

# Diploma en GESTIÓN Y LIDERAZGO EDUCATIVO LOCAL

---

*Desarrollado Buenas Práctica de Liderazgo Intermedio en el Territorio*

PROGRAMA DIPLOMADO

**JUNIO 2017**



## 1. NOMBRE DEL PROGRAMA

### DIPLOMADO GESTIÓN Y LIDERAZGO EDUCATIVO LOCAL:

Desarrollando buenas prácticas de liderazgo intermedio en el territorio.

## 2. DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA

La presente propuesta de formación para futuros Líderes de Sostenedores del nivel intermedio, se inserta en la línea 'Apoyo a la Política para la Nueva Educación Pública', impulsada por el Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Líderes Educativos. Esta propuesta se orienta a fortalecer el rol del líder intermedio en la conducción de los proyectos educativos territoriales, mediante la apertura de un espacio académico de encuentro e intercambio entre quienes desempeñarán funciones directivas en los sostenedores del nivel intermedio.

El programa formativo que se describe en las siguientes páginas se denomina DIPLOMADO: GESTIÓN Y LIDERAZGO EDUCATIVO LOCAL. DESARROLLANDO BUENAS PRÁCTICAS DE LIDERAZGO INTERMEDIO EN EL TERRITORIO. Adelantándose a las necesidades formativas de los sostenedores del nivel intermedio, esta iniciativa ofrece una serie de experiencias de aprendizaje, tendientes a construir el rol del líder intermedio en el territorio como:

- (1) mediador entre las políticas nacionales y la realidad educativa local;
- (2) proveedor de apoyo técnico-pedagógico para los establecimientos educativos;
- (3) promotor del desarrollo de capacidades internas; y
- (4) facilitador de la colaboración auténtica de las familias y gestor de redes externas.

## 3. PERÍODO DE EJECUCIÓN Y HORARIOS

Fecha Inicio: 29 Junio 2017

Fecha Término: 24 Noviembre 2017

**Horas Totales:** 172 horas pedagógicas, distribuidas entre las modalidades presencial, virtual, transferencia directa a grupos y trabajo personal.

Horas presenciales	Horas virtuales	Tutorías de transferencia presencial	de Trabajo de Aplicación Territorial
90 horas pedagógicas, distribuidas en 10 jornadas presenciales.	40 horas pedagógicas	12 horas pedagógicas	40 horas pedagógicas

#### 4. DESTINATARIOS

El curso está dirigido principalmente a profesionales de la educación con experiencia y/o interés en el nivel intermedio (sostenedor) de la educación: cargos directivos de DAEM, Corporaciones de Educación, Fundaciones Educativas, etc. y de establecimientos educacionales públicos de la Región Metropolitana.

#### 5. CRONOGRAMA Y SEDE DEL LUGAR DE DICTACIÓN

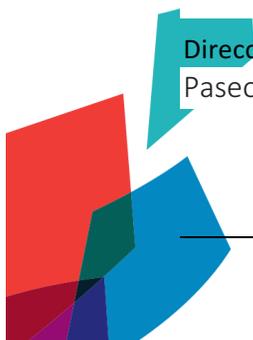
Meses	Lugar	Fechas	Modalidad	Módulo	Jornada	Nro. Horas Ped
Junio	Centro de Estudios Avanzados y Extensión PUCV	29-jun	Presencial	Módulo 0	9.00-17.00	9
Julio	FACULTAD MEDICINA OCCIDENTE U. de CHILE	06-jul	Presencial	Módulo 1	9.00-17.00	9
		27-jul	Presencial	Módulo 1	9.00-17.00	9
Agosto		17-ago	Presencial	Módulo 2	9.00-17.00	9
		24-ago	Transferencia por Grupo, retroalimentación Presencial		3 horas	3
Septiembre		07-sept	Presencial	Módulo 2	9.00-17.00	9
		28-sept	Presencial	Módulo 3	9.00-17.00	9
Octubre		05-oct	Transferencia por Grupo, retroalimentación Presencial		3 horas	3
		19-oct	Presencial	Módulo 3	9.00-17.00	9
Noviembre		09-nov	Presencial	Módulo 4	9.00-17.00	9
		16-nov	Transferencia por Grupo, retroalimentación Presencial		3 horas	3
	23-nov	Presencial	Módulo 4	9.00-17.00	9	
	24-nov	Presencial	Cierre	9.00-17.00	9	

