

TELESCOPICHILE

Observatorio Chileno de Buenas Prácticas de Dirección Universitaria

Interdisciplina efectiva: Programa de Magíster en Liderazgo y Gestión en Organizaciones Escolares

Palabras clave: *Interdisciplina, colaboración, liderazgo, gestión, líderes escolares*



María Verónica Leiva



veronica.leiva@pucv.cl



56322274314



<https://www.pucv.cl/pucv/facultad-de-filosofia-y-educacion/postgrados/magister-en-liderazgo-y-gestion-de-organizaciones-escolares/magister-en-liderazgo-y-gestion-en-organizaciones-escolares>



Pontificia Universidad Católica de Valparaíso

Resumen de la Práctica

Lo que distingue al programa de Magíster en Liderazgo y Gestión en Organizaciones Escolares (MLGOE), es su carácter interdisciplinario, que integra y coordina los aportes de tres unidades académicas de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso: la Escuela de Negocios, de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas; la Escuela de Ingeniería Industrial, de la Facultad de Ingeniería, y la Escuela de Pedagogía, de la Facultad de Filosofía y Educación, que aportan sinérgicamente al programa su conocimiento y práctica en las áreas de la gestión de recursos y del cambio, de sistemas y procesos y del liderazgo escolar para el aprendizaje.

Creado en octubre de 2012, con un carácter profesional y el propósito de contribuir a una mejor gestión en los ámbitos escolares y con ello generar mayor impacto y resultados en el proceso de enseñanza - aprendizaje de niñas/os y adolescentes. Su misión es graduar profesionales líderes e íntegros con conocimiento especializado en las áreas del liderazgo y la gestión de organizaciones escolares, capaces de conducirlos en contextos desafiantes y liderar en ellas transformaciones estratégicas y operativas, innovadoras y sostenibles.

Alineado con el proyecto institucional de la Universidad, al cultivar las ciencias a través de la creación y comunicación del conocimiento y la formación de graduados y profesionales con vocación de servicio a la sociedad en el marco valórico del Magisterio de la Iglesia, contribuye a la materialización del Modelo Educativo universitario, con particular énfasis en los pilares de Formación integral, por la visión interdisciplinar de los temas a tratar así como su formación práctica y vinculada al entorno, y en la Formación a lo largo de la vida, por la visualización de futuros espacios de perfeccionamiento de los estudiantes.

Dirigido a profesores y profesionales que se desempeñan en ámbitos de gestión escolar, el programa cuenta con 6 módulos, tres asignaturas electivas, dos actividades complementarias a desarrollar y el trabajo de finalización, con un total de 661 horas presenciales, 1148 no presenciales, un total de 1809 horas cronológicas, 42 créditos SCT y 67 créditos PUCV.

El programa ha sido acreditado ya dos veces por 4 años, la segunda vez en 2019, demostrándose entre períodos su fortalecimiento en la articulación de módulos, sello interdisciplinario y sistémico, actividad de graduación, áreas de profundización, desarrollo y productividad del cuerpo académico. Con la información obtenida de este último proceso, se procedió a una actualización del plan de estudio que refuerza la perspectiva interdisciplinaria del MLGOE a través de la definición de 3 áreas de profundización, actividad de finalización para la obtención del grado, incorporación de asignaturas optativas y actividades complementarias, entre otras.

Con 12 cohortes egresadas a la fecha, se han graduado 265 magísteres, con una tasa de graduación del

Interdisciplina efectiva: Programa de Magíster en Liderazgo y Gestión en Organizaciones Escolares

94,1% entre 2013 y 2022 en sede Viña y con 92,3% entre 2021 y 2022 en sede Santiago. Un 79% ha logrado obtener o mejorar su posición laboral, movilizándose a cargo directivo.

La buena práctica que se comparte es el trabajo interdisciplinario logrado en estos 11 años de implementación del programa.

1. Planificación de la Práctica

El Programa nace por demanda del Ministerio de Educación al reglamentar el Plan de Formación de Directores, convocando a diversas instituciones a proponer programas de formación de profesionales de la educación en competencias específicas, habilidades y aptitudes necesarias y requeridas para ejercer el cargo de Director de un centro escolar. Así como también, por la necesidad de mejorar los resultados de aprendizaje en organizaciones escolares, donde estudios señalan que un 25% de estos resultados dependen de la calidad del liderazgo ejercido y por la necesidad de contar con instancias de desarrollo del profesorado.

