



FACULTAD DE EDUCACIÓN  
PONTIFICIA UNIVERSIDAD  
CATÓLICA DE CHILE

# Programa Avanzado en Dirección y Liderazgo Escolar

LOGROS Y PROYECCIONES  
> 2017



## LOGROS Y PROYECCIONES /2017

### EFFECTOS DEL LIDERAZGO EN LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR

Según la investigación internacional los directores y directivos, a través de sus diversas funciones, son quienes aseguran condiciones para entregar a los profesores y a sus estudiantes múltiples oportunidades de desarrollo y logro de los aprendizajes. Por ello, una de las principales aspiraciones de nuestro Programa es que cada establecimiento escolar cuente con profesionales capaces de conducir y hacer más efectiva la experiencia, los procesos y los resultados educativos.

Actualmente, en Chile existen más de 12.000 establecimientos educacionales que atienden a cerca de 3,5 millones de estudiantes. En este escenario, y en el momento actual de reformas en el sistema educativo, se hace relevante fortalecer y mejorar el desarrollo profesional de directivos y líderes escolares (en ejercicio y postulantes) por medio de la formación, investigación y transferencia tecnológica, entregando herramientas y conocimiento actualizado para la mejora de la calidad en todos los niveles del sistema educativo.

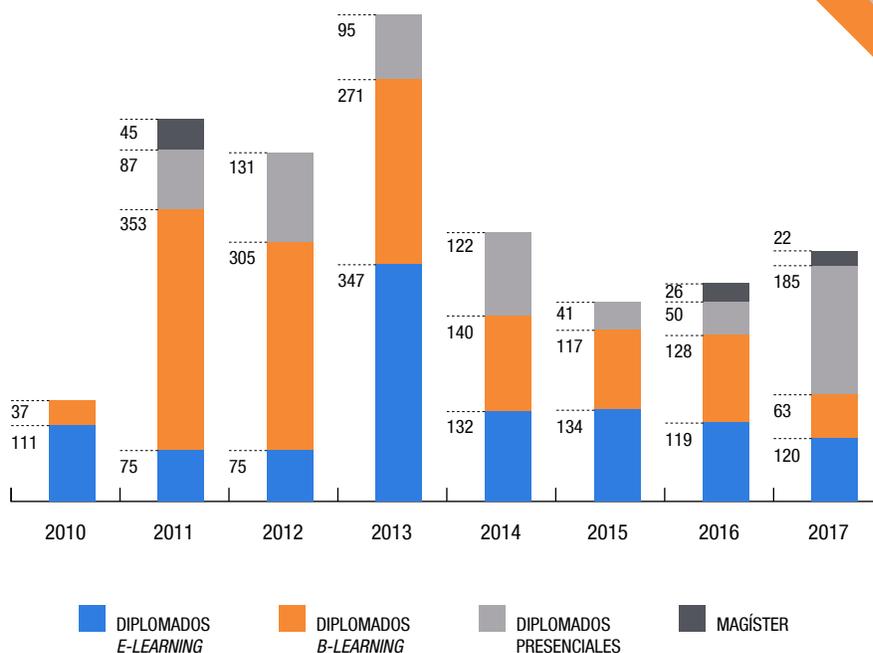
A continuación se presenta un resumen de las principales iniciativas realizadas por el Programa durante el año 2017.

### FORMACIÓN

Desde el año 2010 el Programa ha puesto foco en la formación continua logrando más de 3.500 egresados de todas las regiones del país. A partir de 2017, el programa es parte del Centro UC para la Transformación Educativa - CENTRE, con la expectativa de contribuir a la expansión e innovación en el desarrollo profesional de profesores.

Entre los principales programas de formación destacan el **Diplomado en Li-**

NÚMERO DE ALUMNOS SEGÚN PROGRAMA DE FORMACIÓN



**derazgo Educativo**, tanto en su versión presencial como *e-learning*. La versión presencial, realizada desde el año 2002, se ha consolidado como uno de los ejes del Programa Avanzado en Dirección y Liderazgo Escolar. Por su parte, la versión *e-learning* ha contribuido a formar directivos, líderes y docentes a lo largo de Chile desde el año 2009, siendo un programa pionero en su tipo.

