



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE CHILE

Programa Avanzado en
**Dirección
y Liderazgo
Escolar**

LOGROS Y PROYECCIONES
/ 2016



LOGROS Y PROYECCIONES /2016

IMPACTO DEL LIDERAZGO EN LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR

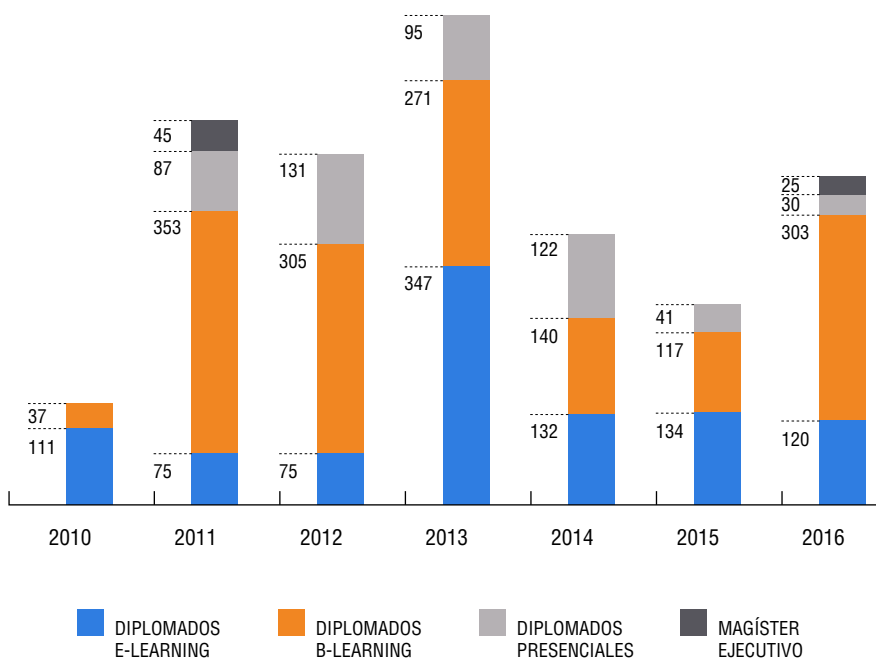
A partir del año 2009, la Facultad de Educación de la UC ha desarrollado el Programa Avanzado en Dirección y Liderazgo Escolar (PADLE-UC), cuya misión es contribuir a mejorar la educación en Chile y en la región, por medio de un proyecto formativo, desarrollo de investigación y acciones de transferencia especializadas en el rol y presencia de líderes del sistema educativo.

La investigación internacional ha descrito la influencia de los directores en el aprendizaje de los estudiantes, siendo el factor más relevante luego del trabajo de los profesores en el aula. Los directores y directivos, a través de sus diversas funciones, son quienes aseguran condiciones para entregar a sus estudiantes múltiples oportunidades de aprendizaje. Por ello, una de las principales aspiraciones del Programa es que cada establecimiento escolar cuente con profesionales con capacidades para 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 especialmente 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 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 2016.

NÚMERO DE ALUMNOS SEGÚN PROGRAMA DE FORMACIÓN



FORMACIÓN

En línea con la formación de capital humano, el Programa ha ejecutado sistemáticamente programas de formación continua entre los años 2010 y 2016, en distintas modalidades (presencial, *b-learning* y *e-learning*) desde los cuales han egresado 3.232 profesionales, provenientes de todas las regiones del país y en especial de escuelas municipales y particulares subvencionadas (84%).

