



**UNIVERSIDAD  
ALBERTO HURTADO**  
ESCUELA DE EDUCACIÓN CONTINUA



Red Iberoamericana  
de Investigación  
sobre Cambio  
y Eficacia Escolar

## **DIPLOMADO**

### **LIDERAZGO PARA LA CONDUCCIÓN DE LA MEJORA DEL APRENDIZAJE DE TODOS LOS ESTUDIANTES**

---

Esta propuesta de Diplomado asume que no hay dirección escolar eficaz, si ella no está centrada en el aprendizaje de todos los estudiantes del establecimiento educacional. Una buena dirección es responsable tanto de los resultados de aprendizaje, como de liderar, acompañar, supervisar y evaluar los procesos educativos de su establecimiento educacional (Bolívar, 2009).

Este programa de formación aborda el desarrollo de capacidades de gestión del aprendizaje, es decir, la contribución del directivo a la creación de un entorno para el aprendizaje (Elmore, 2010), al mejoramiento del desempeño docente y a las mayores capacidades de las escuelas para iniciar y sostener su mejoramiento (Hopkins, 2008, p. 56).

Se estructura en tres ejes articulados, conceptuales y prácticos.

- Una revisión y análisis de las evidencias empíricas disponibles acerca del liderazgo escolar efectivo, mejora y eficacia escolar y modelos de liderazgo inclusivos (Murillo, 2011).
- El estudio y la aplicación de estrategias para el desarrollo de procesos de diagnóstico del establecimiento educacional, sobre la base de los criterios de mejora y eficacia escolar.
- El análisis y la aplicación de estrategias de mejora con foco en la enseñanza y el aprendizaje, de manera que los participantes logren desarrollar capacidades para liderar procesos de formulación, ejecución y monitoreo de planes de mejoramiento de sus establecimientos educacionales.

## EQUIPO ACADÉMICO

NOMBRE	INSTITUCIÓN		CARGO EN LA INSTITUCIÓN	RESPONSABILIDAD
<b>Carlos Concha Albornoz</b>	Universidad Hurtado	Alberto	Director Escuela de Educación Continua	Dirección y docencia
<b>Fernando Maureira Tapia</b>	Universidad Hurtado	Alberto	Coordinación Proyectos Acompañamiento a Escuelas	Docencia
<b>Javier Murillo Torrecilla</b>	Universidad Madrid	Autónoma	Director RINACE Docente	Docente
<b>Marcela Román</b>	Universidad Hurtado	Alberto	Investigadora CIDE	Docente
<b>Jorge Zuleta</b>	Universidad Hurtado	Alberto	Académico	Docente
<b>Cecilia Cardemil</b>	Universidad Hurtado	Alberto	Investigadora CIDE	Docente
<b>Eduardo Madariaga Lee</b>	Universidad Hurtado	Alberto	Coordinador	Coordinador

## FUNDAMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

El foco central que este Programa de Formación en Liderazgo para el Aprendizaje quiere abordar es, ¿cuáles son las características del cambio capaces de incrementar los resultados educativos de los estudiantes y qué capacidades se requiere para gestionarlo? Tras esta pregunta, lo que hay es la búsqueda de un marco comprensivo de los contenidos del liderazgo para mejorar la eficacia escolar, capaz de provocar reflexión e iniciar experiencias de cambio y mejoramiento.

El liderazgo es uno de los aspectos más estudiados y controversiales tanto en el mundo educacional como en el resto de las organizaciones. Parte de la complejidad se debe a que los caminos por los cuales se produce esta influencia son múltiples y complejos. (Murillo et al; 1999; Leithwood, 1994,2006). Se produce un impacto indirecto cuando definen y explicitan propuestas y metas claras, que acrecientan la motivación y compromiso de los actores de la comunidad escolar, por otro lado, tienen una influencia mucho más directa a través de visitas a las salas de clases, de acompañamiento directo a los docentes, contacto con los apoderados y estudiantes, etc.

Los estudios señalan que el liderazgo directivo marca una diferencia en los aprendizajes de los estudiantes y que dicho efecto está determinado por la capacidad de los directores de identificar y focalizar correctamente aquellas prácticas que tienen un mayor impacto en los logros académicos.

