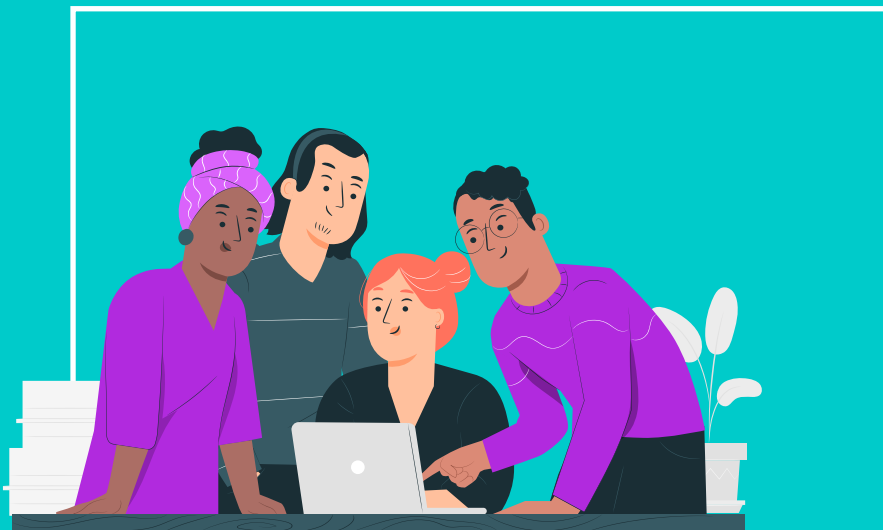




La educación
es de todos

Mineducación



PROGRAMA TODOS A APRENDER





INTRODUCCIÓN

Casi trescientos directivos docentes están matriculados en los ciclos de formación en liderazgo pedagógico que estamos promoviendo desde el Programa Todos a Aprender. Pensando en la transformación educativa como un asunto integral que involucra a múltiples actores, el PTA promueve la formación y el acompañamiento a los rectores de los establecimientos educativos focalizados. Existe una amplia evidencia sobre la relevancia del liderazgo en el cambio escolar y el desarrollo de condiciones clave en el establecimiento educativo para hacer posible el aprendizaje y el éxito académico de los estudiantes.

En este sentido, el PTA reconoce la particularidad que adquiere el liderazgo en el contexto actual: se necesita un liderazgo cuyo núcleo de acción sea la calidad, tanto de la enseñanza que brinda el establecimiento educativo, como de los resultados del aprendizaje de todos sus estudiantes.





El potencial transformador del liderazgo se manifiesta en la ampliación de la capacidad del establecimiento educativo para resolver sus problemas y lograr sus objetivos, en la medida en que trasciende el esfuerzo individual del Directivo Docente y se convierte en una función de la comunidad educativa en su conjunto. Así, con base en la relevancia del liderazgo de los Directivos Docentes en la vida escolar, el PTA acentúa el interés en el potencial de la formación y el acompañamiento para el desarrollo de sus capacidades como líderes educativos mediante novedosas modalidades de formación basadas en la educación de adultos, la experiencia del directivo, la indagación reflexiva y estrategias de acompañamiento como el coaching y la mentoría.





Con esta perspectiva, en 2020 el PTA inició la implementación de la línea de formación y acompañamiento a Directivos Docentes en liderazgo pedagógico, con tres objetivos:

- 1 | Comprender el liderazgo educativo con énfasis en el liderazgo pedagógico y su incidencia en la transformación de los procesos de aprendizaje en la institución educativa;
- 2 | Desarrollar y fortalecer las competencias socioemocionales y las habilidades intra e interpersonales de los directivos docentes; y
- 3 | Generar condiciones institucionales para la participación de los miembros de la comunidad educativa en la transformación pedagógica de la institución.

Claro lo anterior, te invitamos a conocer unas cifras interesantes que dan fe del trabajo realizado.



1. Directivos docentes focalizados participantes en la formación y el acompañamiento en 2020

En la tabla 1 encontrarás el número de Directivos Docentes focalizados, con las correspondientes entidades territoriales que están participando en el programa de formación y acompañamiento en liderazgo pedagógico durante el año 2020.

Tabla 1. Directivos docentes participantes en formación y acompañamiento. Año 2020

Entidad territorial	No. de rectores
Córdoba	18
Lorica	5
Sucre	16
Sincelejo	7
Bolívar	17
Magangué	5
Barranquilla	23
Putumayo	21
Ipiales	19
Pasto	17
Tumaco	12
Buga	8
Cartago	3
Jamundí	5
Tuluá	7
Santander	8
Barrancabermeja	8
Girón	1
Piedecuesta	8
Boyacá	23
Cesar	12
Valledupar	8
La Guajira	4
Riohacha	6
Uribe	4
Maicao	6
Total	271

Fuente: Ministerio de Educación Nacional,
Programa Todos a Aprender.