Entre los principales diplomados se destaca **“Gestión Directiva de Organizaciones Escolares”** de modalidad *b-learning* y en alianza con la *Graduate School of Education* de la Universidad de Pensilvania (PennGSE), que ha congregado a lo largo de su existencia a más de 1.300 participantes desde Arica a Punta Arenas. El año 2016 participaron en el diplomado más de 70 directores y direc-

tivos pertenecientes al Departamento de Administración Educacional (DAEM) de la comuna de Coquimbo, en el marco de su Plan de Desarrollo Educativo Municipal 2015-2018. En un esfuerzo coordinado, el programa pudo realizar tres seminarios presenciales en la IV Región, a los cuales asistieron equipos directivos de más de 20 establecimientos.

Entre los años 2011 y 2015 se realizó el **“Diplomado en Dirección y Liderazgo Escolar”** inscrito en el Plan de Formación de Directores del Ministerio de Educación, que se ha dictado tanto en Santiago (campus San Joaquín y Oriente) como en la sede Villarrica (IX Región), congregando a directivos y profesores de múltiples establecimientos educacionales del país. Entre los años 2015 y 2016 se dictó el programa **“Curso: Equipos de Dirección Escolar”**, de acuerdo a los nuevos requisitos del Plan de Formación de Directores.



Directores y directivos de la comuna de Coquimbo asisten al tercer seminario del Diplomado en Gestión Directiva de Organizaciones Escolares.

Durante el año 2016, se realiza a nivel nacional el “**Diplomado de Mejora de Prácticas Pedagógicas: Observación y Retroalimentación**”, congregando a 175 supervisores de la Junta Nacional Jardines Infantiles (JUNJI) provenientes de todo Chile, quienes asistieron a las sesiones presenciales impartidas en las ciudades de Santiago, Viña del Mar (V Región) y Puerto Montt (X Región).

¿CÓMO IMPACTA LA FORMACIÓN DEL LIDERAZGO ESCOLAR EN LAS PRÁCTICAS?

Un desafío constante para el Programa Avanzado en Dirección y Liderazgo Escolar es evaluar el impacto de sus programas de formación. La investigación de magíster de Daniel Ponce (2015) mostró cómo los participantes de diplomado y magíster pudieron mejorar sus habilidades para diseñar proyectos de mejora educativa. El proyecto de magíster de Luis Morales (2016) evaluó el impacto de los programas de diplomado en el cambio de prácticas de directores escolares, encontrando alzas en indicadores como la “generación de discusiones de estrategias pedagógicas” o el “involucramiento a apoderados en las metas institucionales”. En evaluaciones nacionales (Simce) también se perciben diferencias positivas, sobre todo en los primeros años luego de realizado el programa de formación. Estas aún se están validando, a fin de confirmar el posible efecto en esta variable.

Un próximo desafío es sistematizar la evidencia obtenida en los programas de formación e implementar sistemas de seguimiento. Por ello, se ha fomentado la implementación de iniciativas como las prácticas de *shadowing* (visitas de observación focalizadas a directores o directivos), el incentivo a participar en la red de egresados y la permanente difusión de testimonios y prácticas de participantes en distintos contextos educacionales.



Magíster en Educación mención en Dirección y Liderazgo Escolar.



Supervisores de JUNJI realizan actividades del Diplomado de Mejoras de Prácticas Pedagógicas: Observación y Retroalimentación.

INVESTIGACIÓN APLICADA

El Programa se ha adjudicado una serie de proyectos de investigación con financiamiento interno y externo, lo que justifica una línea base aceptable de producción de conocimiento.

Durante el año 2014, fue adjudicado el concurso FONDEF-IDEA en 2 etapas, con el proyecto ID14110139: **“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”**, actualmente en desarrollo hasta el año 2016. El aporte total al desarrollo del proyecto es de \$205 MM.

Como forma de fortalecer la alianza con la *Graduate School of Education* de la Universidad de Pensilvania, durante el año 2016 se inició el proyecto FONDECYT 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”** en el marco del concurso FONDECYT Regular 2016-2017, que busca validar una herramienta de simulación creada por PennGSE ajustada a prácticas locales expertas en liderazgo escolar. El propósito de las simulaciones es desarrollar conocimiento, habilidades, y capacidades para la toma de decisión en un gran número de líderes educativos. Para ello, se ha desarrollado 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. El aporte adjudicado es de \$ 95 MM (2016-2017) y actualmente el proyecto se encuentra en fase de desarrollo.