Sobre el tema, Murillo F.J., (2003:13 y 14), da cuenta de los resultados de la investigación internacional denominada “*Capacity of change and adaptation of school in the case of Effective School Improvement (ESI)*”, en el que participaron ocho equipos de investigación de países europeos. El marco elaborado para el estudio incluyó tres elementos básicos del contexto para la mejora de la escuela: la presión para la mejora, recursos para la mejora y metas educativas que existen en el contexto educativo.

Al interior del centro educativo, señala como esenciales la *cultura para la mejora*, los *procesos de mejora* y los *resultados de la mejora*. Estos se presentan muy interrelacionados y se influyen mutuamente.

La cultura de mejora corresponde al sustrato en el que los procesos se desarrollan y entre los factores que la forman señala la presión interna para la mejora, la visión y las metas compartidas por la comunidad escolar, la disposición a convertirse en una organización de aprendizaje, la historia de mejora del centro, el compromiso y la motivación de la comunidad escolar, la presencia de un liderazgo fuerte y participativo, la estabilidad del profesorado y el tiempo empleado para la mejora.

Los procesos de mejora incluyen la valoración de las necesidades, el diagnóstico previo, la selección de las áreas prioritarias, la planificación de las acciones, la aplicación de los planes, la evaluación hasta la institucionalización.

Finalmente, los resultados de la mejora corresponden a productos intermedios que el centro debe obtener para mejorar el rendimiento de sus estudiantes (académico, social y afectivo) y a cambios en la calidad del centro y de los docentes.

Para un grupo significativo de establecimientos educacionales de nuestro país, los procesos de mejoramiento se están llevando a la práctica a través de un Plan de Mejoramiento, que incluye procesos de planificación y monitoreo para articular el incremento de logros de aprendizaje por medio de procedimientos educativos que ocurren en las aulas. El Plan requiere contar con una visión estratégica del mejoramiento, de sus sentidos y de la dirección de los esfuerzos institucionales; demanda un ambiente que promueva y comprometa a los actores en el cambio y la mejora. Tal como señala el diagrama, la estrategia de mejoramiento implica contar con un diagnóstico pertinente de los procesos de gestión de aula y del establecimiento y de los correspondientes resultados de aprendizajes de los estudiantes, como un requisito imprescindible para dar sentido a las metas y a las acciones y la elaboración de indicadores. Implica también disponer de un diseño e implementación de un adecuado monitoreo y retroalimentación de las acciones docentes concertadas para el logro de metas de aprendizaje propuestas, de espacios y capacidades para el trabajo en equipo de docentes y la evaluación de los indicadores de calidad definidos.



El recorrido formativo que propone este Programa integra tres procesos centrales de desarrollo de capacidades, que es urgente reforzar o instalar en los directivos: las referidas a qué cambiar y en qué dirección (mejora y eficacia), el manejo de herramientas que faciliten la construcción de un buen diagnóstico de la gestión de la enseñanza para asegurar aprendizaje y el conocimiento y manejo de estrategias para la definición, ejecución y monitoreo de procesos de mejora, a través del Plan de Mejoramiento del establecimiento educacional.

### **OBJETIVO GENERAL:**

El Programa se propone el desarrollo de capacidades de gestión del aprendizaje para liderar los procesos de mejora de su establecimiento educacional. Estas capacidades estarán referidas al desarrollo de un marco conceptual y categorías de la mejora y eficacia escolar y a capacidades de reflexión y análisis para liderar procesos de cambio al interior de sus establecimientos educacionales

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Analizar las dimensiones asociadas a las condiciones para la eficacia escolar a nivel de establecimiento educacional y de aula, identificando las áreas y etapas claves de la mejora y focalizando en dimensiones estratégicas necesarias para la conducción de un buen diagnóstico de la gestión de la enseñanza para el aprendizaje en el establecimiento educacional.
2. Diseñar intervenciones que faciliten la implementación en los establecimientos educacionales de condiciones para la mejora de la enseñanza y el aprendizaje, a través del Plan de Mejoramiento del establecimiento educacional.
3. Promover el cambio de visión de la función del liderazgo educativo, de los participantes, del liderazgo centrado en lo pedagógico, sobre la base del análisis de las evidencias que resultan de las investigaciones sobre dirección escolar efectiva, mejora y eficacia escolar.

