



INSTITUTO SUPERIOR DE ESTUDIOS
HUMANÍSTICOS Y FILOSÓFICOS
SAN FRANCISCO JAVIER

PROGRAMA DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN EDUCACIONAL

Asunción – Paraguay
2023

MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN EDUCACIONAL

1. IDENTIFICACIÓN

- Nivel : Maestría
- Área : Educación
- Duración Académica : 24 meses.
- Carga horaria : 1269 hs.
- Local : ISEHF
- Destinatarios/as : Profesionales universitarios

2. FUNDAMENTACIÓN

Dentro del objetivo de garantizar el acceso y retención de los y las estudiantes, conjuntamente con la mejora de la calidad del sistema educativo, se pueden destacar varias iniciativas desarrolladas por el Ministerio de Educación y Cultura, que son dignas de consideración de cara a una innovación en la gerencia educativa; éstas se describen en las siguientes líneas de acción:

3. OBJETIVOS

a. General

Mejorar el desempeño de las competencias directivas de los participantes del programa, de manera que estos puedan, a través de los aportes de la investigación educativa y el análisis de las propias prácticas, tomar decisiones adecuadas, en temas referidos a la planificación institucional, la organización escolar, la evaluación de resultados, el liderazgo de personas y equipos de trabajo, teniendo como foco central de estas decisiones, el mejoramiento en los resultados de aprendizaje de todos sus estudiantes.

b. Específicos

Los Objetivos específicos se estructuran conforme al perfil de egreso y competencias que se desarrollan en los diversos núcleos temáticos que estructuran el programa:

Competencias Estratégicas

- Evaluar las competencias profesionales para ejercer funciones de liderazgo directivo, identificando los recursos que debe considerar para mejorar su desempeño.
- Dirigir un proceso de evaluación de resultados y procesos institucionales, que deriven en un planeamiento estratégico de su propia institución.

Competencias orientadas al logro de resultados escolares:

- Analizar los componentes críticos de la gestión curricular y pedagógica como así mismo de las estrategias y recursos disponibles para su intervención en función de la obtención de mejores resultados de aprendizajes.
- Diseñar planes de mejora optimizando la gestión pedagógica del centro escolar.

Competencias Relacionales:

- Analizar el funcionamiento de la organización escolar, reconociendo las diversas culturas que la constituyen y las posibilidades para intervenir en ella.
- Desarrollar ambientes de trabajo y aprendizaje positivos, con altas expectativas de valoración y estimulación entre los educadores y los estudiantes.

4. TÍTULO QUE SE OTORGA

Título de **MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN EDUCACIONAL**, luego de haber aprobado todas las materias, elaborada y defendida la tesis.

5. DURACIÓN DEL CURSO

El curso se desarrollará en 24 meses con una duración total de 1269 horas académicas, distribuidas en 700 hs. presenciales y 569 hs. a distancia para la elaboración de trabajos y lecturas complementarios y de investigación.

6. PERFIL DEL/LA GRADUADO/A

1. Evalúa las competencias profesionales para ejercer funciones de liderazgo directivo, identificando los recursos que debe considerar para mejorar su desempeño.
2. Dirige un proceso de evaluación de resultados y procesos institucionales, que derivan en un planeamiento estratégico de su propia institución.
3. Analiza los componentes críticos de la gestión curricular y pedagógica en su establecimiento, proponiendo estrategias para su intervención en función de mejores resultados de aprendizajes.
4. Es capaz de diseñar planes de mejora -función de optimizar- la gestión pedagógica del centro escolar.
5. Analiza el funcionamiento de la organización escolar, reconociendo las diversas culturas que la constituyen y las posibilidades para intervenir en ella.
6. Desarrolla ambientes de trabajo y aprendizaje positivos, con altas expectativas de valoración y estimulación entre los educadores y los estudiantes.

7. REQUISITOS DE ADMISIÓN

- Fotocopia de Cédula de Identidad autenticada por Escribanía Pública.
- Formulario de postulación
- Fotocopia de Cédula del Título
- Ficha de inscripción.
- Una Foto Carnet 3 X 4

8. REQUISITOS DE EGRESO

- Documentación completa
- Pago de matriculación y cuotas
- Haber aprobado todos los módulos previstos en el Programa de estudios.
- Defensa de la Tesis.

9. PROCEDIMIENTO DE GRADUACIÓN

Para obtener el grado Académico, los estudiantes deben elaborar una tesis individual en un tema seleccionado por él/ella mismo(a) profundizando uno de los núcleos estratégicos del programa y que coinciden además con los referentes nacionales e internacionales. Los estudiantes seleccionarán una temática, dentro de los siguientes núcleos:

- a. Gestión Curricular y pedagógica: estrategias del centro en cuanto al diseño, seguimiento de la cobertura, implementación y resultados del proceso pedagógico que se llevan a cabo.
- b. Convivencia Escolar: estrategias del centro en cuanto a la construcción y mantenimiento de un clima escolar positivo, analizando aspectos como convivencia escolar, resolución de conflictos.
- c. Definiciones estratégicas: precisión de las definiciones estratégicas y direccionamiento real que proporcionan al centro, proyecto educativo, planificación estratégica, proceso de evaluación institucional, definición y evaluación de los resultados.
- d. Liderazgo Directivo: análisis de las condiciones y estilos de liderazgo, estructuración de equipos de trabajo, calidad del trabajo en equipo y acompañamiento a los docentes.
- e. Resultados del Centro: identificación de atributos de calidad y efectividad, gestión de la información de resultados, uso de información.

10. ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA CURRICULAR

La estructura curricular se divide en tres ámbitos de atención: horas lectivas, se entiende por las horas trabajada en presencia del docente, horas de trabajos dirigidos, se entiende por las horas trabajada por los alumnos con orientaciones del docente a través de la plataforma, y las horas de trabajo autónomo, son las horas que los estudiantes dedican a las lecturas complementarias.

Las horas lectivas están distribuidas en 20 y 24 y las horas dirigidas en 27 para todos los módulos, las horas de trabajo autónomo de 30 y 34, las horas referidas a metodología de la investigación tiene otra manera de distribución.

		HORAS LECTIVAS	HORAS DE TRABAJO DIRIGIDO	HORAS DE TRABAJO AUTÓNOMO	TOTAL HORAS	CRÉDITOS
	Núcleo Competencias Orientadas al logro de resultados escolares					
1	Gestión curricular y mejoramiento de los aprendizajes	20	27	34	81	3
2	Gestión de recursos pedagógicos de las instituciones escolares	20	27	34	81	3
3	Gestión del Desempeño, Supervisión y Evaluación del Centro Escolar	20	27	34	81	3
4	Gestión curricular y pedagógica .Taller de prácticas:	20	27	34	81	3
5	Problemáticas educativas contemporáneas: Estado del arte	24	27	30	81	3

	en gestión y dirección educacional					
6	Metodología de la investigación. Desarrollo de proyecto	8	8	38	54	2
	Núcleo Competencias Relacionales					
1	Cultura y micropolítica escolar	24	27	30	81	3
2	El sistema educacional Paraguayo: realidad y desafíos	20	27	34	81	3
3	Liderazgo educacional y desarrollo de recursos humanos	24	27	30	81	3
4	Convivencia y resolución de conflictos. Taller de prácticas	20	27	34	81	3
5	Metodología de la investigación II. Desarrollo de proyecto	8	8	38	54	2
	Núcleo Competencias Estratégicas					
1	Competencias directivas con énfasis en el aprendizaje	24	27	30	81	3
2	Evaluación institucional de procesos y resultados	24	27	30	81	3
3	Visión sistémica del cambio y la innovación educacional	24	27	30	81	3
4	Desarrollo de competencias directivas. Taller de prácticas	20	27	34	81	3
5	Metodología de la investigación III. Desarrollo de proyecto	8	8	38	54	2
6	Tutorías de Tesis	10	7	37	54	2
	Horas totales	318	382	569	1269	
	Créditos totales					47

11. DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO PROGRAMATICO

1. Núcleo Competencias Orientadas al logro de resultados escolares

- Gestión curricular y mejoramiento de los aprendizajes

El curriculum, ha dejado de ser un documento que sólo explicita contenidos, que intenta capturar los saberes relevantes para ser transmitidos de una generación a otra, hoy además de ello, se configura como un instrumento que expresa una toma de decisiones en la escuela, que organiza las experiencias de aprendizaje en un contexto dinámico, y que incluso genera tensiones entre los actores en el cotidiano de su recreación en la escuela y en la comunidad, más allá de la práctica exclusiva en el aula.

El curriculum hoy se debate, se concibe en distintos niveles de construcción y asume diversas perspectivas tanto en el análisis como en la praxis, en lo reconocido y en lo oculto, porque encierra decisiones sociales, éticas y políticas que nos compromete y que nos interpela con mayor frecuencia que en otros tiempos.

La adecuación curricular, hoy va más allá de la contextualización al centro educativo, llega al nivel de la diversidad de los colectivos que asisten en nuestras aulas, e intenta tímidamente llegar al sujeto, a sus necesidades y expectativas en el marco de una educación que se concibe no sólo para el futuro sino para el presente y durante toda la vida. He allí el gran desafío para las y los educadores.

En este módulo se pretende, desde la reflexión y el debate, ahondar en sus perspectivas, en los modos de su legitimación y práctica, y en los desafíos que implica para la escuela su implementación.

- **Gestión de recursos pedagógicos de las instituciones escolares**

Esta asignatura pretende desarrollar, en los participantes, nuevas capacidades relacionadas a la gestión de recursos pedagógicos en las instituciones educativas, para lo cual se centra en el estudio de temas del marco teórico que explica y sustenta la nueva mirada hacia los recursos didácticos, su participación e importancia en la eficiencia y eficacia de los procesos de enseñanza–aprendizaje. Asimismo, se emprenderán iniciativas que, partiendo de un diagnóstico de la realidad, se concreten en planificaciones, gestión y evaluación de la incorporación y uso de los recursos pedagógicos en los procesos de enseñanza-aprendizaje, coadyuvando así a la calidad educativa y el compromiso con el desarrollo del país.

- **Gestión del Desempeño, Supervisión y Evaluación del Centro Escolar**

A través del desarrollo del presente Módulo, de carácter teórico – práctico, se pretende que los participantes adquieran las bases conceptuales y metodológicas referentes a la gestión del desempeño, la supervisión escolar y la evaluación de centros, temas que se constituyen en ejes principales en la formación de todo profesional dedicado a gestionar instituciones educativas.

En este sentido, es importante destacar que la gestión de desempeño ligada a la supervisión y evaluación son herramientas de las que pueden hacer uso los educadores para asegurar el logro de la calidad educativa.

Por tanto, las distintas experiencias de enseñanza-aprendizaje a ser desarrolladas, buscan colaborar con las competencias definidas en el perfil de los egresados del Programa, focalizando los ejes descriptos más arriba.

- **Gestión curricular y pedagógica. Taller de prácticas**

El taller se constituye en un espacio en el cual se propiciarán experiencias que permitan el desarrollo de capacidades de gestión de la enseñanza y el aprendizaje en los gestores de las instituciones educativas. Estas capacidades permitirán aportar a la construcción de las “competencias orientadas al logro de resultados escolares de calidad” que forman parte de la propuesta curricular de la Maestría.

Se plantea un acercamiento a las teorías que explican las dinámicas que surgen en los procesos de implementación del curriculum en contextos de las instituciones educativas, un análisis de las realidades vivenciadas en dichos contextos que servirán de base para diseñar estrategias pertinentes que permitan una implementación efectiva de la oferta educativa.

Además, se propone analizar los contenidos curriculares ante las condiciones necesarias para propiciar su adquisición, proponiendo estrategias de intervención en función al logro de mejores resultados de aprendizajes.

- **Problemáticas educativas contemporáneas: Estado del arte en gestión y dirección educacional**

La educación está en el centro de los debates ideológicos y políticos, porque en ella se concentran los modelos, las visiones y los valores que las instituciones sociales y los ciudadanos defienden como deseables para el funcionamiento de la sociedad y para la forma de vivir de las actuales y de las futuras generaciones.

La pluralidad de concepciones presentes en el ámbito educativo conduce a que el significado de sus principales finalidades, de los factores responsables del éxito o del fracaso, así como de los modelos para enfrentarse a los problemas existentes, sea objeto de controversia. El papel de los poderes públicos, el significado de la calidad y de la equidad educativa, las relaciones entre la escuela pública y la escuela privada, la responsabilidad de las familias y del sistema educativo en la educación en valores e incluso los propios valores que deben formar parte de los objetivos de la educación escolar, el nivel de autonomía de las escuelas, la posibilidad de proyectos propios e incluso la misma exigencia de escolarización obligatoria de todos los alumnos son otros tantos temas en los que se manifiestan la pluralidad de concepciones, lógicas e inevitables en sociedades plurales y libres.

- **Metodología de la Investigación I. Desarrollo de proyecto.**

Esta asignatura pretende abordar explícitamente el método en las ciencias sociales, técnicas y procedimientos de investigación en su versión cuantitativa y cualitativa, Diseño Cualitativo y Cuantitativo, selección y usos de las herramientas. Las políticas públicas y sociales como objeto de investigación es una necesidad que necesita ser atendida, el curso ayudará a los y las estudiantes a saber ¿cómo delimitar el objeto de investigación en materia de políticas educativas públicas y sociales?, construcción de las indagaciones de la investigación, exploración bibliográfica, documental, elaboración del diseño de la investigación e instrumentos para la recolección de informaciones.

Taller 1, se espera completar la realización del proyecto. Es decir, una definición clara del problema a investigar, su justificación y fundamentación preliminar, tanto teórica como empírica, el planteamiento metodológico que se propone y el cronograma de trabajo.

2. Núcleo Competencias Relacionales

- **Cultura y micropolítica escolar**

El poder en la escuela es visto como dominación y como algo desigualmente repartido. Hoyle (1986:126) define precisamente el concepto de micropolítica como «las estrategias por las cuales los individuos y grupos en contextos organizativos tratan de usar sus recursos de poder e influencia para conseguir sus intereses». Lo que más claramente distingue el dominio de la gestión son las estrategias empleadas en la organización escolar. Tienen más que ver con los intereses, no siempre explícitos, que mueven a la acción a los diferentes sectores, que con los objetivos.

El análisis micropolítico permite explicar cómo tales lógicas de funcionamiento son negociadas entre los grupos de interés que actúan dentro de las organizaciones.

- **El sistema educacional paraguayo: realidad y desafío**

La asignatura está estructurada de modo a propiciar el análisis, el debate abierto y la generación de propuestas de mejora del sistema educativo paraguayo. Parte de una revisión de las demandas en educación en el siglo XXI, hace una revisión de la estructura del sistema educacional paraguayo, centra su atención en la educación superior y pasa lista a los mecanismos de aseguramiento de la calidad de la educación vigentes en el Paraguay.

- **Liderazgo educacional y desarrollo de recursos humanos**

Los desafíos actuales de la sociedad demandan de los profesionales de la educación la demostración de una competencia profesional real, basada en un sólido dominio científico y la capacidad de ejercerla. Como consecuencia de ello, se vislumbraría una ruptura del paradigma de la repetición y transmisión de conocimientos por otro basado en las competencias que se construyen y transforman a partir del

mercado de trabajo.

- **Convivencia y resolución de conflictos. Taller de prácticas**

Frente a los desafíos de la Educación, los actores de la Comunidad Educativa se enfrentan con una sociedad consumista, individualista, insensible, violenta en la que se debe trabajar para construir una sociedad más solidaria, responsable y comprometida que conserve los valores en concordancia con la idea de lo establecido en la Convención de los Derechos del Niño, la Constitución Nacional, el Código de la Niñez y la Adolescencia y la Ley General de la Educación.

Aunque parezca utópico se puede trabajar desde las instituciones educativas con acciones concretas que tiendan a este ideal. Se debe considerar en primer término los caminos para la gestión de los conflictos entre los miembros de la Comunidad Educativa, cambiando la mirada, entendiendo al conflicto como parte de la vida institucional y no como una falta de accionar del educador. Por ende, es necesario valorar la cultura del otro, es decir, cómo se sienten, se valoran y piensan los actores en conflicto. Esto implica un trabajo lento de construcción que requiere generar los espacios de reflexión de acuerdo con la realidad de cada institución educativa.