El **Diplomado en Gestión Directiva de Organizaciones Escolares**, realizado en modalidad b-learning, destaca por su alianza con la *Graduate School of Education* de la Universidad de Pensilvania (PennGSE). En sus nueve versiones ha congregado a más de 1.400 participantes, quienes asisten a seminarios presenciales y completan actividades a distancia.

Finalmente, el **Diplomado en Dirección y Liderazgo Escolar** destaca por su horario (clases una vez al mes), y por su

articulación con el programa de Magíster en Educación UC, mención Dirección y Liderazgo Escolar, que cuenta con tres generaciones de estudiantes.

Además de las oportunidades tradicionales del Programa, entre los meses de abril y noviembre de 2017 se llevó a cabo el **Curso General de Formación de Mentores de Enseñanza Media**, en convenio con el Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (CPEIP) del Ministerio de Educación. El curso, que benefició a más de 60 docentes de establecimientos municipales de la Región Metropolitana, fue creado como parte sistema de inducción señalado en la Ley de Sistema de Desarrollo Profesional Docente (Ley 20.903). Los docentes que participaron de este curso podrán, a partir del 2018, guiar el proceso de inducción de profesores que ingresan por primera vez al sistema escolar. De este modo, el Programa



Taller de Coaching Pedagógico, Sociedad de Escuelas Católicas Santo Tomás de Aquino.



potencia el rol de los líderes intermedios como gestores de cambio y mejora en sus organizaciones escolares.

Otra de las nuevas oportunidades de formación fue el **Curso de Acompañamiento para la Mejora Pedagógica: Observación y Retroalimentación**, dirigido a directores escolares de cuatro Territorios de Anticipación de los futuros Servicios Locales, en el marco de la Nueva Educación Pública. Los Territorios que formaron parte del curso fueron Barrancas (conformado por las comunas de Pudahuel, Lo Prado y Cerro Navia), Andalién Sur (ubicado en la Región del Bío Bío, y conformado por las comunas de Concepción, Florida, Hualqui y Chiguayante), Huasco (en la Región de Atacama, en las comunas de Vallenar, Huasco, Frierina, y Alto del Carmen) y Puerto Cordillera (comunas de Coquimbo y Andacollo). Más de 100 directores fueron parte de esta iniciativa, que se realizó entre los meses de septiembre y noviembre.

En la modalidad de formación para instituciones, el programa diseñó e implementó actividades situadas en el contexto de comunidades específicas. De este modo, se realizó el **Taller de Prácticas de Coaching Pedagógico** para 50 docentes y equipos directivos de los ocho colegios que forman parte de la Sociedad de Escuelas Católicas Santo Tomás de Aquino (SECST). Los participantes pudieron revisar aspectos centrales del liderazgo instruccional y ejercitar capacidades de observación y retroalimentación de clases y de generación de proyectos de mejora escolar.

En esta línea destaca, también, el **Taller de Prácticas clave para Equipos de Liderazgo Instruccional** realizado en la Región del Bío Bío al equipo directivo y docentes del Colegio San Ignacio de Concepción. En esta oportunidad, los participantes revisaron prácticas colectivas de desarrollo profesional y plantearon iniciativas de mejora pedagógica para su establecimiento.



Participantes del Curso de Acompañamiento para la Mejora Pedagógica: Observación y Retroalimentación pertenecientes al Territorio de Anticipación Andalién Sur.

## INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN

El Programa se ha adjudicado una serie de proyectos de investigación con financiamiento externo, lo que sustenta una integración entre la producción de conocimiento y la distribución del mismo en el campo profesional.