¿EN QUÉ CONSISTE EL ACOMPañAMIENTO?



El programa de formación y acompañamiento busca fortalecer ocho competencias de liderazgo, puedes analizar en qué consiste cada una de ellas en la Tabla 2



Tabla 2. Competencias y desempeños de liderazgo.

Competencia	Desempeños
Autoconciencia	<p>Promueve el ejercicio de autoconocimiento en los miembros de sus equipos de trabajo.</p> <p>Identifica sus fortalezas y oportunidades de mejora en el marco de un proceso de autoconocimiento.</p>
Manejo de emociones	<p>Implementa con sus equipos de trabajo acciones para identificar las emociones propias y ajenas como fundamento para el mejoramiento del ambiente escolar.</p> <p>Hace explícitas las emociones que vive y reconoce la influencia de éstas en sus relaciones interpersonales.</p>
Comunicación asertiva	<p>Implementa con sus equipos de trabajo acciones para identificar las emociones propias y ajenas como fundamento para el mejoramiento del ambiente escolar.</p> <p>Reconoce sus posibilidades y desafíos personales para comunicarse de manera asertiva.</p>
Trabajo colaborativo	<p>Implementa con sus equipos de trabajo principios y herramientas para trabajar de forma colaborativa.</p> <p>Reconoce sus posibilidades y desafíos personales para trabajar de manera colaborativa en la institución educativa.</p>



Competencia	Desempeños
Dirección del PEI	<p>Orienta con sus equipos de trabajo el desarrollo de los planes y proyectos pedagógicos enmarcados en el PEI.</p> <p>Identifica la pertinencia del PEI de la IE en relación con las particularidades del contexto.</p>
Orientación pedagógica	<p>Genera espacios de reflexión pedagógica con sus equipos de trabajo para fortalecer las prácticas transformadoras en la IE.</p> <p>Comprende las prácticas y experiencias pedagógicas como actos transformadores, productores de saber y movilizadores de la participación.</p>
Fomento de la cultura de la evaluación	<p>Identifica con sus equipos de trabajo la pertinencia de los procesos de evaluación en relación con los objetivos institucionales.</p> <p>Comprende la evaluación como un proceso de aprendizaje y mejora continua.</p>
Rendición de cuentas	<p>Diseña con sus equipos de trabajo estrategias de rendición de cuentas garantizando el abordaje de los procesos pedagógicos y administrativos.</p> <p>Reconoce la rendición de cuentas como un proceso de diálogo abierto y transparente con la comunidad educativa sobre los avances y retos institucionales.</p>

*Fuente: Ministerio de Educación Nacional,
Programa Todos a Aprender.*



Con esta perspectiva, el programa desarrolla cuatro ciclos de formación y acompañamiento, que aparecen en la tabla 3.

Tabla 3. Ciclos de formación y acompañamiento

Ciclos	Objetivos	Temas
Ser Directivo Líder	Generar un proceso de autorreconocimiento del liderazgo directivo mediante el fortalecimiento de las competencias de autoconciencia, comunicación y trabajo colaborativo.	¿Qué es ser líder directivo? <ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento de mi liderazgo como directivo docente. • Trabajo colaborativo. • Comunicación asertiva.
Ser Directivo Líder Inspirador	Reconocer la incidencia de su liderazgo en las interacciones con y entre su equipo de trabajo para propiciar un ambiente que favorezca el trabajo colaborativo y de reconocimiento del otro.	¿Qué liderazgo reconoce mi comunidad educativa? <ul style="list-style-type: none"> • Relaciones. • Comunicación. • Emociones. •Reconocimiento de mi equipo de trabajo y su saber.



Ciclos	Objetivos	Temas
Ser Directivo Líder Pedagógico	Asumir la dimensión pedagógica de su liderazgo en aras de garantizar la coherencia entre currículo, PEI y prácticas pedagógicas para configurar ambientes para el aprendizaje y la convivencia en el establecimiento educativo.	Ambientes para el aprendizaje y la convivencia. <ul style="list-style-type: none">• Relación del currículo con las prácticas pedagógicas.• Reconocimiento de prácticas pedagógicas inspiradoras.
Ser Directivo Líder para el Mejoramiento	Comprender la función de la evaluación formativa en los procesos de enseñanza y aprendizaje, así como en el mejoramiento institucional.	El impacto de la evaluación en el aprendizaje. <ul style="list-style-type: none">• Reconocimiento de mis prácticas en la evaluación.• Usos pedagógicos de la evaluación.• Evaluar para avanzar.

Fuente: PTA

Conviene señalar que los dos primeros ciclos se implementan en el año 2020 (el segundo ciclo culminará en el mes de noviembre), mientras que los dos últimos se realizarán en el primer semestre de 2021.