Por eso la temática del conflicto constituye una preocupación central para quienes ocupan cargos de conducción en instituciones educativas, ya que los conflictos inciden de forma determinante en la conducta de los miembros de la Comunidad educativa y en el grado de eficiencia institucional. Las soluciones “formales” actuales como los sumarios administrativos, regímenes disciplinarios, sanciones no brindan una respuesta adecuada ya que generan insatisfacción a las partes desgaste emocional y de tiempo. Pero lo peor aún es que conducen a la recurrencia de los conflictos que aparecen desplazados o disfrazados bajo nuevas pretensiones pues los actores institucionales muchas veces no encuentran canales adecuados para abordar y gestionar los conflictos.

Esta asignatura pretende ofrecer al estudiante herramientas suficientes para desarrollar sus competencias y aplicar sus diferentes conceptos, contenidos, vías de resolución de conflictos y logros de acuerdos para contribuir a una convivencia pacífica en el ámbito educativo y fomentar la Cultura de la Paz.

- **Metodología de la Investigación II. Desarrollo de proyecto**

Este módulo tiene como objetivo el análisis de los datos recolectados y elaboración del informe de la investigación; para ello será necesario considerar la incorporación del desempeño de las instituciones públicas en general y de los gobiernos en particular en investigaciones.

Se buscará la revisión de los datos obtenidos al indagar sobre la relación del Estado con los actores sociales y la evaluación de experiencias de implementación de políticas en varios niveles geográficos: regional, nacional y subnacional. Así también se buscará la incorporación de análisis relativos a las teorías de la organización, el ciclo de las políticas públicas y el análisis de las agendas en una investigación, tanto a nivel nacional como su comparación con políticas que existen a nivel regional, identificando las realidades del momento del estudio y las tendencias.

Taller 2, Marco teórico y situacional del proyecto, con la propuesta metodológica completa (instrumentos de recolección de información y propuesta de análisis).

3. Núcleo Competencias Estratégicas

- **Competencias directivas con énfasis en el aprendizaje**

La capacidad de “resolver problemas” es una competencia necesaria para el equipo directivo en la perspectiva de la gestión estratégica, tanto en lo administrativo como en lo pedagógico. Podría decirse que la intención de cambio, por lo general, se origina en la búsqueda de soluciones para los problemas que perciben los docentes en su tarea cotidiana: las dificultades, las demandas externas, la necesidad percibida de elevar la calidad y equidad de los aprendizajes de los alumnos, la insatisfacción generada por ciertas condiciones de trabajo o de convivencia dentro de la institución escolar, los cambios del entorno, etcétera. La resolución de problemas implica las siguientes operaciones:

- Percepción de un problema o necesidad de mejora
- Decisión de actuar
- Análisis de la situación y diagnóstico del problema
- Búsqueda interna o externa de las informaciones y recursos disponibles sobre soluciones posibles
- Elección o elaboración de la solución más plausible
- Aplicación de la solución adoptada
- Evaluación de los resultados
- Adaptación e instalación definitiva de la solución como innovación educativa

- **Evaluación institucional de procesos y resultados**

Un primer motivo que explica el auge actual de la evaluación es el cambio registrado en los mecanismos de administración y control de los sistemas educativos, que ha marchado paralelo a las propias transformaciones experimentadas por el aparato escolar en las últimas décadas.

Un segundo fenómeno relacionado con el anterior se refiere a la creciente demanda social de información sobre la educación que se aprecia en nuestros países. Esta realidad, que suele ir asociada a lo que se conoce como “rendición de cuentas”, reposa sobre la convicción de que las escuelas y el sistema educativo en su conjunto deben responder a las demandas que ciudadanos y sociedades les plantean, de acuerdo con el análisis que se efectuaba más arriba. Son muchos quienes creen que la educación ha funcionado a la manera de una “caja negra”, cuya opacidad impide saber qué ocurre en su interior.

- **Visión sistémica del cambio y la innovación educativa**

Cuando se habla de visión sistémica para el cambio se plantea la necesidad de impulsar procesos que incidan en cambios estructurales que tengan un impacto en todo un sistema, pues la meta última es la transformación del sistema en su globalidad para beneficio de los individuos y grupos involucrados.

- **Desarrollo de competencias directivas. Taller de prácticas**

La gestión escolar alude al conjunto de actividades implicadas en la marcha cotidiana de las instituciones, incluyendo actividades de enseñanza–aprendizaje, administrativas, de organización interna, de relación con la comunidad y otros actores del sistema y también las normas y prácticas de convivencia entre los distintos miembros de la comunidad escolar, (Weinstein, 2003), se refiere también a que no se pueden iniciar procesos de búsqueda de eficacia de la gestión escolar en vistas de mejorar los resultados escolares, sin que directivos lideren los procesos de transformación e innovación. Una escuela eficaz no puede ser tal sin directivos competentes.

En ese contexto se plantea como propósito del Taller promover las competencias directivas que favorezcan la implementación de estrategias de gestión y mejoramiento de los procesos de gestión y de desarrollo de personas.

Se busca que los participantes adquieran habilidades y capacidades necesarias para elaborar y poner en práctica un Mapa de Desarrollo Individual de competencias.

- **Metodología de la investigación III. Desarrollo de proyecto**

Este curso se empieza a desarrollar con los y las estudiantes al finalizar cada núcleo temático o semestre.

Taller 3, análisis de resultados y conclusiones preliminares

- **Tutorías de Tesis**

La elaboración de tesis se concibe como un proceso individual acompañado que parte del de la institución.

Para desarrollar su trabajo, los y las estudiantes se organizarán en equipos de trabajo, que se encontrarán de modo presencial al menos en tres oportunidades durante la trayectoria, con el propósito de apoyarse en la realización de su investigación, discutir sus avances y recoger experiencias de la discusión de cada proyecto. Además, el estudiante contará con el acompañamiento de un tutor (profesor del programa, que en este caso corresponde a un docente del ISEHF) que irá evaluando y retroalimentando el trabajo de tesis, tanto en las instancias grupales, como también mediante entrevistas individuales, que se fijarán de acuerdo con los requerimientos y posibilidades de cada estudiante.

Todos los avances se irán integrando en un portafolio personal que estará registrado en el aula virtual del programa. Cada informe será evaluado de acuerdo con una rúbrica ad-hoc y finalmente el informe de tesis, será elaborado y evaluado, conforme a la Pauta Presentación y evaluación de Tesis, adecuado a las normas establecidas por la UAH para el diseño de los trabajos de tesis.

Cada informe final, será calificado tanto por el profesor tutor asignado por ISEHF como por un profesor informante asignado por la UAH.

12.PROGRAMAS DE ESTUDIOS

1. Gestión curricular y mejoramiento de los aprendizajes

Nombre de la Asignatura:	Gestión curricular y mejoramiento de los aprendizajes
Planificación:	Núcleo Competencias Orientadas al Logro de Resultados Escolares
Horas lectivas	20
Horas de trabajo dirigido	27
Horas de trabajo autónomo	34
Créditos asociados:	3
Profesor:	
Descripción	El curriculum, ha dejado de ser un documento que sólo explicita contenidos, que intenta capturar los saberes relevantes para ser transmitidos de una generación a otra, hoy además de ello, se configura como un instrumento que expresa una toma de decisiones en la escuela, que organiza las experiencias de aprendizaje en un contexto dinámico, y que incluso genera tensiones entre los actores en el cotidiano de su recreación en la escuela y en la comunidad, más allá de la práctica exclusiva en el aula. El curriculum hoy se debate, se concibe en distintos niveles de construcción y asume diversas perspectivas tanto en el análisis como en la praxis, en lo reconocido y en lo oculto, porque encierra decisiones sociales, éticas y políticas que nos compromete y que nos interpela con mayor frecuencia que en otros tiempos. La adecuación curricular, hoy va más allá de la contextualización al centro educativo, llega al nivel de la diversidad de los colectivos que asisten en nuestras aulas, e intenta tímidamente llegar al sujeto, a sus necesidades y expectativas en el marco de una educación que se concibe no sólo para el futuro sino para el presente y durante toda la vida. He allí el gran desafío para las y los educadores. En este módulo queremos, desde la reflexión y el debate, ahondar en sus perspectivas, en los modos de su legitimación y práctica, y en los desafíos que implica para la escuela su implementación.
Objetivos	Objetivo general: Plantear la complejidad de los estudios curriculares para entender que cualquier curriculum que se adopte es solo “una” opción entre muchas y que, como tal, se debe entender sus premisas teóricas y las aplicaciones prácticas del modelo curricular por el que se opta Objetivos específicos: - Entender la complejidad de los estudios curriculares e identificar aquellos elementos particularmente importantes en este campo. - Conectar distintos modelos curriculares con distintas prácticas educativas.

	- Identificar los elementos curriculares en los que se puede basar una educación más democrática en su propio centro escolar. - Definir los elementos del liderazgo educativo que pueden ayudar al desarrollo de un proyecto curricular de centro.
Contenidos	Unidad I: la construcción social del contenido a enseñar - Los procesos y sus actores. Perspectivas. - Planteamientos sobre la selección, organización y distribución de los contenidos. Unidad II: curriculum y enseñanza - La reconceptualización didáctica. - La innovación escolar. Los recursos para la enseñanza Unidad III: la organización escolar como espacio público - La participación en la escuela. - La escuela ante la presencia de nuevos actores de la educación. - La organización escolar. Los proyectos de la escuela y la autonomía del profesorado
Actividades	Trabajo grupal Control de lectura Análisis de artículos Ensayos
Metodología	Exposición de contenidos por parte del docente, con espacios para el debate y la discusión de los temas presentados. Así como la lectura y análisis de textos, que propicien la reflexión de los participantes.
Evaluación	Analizar las perspectivas curriculares adoptadas por una institución educativa (a elección) y la intervención de los actores de la comunidad educativa en su definición. Identificar los roles e influencias de los actores en la configuración de la práctica docente y del Proyecto Educativo Institucional. Realizar un resumen con los principales planteamientos de la bibliografía obligatoria en <u>no más de dos páginas</u>. Plantear una duda y un cuestionamiento al autor. Elaborar un ensayo en un <u>mínimo de 6 páginas y máximo de 10 páginas</u>.
Bibliografía	Obligatoria Gvirtz, S.; Palamidessi, M. <i>El ABC de la tarea docente: Curriculum y Enseñanza</i>. 3ª edición. Edit. AIQUE. Buenos Aires, Argentina, 2002. Capítulo 1. Feldman, Daniel. <i>Ayudar a enseñar. Relaciones entre didáctica y enseñanza</i>. Edit. AIQUE Buenos Aires, Argentina, 2004. Capítulo 3 y 4. Beltrán, Francisco. <i>Hacer pública la escuela</i>. LOM Ediciones. Santiago de Chile, 2000. Capítulo VII, VIII, XI, XII Complementaria Llinás, Paola. “Interpelaciones en los bordes de lo escolar” en <i>Variaciones sobre la forma escolar</i>. Ediciones Homo Sapiens y FLACSO Argentina. Rosario, Argentina, 2011. Romero, Claudia (comp). <i>Claves para mejorar la escuela secundaria</i>. Edit. NOVEDUC. Buenos Aires, Argentina, 2009. Capítulo 3 y 4. Casagrande, Renato. <i>Valores organizacionales: un análisis en el contexto educativo</i>. IIPE, UNESCO, Sede Regional Buenos Aires, 2003

2. Gestión de recursos pedagógicos de las instituciones escolares

Nombre de la Asignatura:	Gestión de recursos pedagógicos de las instituciones escolares
Planificación:	Núcleo Competencias Orientadas al Logro de Resultados Escolares
Horas lectivas	20
Horas de trabajo dirigido	27
Horas de trabajo autónomo	34
Créditos asociados:	3
Profesor:	
Descripción	Esta asignatura pretende desarrollar en los participantes, nuevas capacidades relacionadas a la gestión de recursos pedagógicos en las instituciones educativas, para lo cual se centra en el estudio de temas del marco teórico que explica y sustenta la nueva mirada hacia los recursos didácticos, su participación e importancia en la eficiencia y eficacia de los procesos de enseñanza –aprendizaje. Asimismo, se emprenderán iniciativas que, partiendo de un diagnóstico de la realidad, se concreten en planificaciones, gestión y evaluación de la incorporación y uso de los recursos pedagógicos en los procesos de enseñanza aprendizaje, coadyuvando así a la calidad educativa y el compromiso con el desarrollo del país.
Objetivos	General: Desarrollar la capacidad para planificar, gestionar y liderar el uso de recursos educativos en las organizaciones escolares, en particular, las nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC). Específicos: Analizar los aportes teóricos de la gestión de los recursos pedagógicos en el marco de organizaciones educativas. Diseñar estrategias de planificación, desarrollo y evaluación de la incorporación y uso de los recursos pedagógicos según las características contextuales de la institución. Asumir una actitud de apertura, valoración y compromiso profesional ante los desafíos de la gestión de recursos pedagógicos para el servicio educativo.
Contenidos	Marco conceptual de los recursos pedagógicos: Concepto e importancia de los recursos pedagógicos en el proceso enseñanza-aprendizaje. Institución educativa, curriculum y recursos pedagógicos. Paradigmas y uso de los recursos pedagógicos. Clasificación y tipos de recursos pedagógicos. Funciones. Usos. Importancia en la enseñanza - aprendizaje. Criterios de selección. TIC y procesos de enseñanza aprendizaje. Plan de gestión de los recursos pedagógicos en el curriculum.
Actividades	Algunas actividades de enseñanza aprendizaje destinadas a los encuentros presenciales serán: Lecturas comprensivas y reflexivas mediante recursos bibliográficos. Sesiones participativas con explicaciones teórico-conceptuales (clases expositivas y reflexiones de los participantes, debates, exposiciones grupales, etc.) Estudio dirigido mediante guías individuales y grupales con ejercicios teórico-prácticos para ser desarrollados por los

	participantes (investigaciones, resúmenes, mapas conceptuales, respuestas de ensayo, síntesis, cuadros sinópticos, reflexiones, comentarios argumentativos, otros). Diseño de planificaciones. Estudios de casos e investigaciones sobre el tema.
Metodología	El desarrollo de la asignatura se desarrollará de manera activa y colaborativa, de forma a propiciar un clima de aula que favorezca el aprendizaje con la incorporación de actividades educativas basadas en la participación, la comprensión, la construcción de aprendizajes significativos y la confrontación teoría-práctica.
Evaluación	La evaluación se considerará una herramienta didáctica que permitirá reconocer los avances de los participantes durante el proceso y el producto final de la asignatura. Se valorarán con un valor formativo, la participación en la clase, la reflexión del participante, las habilidades de trabajo colaborativo y responsable, asimismo como las actitudes democráticas demostradas durante el desarrollo de la asignatura. Los trabajos presenciales y a distancia tendrán indicadores con propósito acumulativo de puntajes de proceso. El trabajo final de aplicación de saberes de la asignatura será de carácter integrador de los saberes desarrollados durante el cursado. La cátedra se ajustará a las normativas de evaluación del curso, establecidas por el ISEHF.
Bibliografía	Area Moreira, Manuel, de los webs educativos al material didáctico web. Revista COMUNICACIÓN Y PEDAGOGÍA, n° 188, 2003, pgs. 32-38. Area Moreira, Manuel. Los medios y las Tecnologías en la Educación. Psicología Pirámide, 2004. Bartolomé Antonio. Nuevas Tecnologías en el aula. Guía de supervivencia. GRAO, 1999 Bravo Ramos, Juan Luis. Los medios de enseñanza: Clasificación, selección y aplicación. Pixel-Bit. Revista de Medios y Educación, núm. 24, julio, 2004, pp. 113-124. Cabero Almenara, Julio. No todo es Internet: Los medios audiovisuales e informáticos como recursos didácticos. Comunicación y Pedagogía, 2004, 19-23. Cebrián de la Serna, Manuel. Tecnologías de la Información y de la Comunicación para la Formación de Docentes. Psicología Pirámide, 2005. Coll, César. Psicología de la educación virtual: aprender y enseñar con las tecnologías de la información y la comunicación. Ediciones Morata, 2008 Ferrer Marqués, Santiago. LA PIZARRA DIGITAL. Disponible en http://www.ardilladigital.com/ Gallego, Domingo y Catalina Alonso. El ordenador como recurso didáctico. UNED (s/f) Martínez S., Francisco y Ma. Paz Prendes E. Nuevas Tecnologías y Educación. Pearson Prentice Hall, Madrid, 2005. Ramírez Montoya, Ma. Soledad y José Vladimir Burgos Aguilar. Recursos Educativos Abiertos en Ambientes Enriquecidos con Tecnología: innovación en Práctica educativa. México, 2010 Salinas, Jesús, José Aguaded y Julio Cabrero. Tecnologías para la educación. Segovia García, Nuria. Aplicación de las TIC a la docencia: Usos prácticos de las nuevas tecnologías en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Ideaspropias Editorial S.L., 2005 Segovia García, Nuria. Aplicación didáctica de las actividades

	cine fórum: Claves para trabajar con el cine en el aula. Ideas propias Editorial S.L., 2006. Sierras Gómez, Milagros. Diseño de medios y recursos didácticos. Editor Innovación Y Cualificación, 2002 Uría Ma. Ester. Estrategias didácticas-organizativas para mejorar los centros educativos. 2da Edición, Narcea, 2001. Zabala, Antoni. La práctica educativa. Cómo enseñar. 13ª Edición, GRAO, 2007.
--	--