4. Institucionalizar modelos e instrumentos de gestión, organización y supervisión de la enseñanza para el aprendizaje en los establecimientos educacionales de los participantes.

## **PROPUESTA METODOLÓGICA**

La metodología que se propone incluye generación de condiciones que faciliten un proceso grupal de aprendizaje entre los participantes, su experiencia profesional y las instituciones de las que provienen, y los docentes de la Universidad Alberto Hurtado y de la Universidad Autónoma. Se trata de crear un espacio de reflexión y análisis de experiencias de gestión centrada en el aprendizaje, para concretar posibilidades de mejora a través del diseño de acciones específicas que faciliten el desarrollo de capacidades y logros institucionales en sus establecimientos educacionales.

El programa propuesto será desarrollado por la Universidad, en alianza con la Red de Investigación sobre Eficacia y Mejora Escolar (RINACE, [www.rinace.com](http://www.rinace.com)), asociado a la Universidad Autónoma de Madrid. RINACE tiene una reconocida trayectoria en investigación, publicación y difusión de conocimientos sobre eficacia y mejora escolar.

Para el desarrollo del programa se contempla:

- Sesiones presenciales con conferencias expertos.
- Sobre la base de lecturas previas, discusión de resultados de investigaciones sobre eficacia escolar y liderazgo centrado en el aprendizaje y uso de TIC sobre modelos de enseñanza.
- Talleres de discusión y de elaboración de instrumentos de apoyo a la gestión y a las intervenciones.
- Estudio de caso, para discutir y reflexionar acerca de los contenidos de un diagnóstico de la enseñanza para el aprendizaje.
- Visitas entre pares: sobre la base de la selección de ámbitos de intervención en establecimientos educacionales, los participantes desarrollarán visitas a otros establecimientos, para trabajar juntos la observación, el diagnóstico y el diseño de intervenciones, en diversos ámbitos de gestión del aprendizaje. Los resultados serán discutidos

El instrumento principal de comunicación, intercambio, apoyo tutorial y monitoreo será una plataforma virtual puesta por la Universidad ( <http://virtual.uahurtado.cl/> ), la que se utilizará también para el intercambio de experiencias y de reflexiones, que pueda dar lugar a la constitución de “comunidades de aprendizaje” sobre diversos temas de interés compartido por varios. A ella tendrá acceso cada participante con una clave personal y podrá encontrar los programas de trabajo de cada módulo, las presentaciones de las clases, los documentos de lectura, los sitios web relacionados con el tema,

## **PROPUESTA DE CONTENIDOS**

### **Curso 1: ¿QUÉ CAMBIAR? DIAGNÓSTICO EDUCATIVO DESDE LA EFICACIA ESCOLAR**

- Eficacia Escolar: elementos conceptuales. Factores escolares asociados al aprendizaje y rendimiento escolar.
- El Diagnóstico desde la eficacia escolar: dimensiones y variables: situación y tendencia resultados escolares; aspectos institucionales /indicadores.
- Los Planes de Mejoramiento Educativo como instrumentos de la mejora continua.
- Factores de eficacia: foco del apoyo y seguimiento de la mejora
  - Factores de Eficacia Escolar: Aula, escuela, Sistema Escolar y Contexto.
  - El Diagnóstico Institucional desde la eficacia escolar: Clave para el mejoramiento.
    - Dimensiones y variables: situación y tendencia resultados escolares; aspectos institucionales /indicadores.
  - Descripción y caracterización de la Escuela Caso: contexto, variables estructurales, procesos, prácticas y resultados.
  - Procesos y prácticas institucionales.
- Sistematización de las principales fortalezas y debilidades de las escuelas/liceos desde la perspectiva Eficacia Escolar: Lo común y lo particular.
  - Resultados SIMCE: 2010 y anteriores.
  - Situación inicial del dominio lector y la comprensión lectora.
- Caracterización aspectos institucionales que impactan los aprendizajes (gestión de aula, expectativas, clima, desempeño director, compromiso y participación padres, competencias profesionales).