El año 2017 se realizó el cierre del proyecto FONDEF-IDEA en 2 etapas: **“Prototipo y validación de una plataforma virtual de evaluación de competencias directivas de liderazgo instruccional para contextos escolares basado en métodos de análisis de desempeño predictivo”**. Éste permitió validar un prototipo de Plataforma Virtual para la Evaluación de Competencias Directivas, desarrollando una interfaz para la implementación de procesos de selección y desarrollo profesional a bajo costo y con alcance en todo el país.

Por otro lado, como forma de fortalecer alianzas internacionales, como la desarrollada con la *Graduate School of Education* de la Universidad de Pensilvania, durante el año 2016 se inició el proyecto FONDECYT Regular N°1161605: **“Análisis, modelamiento y transferencia de prácticas situadas en contexto organizacional a través de simulaciones en la toma de decisiones de directivos y líderes escolares”**, que busca validar una herramienta de simulación en liderazgo escolar basada en la experiencia de PennGSE y ajustada al contexto local. El propósito de las simulaciones es desarrollar conocimiento, habilidades y capacidades para la toma de decisiones. Para ello, se adaptó un software computacional que permite exponer a los participantes a la resolución de situaciones y casos. La iniciativa se alinea con los retos actuales para los líderes escolares, proponiendo un enfoque basado en la interacción y en el ejercicio del pensamiento crítico.

Actualmente, emergen nuevos temas de investigación en liderazgo educacional abordados desde el nivel de doctorado y magíster, como la exploración del liderazgo auténtico de los directores, la evaluación de la retroalimentación realizada por líderes escolares, el trabajo ejercido desde posi-



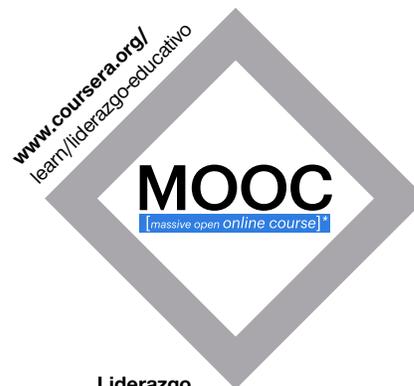
Boletín bisemanal de Liderazgo Escolar

ciones de liderazgo intermedio o la gestión del liderazgo basado en la comunidad.

## DISEMINACIÓN

A través de la alianza UC-Coursera, el Programa Avanzado en Dirección y Liderazgo Escolar ha creado el MOOC (*massive open online course*): **Liderazgo Instruccional: Perspectiva global y prácticas locales**, que es uno de los tres primeros cursos *online* gratuitos de la UC. El curso se enfoca en cuatro ejes: liderazgo instruccional, efectividad, buenas prácticas y mejora escolar. Actualmente cuenta con más de 15.500 inscritos provenientes de diferentes países, entre los que destacan Chile (38% de los participantes), México (20%), Perú (10%), Colombia (7%), España (4%) y Estados Unidos (3%).

Como una forma de compartir las últimas tendencias e investigación en liderazgo educativo, desde el año 2015 a la fecha se distribuye bisemanalmente el **Boletín de Liderazgo Escolar**, que comparte noticias, actividades, estadísticas y entrevistas a participantes activos de nuestro Programa (docentes, alumnos, ex alumnos



**Liderazgo instruccional:** perspectiva global y prácticas sociales

e investigadores). A diciembre de 2017, se han enviado 76 boletines a una base de 7.000 suscriptores.

En relación con lo anterior, se ha intensificado la presencia del Programa en plataformas digitales (página web liderazgoescolar.uc.cl y Twitter @padle\_uc), que cuentan con un número creciente de visitas y seguidores.

**Profesores** David NG Foo Seong (National Institute of Education, Singapur), Giorgio Ostinelli (Universidad Católica del Sacro Cuore de Milán), Pamela Grossman (UPenn), Paulo Volante (UC), Lorena Medina (UC) y Michael Johanek (UPenn), durante las Jornadas de Dirección y Liderazgo Escolar 2017.