3. Gestión del desempeño, supervisión y evaluación del centro escolar

Nombre de la Asignatura:	Gestión del desempeño, supervisión y evaluación del centro escolar
Planificación :	Núcleo Competencias Orientadas al Logro de Resultados Escolares
Horas lectivas	20
Horas de trabajo dirigido	27
Horas de trabajo autónomo	34
Créditos asociados:	3
Profesora	
Descripción	A través del desarrollo del presente Módulo, de carácter teórico – práctico, se pretende que los participantes adquieran las bases conceptuales y metodológicas referentes a la gestión del desempeño, la supervisión escolar y la evaluación de centros, temas que se constituyen en ejes principales en la formación de todo profesional dedicado a gestionar instituciones educativas. En este sentido, es importante destacar que la gestión de desempeño ligada a la supervisión y evaluación son herramientas de las que pueden hacer uso los educadores para asegurar el logro de a calidad educativa. Por tanto, las distintas experiencias de enseñanza- aprendizaje a ser desarrolladas, busca colaborar con las competencias definidas en el perfil de los egresados del Programa, focalizando los ejes descriptos más arriba.
Objetivos	• Reconocer el rol de la Supervisión Escolar en el desarrollo personal y profesional de los docentes, así como en los resultados obtenidos por la institución. • Reflexionar acerca de la implicancia de la evaluación de centros en el logro de la calidad educativa. • Analizar la importancia de la evaluación del desempeño de los educadores como un mecanismo de aseguramiento de la calidad en educación. • Diseñar un Plan de Evaluación de los resultados del aprendizaje. • Disfrutar de la oportunidad de compartir saberes y experiencias entre pares.
Contenidos	Unidad I: Supervisión Escolar. • La Supervisión escolar. Acepciones del término. La supervisión y el desarrollo humano. Evolución de la supervisión. Fases. Principios. Tareas de la supervisión. Técnicas de supervisión. • La Supervisión externa. Características. Objetivos. Roles y competencias del supervisor externo. La asistencia técnica. • El Plan de Supervisión. Estructura. Unidad II: Evaluación del Centro Escolar • El aseguramiento de la calidad. Ideas principales. Finalidades. Características. Licenciamiento. Acreditación. Auditoría Académica. El aseguramiento de la calidad como

	instrumento de política. Etapas. • Evaluación Educativa. Concepto, definiciones, niveles, enfoques. Principios. Tipos. Funciones. • Diferencias conceptuales entre medir, evaluar y calificar. • Tendencias predominantes y emergentes en evaluación • Fundamentos conceptuales y empíricos del nuevo modelo de evaluación • Evaluación de los resultados del aprendizaje. Conceptos. Elementos. Formas. Características. Objetivos y resultados de aprendizaje. • Análisis comparativo de los modelos del y para el aprendizaje. Referentes para la evaluación. • Responsabilidad ética del docente y del alumno en la evaluación de los resultados del aprendizaje. • Procedimientos, instrumentos y estrategias de evaluación de los resultados del aprendizaje. • Componentes básicos de un Plan de evaluación. • Concepto y estrategias para la retroalimentación efectiva. Unidad III: Gestión del desempeño • Gestión del desempeño. Definición. Ciclos. • Evaluación del desempeño de los educadores. Conceptos básicos. Funciones. Finalidades. Modelos. Características. Procedimientos. Instrumentos. Consecuencias. Evaluación del desempeño y Carrera Profesional Docente.
Actividades	• Presentación de la asignatura. • Desarrollo de ponencias dialogadas. • Análisis documentales apoyados en guías de trabajo. • Presentación y defensa por parte de los participantes de los trabajos elaborados. • Redacción de un Plan de Evaluación.
Metodología	La metodología prevista para el desarrollo de la asignatura incorpora para breves exposiciones teóricas sobre el tema en cuestión por parte de la facilitadora, privilegiando siempre la discusión de conceptos, el debate estructurado y trabajos en la modalidad de taller.
Evaluación	La evaluación procesual primará durante el desarrollo del presente módulo y se realizará a través de la coevaluación y autoevaluación. Los participantes tendrán la posibilidad de evaluar el desempeño de la facilitadora completando un cuestionario preparado para el efecto. La obtener la calificación en el módulo se establece los siguientes requerimientos y ponderaciones. Talleres grupales con presentación y defensa de la producción grupal: 50% Redacción y entrega de un Plan de evaluación: 30% Asistencia a clases: 20% Para procesar la calificación final el estudiante debe tener una asistencia igual al 80% de las clases.
Bibliografía	• Nirenberg, O. y otros. Evaluar para la transformación: Innovaciones en la evaluación de programas y proyectos sociales. Paidós. Bs. As. 2000. • Cardona Andújar, J. Metodología innovadora de Evaluación de Centros Educativos. Sanz y Torrés. Madrid. 1994. • Medina Rivilla, A. y otros. Evaluación de Programas

	Educativos, centros y profesores. Universitas. Madrid. 1995. • MEC- BIRF. Mecanismo de Licenciamiento de Instituciones Formadoras de Docentes. Asunción. 2007. • MEC. Mecanismo de Certificación Profesional de los Educadores del Paraguay. Asunción. 2008. • Martin, J. la Evaluación de Programas Educativos. Un proceso lógico para el mejoramiento de la calidad de la Educación. Asunción. 2003. • Herrera, R. Evaluación del centro educativo. Santiago. Ministerio de Educación de Chile – OEA, 1998. • Herrera, Rafael y otros. La Evaluación en la Institución Escolar: Planificación e Informe. Santiago. Ministerio de Educación de Chile – OEA. 1998 • Baca Urbina, G. Evaluación de Proyectos. Mc Graw Hill. 4ª Ed. México. 2000. • Ruiz, J.M. Cómo hacer una evaluación de centros educativos. Narcea. 3º Ed. Madrid. 2004. • Santos Guerra, M. A. Hacer visible lo cotidiano. Teoría y Práctica de evaluación cualitativa de centros escolares. Madrid: Akal. 1990. • Santos Guerra, M. A. La Evaluación: Un proceso de diálogo, comprensión y mejora. Aljibe. Bs. As. 1993. • Santos Guerra, M. A. Evaluación Educativa. Magisterio. Bs. As. 1993. • Valenzuela, M.A. Gestión y Supervisión Escolar para una escuela efectiva. Talca.1999. • http://www.eoi.es/wiki/index.php/El_ciclo_de_la_gestión_d_el_desempeño_en_Recursos_humanos • http://es.scribd.com/doc/21023711/EL-DESEMPENO-PROFESIONAL-DEL-DOCENTE • http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/gestion-desempeno-organizaciones.htm
--	--

4. Gestión curricular y pedagógica. Taller de prácticas

Nombre de la Asignatura:	Gestión curricular y pedagógica. Taller de prácticas
Planificación:	Núcleo Competencias Orientadas al Logro de Resultados Escolares
Horas lectivas	20
Horas de trabajo dirigido	27
Horas de trabajo autónomo	34
Créditos asociados:	3
Profesora	
Descripción	El taller se constituye en un espacio en el cual se propiciarán experiencias que permitan el desarrollo de capacidades de gestión de la enseñanza y el aprendizaje en los gestores de las instituciones educativas. Estas capacidades permitirán aportar a la construcción de las “competencias orientadas al logro de resultados escolares de calidad” que forma parte de la propuesta curricular de la Maestría. Se plantea un acercamiento a las teorías que explican las dinámicas que surgen en los procesos de implementación del curriculum en contextos de las instituciones educativas, un análisis de las realidades vivenciadas en dichos contextos para servirán de base para diseñar estrategias pertinentes que permitan una implementación efectiva de la oferta educativa. Además, se propone analizar los contenidos curriculares ante las condiciones necesarias para propiciar su adquisición, proponiendo estrategias de intervención en función al logro de mejores resultados de aprendizajes.
Objetivos	1. Comprender la relación de las teorías implícitas de los docentes sobre la enseñanza y el aprendizaje y su impacto en los procesos de gestión pedagógica. 2. Analizar los diferentes tipos de contenidos de aprendizaje contemplados en el Curriculum Nacional y las condiciones instruccionales que se deben generar para favorecer su adquisición. 3. Adquirir herramientas metodológicas para liderar en el centro educativo procesos de innovación tendientes a mejorar la enseñanza y el aprendizaje de los conocimientos declarativos 4. Comprender las principales características de los aprendizajes sociales que se espera que los estudiantes logren en el centro escolar y las condiciones que se deben generar para su adquisición. 5. Diseñar estrategias para la construcción de un proyecto institucional que permita gestionar el Curriculum Nacional adaptado a la realidad de cada institución educativa.

Contenidos	• Teorías sobre la enseñanza y el aprendizaje: concepciones y su relación con la acción pedagógica. Categorías e indicadores para su identificación e interpretación. Diseño de acuerdos e indicadores de observación de clases, análisis de planificaciones, revisión de pruebas y materiales didácticos contruidos por docentes. • Contenidos de aprendizaje: Tipos de contenidos. Conceptuales. Procedimentales y actitudinales. Contenidos definidos en el Curriculum Nacional. Condiciones para la adquisición de los aprendizajes de los diferentes tipos de contenidos. Prácticas docentes de aula, referencias teóricas .Herramientas metodológicas de innovación para mejorar la enseñanza y el aprendizaje de los conocimientos. • Proyecto curricular de centro/ institución educativa: Dimensiones y aspectos. Acciones de toma de decisiones, sistema de supervisión, evaluación y procedimientos de acompañamiento pedagógico individual e institucional.
Actividades	- Diseño de talleres para el análisis de los contenidos curriculares para la integración con las prácticas docentes - Elaboración de ensayo en relación con teorías sobre la enseñanza y el aprendizaje y su implicancia en las prácticas docentes - Planificación de la construcción de un Proyecto Curricular de Centro/Institucional
Metodología	La propuesta metodológica se centra en la implementación de talleres que permitan establecer una fuerte conexión entre el abordaje de marcos referenciales, los problemas reales de la gestión escolar para diseñar propuestas contextualizadas que permitan liderar los procesos pedagógicos en las instituciones educativas. Además, se propone clases interactivas que combinan clases expositivas, lecturas de textos, análisis de casos, trabajos prácticos y la formulación de un esbozo de proyecto curricular de centro
Evaluación	La evaluación del módulo incluirá procedimientos que permitan valorar trabajos de proceso, como informes, reporte, u otro tipo de trabajo académico encomendado y un trabajo práctico de aplicación como producción final que permita llevar a la práctica los saberes adquiridos durante el desarrollo del módulo, se propone aplicar el Portafolio como mecanismo de sistematización y aplicación de procedimientos Metacognitivos Se tendrá en cuenta la asistencia mínima del 80% de las clases presenciales y para la aprobación del taller a través de la aplicación de procedimientos evaluativos en las se propone tener en cuenta los siguientes criterios de valoración - Pertinencia - Factibilidad - Sustentabilidad - Eficacia - Eficiencia
	ANTÚNEZ, Serafín Marcos. (2006) El proyecto educativo de

Bibliografía	centro.Editorial Grao Gill. México. ANTÚNEZ, S. Y OTROS (1992): “Del Proyecto Educativo a la Programación de Aula”. Editorial Grao, de IRIF, S.L. Barcelona. APPLE, Michael W. (1986) Ideología y currículo. Ediciones AKAL DÍAZ BARRIGA, Ángel (1997) Didáctica y Currículum:Convergencias en Los Programas de Estudio Paidós Mexicana, Editorial, S.A Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación. IIPE-UNESCO Buenos Aires (2007). Escuelas por el cambio: un aporte para la gestión escolar / coordinado por Inés Aguerrondo. - 1a ed. - Buenos Aires Fundación Compromiso: IIPE-Unesco Buenos Aires. AGUERRONDO, Inés. (2007) Racionalidades subyacentes en los modelos de planificación (educativa) UNESCO, IIPE. Buenos Aires. Disponible en www.iipe-buenosaires.org.ar AGUERRONDO, Inés. (1991) Tendencias expuestas en la Conferencia Internacional sobre Planificación y Gestión del Desarrollo de la Educación, en Propuesta Educativa, N°3/4, Buenos Aires. ------(1999). El Nuevo Paradigma de la Educación para el siglo. Revista Iberoamericana de Educación. Evaluación de la Calidad de la Educación. Buenos Aires. http://www.campus-oei.org/administracion/aguerrondo.htm. Consulta, en fecha 6.03.2013. ----- (1991). El planeamiento como instrumento de cambio. Materiales para su reconceptualización. Ed. Troquel, Buenos Aires. ----- (1990). El planeamiento educativo como instrumento de cambio. Ed. Troquel, Buenos Aires, TORANZOS, Lilia. Evaluación y Calidad. Revista Iberoamericana de Educación. Evaluación de la Calidad de la Educación. Número 10 - (1996), págs. 63-78 http://www.rieoei.org/oeivirt/rie10a03.htm. Consulta, en fecha 6.03.2013 CASTILLO ARREDONDO, Santiago (coord.). (2002). Compromisos de la Evaluación Educativa. Edit Pearson Educación, Madrid. FLORES, Víctor. Planificación Estratégica. Curso de Capacitación y Actualización para Planificadores de la Educación. Programa de Formación de Recursos Humanos en Gerencia Educativa. Serie: Módulos Instruccionales. CINTERPLAN. Caracas, 1990. (Disponible en versión digital) Gagné, Robert M. (1975) Principios básicos del aprendizaje para la instrucción IIPE-MEC. Gestión Educativa Estratégica. Diez módulos
--------------	--

	destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. Módulo 2. Disponible en www.iipe-buenosaires.org.ar MANES, Juan Manuel. (1999) Gestión Estratégica para Instituciones Educativas. Guía para planificar estrategias de gerenciamiento institucional. Cuadernos Granica. Buenos Aires,. MATUTE, Oscar.(1990). Política Educativa. Curso de Capacitación y Actualización para Planificadores de la Educación. Programa de Formación de Recursos Humanos en Gerencia Educativa. Serie: Módulos Instruccionales. CINTERPLAN. Caracas. ADEMAR FERRAYRA, Horacio. PEDRAZZI, Graciela. (2007). Teorías y Enfoques psicoeducativos del aprendizaje. Buenos Aires: noveduc. DE LA TORRE ZERMEÑO, Francisco. (2005.) 12 Lecciones de Pedagogía, Educación y Didáctica. México: Alfaomega. FLOREZ OCHOA, Rafael.(2001). Docente del siglo XXI: Cómo desarrollar una práctica docente competitiva. Evaluación, Pedagogía y Cognición. Bogotá: Mc Graw Hill Interamericana. PANZA, M., PEREZ, E. y MORANO, P. (1996). Operatividad de la Didáctica. 6º ed.México: Gernika. ----- 1996. Fundamentación de la Didáctica. 6º ed. México: Gernika. ZABALA, Antoni (coord.) 2000.Cómo trabajar los contenidos procedimentales en el aula. Editorial Grao. Barcelona. ------(1999) Enfoque globalizador y pensamiento complejo: Una respuesta para la comprensión e intervención en la realidad. Editorial Grao. Barcelona Soler, Edna (2006) Constructivismo, innovación y enseñanza efectiva. Editorial Equinoccio. Caracas
--	--