La educación
es de todos

Mineducación

LOGROS





Hablar de logros aún es prematuro, dado que apenas está culminando el segundo de los cuatro ciclos que conforman el programa de formación y acompañamiento. Sin embargo, a continuación, se señalan las principales reflexiones realizadas por los Directivos Docentes a lo largo de la implementación del primer y segundo ciclo de formación y acompañamiento, en el contexto del confinamiento y el trabajo escolar en casa.

1

Con relación a las actitudes, los rectores han centrado aún más la mirada en el ser humano y la valoración del otro, especialmente a través del reconocimiento de la multiplicidad de potencialidades en sus equipos de trabajo, el despliegue de relaciones más flexibles con estos y el desarrollo del sentido de equipo con base tanto en la confianza en las capacidades y el compromiso de los docentes, como en la promoción de procesos de apropiación sobre los retos que plantea la actual situación para el aprendizaje en casa.



2

Respecto a las habilidades, los Directivos Docentes destacan avances en la capacidad de escucha y la comunicación asertiva. Asimismo, niveles de motivación hacia la cooperación y el trabajo colaborativo con el equipo de docentes, al igual que con las familias y autoridades locales.

3

En el ámbito de la comunidad educativa, la relación con las familias constituye un escenario de cambio importante para el Directivo Docente. En primer término, el trabajo en casa ha posibilitado un mayor acercamiento del rector con la realidad familiar de sus estudiantes, pues las actuales circunstancias han inducido a explorar con mayor detalle las características de los hogares. En segunda instancia, el rector ha desplegado diferentes mecanismos de comunicación con las familias, ajustándose a las posibilidades que dichas características permiten. Por su parte, el confinamiento y el trabajo escolar en casa han posibilitado que los padres de familia tengan un mayor conocimiento sobre los hábitos de estudio de sus hijos y sus ritmos de aprendizaje.



4

Hasta ahora, la reflexión indica que los rectores no sólo han identificado oportunidades; también han empezado a explorar y transitar caminos orientados a aprovechar algunas de ellas. Y este propósito, comienza a moldear al rector como un líder que acompaña, transforma y distribuye el liderazgo, con desafíos importantes en varios ámbitos del ejercicio de éste:

En el despliegue de procesos de autorreconocimiento y valoración del liderazgo: aquí adquieren especial relevancia el fortalecimiento de la comunicación asertiva, el trabajo colaborativo y el sentido de equipo. Un foco en esta dirección es la posibilidad real de consolidar características de resiliencia, al menos, en los equipos de trabajo.

En la consolidación del ambiente emocional de la institución educativa: ahora, el rector es más consciente de la importancia del ámbito socioemocional para el bienestar de la comunidad educativa, la calidad del aprendizaje de los estudiantes y el desempeño de los equipos de trabajo. Actualmente, procuran disminuir el ambiente de incertidumbre con información oportuna, la motivación de los docentes y el reconocimiento de la



diversidad de potencialidades que tienen como equipo, lo cual repercute de manera positiva en la generación de confianza y del sentido de apropiación.

En el desarrollo de capacidades en los equipos de trabajo: sobre la marcha, en muchos casos, las comunidades educativas han tenido que desarrollar o fortalecer ciertas habilidades para hacer frente a los requerimientos del trabajo en casa. Habilidades que ahora se consideran importantes para el proceso educativo actual y futuro. Los rectores sienten que gestionar el desarrollo de tales habilidades es un aspecto significativo del despliegue de su liderazgo. Un foco desafiante en este sentido, es promover el tránsito de las habilidades individuales a capacidades colectivas, especialmente en el campo de la integración de la institución como comunidad educativa, la incidencia en el aprendizaje de la población estudiantil y en el mejoramiento institucional.

En el fortalecimiento de valores: igualmente, la situación de pandemia y el trabajo en casa han propiciado el aprecio por un conjunto de valores como la comprensión del otro, la solidaridad, el compromiso, el ponerse en los zapatos del otro y el cuidado propio y de los demás. En este marco, el rector ha fortalecido su capacidad de escucha y su interés por conocer aún más a su



comunidad educativa, a la vez que vivencia y promueve este tipo de valores en el ejercicio de su liderazgo.

En la articulación con las familias: el rector reconoce la valiosa oportunidad que plantea la situación actual para avanzar en el afianzamiento de los vínculos con las familias, con la finalidad de involucrarlas en la gestión y el liderazgo escolar, especialmente en el compromiso respecto del proceso educativo de los estudiantes, el aprovechamiento de los sistemas de apoyo al aprendizaje y la genuina valoración del rol de los docentes y directivos docentes en el desarrollo educativo de la población estudiantil.

Sin duda, el desarrollo del proceso de formación y acompañamiento en liderazgo permitirá la mayor comprensión de estos retos, así como la identificación de otros. A su vez, esto posibilitará un abordaje más pertinente a los obstáculos que puedan enfrentar los rectores en sus prácticas de liderazgo.