En respuesta a esta demanda, en un principio fueron 4 escuelas de la universidad las que se articulan para generar el programa de magíster, el que se imparte por vez primera en septiembre de 2011, para finalmente consolidarse 3, las escuelas de Pedagogía, Ingeniería Industrial y Negocios y Economía, en la generación conjunta del programa de Magíster en Gestión y Liderazgo en Organizaciones Escolares, que se imparte desde 2012 a la fecha.

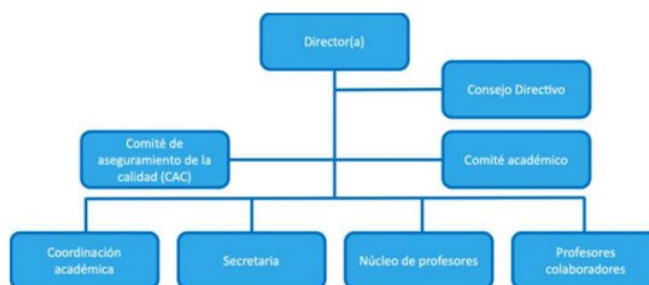
El enfoque interdisciplinario se aprecia en cuatro dimensiones: (1) una **conceptualización del programa** conjunta entre pedagogía e ingeniería, para comprender desde estas disciplinas los conceptos de Liderazgo y Gestión Escolar, para construir las seis competencias del perfil de graduación y entender las áreas de profundización de la función directiva escolar como procesos integradores. (2) **Diseño curricular**, considerando los vínculos de complementariedad intra e interdisciplinas en la organización modular de asignaturas, el taller de habilidades directivas, con mirada sistémica, de procesos y estratégica, así como una ruta formativa y actividad de finalización que permitiera dar cuenta de las interacciones eficaces tejidas entre las tres disciplinas y sus conceptos, sus procedimientos metodológicos, técnicas, etc. (3) **Vinculación con el medio**, donde graduados y profesores participan en programas de acompañamiento a equipos directivos de centros escolares, a través del Programa Interdisciplinario para la Mejora Escolar Sostenible (PIAMES) y la realización de foros y seminarios con foco en problemáticas contingentes abordadas interdisciplinariamente. (4) **Investigación y publicaciones**, que materializan y difunden la experiencia interdisciplinar, tales como el proyecto semilla sobre la mirada sistémica en la formación de pre postgrado, el proyecto de políticas de evaluación y accountability y la publicación del libro “La Formación de Directivos(as) Escolares, una mirada desde la interdisciplinariedad” con participación de todos los(las) profesores(as) del programa.

Las dimensiones se sintetizan en la siguiente figura:

MANIFESTACIÓN DE LA INTERDISCIPLINA EN EL MLGOE



La estructura administrativa del programa también cuida su esencia interdisciplinar. La dirección del mismo está a cargo de docente proveniente de la Escuela de Pedagogía. El Consejo Directivo, está conformado por la dirección del programa y los directores de cada una de las escuelas participantes y es presidido por el(la) Director(a) de la Escuela de Pedagogía. El Comité Académico del Programa está conformado por la directora del programa y por un(a) profesor(a) que imparte clases en el Magíster, nombrado por cada uno de los respectivos directores, contando así con un equipo interdisciplinario en ambas instancias. Existe una coordinación académica y una secretaría que facilita la gestión administrativa y académica. Además, desde el año 2020, se crea un Comité de Aseguramiento de Calidad, órgano permanente que monitorea la calidad formativa. El programa está compuesto por un núcleo de 12 académicos con estudios de tercer ciclo, que pertenecen a las escuelas participantes, así como por profesores colaboradores. Actualmente, el cuerpo docente del programa está compuesto por un total de 23 académicos, pertenecientes a las tres unidades académicas que integran este programa, la Escuela de Negocios y Economía, la Escuela de Ingeniería Industrial y la Escuela de Pedagogía. La estructura se puede apreciar en la siguiente figura:



2. Desarrollo y ejecución de la Práctica

Los equipos directivos que dan vida al programa son conformados interdisciplinariamente. La dirección está a cargo docente de la Escuela de Pedagogía, el(la) que junto a los directores de cada una de las escuelas participantes, integran el Consejo Directivo del Programa, presidido por el(la) Director(a) de la Escuela de Pedagogía. Cada director de escuela nombra a un profesor que imparte clases en el Magíster para que integre el Comité Académico del Programa, presidido por el(la) director(a) del programa.

El Consejo Directivo colaborar en la formulación de políticas y acciones generales para el desarrollo y crecimiento el programa; revisa periódicamente su currículo, estudia y evalúa las propuestas de mejoramiento; colabora en la formulación de políticas de difusión y mejoramiento del programa y colabora en su presupuesto. Se reúne semestralmente.