Dirección Centro de Estudios Avanzados y Extensión PUCV:

Antonio Bellet #314, Providencia.

Dirección FACULTAD MEDICINA OCCIDENTE U. de CHILE:

Paseo Las Palmeras 299, Santiago, Región Metropolitana



## 6. EQUIPO FORMADOR

---

Relatores:

Carmen Montecinos y Mario Uribe

Facilitadores:

Pablo Villoch, Emy Riveros y Daniela Berkowitz

Tutores:

Cecilia Jara y Juan Francisco Uriona

## 7. OBJETIVOS

---

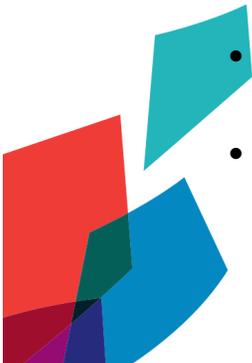
### 7.1 Objetivo General

Fortalecer capacidades de gestión y prácticas de liderazgo intermedio de los futuros líderes del Nivel Intermedio, con el fin de contribuir al ejercicio de su rol directivo estratégico en la mejora continua y en el desarrollo equitativo de los establecimientos educativos en el marco de la Nueva Ley de Educación Pública.

### 7.2 Objetivos Específicos

Al final de este programa se espera que los futuros líderes intermedios sean capaces de:

- Aprender colaborativamente a través de experiencias que activan la inteligencia colectiva.
- Definir las bases de una visión estratégica compartida del nivel intermedio a partir de una perspectiva ética, sistémica y compleja del panorama educativo nacional y territorial, posicionándose con argumentos propios.
- Comprender los desafíos de fortalecimiento del liderazgo de los procesos pedagógicos - curriculares y la toma de decisiones en el territorio, situando el aprendizaje y bienestar de todos los estudiantes como eje articulador del nivel intermedio.
- Comprender la importancia de potenciar el desarrollo de capacidades institucionales de los distintos niveles, con el fin de asegurar su contribución significativa, tanto individual como colectiva, a una educación centrada en la calidad y la inclusión, en el marco de una cultura profesional basada en relaciones colaborativas y de confianza.
- Comprender la importancia de gestionar colaboración con los actores claves del territorio, con el fin de convocar múltiples voces y apoyos e involucrarlos auténticamente en el diseño, implementación y seguimiento de las acciones territoriales que conduzcan a una educación inclusiva y de calidad.
- Integrar con mirada sistémica, experiencias y acciones en un ejercicio de *meta revisión* que releve aprendizajes en diferentes niveles.



## 8. PRINCIPIOS DIDÁCTICOS-METODOLÓGICOS

---

El desarrollo del programa incluye el diseño de estrategias metodológicas con un sustrato común, que se expresa en los siguientes cuatro principios.