5. Problemáticas educativas contemporáneas: estado del arte en gestión y dirección educacional

Nombre de la Asignatura:	Problemáticas educativas contemporáneas: estado del arte en gestión y dirección educacional
Planificación:	Núcleo Competencias Orientadas al Logro de Resultados Escolares
Horas lectivas	24
Horas de trabajo dirigido	27
Horas de trabajo autónomo	30
Créditos asociados:	3
Profesor:	
Fundamentación del área	La educación está en el centro de los debates ideológicos y políticos, porque en ella se concentran los modelos, las visiones y los valores que las instituciones sociales y los ciudadanos defienden como deseables para el funcionamiento de la sociedad y para la forma de vivir de las actuales y de las futuras generaciones. La pluralidad de concepciones presentes en el ámbito educativo conduce a que el significado de sus principales finalidades, de los factores responsables del éxito o del fracaso, así como de los modelos para enfrentarse a los problemas existentes, sea objeto de controversia. El papel de los poderes públicos, el significado de la calidad y de la equidad educativa, las relaciones entre la escuela pública y la escuela privada, la responsabilidad de las familias y del sistema educativo en la educación en valores e incluso los propios valores que deben formar parte de los objetivos de la educación escolar, el nivel de autonomía de las escuelas, la posibilidad de proyectos propios e incluso la misma exigencia de escolarización obligatoria de todos los alumnos son otros tantos temas en los que se manifiestan la pluralidad de concepciones, lógicas e inevitables en sociedades plurales y libres.
Objetivos Generales:	Los alumnos explorarán perspectivas múltiples de las responsabilidades del liderazgo educacional, con un énfasis en comprender: • El rol y propósito de la educación en una democracia a través de la revisión tanto de la organización y currículum escolar de las escuelas, así como también las manifestaciones externas de la pedagogía pública; • Problemas profesionales y sistémicos que enfrentan los líderes de las escuelas, incluyendo asuntos relacionados al aislamiento público y estudiantil, los estándares curriculares, la responsabilidad estudiantil, y los desafíos- tanto internos como externos- con respecto a la violencia proveniente del aislamiento y la marginalización; • Liderazgo autoritativo, transaccional, democrático y transformacional • La importancia de construir comunidades de aprendizaje internas y públicas, y el rol esencial que juegan los líderes educacionales en la construcción de tales comunidades a través de habilidades positivas de comunicación interpersonal;

	Comprender los conceptos y desarrollar habilidades relacionadas con la Investigación-Acción.
Contenidos:	<u>I. Asuntos Contemporáneos Críticos</u> a. Alienación Estudiantil (aislamiento individual; alienación curricular; de clase, raza, género religión, capacidades, temas sexuales; el modelo de eficiencia empresarial de muchas escuelas; violencia relacionada al aislamiento estudiantil) b. Relación entre la escuela y la sociedad (históricas / filosóficas, expectativas) c. Rol y propósito de la educación en una democracia d. Asuntos curriculares críticos (estándares/responsabilidad, desarrollo profesional) e. Pedagogía Crítica, especialmente relacionada a la actual Teoría Feminista y a la Pedagogía Pública f. Cambio, renovación y proceso de reforma <u>II. Asuntos Críticos de Liderazgo</u> a. Liderazgo democrático y transformacional v/s liderazgo autoritario y transaccional b. Crisis que liberan dinámicas de cambio y crean oportunidades para las reformas c. Liderazgo transformacional como una metamorfosis consistente en los siguientes ingredientes centrales: misión, visión y comunidad d. Creando y utilizando el poder de la Pedagogía Pública
Metodología.	Clases expositivas, trabajos grupales e individuales
Evaluación:	Los estudiantes serán evaluados de acuerdo a estos cuatro deberes: 1. Asistencia, Preparación, Participación: Los estudiantes deben asistir a la clase completa y tienen que participar activamente en la discusión en todas las sesiones con el fin de recibir el puntaje de esta parte de la calificación. Los atrasos o las salidas antes del término de la clase no están permitidos. Si hubiera alguna emergencia o circunstancia atenuante, por favor contactar al profesor para discutir la situación. 25% 2. Tarea previa. Compare la educación establecida en su escuela con la propuesta por John Dewey en su texto <i>Experiencia y Educación</i>. Este ensayo debe contener un breve resumen (aproximadamente 1 página) del análisis hecho por Dewey de la educación tradicional versus la educación progresiva. Debe contener una lista específica de los contextos escolares de los ejemplos de educación progresiva y tradicional (aproximadamente dos páginas). El informe debe concluir con una descripción teórica del significado que Dewey da a “experiencia”, y una declaración profesional de cada estudiante con respecto a la importancia de la “experiencia” en la educación de los alumnos (aproximadamente 2 páginas).25% 3. Proyecto grupal de investigación -acción. Los estudiantes serán organizados en grupos y desarrollarán un proyecto de liderazgo grupal concerniente a la pedagogía pública. Este

	proyecto debe ser expuesto ante la clase usando una presentación de PowerPoint. 25% 4. Ensayo individual. Los estudiantes prepararán un trabajo individual acerca de un tema contemporáneo crítico relacionado con las materias del curso y que desarrolle un tema de liderazgo transformacional que apunte al tema crítico en desarrollo. Los informes deben ser de aproximadamente 8 páginas, y deben incluir desarrollo teórico (utilizando citas adecuadas) así como también aplicaciones prácticas de las teorías presentadas. 25% Tareas de lectura 1. Los estudiantes leerán <i>Experiencia y Educación</i> de John Dewey y escribirán un ensayo acerca de este texto antes de la primera clase. 2. Los estudiantes leerán el Glosario de términos del curso antes de llegar a la primera clase 3. Los estudiantes leerán artículos adicionales y capítulos indicados en el programa diario. Los estudiantes deben venir a clases preparados para discutir los artículos asignados.
Bibliografía:	Slattery, P. (2010). <i>Glossary for Curriculum Development in the Postmodern Era</i>. Dewey, J. (1899). <i>The school and society</i>. Chicago: The University of Chicago Press. Dewey, J. (1916). <i>Democracy and education</i>. New York: Macmillan. O'Malley, M. (2009). <i>Public Pedagogy as Critical Educational and Community Leadership</i>. Brady, J. (1999). <i>Critical Feminist Pedagogy as Liberatory Practice in Educational Reform</i> Brady, J., Dentith, A., (1999) <i>Feminisms and Theories of Leadership</i>. Brady, J. (2001) <i>Public Pedagogy and Educational Leadership</i> Revisión sumaria de los artículos: Juan Eduardo García-Huidobro (2007), <i>¿Qué Nos Dicen Las Movilizaciones Estudiantiles del 2006 de la Visión de los Estudiantes Sobre las Educación Secundaria?</i> Manuel Antonio Garretón (2007). <i>Movimiento estudiantil, crisis de la educación y solución política</i> . O'Malley, M. (2009). <i>Public Pedagogy as Critical Educational and Community Leadership</i>. Brady, J. (1999). <i>Critical Feminist Pedagogy as Liberatory Practice in Educational Reform</i> Brady, J., Dentith, A., (1999) <i>Feminisms and Theories of Leadership</i>. Brady, J. (2001) <i>Public Pedagogy and Educational Leadership</i> Revisión sumaria de los siguientes artículos: Juan Eduardo García-Huidobro (2007), <i>¿Qué Nos Dicen Las Movilizaciones Estudiantiles del 2006 de la Visión de los Estudiantes Sobre las Educación Secundaria?</i> Manuel Antonio Garretón (2007). <i>Movimiento estudiantil, crisis de la educación y solución política</i> . Fernando Marcelo de la Cuadra (2007), "Conflicto Social, Hiper gobernabilidad y Participación Ciudadana; Un

	Análisis de la “Revolución de los Pingüinos.” Furin, T. <i>Combating hatred: Educators Leading the Way</i>. Slattery, P. (2006). Curriculum Development in the Postmodern Era.” (2nd ed.). New York: Routledge Publishers. Furin, T. (2009). <i>Combating hatred: Educators leading the way</i>. New York: Rowman&Littlefield. Chapter 5 “Diversity, Complexity and Cohesion” from Hargreaves, A. and Fink, D. <i>Sustainable Leadership</i> “Searching for the X Factor” de James MacGregor Burns, Liderazgo transformacional Leafgren, S. (2007). Ruben’s Fall Lowney, C. (2003). Heroic leadership. <i>What Leaders Do</i>. (Chapter 2 , pp. 13-35). Chicago: Loyola Press. Leithwood, K. and Jantzi (2000). <i>The effects of transformational leadership on student engagement with school</i>. Journal of educational administration. Leithwood, K. (2007). <i>The Emotional side of school improvement: a leadership perspective</i>. International handbook of school effectiveness and school improvement. Chapter 4, “Justice, Others and Ourselves,” from Hargreaves, A. and Fink, D. <i>Sustainable Leadership</i>
--	---

Metodología de la Investigación I- II y III

Nombre de la Asignatura:	Metodología de la Investigación I- II y III
Planificación:	Tres sesiones presenciales de 8 horas al término de cada núcleo temático y trabajo personal con tutor a través de plataforma virtual.
Horas lectivas	24
Horas de trabajo dirigido	24
Horas de trabajo autónomo	114
Créditos asociados:	6
Profesor:	
Objetivos Generales:	Favorecer el desarrollo de competencias profesionales pertinentes que permitan a los estudiantes elaborar una tesis en el área de la gestión y dirección educacional.
Objetivos Específicos:	• Diagnosticar y formular una problemática de investigación en el área de la Gestión escolar • Habilitar a los/las participantes en la realización de diseños de investigación, que contemplen levantamiento de un diagnóstico, problemáticas, definición de preguntas y objetivos de investigación, estructuración del enmarcamiento teórico y construcción de una propuesta de abordaje.
Contenidos:	<i>Presentación Inicial</i> • Presentación del Taller. • Definición de Modalidad de Trabajo. • Propósito de la tesis, Marco lógico en la que opera, Identificación de pregunta/problema, estructura del marco metodológico. • Problematicación el Contexto Educativo <i>Diagnóstico y Construcción del Problema de Investigación.</i> • Definición del Tema y Diagnóstico <i>Diagnóstico y Construcción del Problema de Investigación.</i> • Formulación del Problema • Formulación de Preguntas de Investigación • Formulación de Objetivos, Hipótesis o supuestos. • Formulación de Propuestas de Intervención <i>Apoyo para la construcción de Marco Teórico – Marco de Referencia.</i> • Búsqueda y discusión bibliográfica • Técnicas de Levantamiento de Información y Plan de Trabajo • Naturaleza e instrumentos de técnicas de investigación cualitativa y cuantitativa • Estrategias de abordaje metodológico • Definición de o casos
Metodología.	I Taller: Definición de área y foco de análisis. Al término del primer núcleo. Objetivo: Diseño preliminar del Proyecto de

	Tesis. Contenidos fundamentales: Propósito de la tesis, Marco lógico en la que opera, Identificación de pregunta/problema, estructura del marco metodológico. Conformación de equipos de trabajo por áreas afines II Taller Presentación de Avance: Al término del segundo núcleo, Objetivo: Presentar avances del proyecto y recibir retroalimentación a sus iniciativas, de manera que se integren a la etapa final del proyecto. III Taller Discusión Final al término del tercer núcleo. Objetivo: Exponer el trabajo en su versión completa, para recibir recomendaciones y aportes por parte del equipo de trabajo. Tutoría Virtual: Objetivo: Asistir a cada estudiante que forma parte de un grupo de trabajo en el desarrollo de proyecto de tesis. El tutor en conjunto con la dirección del programa aprueba el proyecto y acompaña el proceso, orientando al estudiante de acuerdo al proyecto presentado. El producto final del curso, será una tesis individual, para lo cual se entregará una descripción detallada y la respectiva rúbrica de evaluación. Esta tesis deberá ser defendida en forma oral, ante una comisión, tal como se realiza en la actualidad y conforme a la reglamentación de post grado de la UAH.
Evaluación:	El curso será evaluado al completar la tesis. La evaluación se irá completando secuencialmente, de acuerdo a los avances de trabajo alcanzados: • Definición de proyecto y plan de trabajo, correspondiendo a un 20% de la calificación total. • Marco de Análisis tanto teórico como situacional. Corresponde al 30% de la Calificación. • Informe Final que integra los aportes recibidos durante el proceso y sistematiza el trabajo realizado. Corresponde al 30% de la Calificación. • Presentación oral o defensa de su tesis ante comisión del programa. Corresponde al 20% de la Calificación. Dada la centralidad del proceso de tesis, la calificación de ella, corresponderá al 25% de la nota de obtención del grado, el 75% restante corresponde al promedio acumulado en los otros trece cursos que forman parte de la malla.
Bibliografía:	Carlino, P. (2004) La experiencia de escribir una tesis: contextos que la vuelven más difícil. En: <i>Anales del Instituto de Lingüística</i> (pp. 38-62). Argentina: Editorial Facultad de Filosofía y Letras Universidad de Cuyo. Elliot, J (1994) La investigación acción en educación. Madrid Morata Flick, U. (2004) Preguntas de Investigación. En Flick, U., <i>Introducción a la Investigación Cualitativa</i> (pp. 61-67). Madrid: Morata. Flick, U. (2004) Estrategias de Muestreo. En Flick, U., <i>Introducción a la Investigación Cualitativa</i> (pp. 75-86). Madrid: Morata. Kemmis, (1988), <i>Cómo planificar la investigación acción</i>. Barcelona. Laertes. Sandín, M. (2003) <i>Investigación Cualitativa en</i>

	Educación. Fundamentos y tradiciones. España: Mc Mgraw-Hill Interamericana de España S.A. Strauss, A. & Corvin, J. (2002) La interacción entre la teorización cualitativa y la cuantitativa. En <i>Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada</i> (pp.29-38) Colombia: Editorial Universidad de Antioquía. Tolchinsky, L., Rubio M.& Escofet, A. (2002) La Tesitura. En <i>Tesis, Tesinas y otras Tesituras. De la pregunta de investigación a la defensa de la tesis</i> (pp.7-13) Barcelona: Ediciones de la Universidad de Barcelona.
--	---

6. Cultura y micropolítica escolar

Nombre de la Asignatura:	Cultura y micropolítica escolar
Planificación:	Núcleo Competencias Relacionales
Horas lectivas	24
Horas de trabajo dirigido	27
Horas de trabajo autónomo	30
Créditos asociados	3
Profesor	
Descripción	El poder en la escuela es visto como dominación y como algo desigualmente repartido. Hoyle (1986:126) define precisamente el concepto de micropolítica como «las estrategias por las cuales los individuos y grupos en contextos organizativos tratan de usar sus recursos de poder e influencia para conseguir sus intereses». Lo que más claramente distingue el dominio de la gestión son las estrategias empleadas en la organización escolar. Tienen más que ver con los intereses, no siempre explícitos, que mueven a la acción a los diferentes sectores, que con los objetivos. El análisis micropolítica permite explicar cómo tales lógicas de funcionamiento son negociadas entre los grupos de interés que actúan dentro de las organizaciones.
Objetivos Generales:	El objetivo general del Módulo es analizar y profundizar en una visión conceptual y práctica sobre la gestión de la cultura y el cambio, considerando las tensiones y convergencias entre objetivos institucionales e intereses de los actores de la organización, desde la perspectiva de la cultura y micropolítica escolar.
Objetivos Específicos:	a) Comprender los conceptos de cultura y micropolítica escolar b) Aplicar conceptos y herramientas de evaluación y gestión de factores de la cultura organizacional
Contenidos:	Unidad 1: Cultura: más allá de lo simbólico. Construir, gestionar y cambiar la cultura institucional - Concepto de cultura en el contexto escolar - Dimensiones de gestión de la cultura - Elementos de análisis de la cultura escolar predominante en establecimientos educativos chilenos Unidad 2: Micro-política de la escuela - Objetivos, intereses, poder y control en la organización escolar - Organización, participación, comunicación y gestión del conflicto Unidad 3: Gestión del cambio y la mejora basada en la cultura escolar - Identificación de “teorías” predominantes de la cultura de una escuela - Construcción de una visión compartida de las creencias

	fundamentales que definen la cultura escolar - Análisis de consistencia organizacional y cultural en la escuela - Delimitación y construcción de opciones de cambio
Metodología.	Clases expositivas, trabajos grupales e individuales
Evaluación:	– Informe analítico <i>de la cultura de la escuela</i> (40%) – Estudio de caso de dimensiones de micropolítica de la escuela (30%) – Propuesta de estrategias de intervención de dimensiones de la cultura en una escuela (30%) Para cada una de las evaluaciones se entregará indicaciones específicas para su desarrollo y los criterios de evaluación y calificación de la misma. Estas orientaciones se informarán mediante la Plataforma Virtual del Curso, a lo menos 3 semanas antes de la fecha de entrega. La programación de las entregas será discutida con el grupo curso en la primera sesión y luego ratificada por la Coordinación del MGDE.
Bibliografía:	Bardisa, T (1997). “Teoría y práctica de la micropolítica en las organizaciones escolares”, en Revista Iberoamericana de educación nro. 15, septiembre de 1997. Madrid: OEI Fullan, Michael (1997), “Emoción y esperanza: conceptos constructivos para tiempos complejos”, en Hargreaves, Andy (2003), Replantear el cambio educativo. Un enfoque renovador. Buenos Aires: AMORRORTU Gather, Mónica (2004), “La orientación al cambio en la cultura del centro”, en Gather, Mónica (2004): Innovar en el seno de la institución escolar, pp.88-110, Barcelona, GRAÓ González, M^a T. (2003): “Las relaciones micropolíticas”, En González, M^a T. (Coord.): Organización y Gestión de Centros Escolares. Madrid: Pearson Educación. Jares, Xesús (1997), “El lugar del conflicto en la organización escolar”, en Revista Iberoamericana de educación nro. 15, septiembre de 1997, pp.53-73, Madrid: OEI Majluf, Nicolás y Hurtado, Maximiliano (2009), “Hacia una mejor gestión de los colegios. Influencia de la cultura escolar sobre la educación” Stoll, Louise & Fink, L (1999), “El Poder de la Cultura en la Escuela”, en Para cambiar nuestras escuelas: reunir la eficacia y la mejora de las escuelas. Barcelona: OCTAEDRO Zmuda, Allison; Kuklis, Robert y Kline, Everett (2006). Escuelas en transformación. Hacia una cultura de la mejora continua. Buenos Aires, PAIDOS García, Carlos Marcelo & García, A. (1999). “Cultura escolar y cultura profesional: los dilemas del cambio”. En Revista Educar 24, pp.47-69.