El Comité Académico, colabora con la dirección en concretar las políticas propuestas por el Consejo Directivo; apoya en la selección y evaluación de docentes que participan en él y en la selección de sus postulantes; apoya en la ejecución de acciones asociadas a la implementación del currículo, su evaluación y mejoramiento continuo; informa la ocurrencia de asuntos ético profesionales que afecten el desarrollo del programa; apoya en la ejecución del Plan de Mejora y en la preparación de los insumos, formularios y encuestas que se soliciten para la acreditación del programa; y propone los(as) profesores(as) guía y/o co-guía del proyecto de grado. El(la) Director(a) del Programa y el Comité Académico se reúnen cada quince días en las dependencias de alguna de las escuelas.

El órgano colegiado del Programa es el Núcleo Académico, presidido por el (la) Director(a) del Programa e integrado por 12 profesores(as) del cuerpo académico del mismo, pertenecientes a las Escuelas de Pedagogía, Negocios y Economía e Ingeniería Industrial. Se cuenta además con profesores(as) colaboradores(as), quienes ejercen docencia y codirigen proyectos de grado, con dedicación parcial al programa. Actualmente, el cuerpo docente del programa está compuesto por un total de 23 académicos y contempla profesores visitantes de destacada trayectoria en el ámbito de la gestión y el liderazgo escolar invitados(as) a realizar actividades académicas específicas al programa.

Mensualmente, se efectúan reuniones ampliadas de profesores(as) para compartir el desarrollo de cada módulo y asignaturas y establecer las sinergias y relaciones a lograr en el proceso formativo de estudiantes, en la vinculación de los distintos contenidos para la consecución del Seminario de Graduación y Perfil de Egreso. Además, se comparten y discuten estrategias metodológicas y evaluativas, así como actividades significativas y cercanas al contexto de un director para implementar

en las asignaturas y módulos.

La Dirección del programa convoca antes del inicio de cada módulo a una reunión de Articulación de Módulos a los(las) profesores(as) de las asignaturas, para analizar informes trianuales de evaluación de la docencia, entregar una contextualización de los(las) estudiantes de la cohorte, analizar estrategias metodológicas y evaluativas a implementar, ver requerimientos de los(las) profesores(as) y analizar actividades congruentes y tributación de las asignaturas al Taller de Habilidades.

El programa cuenta además con un académico(a), encargado (a) de gestionar las plataformas tecnológicas como aula virtual y sistema de gestión del programa y el apoyo de secretaria, encargada de la comunicación directa con los(las) estudiantes y gestión administrativa del programa en coordinación con el nivel central.

En términos disciplinares, se busca la confluencia en los aportes de las distintas disciplinas, sintetizadas en la siguiente figura:



Para lograr la articulación sincrónica (entre asignaturas de cada módulo), desde la configuración del Plan de Estudios, los Talleres de habilidades Directivas representan la síntesis teórica y práctica de las principales temáticas tratadas en cada módulo, propiciando el desarrollo de una mirada interdisciplinaria única, gracias a las unidades académicas que la conforman, la que se complementa con las reuniones de los(las) profesores(as) de las asignaturas de cada módulo, previo al inicio y al término de estos. En ellas, se analizan los resultados de la evaluación del módulo, realizada por los(las) estudiantes, quienes

valoran las relaciones y articulaciones entre las asignaturas y el Taller de habilidades directivas. Luego de ser impartido el módulo, se envían resultados de evaluaciones del módulo a los(las) profesores(as), en informe de retroalimentación trianual y se sostienen reuniones para un análisis crítico sobre la articulación de saberes. La articulación asincrónica (entre los distintos módulos) se va construyendo en las reuniones ampliadas, intercambiando de lo que versa cada módulo y asignatura, competencias y resultados esperados, la construcción de definiciones colectivas, la especificación de profundización de las áreas de desempeño de los líderes escolares y la construcción de la ruta formativa, plasmada a través de la publicación del libro “La formación de Líderes escolares: Una Mirada desde la Interdisciplinariedad” escrito con la participación de todos(as) los(las) profesores(as) del programa

3. Resultados de la Práctica

El programa de MLGOE demuestra en la práctica la definición de magíster interdisciplinario con participación de las tres escuelas desde la perspectiva de la organización para la gestión del programa, como desde lo académico con el aporte respectivo de dominios disciplinares para liderar y gestionar una organización escolar.