- a) **Alteridad.** Los conocimientos previos, expectativas y creencias de los participantes son la base de la enseñanza e insumos para la toma de decisiones pedagógicas. En el programa este principio se refleja en el desarrollo de estrategias metodológicas centradas en el diálogo -entre tutor y participantes, y entre los mismos participantes- como medio para aprender. Este diálogo permite reconocer al otro y legitimar sus necesidades e intereses.
- b) **Pertinencia.** Las estrategias de enseñanza seleccionadas son significativas y están relacionadas con el futuro quehacer de los participantes. En el programa este principio se traduce en el diseño de estrategias metodológicas que rescatan escenarios laborales o situaciones que posiblemente enfrentarán los participantes. Esto permite que comiencen a posicionarse en su nuevo rol.
- c) **Integración entre teoría y práctica.** El conocimiento es construido dialécticamente en la interacción entre teoría y práctica. En el programa este principio se concreta en el planteamiento de estrategias metodológicas que vinculan conceptos teóricos que emergen de la investigación con el saber contextual que surge del ejercicio profesional. Esto posibilita que los participantes logren visualizar el rol que cumplen las evidencias teóricas y prácticas en su quehacer.
- d) **Colaboración.** La interacción genuina con otros tiene la capacidad de producir un conflicto cognitivo que impacta positivamente en el aprendizaje. En el programa este principio se materializa en la formulación de estrategias metodológicas que consideran el trabajo colaborativo. Esto favorece una actitud de apertura frente a las experiencias de otros, y contribuye a construir una concepción compartida de un problema y generar soluciones creativas y sinérgicas.

A la luz de estos principios, el diplomado *Gestión y Liderazgo Educativo Local: Desarrollando buenas prácticas de liderazgo intermedio en el territorio*, propone el uso de elementos de estrategias de enseñanza activa que promueven aprendizajes situados, experimentales y auténticos como el Aprendizaje Basado en Problemas (ABP) y Aprendizaje Basado en el Análisis y Discusión de Casos (ABAC). Estas estrategias metodológicas comparten principios y rasgos, que hacen pertinente su uso conjunto.

## 9. PROCEDIMIENTOS DE EVALUACIÓN Y CALIFICACIÓN

---

### Procedimientos evaluativos

Para evaluar el logro de los objetivos planteados, se proponen los siguientes mecanismos:



### **Bitácora personal**

#### **Trabajos de aplicación territorial**

Los trabajos consisten en 5 grandes productos conectados entre sí, que serán autoevaluados por los participantes y evaluados por el tutor durante el proceso, y calificados en un momento final.

Los productos son:

- “Diagnosticografía” núcleo de un territorio desde un tema (Canvas, Dashboard)
- Mapa sistémico núcleo y elaboración narrativa del mapa.
- Reconocimiento de Escenario con foco pedagógico y Plan de Acción con dicho foco.
- Reconocimiento de Escenario con foco generación de capacidades y Plan de Acción con dicho foco.
- Presentación final integrada de producto y proceso.

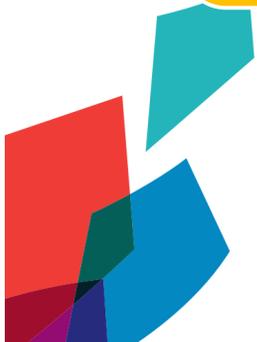
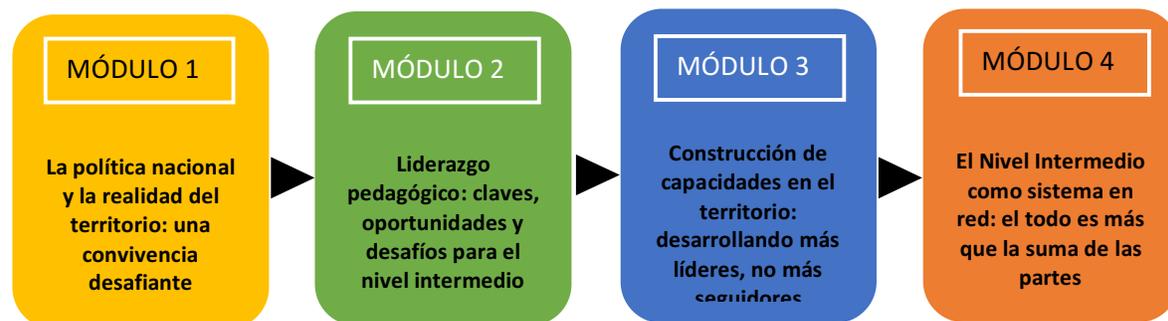
La posibilidad de acceder a la calificación final conducente a aprobación, estará dada por la entrega de todos los productos en las condiciones acordadas. Se calificará el producto final y la versión final de todos los productos intermedios con apoyo de una **pauta de cotejo**. La calificación corresponderá a un porcentaje de logro, que deberá alcanzar un mínimo de un 75% para la aprobación.