8. Sistema Educativo Paraguayo: su realidad y sus desafíos de mejoramiento.

Nombre de la Asignatura	Sistema Educativo Paraguayo: su realidad y sus desafíos de mejoramiento.
Planificación	Núcleo de Competencias Relacionales
Horas lectivas	20
Horas de trabajo dirigido	27
Horas de trabajo autónomo	34
Créditos asociados	3
Profesor	
Descripción	La asignatura está estructurada de modo a propiciar el análisis, el debate abierto y la generación de propuestas de mejora del sistema educativo paraguayo. Parte de una revisión de las demandas en educación en el siglo XXI, hace una revisión de la estructura del sistema educativo paraguayo, centra su atención en la educación superior y pasa lista a los mecanismos de aseguramiento de la calidad de la educación vigentes en el Paraguay.
Objetivos	▪ Distinguir las características de La Educación en el Siglo XXI y las implicancias para la educación paraguaya. ▪ Incorporar diversas perspectivas de análisis de la situación actual del sistema educativo paraguayo, sus bondades, limitaciones y desafíos de mejoramiento. ▪ Visibilizar los desafíos de la Educación Superior Paraguaya en el contexto nacional y regional. ▪ Explicar las normas y procedimientos de un proceso de Evaluación Interna y Evaluación Externa con fines de Acreditación en el ámbito nacional y del MERCOSUR en el marco de las políticas de calidad en la educación superior. ▪ Ensayar propuestas de mejoramiento de diferentes indicadores del sistema educativo paraguayo. ▪ Disfrutar de la oportunidad de aprender entre pares académicos.
Contenidos	1. Educación en el siglo XXI: realidades, demandas y desafíos. 2. Sistema educativo paraguayo: estructura, fines, objetivos generales y objetivos específicos, objetivos por niveles, diseños curriculares. 3. Principales indicadores del Sistema Educativo Paraguayo: ▪ Acceso a la educación ▪ Eficiencia interna del sistema ▪ El rendimiento académico ▪ Financiamiento de la educación 4. Plan Nacional de Educación 2024. Metas Educativas 2021 propuestas por la Organización de los Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura. 5. Legislación educacional: Constitución Nacional, Ley General de Educación. Ley del Estatuto del Educador. Ley de Educación Superior. Ley de la Agencia Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior. Ley de Becas: implicancias de sus vigencias en la calidad de la

	educación. 6. Educación Superior: estructura, conformación, normativa, demandas, oferta, desafíos de sus instituciones componentes: Universidades, Institutos Superiores e Institutos de Tercer Nivel. 7. Aseguramiento de la calidad de la educación en el Paraguay: SNEPE- ANEAES: normativa, procedimientos, modelos de calidad nacional y regional: Avances, limitaciones y desafíos.
Actividades	La asignatura prevé sesiones presenciales, talleres de grupo, elaboración de ensayos individuales, elaboración de informes grupales y una prueba de comprensión documental en forma dual.
Metodología	El peso pedagógico recaerá en los estudiantes. La profesora facilitará la producción individual, la producción grupal, el debate de y entre los estudiantes a través de guías de trabajo, indicación de bibliografía básica y exposiciones sobre temas puntuales. También propiciará la participación de profesionales – expertos, como ponentes en temas de educación superior en algunas de las sesiones presenciales.
Evaluación	Se aplicará distintos mecanismos de evaluación para el aprendizaje antes, durante y al término de las sesiones presenciales. Por lo anterior, la participación en las sesiones es vital pues en cada una de ellas se realizarán eventos evaluativos. La producción individual y grupal también será valorada según el siguiente esquema. 1. Evaluaciones parciales a través de talleres (durante las sesiones) 50% 2. Ensayo (presentación individual) 20% 3. Prueba de comprensión documental (dual) 30%
Bibliografía	Atria, Raúl. Tendencias de la Educación Superior: el contexto del aseguramiento de la calidad. CINDA. RIL Editores, Santiago de Chile, mayo de 2012 Brunner José Joaquín y Ferrada Hurtado Rocío. Educación Superior en Iberoamérica. Informe 2011. CINDA- Universia. RIL Editores, Santiago de Chile, octubre de 2011 Salazar, José M. y Caillón Adriana. Modelos de aseguramiento de la calidad en la Educación Superior. El modelo de aseguramiento externo de la calidad en la Educación Superior. CINDA. RIL Editores, Santiago de Chile, mayo de 2012 Toro, José Rafael. Gestión Interna de la calidad en las instituciones de Educación Superior. CINDA. RIL Editores, Santiago de Chile, mayo de 2012 ▪ Legislación educacional Constitución Nacional. Ley 1264/98 General de Educación Ley 1725/01 Estatuto del Educador Ley 4995/2013 de Educación Superior ▪ Estudios del Consejo Nacional de Educación y Cultura (CONEC) Libro 1 - Descentralización Educativa Libro 3 – Estudio comparativo de Modelos de Educación MERCOSUR Libro 5 - Formación Docente Libro 6 - Estudio Evaluativo de la Reforma Educativa

	Libro 8 - Reforma de la Educación Media Nivel Bachillerato Libro 9 - Educación Indígena ▪ www.aneaes.gov.py ANEAES. Manual conceptos fundamentales de la Evaluación. Asunción. 2008 ANEAES. Manual de Autoevaluación. Asunción. 2008. ANEAES. Manual de Evaluación Externa. Asunción. 2008. ANEAES. Guía de Autoevaluación. Asunción. 2008. ANEAES. Marcos de criterios para carreras de grado. 2008. Documentos ARCU- SUR 2005- 2006 – 2007 – 2008 -2009 ▪ Ministerio de Educación y Cultura – MEC MEC. Mecanismo de Licenciamiento de Instituciones Formadoras de Docentes. Asunción. 2007. MEC. Mecanismo para la Certificación de los Educadores Profesionales. 2007 MEC. Plan Nacional 2024. MEC. Datos sobre la Educación Superior. Segunda Edición. 2012. OEI. Metas educativas 2020.
--	---

9. Liderazgo educacional y desarrollo de recursos humanos

Nombre de la Asignatura:	Liderazgo educacional y desarrollo de recursos humanos
Planificación :	Núcleo Competencias Relacionales
Horas lectivas	24
Horas de trabajo dirigido	27
Horas de trabajo autónomo	30
Créditos asociados	3
Profesor:	
Descripción	Hoy ya no se discute que el éxito o fracaso de cualquier intento serio de mejoramiento de la educación, se juega en definitiva en la institución escolar y en la enseñanza y que éstos dependen muy centralmente del liderazgo pedagógico y del desempeño de sus directivos. Se asigna una importancia cada vez mayor al rol que juega el director y el equipo directivo en la gestión del centro escolar y en sus resultados, desde dos perspectivas, una conceptual y basada en la investigación sobre efectividad escolar, y otra, derivada de la existencia de políticas públicas y estrategias que relevan la gestión escolar. No hay dirección ni liderazgo escolar eficaz, si él no está centrado en el aprendizaje de todos sus estudiantes. Una buena dirección es responsable tanto de los resultados de aprendizaje, como de liderar, acompañar, supervisar y evaluar los procesos educativos de su institución educacional (Bolívar, 2009). Este curso aborda el desarrollo de capacidades de gestión y liderazgo de la enseñanza para el aprendizaje, es decir, la contribución del directivo a la creación de un entorno para el aprendizaje (Elmore, 2010), para mejoramiento del desempeño docente y para las mayores capacidades de las escuelas para iniciar y sostener su mejoramiento (Hopkins, 2008, p. 56). Se estructura en 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; finalmente, el análisis y la aplicación de estrategias de mejora con foco en la enseñanza y el aprendizaje, incluyendo el apoyo de las TICs a la gestión, de manera que los participantes logren desarrollar capacidades para liderar procesos de formulación, ejecución y monitoreo de planes de mejoramiento de sus establecimientos educacionales.
Objetivos Generales:	Los estudiantes explorarán las formas en las cuales la misión central de una escuela podría ser promovida de mejor manera a través de los roles, responsabilidades, convicciones y ejercicios prácticos realizados por quienes han sido designados como

	“líder escolar”, como reflejo de su relación profesional con el personal del establecimiento escolar.
Objetivos Específicos:	Después de completar este curso, los miembros de la cohorte debieran ser capaces de desarrollar conocimiento, habilidades y disposiciones para facilitar: 1. Establecer una base conceptual acerca de requerimientos y contenidos de un liderazgo educacional centrado en la enseñanza para el aprendizaje de todos los estudiantes. 2. Identificar los principales aspectos y factores pedagógicos e institucionales asociados a los aprendizajes y el rendimiento de los estudiantes en las escuelas, desde el modelo de la eficacia escolar 3. Analizar las responsabilidades implicadas en el liderazgo para el aprendizaje y en el cargo de director. 4. Relacionar liderazgo directivo con gestión institucional, pedagógica, de la convivencia, de la gestión de recursos, del desarrollo organizacional de la institución educativa y la creación de comunidades de aprendizaje. 5. Promover el desarrollo de una “capacidad de liderazgo” en la escuela a través del desarrollo profesional docente y el monitoreo del aprendizaje de los estudiantes.
Contenidos:	Día 1 • Introducción & Bienvenida • ¿Qué? ¿Por qué? Y ¿Para qué un liderazgo educacional? • La discusión conceptual acerca del liderazgo escolar y sus implicancias. • Liderazgo y éxito educativo de todos los estudiantes. Lecturas: • Bolívar, A., López, J., Murillo, J. (2013): Liderazgo en las instituciones educativas. Una revisión de líneas de investigación. Revista Fuentes N° 14, 2013. http://institucional.us.es/fuentes/gestor/apartados_revisita/pdf/firma/bddcjya.pdf • CEPPE (2009): Prácticas de Liderazgo Directivo y Resultados de Aprendizaje. Hacia Conceptos Capaces de Guiar la Investigación Empírica Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación (CEPPE). Disponible en (pág. 19): http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol7num3/REICE%20Vol7.3.pdf • Murillo, J. (2003): Una panorámica de la investigación sobre eficacia escolar en Iberoamérica. REICE 2003, Vol.1, N° 1. Disponible en: http://www.ice.deusto.es/RINACE/reice/vol1n1/Murillo.pdf Día 2 ¿Qué liderar? • Antecedentes conceptuales de la eficacia escolar y de la mejora de las escuelas ○ 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. ○ Mejora de la Escuela: elementos conceptuales y

	estratégicos del cambio educativo desde la perspectiva de la mejora de la eficacia escolar. ○ El plan de mejoramiento como un instrumento de mejora continua • Cultura de la mejora en la institución escolar. • Liderazgo para la eficacia de la escuela. Lecturas: • Murillo F.J. (2006): Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. Disponible en: http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art2.pdf • Bolívar, A. Liderazgo para el Aprendizaje. OGE N° 1, enero-febrero 2010. Disponible en: https://www.essr.net/~jafundo/mestrado_material_i_tgikhnd/IV/Lideran%C3%A7as/Bolivar_LiderazgoparaLiderazgoAprendizaje.pdf • Murillo, F.J. y Krichesky, G. (2012): El proceso de cambio escolar. Una guía para impulsar y sostener la mejora de la escuela. REICE, Vol. 10, N° 1. Disponible en: http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol10num1/art2.pdf Día 3 • Liderazgo para el aprendizaje • Las responsabilidades del liderazgo escolar • Competencias y estándares de desempeño de un director de una institución educacional. Lecturas: ○ OCDE (2009): Mejorar el liderazgo escolar. Vol 1. Política y Práctica. Anexo 1: Investigación acerca de los factores que influyen en el aprendizaje de los estudiantes (pág. 34). Disponible en: http://www.oecd.org/edu/school/44374937.pdf ○ OCDE (2009): Mejorar el liderazgo escolar. Herramientas de trabajo. Vol. 2. Disponible en: http://www.oecd.org/edu/school/43913363.pdf ○ Mineduc. (2014): Estándares indicativos de desempeño para establecimientos educacionales y sus sostenedores. Liderazgo del director. Pág. 53 a 60 y 61 a 67. Disponible en: http://www.mineduc.cl/index5_int.php?id_portal=47&id_contenido=17116&id_seccion=3264&c=7027 ○ UAH: Experiencias internacionales de estándares de desempeño y liderazgo de directores. Experiencias internacionales. Fotocopia Día 4 y 5 • Liderazgo y gestión curricular y pedagógica • Liderazgo y gestión del clima escolar • Liderazgo y gestión de la estructura y recursos • Liderazgo y gestión de las relaciones con la familia y la comunidad • Liderazgo y comunidades de aprendizaje Lecturas: ○ UAH, UCU y FLACSI: Sistema de calidad de la gestión escolar. Guía de Autoevaluación. ○ Hargreaves, A. Enseñar en la sociedad del conocimiento. Cap. 6. Editorial Octaedro, 2003.
--	--