### **Curso 2: Conducción del mejoramiento continuo de procesos y resultados educativos**

Componentes del Plan de Mejoramiento:

- Revisión de criterios de calidad y pertinencia del diseño e implementación del diagnóstico de procesos de gestión de aula y de establecimiento y de los resultados de aprendizaje obtenidos por los estudiantes.
- Análisis de la pertinencia del diseño e implementación de acciones remediales y de metas de incremento de los aprendizajes de los estudiantes propuestas en sus planes de mejoramiento.
- Análisis y rediseño de indicadores efectivos y pertinentes para conducir las acciones de desarrollo profesional necesarias para el incremento de logros de las metas de aprendizajes en los estudiantes.
- Análisis y rediseño de estrategia de acompañamiento y monitoreo de metas y acciones comprometidas en el Plan de Mejoramiento.

Gestión de recursos humanos y evaluación del Plan de Mejoramiento:

- Análisis y rediseño del desarrollo organizacional y del trabajo en equipo que resulta indispensable para el mejoramiento de prácticas de cada uno de los profesionales docentes de sus establecimientos para el logro de metas. La dimensión organizacional implica, entre otros, el abordaje de las características de las instancias y comunicaciones institucionales,

de forma de que se constituyan en efectivos medios para reflexionar sobre el sentido y avance de los procedimientos que implicados en el Plan de mejoramiento.

- Análisis y diseño de sistemas de acompañamiento al desempeño docente en relación con la planificación del trabajo en aula y el monitoreo de la cobertura curricular, la observación de clases y la evaluación del aprendizaje.
- Evaluación del plan de mejoramiento escolar en tanto efectiva herramienta de transformación de prácticas educativas.

### **Curso 3: Cambio y Mejora del establecimiento educacional**

Cambio y mejora de la escuela. Marco contextual y revisión histórica

- Mejora de la Escuela: concepto y caracterización
- Aproximación histórica al movimiento de mejora de la escuela

La Eficacia Escolar y la Mejora de la Eficacia Escolar

- La línea de investigación de eficacia escolar
- La Mejora de la eficacia escolar
- Liderazgo y mejora de la escuela

Factores de mejora de la escuela

- Cultura escolar
- Dirección para el cambio escolar.
- Comunidades profesionales de aprendizaje
- Liderazgo pedagógico
- Asesoría para el cambio

### **PROPUESTA DE EVALUACIÓN**

La evaluación incluye las siguientes actividades:

- Diagnóstico: a realizarse en la primera sesión, tanto respecto de las relaciones entre los intereses, capacidades y conocimientos de los participantes y la oferta formativa, con el propósito de revisarla y ajustarla, si corresponde. Al respecto, habrá dos instrumentos, un cuestionario de intereses y expectativas y un ensayo a partir de un caso para establecer los factores de mejora y eficacia que logran identificar.
- Formativa y de seguimiento: se hará clase a clase, pero el principal instrumento será el acompañamiento virtual a los participantes. Este incluirá la comunicación personal con cada participante en relación con la entrega de informes de avance, comentarios y aclaraciones, información sobre los plazos de entrega de trabajos, reportes de resultados, foros de temas relevantes de los cursos.
- Final: considerará la asistencia a las sesiones presenciales, la participación en las actividades programadas, informes de lectura y ensayos individuales, informe de diagnóstico

a partir del estudio de un caso, informes de visita a otros establecimientos y sistematización final mediante la entrega de un portafolio que incluye los trabajos individuales y grupales y la estrategia de mejoramiento definida a partir de la reflexión del Plan de Mejoramiento del establecimiento educacional.

Respecto de la certificación, la participación será acreditada mediante un programa por un total de 140 horas, 100 de las cuales serán presenciales y 40 de trabajo no presencial, en la plataforma de la Universidad y en visitas a otros centros educacionales. El certificado a entregar indicará el nombre del Diplomado: Diplomado en Liderazgo para la conducción de la mejora del aprendizaje de todos los estudiantes, estará registrado por la Dirección de Post grado y Educación Continua de la Universidad y será firmado por el decano de la Facultad.

Los requisitos para recibir el certificado, son:

- Asistencia al menos al 75% de las clases presenciales.
- La aprobación de los tres cursos, con una calificación superior a 4.0 en cada uno.
- La entrega del portafolio individual.