Se considerará condición de base para la aprobación del Diplomado, la participación en el 100% de las actividades presenciales programadas, distribuidas estas en 10 jornadas presenciales y 3 espacios de retroalimentación entre comunidades de aprendizaje y tutores. Será posible justificar el 20% de ausencia debido a licencia médica o motivo de fuerza mayor.

## **10. DESCRIPCIÓN DE LOS MÓDULOS**

### **10.1 Definición de módulos**

El programa cuenta con una estructura modular organizada en los siguientes cuatro módulos:



## 10.2 Descripción de los Módulos

<b>Módulo 0</b>	<b>Cambio en educación y coherencia sistémica: Rol del liderazgo intermedio</b>
<b>Descripción</b>	Esta instancia busca que los participantes tengan un primer espacio de conocimiento entre pares y de encuadre académico como condición de inicio de un proceso de aprendizaje. Por otro lado, se ofrecerá un primer acercamiento sobre el marco de comprensión del cambio educativo y del liderazgo desde la mirada sistémica que fundarán la propuesta académica del programa.
<b>Objetivos</b>	Reconocer y experimentar condiciones para un proceso de aprendizaje colaborativo que permita activar la inteligencia colectiva.  Adquirir herramientas para definir las bases de una visión estratégica compartida del nivel intermedio a partir de una perspectiva ética, sistémica y compleja del panorama educativo nacional y territorial, posicionándose con argumentos propios.
<b>Pregunta gatilladora</b>	<i>¿Cómo lideramos el cambio desde futuro que necesita el sistema?</i>
<b>Aprendizajes esperados</b>	Al término de este módulo se espera que los participantes sean capaces de: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificar las principales comprensiones de cambio y liderazgo sistémico</li> <li>2. Reconocer los principales desafíos actuales asociados al liderazgo de nivel intermedio.</li> <li>3. Comprender la importancia de construir una visión compartida de la educación local.</li> </ol>
<b>Contenidos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enfoque sistémico para el cambio.</li> <li>- Liderazgo sistémico y gestión.</li> <li>- Construcción de futuro</li> </ul>



<b>Módulo I</b>	<b>“La política nacional y la realidad del territorio: una convivencia desafiante”</b>
<b>Descripción</b>	Este módulo se orienta a que el participante, como futuro líder intermedio, desarrolle una mirada informada y crítica sobre los desafíos globales del sistema en el nivel intermedio y conozca herramientas para asumirlos con profunda conciencia de la realidad educativa territorial y con visión estratégica y sistémica.
<b>Objetivo</b>	Adquirir herramientas para definir las bases de una visión estratégica compartida del nivel intermedio a partir de una perspectiva ética, sistémica y compleja del panorama educativo nacional y territorial, posicionándose con argumentos propios.
<b>Pregunta gatilladora</b>	<i>¿Cómo liderar una estrategia educativa territorial orientada a la calidad y la inclusión en un escenario político complejo y cambiante?</i>
<b>Aprendizajes esperados</b>	Al término de este módulo se espera que los participantes sean capaces de: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comprender el escenario de las políticas educativas, como un marco de referencia complejo y cambiante, que orienta la acción en el territorio.</li> <li>2. Analizar críticamente las tensiones entre la política nacional y la situación educativa territorial, reconociendo diversidad de posiciones.</li> <li>3. Desarrollar una mirada diagnóstica de la situación educativa territorial, considerando tanto las dimensiones histórica, social, demográfica, ética y política; así como variables de eficiencia interna y percepciones de los actores de la comunidad.</li> <li>4. Analizar información y caracterizar escenarios territoriales de desafío y oportunidad, <b>con mirada sistémica</b> y estratégica.</li> </ol>
<b>Contenidos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evolución de las principales políticas educativas nacionales y la legislación vigente para el sistema escolar.</li> <li>- Educación municipal: problemáticas y lecciones.</li> <li>- Nueva Educación Pública: nuevos desafíos.</li> <li>- Enfoque sistémico para el cambio.</li> <li>- Herramientas de diagnóstico educativo del territorio</li> <li>- Estrategias de análisis de información.</li> </ul>