	Resumen del capítulo en: http://mgs.educacion.ulagos.cl/TPA/usuario06/wp-content/uploads/Reporte_Hargreaves.pdf Día 6 • Presentación de trabajos grupales
Metodología.	Incluye la generación de condiciones que faciliten un proceso grupal de aprendizaje entre los participantes; en ellas confluyen su experiencia profesional y la de las instituciones de las que provienen, y la exposición del profesor del curso. Ello facilitará el desarrollo de acciones formativas específicas para el ejercicio de capacidades de gestión y liderazgo que impacten en logros institucionales en sus establecimientos educacionales. Para el desarrollo del curso se contempla: • Sesiones presenciales con exposiciones del relator. • Sobre la base de lecturas previas, discusión de resultados de investigaciones sobre eficacia escolar y liderazgo centrado en el aprendizaje. • Talleres de discusión y de análisis de instrumentos de apoyo al desarrollo de capacidades de liderazgo. • Estudio de caso, para discutir y reflexionar acerca de los contenidos de la gestión de la enseñanza para el aprendizaje. • Análisis instrumentos con indicadores de calidad de la gestión curricular y pedagógica y de estándares de desempeño de directores. • Proyecto grupal. Los estudiantes se organizarán en grupos y desarrollarán el análisis de indicadores de gestión y desempeño, que será presentado al curso en la última sesión. • Plan de liderazgo. Los estudiantes prepararán un plan de desarrollo del liderazgo fundamentado en las teorías, lecturas, revisión de instrumentos y la discusión desarrollada en el curso • Revisión de pares – al menos dos participantes completarán la pauta de revisión de pares para cada una de las presentaciones grupales. Proyecto grupal análisis de indicadores de gestión y desempeño Se constituirán cuatro grupos de trabajo, cada uno de los cuales abordará una dimensión del liderazgo. Al respecto revisarán al menos tres documentos que establecen indicadores de gestión escolar y estándares de desempeño, el documento UAU, UCU y FLACSI, Sistema de calidad de la Gestión Escolar y el de Mineduc. Estándares indicativos de desempeño de establecimientos educacionales y el texto de experiencias internacionales de estándares de desempeño de directores. Las dimensiones a abordar son: 1. Liderazgo director 2. Gestión pedagógica / curricular 3. Convivencia /clima escolar /familia y comunidad 4. Recursos / estructura Cada grupo responderá a las siguientes preguntas, ¿Qué tareas de la dimensión deben ser lideradas? ¿A quién le corresponde?, ¿Cómo asegurar y monitorear la presencia del indicador? Se sugiere que el grupo siga el siguiente itinerario de búsqueda y

	análisis:			
	Dimensión	Componentes e indicadores (nivel medio y avanzado)	Relevancia e impacto sobre el aprendizaje y su aseguramiento	Tareas de liderazgo que se derivan ¹
De igual forma, además, importa que el grupo proponga:				
• Su opinión en relación a otros indicadores no mencionados. • Su opinión acerca de la pertinencia de los indicadores para el contexto paraguayo. • Una reflexión acerca de las tareas de liderazgo que siendo prioritarias, parecen más complejas de abordar. • Los aprendizajes logrados.				
Plan de desarrollo liderazgo				
En base a las lecturas de clases, de las discusiones y del trabajo grupal, los participantes, de manera individual o en pares, redactarán un texto que proponga un plan que fomente las comunidades de aprendizaje entre los docentes, o el seguimiento de progreso en aprendizajes de todos los estudiantes (uno de los dos temas). Considerar en ello también, los desafíos y limitaciones que pueda tener la implementación del plan.				
Se sugiere considerar:				
1. Una presentación general de una institución en la que se desarrollará el plan: naturaleza, propósitos, logros, desafíos. 2. Un estado de situación del tema que se aborda en el ensayo: avances, espacios institucionales, prácticas exitosas, desafíos. 3. Fundamentación de la propuesta a partir de la literatura del curso u otra complementaria. 4. Propósitos y resultados propuestos 5. Actividades principales 6. Fundamentar por qué las soluciones propuestas contribuyen al logro de aprendizaje de los estudiantes. 7. Indicar cómo se evaluarían los resultados propuestos.				
Evaluación:	Evaluación • Exposición resultados análisis indicadores de gestión y desempeño: 60% • Plan de desarrollo liderazgo: 40% Aprobación:			

¹ Desde enfoques de liderazgo pedagógico, liderazgo distribuido o compartido y/o liderazgo para la justicia social.

	• Promedio de calificación igual o superior a 4.0 • Asistencia superior al 80% de las clases.
Bibliografía:	1. Bolívar, A. Liderazgo para el Aprendizaje. OGE N° 1, enero-febrero 2010. Disponible en: https://www.essr.net/~jafundo/mestrado_material_itgikhnlld/IV/Lideran%C3%A7as/Bolivar_LiderazgoparaelAprendizaje.pdf 2. Bolívar, A. (2010): El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. Revista Psicoperspectivas. Individuo y sociedad. Vol. 9, N° 2. Disponible en: http://www.psicoperspectivas.cl/index.php/psicoperspectivas/article/view/112/140 3. Bolívar, A., López, J., Murillo, J. (2013): Liderazgo en las instituciones educativas. Una revisión de líneas de investigación. Revista Fuentes N° 14, 2013. http://institucional.us.es/fuentes/gestor/apartados_revisita/pdf/firma/bddcjqya.pdf 4. Bolívar, A., López, J., Murillo, J.: Liderazgo en las instituciones educativas. Una revisión de líneas de investigación. Revista Fuentes N° 14, 2013. http://institucional.us.es/fuentes/gestor/apartados_revisita/pdf/firma/bddcjqya.pdf 5. Celis, M.: Gestión de recursos humanos en la escuela. Un desafío permanente. Fundación Chile y Ministerio de Educación. 2010. http://www.mineduc.cl/usuarios/convivencia_escolar/doc/201103071604370.Mineduc%20Fundacion%20Chile%20Gestion de Recursos Humanos en la Escuela Un desafio Permanente.pdf 6. CEPPE: Prácticas de liderazgo directivo y resultados de aprendizaje. Hacia conceptos capaces de guiar la investigación empírica. REICE 2009, Vol. 7 N° 3. http://www.redalyc.org/pdf/551/55114063003.pdf 7. Hargreaves, A. Enseñar en la sociedad del conocimiento. Cap. 6. Editorial Octaedro, 2003. 8. Hargreaves, A. y Shirley, D.: La Cuarta Vía. El prometedor futuro del cambio educativo. Ed. Octaedro, 2012 9. Hernández, R., Murillo, J. y Martínez, C.: Factores de ineficacia escolar. REICE, 2014, volumen N° 12, N° 1. http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol12num1/art7.pdf 10. Mineduc. (2014): Estándares indicativos de desempeño para establecimientos educacionales y sus sostenedores. Liderazgo del director. Pág. 53 a 60 y 61 a 67. Disponible en: http://www.mineduc.cl/index5_int.php?id_portal=47&id_contenido=17116&id_seccion=3264&c=7027 11. Murillo, J. (2003): Una panorámica de la investigación sobre eficacia escolar en Iberoamérica. REICE 2003, Vol.1, N° 1. Disponible en: http://www.ice.deusto.es/RINACE/reice/vol1n1/Murillo.pdf 12. Murillo F.J. (2006): Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. Disponible en: http://www.rinace.net/arts/vol4num4e/art2.pdf

	13. Murillo, Javier y otros (2007): Liderazgo para la inclusión escolar y la justicia social. Revista latinoamericana de educación inclusiva. Vol. 4, 2007. http://www.rinace.net/rlei/numeros/vol4-num1/art8.pdf 14. Murillo, J. y Krishesky, G.: El proceso de cambio escolar. Una guía para impulsar y sostener la mejora de las escuelas. REICE 2012, Vol. 10, N° 1. http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol10num1/art2.pdf 15. Murillo, J. y Román, M.: La distribución del tiempo de los directores de las escuelas primarias en América Latina y su incidencia en el desempeño de los estudiantes. Revista de Educación MEC España, N° 361, mayo-agosto de 2013. http://www.mecd.gob.es/dctm/revista-de-educacion/articulosre361/re36106.pdf?documentId=0901e72b8162f02f 16. OCDE: Mejorar el Liderazgo Escolar. Volumen 1 Política y práctica. 2008. http://www.oecd.org/edu/school/44374937.pdf 17. OCDE: Mejorar el Liderazgo Escolar. Herramientas de trabajo. 2009. http://www.oecd.org/edu/school/43913363.pdf 18. UAH: Experiencias internacionales de estándares de desempeño y liderazgo de directores. Experiencias internacionales. Fotocopia
--	--

10. Convivencia y Resolución de Conflictos. “Taller de Prácticas”

Nombre de la Asignatura	Convivencia y Resolución de Conflictos. “Taller de Prácticas”
Planificación	Núcleo de Competencias Relacionales
Horas lectivas	20
Horas de trabajo dirigido	27
Horas de trabajo autónomo	34
Créditos asociados	3
Profesor	
Descripción	Frente a los desafíos de la Educación, los actores de la Comunidad Educativa se enfrentan con una sociedad consumista, individualista, insensible, violenta en la que se debe trabajar para construir una sociedad más solidaria, responsable y comprometida que conserve los valores en concordancia con la idea de lo establecido en la Convención de los Derechos del Niño, la Constitución Nacional, el Código de la Niñez y la Adolescencia y la Ley General de la Educación. Aunque parezca utópico se puede trabajar desde las instituciones educativas con acciones concretas que tiendan a este ideal. Se debe considerar en primer término los caminos para la gestión de los conflictos entre los miembros de la Comunidad Educativa, cambiando la mirada, entendiendo al conflicto como parte de la vida institucional y no como una falta de accionar del educador. Por ende, es necesario valorar la cultura del otro, es decir, cómo se sienten, se valoran y piensan los actores en conflicto. Esto implica un trabajo lento de construcción que requiere generar los espacios de reflexión de acuerdo con la realidad de cada institución educativa. Por eso la temática del conflicto constituye una preocupación central para quienes ocupan cargos de conducción en instituciones educativas, ya que los conflictos inciden de forma determinante en la conducta de los miembros de la Comunidad educativa y en el grado de eficiencia institucional. Las soluciones “formales” actuales como los sumarios administrativos, regímenes disciplinarios, sanciones no brindan una respuesta adecuada ya que generan insatisfacción a las partes desgaste emocional y de tiempo. Pero lo peor aún es que conducen a la recurrencia de los conflictos que aparecen desplazados o disfrazados bajo nuevas pretensiones pues los actores institucionales muchas veces no encuentran canales adecuados para abordar y gestionar los conflictos. Esta insatisfacción afecta a toda la institución educativa, trabando su desarrollo pedagógico como institucional. Además, esto con lleva a que los alumnos vean a los adultos del sistema educativo transmitiendo valores contrarios a la participación responsable, al protagonismo crítico y transformador de la sociedad. Esta asignatura pretende ofrecer al estudiante herramientas suficientes para desarrollar sus competencias y aplicar sus diferentes conceptos, contenidos, vías de resolución de conflictos y logros de acuerdos para contribuir a una convivencia pacífica en el ámbito educativo y fomentar la Cultura de la Paz.

	La utilidad de esta asignatura se justifica por la necesidad de entender las relaciones entre los miembros de la Comunidad Educativa en las que las partes no se encuentran aisladas sino en continua interacción con su entorno social. Los conflictos forman parte de toda relación social y esta asignatura ofrece vías para poder gestionarlos de la forma más satisfactoria posible para todas las partes, permitiendo la adopción de buenos acuerdos para cada una de las partes, aunque las que se encuentren en conflicto sean interdependientes entre sí. Por lo tanto, es de suma importancia, desarrollar la asignatura de forma abierta y comprensiva tratando de relacionar constantemente todos sus contenidos y conceptos con la realidad; y así tratar de aplicar la teoría a casos prácticos reales para así poder gestionar y resolver conflictos por medio de los métodos alternativos para llegar a una solución satisfactoria y lograr una convivencia pacífica.
Objetivos	• Objetivo General: Desarrollar competencias para liderar transformaciones de los miembros de la Comunidad Educativa hacia una convivencia pacífica y un clima de buen trato propicio para el aprendizaje y participación de sus integrantes. • Objetivos Particulares: ➤ Analizar elementos conceptuales relevantes para el análisis de la convivencia social en la escuela. ➤ Implicancias de los modelos pedagógicos en el clima y educación de la convivencia escolar. ➤ Reconocer procedimientos y enfoque adversarial y colaborativo en resolución de conflictos. ➤ Análisis de sistemas de prácticas de gestión de la convivencia escolar. ➤ Reflexionar sobre el rol del liderazgo en la gestión de la convivencia escolar. ➤ Conocer y practicar técnicas que contribuyan a prevenir conflictos que dañan la convivencia escolar. ➤ Estimular el desarrollo de competencias para enfrentar y resolver situaciones de conflicto, violencia escolar y bullying.
Contenidos	UNIDAD 1. Convivencia y clima organizacional en las instituciones educativas. Los problemas de la convivencia: desmotivación, conflictividad, violencia escolar y bullying. Conceptos. Tipos. Bases y obstáculos de la convivencia. UNIDAD 2. Cultura de resolución pacífica de conflictos en las instituciones educativas. Conceptos. Tipos de conflictos. UNIDAD 3. Abordaje de los conflictos en el ámbito educativo. Conflictos específicos. Actitudes frente al conflicto. Afrontar la conflictividad proyectando la convivencia escolar. Diseño de un proyecto de educación para la convivencia. UNIDAD 4. Análisis de los conflictos en el ámbito educativo. Herramientas conceptuales, comunicacionales y procedimentales. UNIDAD 5. Gestión de los conflictos en el ámbito. Tácticas de intervención. Técnicas de desarrollo de la convivencia. UNIDAD 6. Sistemas de Resolución de Conflictos en el ámbito educativo entre los miembros de la Comunidad Educativa. Conceptos. Tipos. Mediación Educativa. Mediación entre pares.
Actividades	El desarrollo de la presente asignatura se realizará a través de las siguientes actividades: • Clases Magistrales: primero se realizarán las clases magistrales de todos los ejes temáticos, luego clases de

	repaso incentivando los conceptos principales y por último una clase final de aclaración de dudas con respecto a la unidad estudiada. • Trabajos Prácticos: se designarán trabajos prácticos en forma individual para el desarrollo de temas vinculados con el programa de estudio. • Talleres: en los cuales se desarrollarán y resolverán Casos Prácticos que le serán encomendados por medio de la aplicación de las técnicas de resolución de conflictos que correspondan en ese caso determinado. • Círculos de Aprendizaje: se realizará la formación de círculos de aprendizaje al término del desarrollo de todas las unidades del programa a los cuales se les asignará el estudio y profundización de una unidad en particular del programa de estudio. Los alumnos deberán realizar, ante sus compañeros, la exposición de la unidad que se le será asignada. Los demás alumnos observarán, podrán participar a través de preguntas y finalmente evaluarán a sus propios compañeros. Los métodos, técnicas y procedimientos didácticos a ser utilizados, favorecerán la adquisición de habilidades y destrezas profesionales de tal manera a que los estudiantes puedan adquirir seguridad en su desempeño a lo largo de la carrera, debiendo señalarse que la técnica de exposición ante los evalúan a los expositores, creándose así un espíritu de autoexigencia.
Metodología	• La asignatura se desarrollará a través de sesiones presenciales que consideran tanto instancias lectivas como talleres grupales en los que se trabaje el análisis de casos por una parte y experiencias de los participantes, por otra. • Contenido de 6 Unidades que abarca el programa de estudio. • Clases Teóricas y Prácticas. • Cada unidad del contenido se desarrollará en 3 horas catedráticas.
Evaluación	• Porcentaje de asistencia a las clases presenciales según el Reglamento. • Durante el desarrollo de la asignatura se desarrollarán actividades evaluativas, las que se realizarán a través de: • Trabajos de Proceso: - Trabajos en clase: escritos y orales. - Trabajos autónomos fuera de la clase. - Cuestionamientos en clase. - Role play de Casos Prácticos desarrollados en clase. • Trabajos de Producto: - Exámenes Parciales y Finales establecidos en el Reglamento. - Las evaluaciones y calificaciones deberán ajustarse al Reglamento.
Bibliografía	• Abad, J. (2010). <i>7 ideas clave. Escuelas sostenibles en convivencia</i>. Barcelona: Editorial GRAÓ. • Aberbuj G., Bozzalla L., Marina M., Tarantino G. y Zaritzky G. (2007). <i>Violencia y escuela. Propuestas para comprender y actuar</i>. Buenos Aires: Aique Grupo Editor S.A. • Aguilar M. (2011). <i>La Educación y la gestión de los conflictos</i>. Montevideo: Latinbooks International S.A. • Brandoni, F. (2008). <i>Mediación Escolar</i>. Buenos Aires: Paidós.