Con el objetivo de transferir soluciones innovadoras desde los resultados de investigación al ecosistema educativo, el Programa se adjudicó el concurso **Edulab UC** con el proyecto **“Sistema de información y metodología de transferencia para la planificación, control y evaluación de la gestión curricular en establecimientos**



escolares” que durante el 2016 busca mejorar su prototipo, definir modelos de negocios y buscar instituciones interesadas en implementar dicha tecnología educativa.

Actualmente, emergen nuevos temas de investigación en liderazgo educacional, abordados desde el nivel de doctorado y magister. Entre ellos se cuentan la caracterización del liderazgo escolar a nivel latinoamericano, o de la gestión del liderazgo basado en la comunidad.

INNOVACIÓN

A través de la alianza UC-COURSERA, en mayo de 2015 el Programa lanzó el MOOC (*massive open online course*) **“Liderazgo instruccional: Perspectiva global y prácticas locales”**, siendo uno de los 3 primeros cursos online gratuitos de la UC. El curso se enfoca en los ejes de liderazgo instruccional, efectividad, buenas prácticas y mejora escolar. Actualmente cuenta con más de 12.300 inscritos, provenientes de

diferentes países del mundo, entre los que destacan: Chile (36% de los participantes), México (20%), Perú (10%), Colombia (6%), España (4%) y Estados Unidos (3%).

En el mes de julio de 2016, se realizó en dependencias del Centro de Innovación UC la segunda versión del evento **“EdCamp de Liderazgo Educacional”** en Chile. EdCamp es un evento de un día, abierto, participativo, donde son los mismos asistentes quienes proveen los temas a debatir, compartiendo su experiencia en busca de mejora. Se realizó en jornada simultánea a nivel internacional (más de 20 ciudades alrededor del mundo) y contó con la colaboración y coordinación de PennGSE.





Ignacio Sánchez, rector de la Pontificia Universidad Católica de Chile, y Lorena Medina, decana de la Facultad de Educación junto a profesores Michael Johaneck (UPenn), Guri Skedsmo (U. Oslo), Paulo Volante (UC), Stephan Huber (IBB) y Pilar Cox (UC) en las V Jornadas de Dirección y Liderazgo Escolar.

Los asistentes al evento en Santiago discutieron y presentaron propuestas en torno a temas como la gestión curricular, la convivencia escolar, o el liderazgo docente. Alrededor del mundo, participaron más de 2.000 personas.

Como una forma de compartir las últimas tendencias e investigación en liderazgo educativo, desde el año 2014 a la fecha se envía bimensualmente vía correo electrónico el boletín **“Newsletter de Liderazgo Escolar”**, que contiene noticias, agenda de actividades próximas a realizar, estadísticas y entrevistas a participantes activos de nuestro programa (docentes, alumnos, exalumnos e investigadores). Actualmente, se han enviado 50 boletines a una base de 7.500 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), los cuales cuentan con un número creciente de visitas y seguidores.

REDES

Como es costumbre, durante los primeros días de enero se celebran las **“Jornadas Interamericanas de Dirección y Liderazgo Escolar”** en el Centro de Extensión UC, ins-

tancia que reúne y potencia la contribución de expertos internacionales y locales en la formulación y gestión de iniciativas de desarrollo de capacidades de dirección y gestión escolar. Durante su V versión (año 2016), asistieron más de 300 participantes de todo el país y se contó con exponentes nacionales e internacionales de vasta trayectoria, destacando la visita del profesor Stephan Huber, director del *Institute for Management and Economics of Education* (IBB) de la *University of Teacher Education* (PH) de la ciudad de Zug, Suiza, y de Guri Skedsmo, desde la Universidad de Oslo, en Noruega.