El programa cuenta con una trayectoria de 12 años formando líderes escolares, que ha permitido fortalecer una estructura de gestión, académica y de monitoreo de los procesos para el logro de los fines y objetivos establecidos. A la fecha, han ingresado 12 cohortes y se han graduado 265 nuevos Magíster, graduados que se encuentran trabajando en diversas instituciones escolares, de educación superior y de la gestión del Estado del ámbito público y privado, en Chile y en el extranjero.

Se ha fortalecimiento la interdisciplinariedad producto de la consolidación de la estructura organizacional y académica del programa, reflejada en la matrícula (un total de 105 estudiantes en Sede Viña del Mar entre 2018 y 2022 y 24 estudiantes en Sede Santiago entre 2020-2022), tasas de deserción (4,3% en sede Viña en los últimos 10 años, sin deserción en Santiago), graduación (en Viña, 94,1% entre los años 2013 al 2022 y en Santiago el 92,3% entre los años 2021 y 2022) y el reconocimiento que hacen los(las) estudiantes, profesores(as) y empleadores, por el enfoque transversal y sistémico que aporta a la formación en liderazgo y gestión escolar. La permanencia promedio es de 17,7 meses en sede Viña, y 18 meses en sede Santiago, lo que es menor a la duración máxima de 7 trimestres (21 meses) que debe tener el estudiante en el programa.

Sobre las metodologías de enseñanza y el proceso de evaluación de los(las) estudiantes para el periodo 2019-2021 en evaluación de la docencia, señalan como fortalezas: la planificación de la enseñanza, el dominio disciplinar, el clima de aula, las estrategias metodológicas y la interacción pedagógica.

Es importante destacar que el Sistema de Gestión mantiene un registro actualizado de seguimiento de los(las) graduados(as), con los cuales se ha mantenido un contacto permanente, a través de correos electrónicos para la actualización de información, participación en actividades académicas y encuentro anual de graduados(as).

4. Evaluación y Revisión de la Práctica

Desde el año 2019, el programa cuenta con un Comité de Aseguramiento de la Calidad (CAC), que tiene por finalidad velar por la calidad educativa. Es un comité permanente de apoyo al(la) Director(a), integrado por académicos de las tres unidades académicas y representantes de los estudiantes. Su función es colaborar en el desarrollo de instrumentos de monitoreo, en la definición de acciones que permitan asegurar la calidad del proceso formativo, y en la propuesta de modificaciones sobre el plan de estudio, reglamentos y protocolos asociados.

También cuenta con Sistema de Aseguramiento de la Calidad (SAC), conceptualizado como un sistema cibernético de control en anillo cerrado (sistema de control con retroalimentación), cuyo objetivo es asegurar el cumplimiento de los objetivos del programa, materializados por medio del logro del Perfil de Grado de egresados.

Este sistema cuenta con 4 subsistemas que velan por la calidad del programa, enfocados en 1 la Conducción del programa, que representa el conjunto de roles y funciones responsables del monitoreo del proceso formativo, y de realizar las acciones de ajuste que sean necesarias para corregir potenciales desviaciones de los objetivos del Programa y asegurar su logro (Consejo Directivo, Director(a), Comité Académico, Comité de aseguramiento de la calidad, Comité de Autoevaluación para la Acreditación). 2, la Formación, agrupa a los roles y funciones involucrados en el desarrollo de todas las actividades requeridas para la formación de los estudiantes (Programa, Plan de estudio, Cuerpo académico, Cohorte). 3, Sistema de información, agrupa a todos los procesos y recursos que permiten registrar los eventos que ocurren en el proceso de Formación, y a partir de ellos generar datos, información e indicadores que dan cuenta a la Conducción del logro de los objetivos del Programa (Dirección de Análisis institucional, Navegador Académico, Sistema de Gestión del MLGOE, Repositorios Documentales).4, Entorno del MLGOE, que incluye entidades externas al programa, internas o externas a la PUCV, que mantienen interacciones relevantes desde la perspectiva del aseguramiento de calidad (Consejos de unidades académicas, Dirección de Aseguramiento de la Calidad, Consejo de Retroalimentación Externo - consejo integrado por diversos actores relevantes pertenecientes a distintos niveles y/o áreas de desarrollo de las políticas y procesos de liderazgo educativo - Comisión Nacional de Acreditación, Postulantes al programa, PIAMES - Programa Interdisciplinario de Acompañamiento para la Mejora Escolar Sostenible, dirigido desde el mismo MLGOE, que convoca a egresados del MLGOE para apoyar a Organizaciones Escolares en el diseño de planes de mejora - Organizaciones Escolares).