	• Castro, A. (2008). <i>Desaprender la violencia. Un desafío educativo</i>. Buenos Aires: Editorial Bonum. • Castro, A. (2012). <i>Conflictos en la escuela de la era digital. Tecnología y Violencia</i>. Buenos Aires: Editorial Bonum. • Darino, M. y Gómez, M. (2007). <i>Resolución de Conflictos en las Escuelas</i>. Buenos Aires: Espacio. • Farah, E. (2006). <i>Entre la Disciplina y la Convivencia</i>. Buenos Aires: Gabas. • Girard, K. y Koch, S. (2011). <i>Resolución de Conflictos en las escuelas. Manual para educadores. Mediación</i>. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A. • González, G. y Paulero, R. (2010). <i>Abordaje cooperativo y pacífico de conflictos en la escuela</i>. Buenos Aires: Dirección de Currícula y Enseñanza del Ministerio de Educación del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. • Ianni N.y Pérez, E. (1998). <i>La convivencia en la escuela: un hecho, una construcción. Hacia la modalidad diferente en el campo de la prevención</i>. Buenos Aires: Edición Paidós. • Iugman, S. (2004). <i>La Mediación Escolar</i>. Buenos Aires: Lugar Editorial S.A. • Johnson, D. y Johnson, R. (2010). <i>Cómo reducir la violencia en las escuelas</i>. Buenos Aires: Paidós. • Kreidler, W. (1984). <i>Creative conflict resolution: More than 200 activities for Keeling peace in the classroom</i>. Glenview. IL: Scott, Foresman. • Kreidler, W. (1997). <i>Conflict resolution in the middle school</i>. Cambrige: Eductarors for Social Responsibility. • Martínez, D. (2008). <i>Mediación Educativa y Resolución de Conflictos</i>. Buenos Aires: Ediciones Novedades Educativas. • Ortega, R. y Del Rey, R. (2003). <i>La violencia escolar. Estrategias de prevención</i>. Barcelona: Editorial GRAÓ. • Osorio, F. (2008). <i>Violencia en las escuelas. Un análisis desde la subjetividad</i>. Buenos Aires: Noveduc. • Prawda, A. (2002). <i>Resolviendo conflictos en la escuela. Aportes de la mediación</i>. México: Editorial Instituto Nacional de Mediación de México y la Universidad de Sonora. • Prawda, A. (2011). <i>Mediación Escolar sin mediadores</i>. Buenos Aires: Editorial Bonum. • Ramos, C. (2003). <i>Un mirar, un decir, un sentir en la Mediación Educativa</i>. Buenos Aires: Librería Histórica. • Redorta, J. (2011). <i>Gestión de conflictos. Lo que necesita saber</i>. Barcelona: Editorial UOC. • Rozenblum, S. (2008). <i>Mediación en las Escuelas. Resolución de conflictos en el ámbito educativo adolescente</i>. Buenos Aires: Aique Grupo Editor. • Salm, R. (2006). <i>La solución de conflictos en la escuela. Una guía para maestros</i>. Lima: Editora El Comercio S.A. • Ury, W. (2000). <i>Alcanzar la paz: Diez caminos para resolver conflictos en la casa, el trabajo y el mundo</i>. Buenos Aires: Paidós. • Viñas, J. (2008). <i>Conflictos en los centros educativos. Cultura organizativa y mediación para la convivencia</i>. Barcelona: Editora GRAÓ.
--	--

11. Competencias directivas con énfasis en el aprendizaje

Nombre de la Asignatura:	Competencias directivas con énfasis en el aprendizaje
Planificación:	Núcleo Competencias Estratégicas
Horas lectivas	24
Horas de trabajo dirigido	27
Horas de trabajo autónomo	30
Créditos asociados	3
Profesor:	
Objetivos Generales:	- Reconocer la relación existente entre la práctica directiva y los resultados de aprendizaje - Conocer el concepto de competencia y su aplicabilidad a la dirección educacional - Profundizar en el conocimiento de diversos modelos de gestión y dirección escolar: “Directores para Chile”, Marco para la Buena Dirección, SACGE MINEDUC y Fundación Chile. - Conocer y aplicar herramientas de gestión que contribuyan a una dirección efectiva Conocer conceptos básicos de gestión de recursos humanos y materiales
Metodología:	Clases expositivas, trabajos grupales e individuales
Evaluación:	- Trabajo evaluación competencias organizacionales - Prueba de integración 30% - Ensayo final 40%
Bibliografía:	Alvariño, C., Arzola, S., Brunner, J.J., Recart, M.O. & Vizcarra, R. (2001). <i>Gestión escolar Un estado del arte de la literatura</i>. U. De Concepción Chile, Revista Paideia N° 29, p.15-45. Arancibia, V. (1992) <i>Efectividad Escolar: un análisis comparado</i>. Estudios Públicos N°47. Santiago: CEP Bailey, T., Hughes K. & Thornton, D. (2004) <i>Working Knowledge: Work-Based Learning and Education Reform</i>. Ed. RoutledgeFalmer Bellei, C., Muñoz, G., Pérez L.M., Raczynski, D. (2004) <i>¿Quién dijo que no se puede? Escuelas efectivas en sectores de pobreza</i>. Santiago: UNICEF Boolman, L., Deal, T. (1995) <i>Organización y liderazgo. El arte de la decisión</i>. Ed. Addison-Wesley Iberoamericana Brunner J.J. & Elacqua, G. (2004) <i>Factores que inciden en una educación efectiva. Evidencia internacional</i>. http://mt.educarchile.cl/archives/Factores_EDU_2004.pdf Carbone, R. (2005) <i>Gestión y desarrollo de competencias organizacionales</i> Hill, Ch., Poner, G. (1996) <i>Administración Estratégica-Un enfoque integrado</i>. Ed. Mc.Graw-Hill (tercera edición) Fisher, D., Rooke, D. & Torbert, B. (1995) <i>Personal and Organizational Transformations</i>. Ed. Mc.Graw-Hill Mascareño, M (2007) <i>Resumen proyecto Fondef “Directores para Chile”</i> Marco Para la Buena Dirección - MINEDUC Murillo, J. <i>Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido</i>.

	Saracho, J.M. (2005) <i>Un modelo general de gestión por competencias</i>. Ed.Ril. Vásquez, A. (2003) <i>Gestión y calidad basada en competencias directivas</i>. Manuscrito no publicado. Waters, T., Marzano R., & Mc Nulty B. (2004) <i>Leadership that Sparks Learning</i>. Educational Leadership, April 2004. Lecciones sobre Liderazgo: Una Comparación entre Directores de Escuelas Inglesas y Ejecutivos de empresas privadas
--	--

12. Evaluación Institucional de procesos y resultados de enseñanza

Nombre de la Asignatura:	Evaluación Institucional de procesos y resultados de enseñanza
Planificación:	Núcleo Competencias Estratégicas
Horas lectivas	24
Horas de trabajo dirigido	27
Horas de trabajo autónomo	30
Créditos asociados	3
Profesor:	
Descripción	Un primer motivo que explica el auge actual de la evaluación es el cambio registrado en los mecanismos de administración y control de los sistemas educativos, que ha marchado paralelo a las propias transformaciones experimentadas por el aparato escolar en las últimas décadas. Un segundo fenómeno relacionado con el anterior se refiere a la creciente demanda social de información sobre la educación que se aprecia en nuestros países. Esta realidad, que suele ir asociada a lo que se conoce como “rendición de cuentas”, reposa sobre la convicción de que las escuelas y el sistema educativo en su conjunto deben responder a las demandas que ciudadanos y sociedades les plantean, de acuerdo con el análisis que se efectuaba más arriba. Son muchos quienes creen que la educación ha funcionado a la manera de una “caja negra”, cuya opacidad impide saber qué ocurre en su interior.
Objetivos Generales:	1. Comprender la subjetividad implícita en las nociones de calidad educativa, eficiencia escolar y resultados de aprendizajes que están implícitas en el actual debate educativo. 2. Analizar el proceso de evaluación institucional y de resultados escolares, como parte de un sistema organizado desde un sentido o propósito educativo. 3. Explicar los componentes básicos de un modelo de evaluación institucional con foco en la Misión y Visión. 4. Utilizar las técnicas y estrategias de un plan de evaluación basado en la estrategia. 5. Discutir las tensiones y oportunidades presentes en el sistema escolar chileno con relación al diseño de un sistema integrado de evaluación institucional. 6. Analizar críticamente la experiencia del sistema escolar en Estados Unidos respecto al uso de evaluaciones estandarizadas y consecuencias por los resultados en ellas, confrontando con las políticas y reformas que en Chile se llevan a cabo en el marco de la mejora de la calidad educativa. 7. Analizar las opciones de uso de instrumentos que permitan diseñar un plan de evaluación institucional, acorde con la misión/visión de una escuela.
Contenidos:	• Evolución y paradigmas presentes en la discusión respecto a la calidad de las escuelas y las políticas asociadas.

	- Fundamentos teóricos que soportan un modelo integrado de evaluación institucional que considera perspectivas externas y externas y que orientan a la responsabilización por los resultados escolares. - Relación existente entre la misión y objetivos de un establecimiento educativo y la evaluación institucional y estrategias de implementación. - Sistema Escolar Chileno: Indicadores de resultado, aporte de las bases curriculares y la conformación de un nuevo marco legal para el mejoramiento de la calidad educativa. - Estudios comparados y análisis crítico de los marcos regulatorios de Chile y EEUU en temas de accountability y evaluación escolar. - Estructura de un plan de mejoramiento basado en la estrategia, para la evaluación institucional de procesos y resultados de un centro escolar. Etapas para el diseño e implementación.
Metodología:	Clases expositivas, trabajos grupales e individuales
Evaluación:	Los estudiantes del curso serán evaluados en base a los siguientes criterios: (a) Informe escrito personal, fundamentando un marco conceptual para abordar la evaluación de aprendizajes y aplicación de este en identificación de aprendizajes que derivan de la misión/visión de un centro escolar concreto. (40 %) (b) Presentación Oral de Avance en Plan de Evaluación y aportes críticos al trabajo grupal (20%). (c) Elaboración de Proyecto Plan Evaluación Institucional (grupal). (40%) Se espera que todos los estudiantes preparen las clases de acuerdo a las lecturas indicadas en cada sesión. Se espera también que participen activamente en las sesiones presenciales. Los estudiantes deben estar presentes en todas las clases, durante todo el tiempo que estas duren. Si tiene alguna emergencia, contacte al profesor por e-mail, antes de la clase preferentemente. Informe escrito marco conceptual y propuesta de evaluación de aprendizajes (40%) – Los estudiantes prepararán un informe personal en que sistematizarán su reflexión respecto a las lecturas propuestas para la primera etapa del curso. Este informe implicará por una parte tomar posición respecto a una comprensión de los aprendizajes y un modelo evaluativo, como su aplicación práctica en la evaluación de los aprendizajes que se desprenden de la Misión/visión institucional.: Proyecto individual o grupal – Los estudiantes se organizarán en grupos y desarrollarán un proyecto para evaluar su propia institución escolar. Este trabajo contempla dos etapas. La presentación oral de un mapa de evaluación que deberán presentar en la clase del 7 de julio, donde serán comentados los trabajos y analizados colectivamente (20%) y el informe final que se incorporará las mejoras analizadas en su exposición y debate
Bibliografía:	Bolivar, Antonio (2006) Evaluación institucional: entre el rendimiento de cuentas y la mejora interna Gest. Ação, Salvador, v.9, n.1, p.37-60, jan./abr Darling-Hammond, L (2004) Estándares, Accountability y Reforma Escolar. Teachers College Record Volume 106, Number 6, June 2004, pp. 1047-1085.

	Darling-Hammond, L.; Ancess, J.; Falk, B (1995). Authentic Assessment in Action. Cap.1 Págs. 1 – 20 (Traducción disponible) Lasida, J. et alt. La Calidad Educativa, Sistemas y Potencialidades. En Páginas de Educación, Vol 1 2008, Montevideo Uruguay MINEDUC (2005) Marco para la buena dirección . Documento de Trabajo MINEDUC Octubre 2011 Bases Curriculares de la Educación Básica Chilena. Documento Murillo J. y Román M. (2010) Retos en la Evaluación de la Calidad en América Latina. Revista Iberoamericana de Educación, N° 53 p.97-120 Texto seleccionado: Comisión Asesora Presidencial (2006) Informe Final del Consejo Asesor Presidencial para la Calidad de la Educación. http://www.consejoeducacion.cl/articulos/Informefinal.pdf OECD (2011) Towards an OECD Skills Strategy Draft policies to essential skills Radic, J. Pizarro B. Montaldo, N. (2011)Fundamentos y orientaciones para el diseño de un currículum que promueva la formación integral Cuadernos de Pedagogía Facultad de Educación Octubre 2011 Uribe,M. Weinstein J. Un Sistema de Certificación de la Calidad de la Gestión Escolar: Lecciones desde la experiencia de la Fundación Chile. En Páginas de Educación, Vol 3 2010, Montevideo Uruguay, pags. 186-202.
--	---

13. Visión sistémica del cambio y la innovación educacional

Nombre de la Asignatura:	Visión sistémica del cambio y la innovación educacional
Planificación:	Núcleo Competencias Estratégicas
Horas lectivas	24
Horas de trabajo dirigido	27
Horas de trabajo autónomo	30
Créditos asociados	3
Profesor:	
Descripción	La asignatura busca entregar a los estudiantes las capacidades para comprender y analizar los principios, factores y actores asociados a los procesos de cambio educativo e institucional. Será un espacio de análisis, discusión y reflexión sobre el cambio educativo, y entregará elementos para comprender los procesos de cambio organizacional, mediante la aplicación de conceptos fundamentales y herramientas concretas de trabajo para el desarrollo institucional. En esa línea, desarrollará elementos teóricos para la comprensión de las características de los procesos de cambio, las estructuras del cambio planificado y se trabajaran aquellas áreas críticas que requieren una planificación del cambio en las organizaciones escolares, además de la aplicación de herramientas específicas para la formulación de planes estratégicos en contextos escolares de cambio e innovación institucional.
Objetivos	Después de completar este curso, los miembros de la cohorte debieran ser capaces de desarrollar conocimiento, habilidades y disposiciones para: - Identificar el cambio como una realidad compleja, que requiere mecanismos de gestión para su administración en la organización escolar. - Comprender los elementos asociados al cambio en educación, así como las resistencias que el cambio provoca a nivel personal e institucional, valorando las estrategias y dispositivos que se requieren para su administración. - Reconocer los mecanismos del cambio planificado e identificar las distintas áreas del desarrollo organizacional escolar como espacios con metodologías específicas para diagnosticar y gestionar eficazmente el cambio planificado. - Comprender las nociones asociadas a los procesos de planificación estratégica escolar, como elementos que posibilitan el cambio organizacional, partir del conocimiento y la evaluación del contexto de la escuela y sus necesidades, adquiriendo y manejando con propiedad algunas herramientas de gestión y de planificación estratégica.
Contenidos:	Día 1 UNIDAD I: Comprender el cambio en la educación a) Bienvenida y presentación del curso a) Conceptualización sobre cambio y cambio organizacional. b) Ciclo del Cambio y demandas a la Escuela c) Teoría del cambio. d) Teoría de Paradigmas y Cambio Educativo. 3 Lecturas:

	- Murillo, Javier: "El Proceso del Cambio Escolar. Una Guía para Impulsar y Sostener la Mejora de las Escuelas". REICE - Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. Volumen 10, Número 1; 2012. - Fullan, Michael: "Capítulo 3: La Complejidad del Proceso del Cambio" en "Las Fuerzas del cambio. Explorando las Profundidades de la Reforma Educativa". Ed. Akal, Madrid, 2003. Día 2 : Comprender el cambio en la educación Contenidos: a) Las Resistencias al cambio en Educación y Administración de Resistencias. b) Gestión Escolar y Cambio c) Cambio e Innovación: Paradigmas sistémico y estratégico de análisis del cambio organizacional d) Articulación del Cambio en contextos Escolares Lecturas: • Kaufman, Roger et als.: "Strategic Planning For Success"- Cap. 2. Critical Success Factors for Strategic Thinking That Works. Ed. Jossey Bass; San Francisco, CA, 2003. • Fullan, Michael: "El significado del cambio educativo: un cuarto de siglo de aprendizaje". Profesorado, revista de currículum y formación del profesorado, 6 (1-2), Universidad de Granada, 2002. Día 3 UNIDAD II: Planificación del Cambio en la Escuela Contenidos: a) Cambio Planificado en la Escuela. b) Desarrollo Organizacional Escolar (DOE) como estrategia de cambio planificado. c) Áreas de Diagnóstico y Desarrollo Organizacional. Lecturas: • Salazar, Urbano: "Gestión de Procesos Educativos y Organizacionales para la Escuela en Territorio Rural con Aula Multigrado". Ediciones Campus Villarrica – Pontificia Universidad Católica de Chile. Villarrica, 2014. (págs. 32 – 50). • Blanco M., Augusto: "Elementos de Gestión del Cambio en Organizaciones Educativas". Documento mimeo - preparado para la Fundación Chile – 2011. Día 4 UNIDAD III: Planificación Estratégica Escolar como herramienta de Cambio Contenidos: a) Gestión estratégica en el contexto del cambio educativo b) Modelos de Planificación Estratégica Escolar c) Fases del proceso de Planificación Estratégica • Fase Filosófica: Misión, Principios y Valores, Visión • Fase Analítica: Análisis de Entorno y Detección de Necesidades Lecturas: • UNESCO: "Strategic planning: Concept and rationale". Published by: International Institute for Educational Planning; Paris, 2010. • Frei, Frances X.: "Las Cuatro Cosas que una Empresa de Servicios debe Hacer Correctamente". Harvard Business Review América Latina. Abril 2008. Día 5 UNIDAD III: Planificación Estratégica Escolar como herramienta de Cambio Contenidos: a) Fases del proceso de Planificación Estratégica (continuación) • Fase Operativa: Definición de Objetivos y Herramientas de
--	--