## REDES

Los primeros días de enero de cada año se celebran las **Jornadas Interamericanas de Dirección y Liderazgo Escolar** en el Centro de Extensión UC, instancia que reúne y potencia la contribución de expertos internacionales y locales en dirección y gestión escolar. Durante su VI versión (año 2017), asistieron más de 300 participantes de todo el país y se contó con exponentes nacionales e internacionales de vasta trayectoria, destacando este año la visita de los profesores David NG Foo Seong desde el National Institute of Education de Singapur, Giorgio Ostinelli, desde la Universidad Católica del Sacro Cuore de Milán y de la profesora Pamela Grossman, decana de la *Graduate School of Education* de la Universidad de Pensilvania.

Las Jornadas han sido una instancia para conectar con el trabajo de investigadores y

académicos de otras instituciones chilenas, tales como la Universidad de Chile, Universidad Diego Portales, Universidad Católica Silva Henríquez, Universidad de Los Andes, Universidad Católica del Maule y Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, entre otras.

Dentro de las Jornadas se lleva a cabo el **Reconocimiento Anual a las Iniciativas de Liderazgo Escolar**, en el cual se destacan ex alumnos UC y ex participantes de diplomados que presentan sus avances y logro en proyecto de mejora con evidencia de su aplicación práctica. En su cuarta versión (2017), este reconocimiento convocó a más de 50 proyectos, de los cuales 7 fueron finalistas. El proyecto ganador fue el de Cristian Morales, titulado **“Aseguramiento de trayectorias educativo-laborales”** que aborda la temática de la educación técnico-profesional.





Profesor John DeFlaminis (UPenn)  
en Taller abierto sobre Liderazgo  
Distribuido en Octubre 2017.

## INTERNACIONAL

Uno de los hitos más destacados en la generación de redes internacionales ha sido la conexión e intercambio desarrollados durante las versiones 2016 y 2017 del **Asia Leadership Roundtable**. El evento, organizado por *Asia Pacific Centre for Leadership and Change (APCLC)*, perteneciente al *Hong Kong Institute of Education* en conjunto con instituciones locales de la región, reúne anualmente a aproximadamente 30 expertos globales en temas de liderazgo escolar, quienes discuten la agenda internacional de investigación en el tema. El foco de la versión 2017, realizada en la ciudad de Taipei, se centró en la investigación de prácticas locales en liderazgo escolar, sus implicancias y desafíos.

La participación en el *Asia Leadership Roundtable* ha permitido fortalecer el trabajo con investigadores de la zona del Asia Pacífico, como Philip Hallinger, de *Mahidol University* (Tailandia), con quien se ha establecido una relación de colaboración desde el año 2015. Asimismo, ha abierto la posibilidad de establecer vínculos con académicos como David NG Foo Seong del *National Institute of Education* (Singapur) y Allan Walker del *Asia Pacific Centre for Leadership and Change*, (Hong Kong). Uno de los frutos de este intercambio académico se concretó con la visita de los profesores Elson Szeto y Yan Ni Cheng (*The Hong Kong Institute of Education*) a la Facultad de Educación UC durante el mes de mayo de 2017.

Dentro de los vínculos internacionales destaca el acuerdo firmado por la Facultad de Educación UC con la *Graduate School of Education* de la Universidad de Pensilvania, que ha permitido aumentar y fortalecer la colaboración académica y de investigación que ya se viene realizando en los últimos años. En el marco de este acuerdo se han producido eventos como el **Taller Liderazgo Distribuido en acción: aumentando las capacidades directivas y empoderando a los profesores para la mejora escolar y el cambio cultural**, dictado por el profesor John DeFlaminis, Director del *Distributed Leadership Program* perteneciente al Penn

*Center for Educational Leadership (PCEL)* de la Universidad de Pensilvania. Otro evento destacado fue la visita realizada desde la Facultad de Educación UC a la *Graduate School of Education* de la Universidad de Pensilvania, que permitió fortalecer lazos y generar nuevos focos de trabajo. Participaron en esta visita Lorena Medina, Decana de la Facultad de Educación UC, Pilar Cox, Vicedecana, Magdalena Müller, en su calidad de Jefa del Sistema de Prácticas de la Facultad de Educación UC y Paulo Volante Director Académico PADLE.