5. Carácter Innovador de la Práctica

El Programa de Magíster en Liderazgo y Gestión en Organizaciones Escolares logra consolidar a través de los años, una estructura organizacional que permite la articulación interdisciplinaria de las escuelas que brindan una formación con mirada sistémica y de proceso a sus graduados, permitiendo a los mismos generar competencias distintivas en torno al liderazgo y la gestión escolar, competencias altamente valoradas en las instituciones escolares. Esta valoración queda de manifiesto con una tasa de movilidad a cargos de dirección de un 79% de sus graduados.

La articulación permanente de los niveles directivos y académicos que conforman el programa, la

incorporación de mecanismos de aseguramiento de la calidad con un carácter también interdisciplinario, la revisión interdisciplinaria permanente tanto del proceso formativo como de la práctica de los estudiantes, la revisión y ajuste del plan de estudio del programa que integra los avances disciplinares y los requerimientos de las instituciones escolares, han logrado configurar un programa que contribuye a la generación de líderes capaces de contribuir a la mejora continua en sus ámbitos de acción. De esta forma, el programa contribuye a la misión de la universidad, en la formación de profesionales de excelencia que contribuyen a mejorar los entornos en los que se desempeñan y se alinea con el modelo educativo institucional que procura una formación integral y a lo largo de la vida, vinculada con la sociedad.

La labor que lleva a cabo el equipo a cargo del programa, resulta un ejemplo claro de que la interdisciplina es posible y replicable, en la formación de profesionales con una mirada más completa de las variables que intervienen en su quehacer.

6. Divulgación de la Práctica

Difusión del programa en el portal web institucional, con información en página específica dentro de su sitio web, así como en portal web de la Escuela de Pedagogía, describiendo en términos generales, objetivos, líneas de profundización, plan de estudios, sedes, cuerpo docente, aranceles y datos de contacto, entre otros. La consistencia con la realidad de lo entregado en ambos sitios Web es monitoreada continuamente por la Dirección del programa.

Se cuenta con un newsletter, publicación mensual de la actividad realizada en el programa y de temas de interés del mismo, distribuida por email entre sus estudiantes y docentes y entre el público general interesado, e información general de la actividad del programa en redes sociales como Facebook, Youtube, Instagram y podcast en Spotify. Cabe señalar que los foros, efectuados anualmente y disponibles en youtube, constituyen un buen ejemplo cómo a través de la interdisciplina, es abordada la complejidad en el análisis de contextos escolares.

Los mecanismos de difusión anteriores se complementan con difusión realizada por docentes del programa cuando participan en eventos de carácter científico o profesional, y con las publicaciones informativas de la Universidad y del mismo programa.

Además, se imprimen dípticos y afiches de difusión institucional en distintas ferias y eventos de postgrado, correo institucional a centros educativos que se hacen llegar físicamente o electrónicamente por medio de los sistemas de difusión institucional (correos, visitas a establecimientos, corporaciones municipales, folletos, etcétera). Corresponde a la Dirección del programa la validación y autorización de toda publicación relacionada con el MLGOE, para asegurar el cumplimiento de la Ley N°21.091 de Educación Superior (y particularmente evitar incurrir en alguna de las faltas estipuladas en su Artículo 54).

En cuanto a la apreciación de este punto, el 100% de los(las) profesores(as), el 95% de los(las) graduados(as) y el 96% de los(las) estudiantes están de acuerdo o totalmente de acuerdo con que la difusión del programa es clara y expresa fielmente la realidad de la institución y las condiciones que ofrece el programa.

7. Fuentes Complementarias

Página web institucional con información del MLGOE:

<https://www.pucv.cl/pucv/facultad-de-filosofia-y-educacion/postgrados/magister-en-liderazgo-y-gestion-deorganizaciones-escolares/magister-en-liderazgo-y-gestion-enorganizaciones-escolares>

Página web de Escuela de Pedagogía con información del MLGOE:

<https://www.pedagogiapucv.cl/magister-en-liderazgo-y-gestion-enorganizaciones-escolares/>

Facebook:

<https://www.facebook.com/profile.php?id=100069684878856&sk=about>

Youtube, registros de foros y seminarios, y cápsulas de divulgación:

<https://www.youtube.com/channel/UCz6Lh0HXE7cIPKMDMUV5XSg>

Instagram:

https://www.instagram.com/mlgoe_pucv/

8. Archivos Adjuntos

Esta Buena Práctica no posee archivos adjuntos.