Las Jornadas también han sido una instancia para conectar con el trabajo sobre liderazgo escolar realizado desde otras instituciones chilenas. El año 2016, presentaron ponencias y talleres académicos e investigadores de la Universidad de Chile, Universidad Diego Portales, Universidad Católica Silva Henríquez, Universidad de los Andes y Universidad del Bío Bío. Asimismo, se contó con la exposición de profesionales e investigadores pertenecientes a Fundación Educacional Arauco, Belén Educa, Aptus Chile y Grupo Educativo.

Dentro de las Jornadas, se lleva a cabo el **“Premio a las Iniciativas de Liderazgo Escolar (PILE)”**, que premia a aquellos

exalumnos UC y exparticipantes de diplomado que presentan y exponen un proyecto de mejora escolar con evidencia, análisis y aplicación práctica. En su 3ª versión (2016), el premio convocó a más de 50 proyectos, de los cuales 7 fueron finalistas. El proyecto ganador fue de Roberto Morales, titulado **“Formato de apoyo, para el seguimiento y control de clases efectivas en Enseñanza Media”**.

El Programa Avanzado en Dirección y Liderazgo Escolar, a través de talleres, busca conectar a académicos y expertos en liderazgo escolar de la UC con la contingencia nacional. Por esta razón, fue creado el taller **“Cómo diseñar y desarrollar un Plan de Mejoramiento Educativo (PME)”**, dirigido a directores y directivos de escuelas municipales, quienes buscan orientaciones para construir el plan estratégico solicitado anualmente por el Ministerio de Educación. La primera versión del taller fue realizada el 2015. El año 2016 se realizó una segunda y tercera versión en Santiago y Pichidegua (VI Región), a la que asistieron alrededor de 50 y 40 personas respectivamente.



Asia Leadership Roundtable, Singapur, marzo 2016.

INTERNACIONAL

En marzo de 2016, el profesor Paulo Volante, director académico del programa, participó de la versión más reciente del **Asia Leadership Roundtable**, realizado en Singapur. El evento, organizado por el *Asia Pacific Centre for Leadership and Change* (APCLC) perteneciente al *Hong Kong Institute of Education*, en conjunto con el *National Institute of Education de Singapur*, reúne anualmente a expertos globales en temas de liderazgo escolar para discutir la agenda internacional de investigación y producción académica. El foco de esta versión se centró en la investigación de prácticas locales en liderazgo escolar. El profesor Volante participó presentando el tema “¿Cómo se estudia el liderazgo del director de escuela en América Latina? Una revisión de la investigación local en 6 países de la región”.

La participación en el *Asia Leadership Roundtable* permitió fortalecer el trabajo con investigadores de la zona del Asia Pacífico, como Philip Hallinger, de la *Chulalongkorn University* (Tailandia), con quien se ha establecido una relación de colaboración desde el año 2015. Asimismo, ha abierto la posibilidad de realizar iniciativas con distintos 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).

Otras conexiones internacionales del Programa Avanzado en Dirección y Liderazgo Escolar incluyen el intercambio iniciado con el profesor Stephan Huber, director del *Institute for the Management and Economics of Education* (IBB) de la *University of Teacher Education Zug*, en Suiza. Además, destaca el acuerdo firmado por la Facultad de Educación de la UC con la *Graduate School of Education* de la Universidad de Pensilvania, el que permitirá aumentar y

fortalecer la colaboración académica y de investigación que ya se viene realizando desde los últimos años.

En lo académico, se está coordinando la realización del **Diplomado en Gestión Directiva de Organizaciones Escolares** en Nicaragua y Bolivia durante 2017, generando redes con instituciones locales de educación superior para su desarrollo y con fundaciones como Fabretto y Seed for Progress, y con la Universidad Católica de Bolivia, con el fin de conocer requerimientos de profesionales de la región.