	Evaluación • Fase de Acción y Desarrollo Lecturas: • Fuster, José: “La planificación estratégica: Una propuesta metodológica para gestionar el cambio en políticas de innovación educativa”. Revista Iberoamericana de Educación. Abril de 2008. • Manes, Juan Manuel: “Gestión Estratégica para Instituciones Educativas”. Ed. Granica; Buenos Aires, 1999. Capítulo 4. Día 6 UNIDAD IV: Herramientas de Gestión Estratégica para el Cambio Planificado en la Escuela Contenidos: a) Aportes del Balanced Scorecard y los Mapas Estratégicos a la planificación del Cambio 5 b) Análisis estratégico del Curriculum • Niveles de Implementación de curriculum • Análisis de la implementación del curriculum Lecturas: • Blanco M., Augusto: “El Cuadro de Mando Integral y la Evaluación de la Gestión en Organizaciones Educativas”. Doc. Mimeo preparado para el Postítulo en Gestión Escolar de la Pontificia Universidad Católica de Chile – Sede Regional Villarrica, 2002. • Elgueta, Silvia: “Liceos Ejemplares en Contextos de Pobreza”. Revista Persona y Sociedad, Universidad Alberto Hurtado. Vol XVIII, N°3; Santiago, 2004. • Kaplan, Robert y Norton, David P.: “Mapas Estratégicos”. Ed. Gestión 2000; Barcelona, 2004. Cap. 2 y cap. 11.
Metodología.	La metodología ha sido diseñada específicamente para la generación de condiciones que faciliten un proceso grupal de aprendizaje entre los participantes y la adquisición de competencias directivas que aporten al desarrollo de capacidades de gestión y liderazgo; las que logren impactar en los procesos y en los resultados institucionales de los establecimientos educacionales de proveniencia de los participantes. Así, se espera que la metodología realice un aporte en las siguientes áreas de competencias de los participantes: • Autonomía e iniciativa personales: A través de los temas a analizar y de las evaluaciones y discusiones, los estudiantes podrán identificar los aspectos esenciales de los procesos de cambio en educación, para analizar e inferir interpretaciones propias y novedosas respecto de las causas, consecuencias y modos de aproximación a los mismos. • Habilidades interpersonales: Los estudiantes tendrán la posibilidad de reconocer sus propias actitudes, percepciones e ideas respecto de los procesos de cambio; los paradigmas que les impiden pensar y proponer cambios y los procesos personales que vehiculan el cambio organizacional. • Capacidad crítica y autocrítica: A través de las distintas actividades del curso, los estudiantes deberán desarrollar una actitud y un pensamiento crítico que pueda interpelar las propias ideas y creencias sobre los aspectos a discutir en la asignatura, para realizar síntesis que sean novedosas y pertinentes a las realidades particulares de cada uno. • Toma de decisiones: Los alumnos deberán demostrar habilidades sociales, habilidad para procesar información y valoración de los procesos decisionales, tanto individuales

	como colectivos, que los procesos de planificación del cambio requieren. 6 Para el desarrollo del curso se contempla el siguiente panel metodológico: • Sesiones presenciales con exposiciones del relator. La presentación en PPT de cada sesión se entregará al final de la misma, para uso y reflexión de los participantes. • Mini-Talleres personales de análisis de casos y reflexión personal sobre los contenidos tratados en el curso, en base a preguntas previamente elaboradas. • Conversatorios, para discutir y reflexionar acerca de los mini-talleres personales y los contenidos del curso, en base a preguntas previamente elaboradas. • Talleres formativos grupales de discusión, análisis de casos y de aplicación de los contenidos tratados en el curso. • Talleres formativos de Análisis de Instrumentos y herramientas para estudiar y diagnosticar áreas críticas de cambio planificado en la escuela.
Evaluación:	Evaluación del Curso: • Ensayo personal sobre lectura y contenidos: 50% • Trabajo Final de Taller Grupal: 50% Aprobación: • Promedio de calificación igual o superior a 4.0 (escala de 1.0 a 7.0) • Asistencia superior al 80% de las clases.
Bibliografía:	a-. Bibliografía Mínima 1. Blanco M., Augusto: “Elementos de Gestión del Cambio en Organizaciones Educativas”. Documento mimeo - preparado para la Fundación Chile – 2011. 2. Blanco M., Augusto: “El Cuadro de Mando Integral y la Evaluación de la Gestión en Organizaciones Educativas”. Documento mimeo preparado para el Postítulo en Gestión Escolar de la Pontificia Universidad Católica de Chile – Sede Regional Villarrica, 2002. 3. Elgueta, Silvia: “Liceos Ejemplares en Contextos de Pobreza”. Revista Persona y Sociedad, Universidad Alberto Hurtado. Vol XVIII, N°3; Santiago, 2004. 4. Frei, Frances X.: “Las Cuatro Cosas que una Empresa de Servicios debe Hacer Correctamente”. Harvard Business Review América Latina. Abril 2008. 5. Fullan, Michael: "El significado del cambio educativo: un cuarto de siglo de aprendizaje". Profesorado, revista de currículum y formación del profesorado, 6 (1–2), Universidad de Granada, 2002. 6. Fullan, Michael: “Capítulo 3: La Complejidad del Proceso del Cambio” en “Las Fuerzas del cambio. Explorando las Profundidades de la Reforma Educativa”. Ed. Akal, Madrid, 2003. 7. Fuster, José: “La planificación estratégica: Una propuesta metodológica para gestionar el cambio en políticas de innovación educativa”. Revista Iberoamericana de Educación. Abril de 2008. 8. Kaplan, Robert y Norton, David P.: “Mapas Estratégicos”. Ed. Gestión 2000; Barcelona, 2004. Cap. 2 y cap. 11. 9. Kaufman, Roger et als.: “Strategic Planning For Success”- Cap. 2. Critical Success Factors for Strategic Thinking That Works. Ed. Jossey Bass; San Francisco, CA, 2003. 10. Manes, Juan Manuel: “Gestión Estratégica para

	Instituciones Educativas”. Ed. Granica; Buenos Aires, 1999. Capítulo 4. 11. Murillo, Javier: "El Proceso del Cambio Escolar. Una Guía para Impulsar y Sostener la Mejora de las Escuelas". REICE - Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación. Volumen 10, Número 1; 2012. 12. Salazar, Urbano: “Gestión de Procesos Educativos y Organizacionales para la Escuela en Territorio Rural con Aula Multigrado” (págs. 32 – 50). Ediciones Campus Villarrica – Pontificia Universidad Católica de Chile. Villarrica, 2014. 13. UNESCO: “Strategic planning: Concept and rationale”. Published by: International Institute for Educational Planning; Paris, 2010. b-. Bibliografía Complementaria 1. Fuster, José: “La planificación estratégica: Una propuesta metodológica para gestionar el cambio en políticas de innovación educativa”. Revista Iberoamericana de Educación. Abril de 2008. 2. Kaplan, Robert S. y Norton, David P.: “El Balanced Scorecard: Mediciones que impulsan el desempeño”. Harvard Business Review América Latina. Julio 2005. 3. Kaufman, Roger: “Strategic Planning For a Better Society”. Revista Educational Leadership, ASCD, Virginia; Abril 1991. 4. Manes, Juan Manuel: “Gestión Estratégica para Instituciones Educativas”. Ed. Granica; Buenos Aires, 1999. Capítulo 4. 5. Rodríguez M., Darío: “Diagnóstico Organizacional”. Ed. Universidad Católica de Chile. Santiago, 2009. 6. Stoner, James; Freeman, Edward y Gilbert, Daniel R.: “Administración”. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana. México, D.F. 1996. Capítulo 10. 7. Undurraga, Gonzalo et als: “Desarrollo organizacional Escolar”. Monografías sobre Educación. Ed. Facultad de Educación Pontificia Universidad Católica de Chile. Santiago, 1997. 8. Whitaker, Patrick: “Cómo Gestionar el Cambio en Contextos Educativos”. Narcea Ediciones; Madrid, 1998.
--	---

13. Desarrollo de Competencias Directivas. Taller de Prácticas

Nombre de la actividad	Desarrollo de Competencias Directivas. Taller de Prácticas
Planificación:	Núcleo Competencias Estratégicas
Horas lectivas	20
Horas de trabajo dirigido	27
Horas de trabajo autónomo	34
Créditos asociados	3
Profesor:	
Descripción	La gestión escolar alude al conjunto de actividades implicadas en la marcha cotidiana de las instituciones, incluyendo actividades de enseñanza –aprendizaje, administrativas, de organización interna, de relación con la comunidad y otros actores del sistema y también las normas y prácticas de convivencia entre los distintos miembros de la comunidad escolar, (Weinstein, 2003), se refiere también a que no se pueden iniciar procesos de búsqueda de eficacia de la gestión escolar en vistas de mejorar los resultados escolares, sin que directivos lideren los procesos de transformación e innovación. Una escuela eficaz no puede ser tal sin directivos competentes. En ese contexto se plantea como propósito del Taller promover las competencias directivas que favorezcan la implementación de estrategias de gestión y mejoramiento de los procesos de gestión y de desarrollo de personas. Se busca que los participantes adquieran habilidades y capacidades necesarias para elaborar y poner en práctica un Mapa de Desarrollo Individual de competencias.
Objetivos	1. Reconocer las características del liderazgo individual e identificar espacios de mejora mediante la realización de una evaluación de competencias. 2. Conocer acciones que facilitan el desarrollo de competencias. 3. Reflexionar sobre las relaciones entre planificación, desarrollo y capacidades directivas y sus implicancias prácticas. 4. Aplicar conceptos básicos de gestión por competencias. 5. Elaborar y poner en práctica un Mapa de Desarrollo Individual de competencias.
Contenidos	UNIDAD I: COMPETENCIAS DIRECTIVAS Y DESARROLLO INTEGRAL a. El significado de las competencias directivas en la actualidad. b. Contexto de globalización: complejidades e incertidumbres. c. Marco conceptual: 1.3.1 Definición de Competencia. 1.3.2 Modelos de Competencias. 1.3.2.1 Modelo Funcional. 1.3.2.2 Modelo Conductual. 1.3.2.3 Modelo Constructivista o Integrativo.

	1.3.2.4 Modelo Holístico 1.3.4. Metodologías de Identificación de Competencias. 1.3.4.1 Identificación de Competencias Funcionales. 1.3.4.2 Identificación de Competencias Conductuales. 1.3.5. Mapas de Desarrollo Profesional. 1.3.6. Evaluación por competencias Unidad II: METODOLOGIA DE TRABAJO 2.1. Diseño de Perfiles de Competencias. 2.2.1 Identificación de Competencias Funcionales. 2.2.1.1 Definición de Niveles de Progreso de la Organización Escolar. 2.2.1.2 Definición de los Ámbitos de Gestión. 2.2.1.3 Ámbitos de Gestión asociados a las Competencias Funcionales. 2.2.1.4 Matriz de cargos asociados a competencias y niveles de desarrollo de la organización escolar. 2.2.1.5 Catálogo de Competencias Funcionales. 2.2.2 Identificación de Competencias Conductuales. 2.2.2.1 Competencias Conductuales: Descripción y Criterios Conductuales. 2.2.2.2 Catálogo de Competencias Conductuales. 2.2.3 Perfiles de Competencias. 2.3 Validación de Perfiles de Competencias. UNIDAD III: MAPAS DE DESARROLLO PROFESIONAL 3.1 Consideraciones para la elaboración y la lectura de los Mapas de Desarrollo. 3.2 Mapa de Desarrollo Profesional director., vicedirector, equipo de gestión, equipo tecnico3.6 Gráfica de competencias funcionales asociadas a cargos.
Actividades	Se realizarán actividades de investigación y actividades de campo, en el contexto en que se desempeñan los participantes.
Metodología	Se utilizará estrategias didácticas que contemplan metodologías individualizadas y socializadoras; se desarrollaran técnicas de debates, talleres, trabajos grupales, duales e individuales. Parte de la experiencia y los conocimientos de los participantes; se desarrollará a través de las clases presenciales, donde se realiza la puesta en común de los temas y las aclaraciones pertinentes y se profundiza en forma individual y/o grupal con las lecturas y tareas complementarias.
Evaluación	Al iniciar el módulo se administrará un cuestionario de expectativas y una evaluación diagnóstica que establezca el nivel de conocimientos con relación al mismo. La evaluación formativa se realizará durante el proceso, y tendrá un peso del 70% de la calificación final, se considerarán: - La lectura y estudio de los materiales asignados y la participación en las actividades de grupo y discusiones en clase. - Elaborar y presentar producciones individuales y/o grupales.

	La evaluación final tendrá un peso del 30% y consistirá en la elaboración y defensa de un Trabajo global. La asignación de los trabajos prácticos se hará considerando las horas contempladas a distancia. La ponderación de los porcentajes de los diferentes trabajos se consensuará con los alumnos conforme a la relevancia de estos, en un proceso que se irá ajustando con ellos. El rendimiento mínimo exigido para la aprobación es de 60%. La escala para utilizarse es la de 1 (uno) al 5 (cinco).
Bibliografía	• Alles, Martha. “Desempeño por Competencias”. Ediciones Granica. Buenos Aires. 2005. • Alles, Martha. “Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias”. Capítulos 2 y 4 Editorial Gránica, Buenos Aires, 2004. • Argüelles, Antonio (Comp.) “Competencia laboral y educación basada en normas de competencia”. México: Limusa; Conalep, 1996. • Asis Blas, Francisco. “Competencias profesionales en la Formación Profesional”. Alianza, Madrid, 2007 • Blanco Prieto, Antonio. “Trabajadores Competentes”. Editorial ESIC. Madrid.2007. Brito et al. • Délor, Jean Jacques. “La educación encierra un tesoro”. París: UNESCO, 1995. • Fernández, López Javier. “Gestión por Competencias”. Ed. Prentice Hall.Madrid, 2005 • Fernández, López Javier. “Gestión por Competencias”. Ed. Prentice Hall.Madrid, 2005 • Fletcher, Shirley. “Nuevas formas de evaluación y certificación”. En: Competencia Laboral:antología de lecturas. México: CONOCER, 1997. • Fullan, M. “Liderar en una cultura de cambio”. Ediciones OCTAEDRO. Barcelona. 2002. • Hay Group, “Las competencias como herramienta para identificar individuos con altodesempeño: Una visióngeneral”.https://ctp.uniandes.edu.co/Documentos/Las_Competencias.pdf • Levy-Leboyer, Claude. “Gestión de las competencias. Cómo analizarlas; Cómo evaluarlas;Cómo desarrollarlas”. Madrid: Gestión, 2000.Mertens, Leonard. “Prácticas de evaluación por competencias. Hacia un modelo simple ysignificativo”. México, 2000. • Ministerio de Educación y Cultura. Manual del desempeño docente. Asunción Paraguay,2006. • Ministerio de Educación. “Marco Para la Buena Dirección”. Santiago de Chile, 2005. • Saracho, José María. “Un Modelo General de Gestión por Competencias”. Santiago de Chile.RIL Editores 1995.

14. SISTEMA DE EVALUACIÓN

Cada módulo será evaluado por el docente en función de una exigencia de 60 %, teniendo como escala de calificación del 1 al 5. Quedará reprobado el estudiante que obtenga la calificación 1 (uno) y aprobará el módulo con una calificación de 2 (dos) y que haya cumplido con los demás requisitos del programa.

En cada módulo, los participantes serán evaluados en las siguientes actividades: asistencia, participación, tareas personales, proyectos grupales de investigación–acción, ensayos individuales y lecturas controladas.

Los estudiantes que, por motivo bien justificado en tiempo y forma, tendrá derecho a la segunda oportunidad de la evaluación final.

14. TUTORIA DE RECUPERACIÓN DE CLASE

Los estudiantes que por razones bien justificadas no pudieran cerrar el módulo en tiempo y forma tendrán una oportunidad mediante la tutoría de recuperación. Esta tutoría de recuperación podrá realizar los estudiantes que cumplieron con el 80 % asistencia. El costo de la tutoría de recuperación correrá por cuenta del o la estudiante.