<b>Módulo II</b>	<b>“Liderazgo pedagógico: claves, oportunidades y desafíos para el nivel intermedio”</b>
<b>Descripción</b>	Este módulo busca que cada participante comprenda el rol del nivel intermedio en el apoyo técnico - pedagógico a los establecimientos educativos del territorio y adquiera herramientas para encauzar los esfuerzos hacia la mejora del aprendizaje y el bienestar de todos los estudiantes. Para ello, se trabajarán tres ejes de apoyo: curricular, pedagógico y psicosocial.
<b>Objetivo</b>	Adquirir herramientas para comprender los desafíos de fortalecimiento del liderazgo de los procesos pedagógicos - curriculares y la toma de decisiones en el territorio, situando el aprendizaje y bienestar de todos los estudiantes como eje articulador del nivel intermedio.
<b>Pregunta gatilladora</b>	<i>¿Qué significa acompañar pedagógicamente el territorio? ¿Cómo situar el aprendizaje y el bienestar de todos los estudiantes en el centro de la acción del liderazgo intermedio?</i>
<b>Aprendizajes esperados</b>	Al término de este módulo se espera que los participantes sean capaces de: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reflexionar sobre las teorías de cambio y las comprensiones de aprendizaje que determinan la toma de decisiones personales y del sistema.</li> <li>2. Comprender que la gestión de la diversidad emerge como un desafío central del liderazgo pedagógico y la gestión curricular.</li> <li>3. Problematizar las aristas involucradas en el ámbito técnico-pedagógico de los establecimientos -incluyendo tensiones vinculadas a diferencias de género, nivel socioeconómico, procedencia y religión de la comunidad educativa- y su relación con el logro de una educación territorial inclusiva, equitativa y de excelencia.</li> <li>4. Identificar desafíos de articulación estratégica entre la propuesta curricular escolar nacional y la situación educativa territorial.</li> <li>5. Plantear propuestas de apoyo técnico-pedagógico en concordancia con las necesidades de los establecimientos y las metas del territorio.</li> </ol>
<b>Contenidos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderazgo pedagógico.</li> <li>- Gestión pedagógica-curricular para la inclusión</li> <li>- Apoyo psicosocial para el aprendizaje</li> <li>- Desafíos del curriculum para la gestión de la diversidad.</li> <li>- Estándares del sistema de evaluación de aprendizajes y resultados</li> <li>- Innovación pedagógica.</li> </ul>