El cálculo de la nota final considerará:

- Asistencia y participación: 20%
- Aprobación de los cursos 1,2 y 3: 60%
- Portafolio: 20%

## **RECURSOS PEDAGÓGICOS**

El Programa se desarrollará en dependencias de la Universidad Alberto Hurtado. Todas sus aulas están dotadas de computador con conexión a internet, data y telón. Está disponible el aula virtual, desarrollada por la universidad, la que incluye de herramientas de mensajería, foro, chat, depósito de archivos, reporte de evaluaciones y portafolio individual, que permite fácilmente el acceso a la documentación y apoyo que requiere cada curso.

Finalmente se dispone de todos los recursos de la Biblioteca de la Universidad Alberto Hurtado, heredera de las Bibliotecas Bellarmino, San Ignacio y del Centro de Documentación CIDE. Los participantes en el programa tendrán acceso a ella, con los mismos derechos que los demás estudiantes, adicionalmente existe la opción de consultas a bases electrónicas de revistas y publicaciones periódicas en áreas específicas como educación, gestión y psicología. De igual forma, accederán al sitio web de RINACE, con la posibilidad de integrarse como usuario a la red, disponer de sus recursos, acceder a sus revistas, a su biblioteca virtual y a sus enlaces.

## **RECURSOS TECNOLÓGICOS**

El aula virtual está compuesta específicamente por espacios que favorecen el contacto y la interacción, dado que el uso por parte del alumnado es lo que mantiene vivo este espacio, en ella se puede encontrar las secciones:

“Documentos” que permite la carga de documentos de cada jornada presencial.

“Calificaciones” que corresponde al espacio en dónde se dan a conocer las calificaciones obtenidas en los respectivos procesos evaluativos, cabe destacar que estas calificaciones son de carácter privado y que solo el alumno tiene acceso a ellas.

“Calendario” que permite dar a conocer las fechas de las próximas jornadas presenciales.

“Contacto” en donde se encuentran inscritos todos los alumnos, relatores, coordinadores y que facilita la interacción entre los alumnos, de los alumnos con los relatores y con la coordinación.

“Mail Interno” espacio que permite la revisión de correo interno, emanado desde la coordinación, ya sea solicitudes, avisos, o respuesta de alguna consulta realizada por parte de los alumnos, y permite también la interacción entre ellos

## **INFRAESTRUCTURA**

La Universidad dispone de 26.808 metros cuadrados construidos, en sus dependencias del centro de Santiago. Conforme su Planificación Estratégica Institucional se ha ratificado la voluntad institucional de permanecer y fortalecer el campus en el centro de Santiago (Metro Los Héroes). Esta decisión tiene que ver con que ya se ha logrado ir consolidando un campus en el lugar, pero principalmente con la vocación de integración social que la Universidad tiene. Estar ubicada en la intersección de dos líneas de metro tiene no sólo un contenido simbólico importante, sino que en lo concreto permite el fácil acceso desde distintos puntos de la capital.

La universidad cuenta con salones de clase equipados con aire acondicionado o calefacción durante el invierno, mobiliario flexible que permite adaptar la sala de clases a las situaciones de aprendizaje que el curso requiera. Adicionalmente cada sala dispone de un equipo computacional con acceso a Internet, proyector multimedia y equipo de sonido, a disposición de cada curso.

Adicionalmente se cuenta con el apoyo de dos casinos y sus respectivas cafeterías que permiten asegurar la entrega de alimentación a los participantes de los cursos.

Existen patios interiores y salas de estar destinados al descanso o punto de encuentro de los estudiantes, como también estaciones de trabajo con acceso a internet, tanto en los laboratorios de informática como en las dependencias de la biblioteca, asegurando la comodidad de los estudiantes, durante el tiempo que deban permanecer en la universidad.

## CALENDARIO

Agosto		Septiembre		Octubre		Noviembre		Diciembre		Enero	
24	09.00 a 13.30 14.30 a 19.00 hrs.	7	15 a 19.30 hrs.	19	15 a 19.30 hrs.	16	15 a 19.30 hrs.	14	15 a 19.30 hrs.	7 al 11	09.00 a 13.30
25	09.00 a 13.30 14.30 a 19.00	8	09.00 a 13.30 14.30 a 19.00	20	09.00 a 13.30 14.30 a 19.00	17	09.00 a 13.30 14.30 a 19.00	15	09.00 a 13.30 14.30 a 19.00		14.30 a 19.00
<b>N° horas</b>	<b>16</b>	<b>12</b>		<b>12</b>		<b>12</b>		<b>12</b>		<b>40</b>	