Finalmente, otro evento destacado en 2017 fue la participación de académicos del Programa Avanzado en Dirección y Liderazgo Escolar en el **World Education Leadership Symposium**, organizado por el profesor Stephan Huber, director del *Institute for the Management and Economics of Education (IBB)* de la *University of Teacher Education Zug*, en Suiza, y realizado en el mes de septiembre en esa localidad. Al evento asistieron alrededor de 800 profesionales desde más de 50 países. En la instancia, el Programa presentó resultados y avances del proyecto Fondecyt Regular n° 1161605, "Análisis, modelamiento y transferencia de prácticas situadas en contexto organizacional a través de simulaciones en la toma de decisiones de directivos y líderes escolares".

## EQUIPO

### ACADEMICOS COLABORADORES

#### FACULTAD DE EDUCACIÓN UC

**Verónica Cabezas**, Ingeniera Civil Industrial UC, Ph.D en Economía de la Educación de la Universidad de Columbia, Estados Unidos.

**Pilar Cox**, Profesora de Historia, Geografía y Educación Cívica UC, Magíster en Educación de la Universidad de Columbia, Estados Unidos.

**Maximiliano Hurtado**, Ingeniero Civil Industrial UC. Magíster en Ciencias de la Ingeniería UC.

**Magdalena Müller**, Licenciada en Educación Diferencial de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Magíster en Psicología Educativa de la UC.

**Tonia Razmilic**, Educadora de Párvulos UC, Master en Educación del Bankstreet College of Education.

**Julio Sagüés**, Profesor de Filosofía, Orientador y Magíster en Educación de la UC. MBA en Gestión de la Universidad Diego Portales y U. Pompeu Fabra (España).



## PUBLICACIONES

El 2017 destaca la publicación del libro **9 Claves ELI: Manual de prácticas para Equipos de Liderazgo Instruccional** realizado por los profesores Paulo Volante y Magdalena Müller de la Facultad de Educación UC. Se trata

de un apoyo para educadores en funciones directivas y para docentes interesados en implementar prácticas de mejora desde la base del sistema escolar, facilitando el desarrollo de prácticas concretas con foco en la enseñanza y el aprendizaje. El libro se enmarca dentro de la Colección Educación UC, producida por **Ediciones UC**. La colección, compuesta por siete libros, pretende servir como apoyo pedagógico a profesores, directores y profesionales del sistema escolar.

Además, durante el año 2017 destacan artículos publicados o en proceso de publicación, focalizados en nueva investigación local sobre herramientas y prácticas de liderazgo y mejora educacional.

## A FUTURO

El Programa Avanzado en Dirección y Liderazgo Escolar aspira a contribuir con iniciativas y herramientas para la formación, investigación y desarrollo de capacidades a nivel nacional y regional. Se busca expandir el concepto del liderazgo educacional a diferentes agentes del sistema educativo, aportando evidencia y nuevos enfoques de desarrollo profesional, fundados en investigación y experiencia entre pares. En síntesis, el programa desarrolla iniciativas académicas y de innovación para el enriquecimiento de las capacidades de líderes escolares que actúan en distintos niveles y roles del sistema escolar.

### ESCUELA DE PSICOLOGÍA UC

**Regina Funk**, Psicóloga de la Universidad de Chile. Doctora en Psicología, Universidad de Chile.

**Antonio Mladinic**, Psicólogo de la Universidad de Chile. Doctor en Psicología Social, Purdue University, Estados Unidos.

**Agustín Molina**, Licenciado en Psicología de la Universidad Nacional de Córdoba, Argentina. Doctor en Psicología, Universidad de Valencia, España.