<b>Módulo III</b>	<b>Construcción de capacidades en el territorio: desarrollando más líderes, no más seguidores</b>
<b>Descripción</b>	Este módulo busca que cada participante comprenda su rol de promotor la construcción de capacidades y de facilitador de relaciones enriquecedoras en el nivel intermedio, a fin de asegurar que cada persona contribuya significativamente a la mejora sostenida del territorio. Este rol considera el fortalecimiento tanto de las propias capacidades y las del equipo interno, así como las de los directivos, docentes y asistentes de la educación, impulsando una cultura profesional en el territorio.
<b>Objetivo</b>	Comprender la importancia de potenciar el desarrollo de capacidades institucionales de los distintos niveles, con el fin de asegurar su contribución significativa, tanto individual como colectiva, a una educación centrada en la calidad y la inclusión, en el marco de una cultura profesional basada en relaciones colaborativas y de confianza.
<b>Pregunta gatilladora</b>	<i>¿Cómo potenciar y articular las capacidades institucionales en todos sus niveles para contribuir a la estrategia educativa territorial y a una educación inclusiva y de calidad para todos los estudiantes?</i>
<b>Aprendizajes esperados</b>	Al término de este módulo se espera que los participantes sean capaces de: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comprender la importancia de facilitar procesos de reflexión y aprendizaje colectivos para el fortalecimiento de capacidades que permitan evolucionar organizacionalmente desde una mirada de liderazgo distribuido.</li> <li>2. Conocer claves para articular y distribuir estratégicamente las capacidades profesionales en los equipos, según sus necesidades y fortalezas.</li> <li>3. Reconocer la importancia de detectar necesidades formativas y oportunidades de desarrollo de capacidades en los distintos niveles del sistema.</li> <li>4. Proponer acciones que permitan abordar desafíos de construcción y/o fortalecimiento de capacidades considerando las condiciones requeridas para ello.</li> </ol>
<b>Contenidos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprendizaje organizacional.</li> <li>- Aprendizaje situado.</li> <li>- Modelos de Liderazgo para el aprendizaje.</li> <li>- Dinámicas y herramientas de aprendizaje en equipo</li> <li>- Desarrollo profesional continuo y desempeño docente.</li> <li>- Gestión de personas.</li> <li>- Confianza relacional.</li> <li>- Estándares de desempeño</li> </ul>



<b>Módulo IV</b>	<b>“Nivel intermedio y sistema en red: el todo es más que la suma de las partes”</b>
<b>Descripción</b>	Este módulo busca que cada participante comprenda su rol de agente facilitador de la colaboración auténtica de los actores claves del territorio a fin de producir sinergia entre estos. Este rol implica concebir la institución como un sistema en interconexión con otros, donde todos pueden expresar sus necesidades e intereses, lograr consensos e incidir con sus aportes en la consecución de la estrategia educativa del territorio.
<b>Objetivo</b>	Comprender la importancia de gestionar colaboración con los actores claves del territorio, con el fin de convocar múltiples voces y apoyos e involucrarlos auténticamente en el diseño, implementación y seguimiento de las acciones territoriales que conduzcan a una educación inclusiva y de calidad.  Integrar con mirada sistémica la experiencia de formación vivida y las acciones de aplicación en un <i>metadebriefing</i> que releve aprendizajes sobre principios, criterios, marcos de acción, referentes y herramientas claves.
<b>Pregunta gatilladora</b>	<i>¿Cómo generar vínculos constructivos entre los actores claves del territorio que produzcan sinergia para alcanzar las metas y lograr los desafíos educativos territoriales en un contexto de múltiples expectativas?</i>
<b>Aprendizajes esperados</b>	Al término de este módulo se espera que los participantes sean capaces de: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comprender el nivel intermedio como un sistema multiactor, y las redes que genera como espacios de comunicación, acción y aprendizaje.</li> <li>2. Reconocer a los diferentes actores del sistema y detectar oportunidades para la articulación y la colaboración desde el trabajo en red.</li> <li>3. Proponer estrategias para la generación y fortalecimiento de la red bajo el paradigma de la participación y la colaboración y con foco en el desafío educativo del sistema.</li> <li>4. <i>Comprender la importancia de tener una voz pública como territorio y participar en el debate de políticas públicas en educación.</i></li> <li>5. Reflexionar sobre el proceso vivido e identificar los grandes aprendizajes realizados desde una mirada meta y comprensiva.</li> </ol>
<b>Contenidos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderazgo sistémico y aprendizaje en red.</li> <li>- Tipos de actores y roles necesarios en la red.</li> <li>- Colaboración.</li> <li>- Estrategias de gestión de redes</li> <li>- Redes sociales y fortalecimiento de la red</li> </ul>