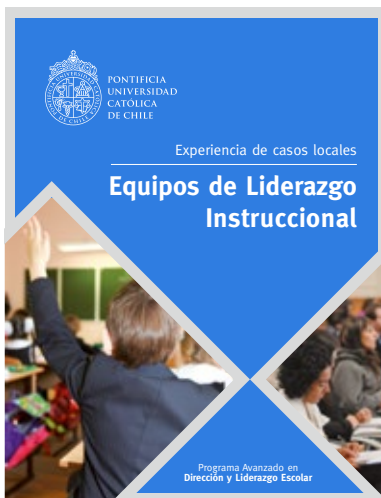
Los profesores Stephan Huber (IBB), Michael Johanek (UPenn),
Magdalena Müller (UC).

PUBLICACIONES

Como una forma de mostrar y distribuir los principales resultados del proyecto **Equipos de Liderazgo Instruccional** y sus principales hitos de diseño e implementación en un contexto local de nuestro país, se elaboró un folleto que presenta este reporte y que invita a la revisión de la experiencia de caso y sus proyecciones. Este está disponible en la web www.liderazgoescolar.uc.cl para descarga gratuita. Durante el año 2016 se inició el proyecto editorial para publicar un manual de prácticas de liderazgo instruccional, con patrocinio de la Facultad de Educación y Ediciones UC.

Además, durante el año 2016 destacan publicaciones focalizadas en nueva investigación local sobre herramientas y prácticas de liderazgo y mejora educacional:

- Fromm, G., Hallinger, P., Volante, P., Wang, W. (2016). *Validating a Spanish Version of the PIMRS: Application in National and Cross-national Research on Instructional Leadership*. Educational Management Administration & Leadership.
- Rivera, C, Volante, P. (2015). *Teorías subjetivas de docentes directivos sobre factores que definen la eficacia de los planes de mejoramiento educativo ley SEP*. Estudios Pedagógicos, 2015, vol.41, n.1, pp. 237-256.



- Jeldres, R., Volante, P. (2016). *Perception of teachers according to gender on conflict management of its female principal. A case study*. Manuscrito en revisión.
- Roth, N., Volante, P. (2016). *Liderando alianzas entre escuelas, familias y comunidades: una revisión sistemática*. Revista Complutense de Educación. (Aceptado).

El boletín online “**Newsletter de Liderazgo Escolar**” ha contado con 50 ediciones ininterrumpidas. En él, se han recogido temas de interés sobre liderazgo escolar, acercando a los suscriptores a algunas de las tendencias actuales en el área.

ALIANZAS NACIONALES

Entre los años 2015 y 2016, el Programa ha comenzado a establecer redes de colaboración con diferentes entidades universitarias a lo largo del país. El objetivo de esta red es desarrollar actividades en conjunto para futuras licitaciones y proyectos y compartir conocimiento experto a partir de distintos ámbitos y realidades regionales de cada país.

Reporte “Equipos de Liderazgo Instruccional”, publicación del Programa Avanzado en Dirección y Liderazgo Escolar.

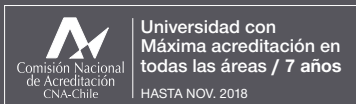
A FUTURO

El Programa Avanzado en Dirección y Liderazgo Escolar aspira a contribuir con iniciativas y herramientas para la formación, investigación y capacidades a nivel nacional y regional, expandiendo el concepto del liderazgo educacional a diferentes agentes del sistema educativo, aportando evidencia y nuevos enfoques de desarrollo profesional e investigación aplicada.





PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE CHILE



Universidad con
Máxima acreditación en
todas las áreas / 7 años
HASTA NOV. 2018

liderazgoescolar.uc.cl/

CONTACTO

Facultad de Educación
Campus San Joaquín
Av. Vicuña Mackenna 4860

TELÉFONO
(+56) 22354 5325