**David Preiss**, Psicólogo y Sociólogo UC. Ph.D en Psicología, Universidad de Yale, Estados Unidos

**Sergio Valenzuela**, Psicólogo Universidad de Chile. Ph.D. en Psicología Industrial-Organizacional, California School of Professional Psychology, Estados Unidos.

### ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN UC

**Patricio Donoso**, Ingeniero Civil UC y Master of Science en Ingeniería Massachusetts Institute of Technology (MIT).

**Marcos Singer**, Ingeniero Civil Industrial UC. Ph.D. en Investigación Operativa Universidad de Columbia, Estados Unidos.

### ACADÉMICOS UNIVERSIDADES NACIONALES

**Jorge Ardiles**, Contador Auditor Universidad Católica de Valparaíso. Doctor en Dirección de Empresas, Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE), España. Académico de la Universidad del Desarrollo

**Violeta Arancibia**, Psicóloga Pontificia Universidad Católica de Chile, Ph.D Universidad de Wales (Reino Unido). Directora ejecutiva Centro de Investigación en Educación de la Universidad de los Andes.

### GRADUATE SCHOOL OF EDUCATION, UNIVERSIDAD DE PENSILVANIA

**Michael Johaneck**, Licenciado en Economía, Georgetown University. Ed.D., Universidad de Columbia, Estados Unidos.

**John DeFlaminis**, Ph.D. en Administración Educativa, Universidad de Oregon, Estados Unidos.

### ESTUDIANTES Y GRADUADOS DE DOCTORADO Y MAGÍSTER EN EDUCACIÓN

**Loude Alcaide**, Licenciada en Educación Primaria de la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, Perú. Doctora en Educación UC.

**Fabián Derby**, Profesor de Historia y Geografía de la Universidad de Santiago. Doctor en Educación UC.

**Germán Fromm**, Psicólogo UC. Doctor en Educación UC.

**Rolando Jeldres**, Licenciado en Interpretación Musical U. de Chile y en Educación de la U. Central. Estudiante de Magíster en Educación UC.

**María Paz Ramírez**, Profesora de Educación Básica, Universidad Diego Portales. Magíster en Educación UC.

**Natascha Roth**, Antropóloga de la Universidad de Humanismo Cristiano. Doctora © en Educación UC.

**Ricardo Sepúlveda**, Profesor de Inglés de la Universidad de Chile. Doctor © en Educación UC.



# Centro UC

para la Transformación  
Educativa - CENTRE

## EQUIPO PROGRAMA AVANZADO EN DIRECCIÓN Y LIDERAZGO ESCOLAR

### **Pilar Fuentes**

*Psicóloga UC y Magíster en  
Educación UC.*

### **Claudia Llorente**

*Psicóloga UC y Diplomado en  
Liderazgo Educacional UC.*

### **Christian Lazcano**

*Profesor de Historia y Geografía de la  
Universidad de Concepción y  
Magíster en Educación UC.*

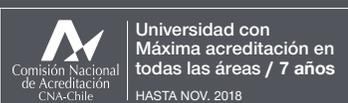
### **Isabella Stranger**

*Ingeniero Comercial, Universidad  
de Santiago de Chile y MBA de la  
Universidad de Chile.*

## JEFE DE PROGRAMA

### **Paulo Volante**

*Licenciado en Filosofía de la Pontificia  
Universidad Católica de Chile. MBA y  
Doctor en Psicología UC.  
Profesor Asociado Facultad  
de Educación UC.*



[liderazgoescolar.uc.cl](http://liderazgoescolar.uc.cl)



## CONTACTO

**Pilar Fuentes** [pffuente@uc.cl](mailto:pffuente@uc.cl)  
**Claudia Llorente** [celloren@uc.cl](mailto:celloren@uc.cl)

Facultad de Educación  
Campus San Joaquín  
Av. Vicuña Mackenna 4860

TELÉFONO  
(+56) 22354 5325