

## MEMORIAS EVENTO CÍRCULOS DE APRENDIZAJE LIDERAZGO ESCOLAR

**Lugar:** Medellín, Proantioquia

**Fecha:** 26 de octubre de 2016

**Hora:** 12:00 m. – 5:30 p.m.

**Número asistentes:** total 22

Organización – Entidad – Institución	Asistente
Fundación Concreto	Jorge Ramirez
Corporación Panal	María Angélica Alzate
Todos por la Educación	Andrés Pérez
Proantioquia	Felipe Aramburo
Fundación Empresarios por la Educación	Elcy Peñaloza
Fundación Mamonal	Alexandra Herrera
Fundación Empresarios por la Educación	Carolina Meza
CTA	Dynis Rios
CTA	Adriana Calderon
Fundación Fraternidad Medellín	Maribel Díaz
Fundación Terpel	Héctor Alonzo Ruíz
Proantioquia	Alba Cecilia Osorio
Fundación Nutresa	Franklin Uribe
CoSchool	María Helena Castillo
Proantioquia	Juan Araque
CoSchool	Ana Cristina Tobón
Fundación Empresarios por la Educación	Luz Enith Castro
Fundación Empresarios por la Educación	Sonia Vallejo
Fundación Empresarios por la Educación	Diego Arbelaez
Proantioquia	Diana Basto
Fundación Promigas	Anuar Pacheco
Consultora invitada	Clara Amador

### DESARROLLO DE LA AGENDA:

1. Presentación de **María Carolina Meza** – Directora Ejecutiva, Fundación Empresarios por la Educación.

El encuentro de hoy, es el primer Círculo de Aprendizaje que se desarrollarán alrededor del tema de Liderazgo Escolar. El objetivo de los Círculos es identificar criterios, propósitos y estrategias que posibiliten la articulación entre las iniciativas empresariales de inversión social en educación sobre liderazgo escolar, de manera que la oferta de las mismas sea acorde a los requerimientos de las instituciones educativas y las entidades territoriales, en diálogo con las prioridades de política nacional y regional.

En términos generales, el evento lo lidera la Fundación Empresarios por la Educación Colombia, en el marco del proyecto de fortalecimiento del Sistema de

Información de la Intervención Privada en Educación – SIPE y de su representación ante REDUCA.

Particularmente, este círculo convoca a actores educativos del país que lideran iniciativas para fortalecer el liderazgo escolar en los diferentes actores de la comunidad educativa y que fueron identificados a través de su registro en el SIPE.

Para iniciar con el diálogo, se presentaron las líneas de acción de la Fundación y las apuestas por el liderazgo escolar, finalmente, se presentaron algunos datos del SIPE que dan cuenta de 15 organizaciones y 22 iniciativas orientadas a esta temática, los cuales acompañan a 1.960 establecimientos educativos oficiales del país, a través de sus programas, de los cuales 263 han recibido simultáneamente más de una iniciativa.

## 2. Mesas de trabajo

Clara Amador facilita y acompaña un encuentro entre los participantes de cada organización para dialogar alrededor de las siguientes preguntas, sobre las iniciativas que desarrollan en liderazgo escolar:

- ¿Qué hace su iniciativa?
- ¿Cuáles son sus metas?
- ¿Quiénes son los agentes de cambio de la iniciativa?
- ¿Cuáles son los resultados de impacto?
- ¿Cuáles son los principales desafíos?
- ¿Cuál es el aporte al liderazgo educativo?
- ¿Cómo se evalúa?
- ¿qué constituye un fracaso para su iniciativa?

A continuación se encuentran los principales aportes de cada proyecto:

### 1. Mesa CoSchool

- Trabajan principalmente con jóvenes de 10 a 20 años en actividades socioemocionales en maestros y padres de familia para que giren alrededor de los estudiantes.

- Su reto es que los estudiantes encuentren una actividad problemática y la solucionen con empatía, liderazgo, escucha y soñar y pensar en un futuro diferente
- Los caracteriza que son un grupo de jóvenes talleristas con una metodología donde por medio de talleres experienciales buscan impactar sus comunidades. Los programas son coherentes con la vida de los jóvenes y su comunidad
- Son los jóvenes quienes proponen qué y cómo modificar su cotidianidad
- El desafío económico, es el mayor limitante
- Evalúan el impacto mediante evaluaciones pre y post de habilidades socioemocionales, pero quieren ver impacto en deserción, repitencia y extra edad
- Están conectando la evaluación pre y post con permanencia
- Tienen la capacidad de desplazarse al lugar donde se necesite, el programa dura 4 meses.
- Trabajan con colegios privados, y en alianza con Secretarías de Educación, que es una de las mayores dificultades para romper barreras
- El valor por niño es entre 40 y 60 mil pesos hora, pueden trabajar desde dos horas por niño, en jornadas de un día.

## **2. Mesa Mamonal y Promigas:**

- Los agentes de cambio de los programas son rectores y coordinadores
- Fundación Promigas desarrolla un diplomado en gestión directiva y Mamonal la Escuela de Alta Dirección Escolar – EADE
- La meta del diplomado es que los directivos docentes ejerzan un rol protagónico en la vida institucional. Desarrollan las actividades a través de formación y acompañamiento situado
- La meta de EADE es que los directivos sean agentes de cambio y transformación de la gestión escolar, los rectores ejercen de manera óptima sus habilidades como líderes generando cambios en sus IE, ser, sabe, hacer y convivir como elementos clave. Desarrollan las actividades mediante una cátedra dirección educativa y coaching para el liderazgo, acompañamiento situado y mesa directiva para la consolidación de redes locales que responden a las particularidades de cada territorio
- El Diplomado tienen instrumentos para medir la gestión que aplican al inicio y al final del proceso para identificar los cambios del proceso de formación, solo miden los cambios actitudinales del rector no los aprendizajes de los

estudiantes, por ejemplo, participación de todos los actores en planeación, visión más estratégica del rector respecto al norte de la IE.

- EADE elabora un perfil del rector, cuentan con 10 competencias asociadas a las 4 áreas de gestión, aplican una encuesta de percepción 360 grados, al inicio, al intermedio y al final, que responden representantes de la comunidad educativa (maestros, estudiantes, coordinadores y administrativos), con un muestreo parametrizado. Hacen caracterización del rector y la IE. La visión de cambio tiene que ver con indicadores de gestión interna y externa de la IE.
- Su desafío es incidir en el mejoramiento continuo de la calidad educativo de los EE oficiales del país. Un liderazgo distribuido que no es el único responsable sino que acompaña a generar transformaciones en la comunidad educativa y en la escuela. Otro desafío es cómo fortalecer a la IE desde sus capacidades y necesidades, capacidades colectivas institucionales, no solo el colectivo de directivos docentes, sino docentes, e ir más allá del entorno intra de la escuela a una comunidad ampliada y lograr el reconocimiento de los rectores como actores estratégicos de cambio y que el MEN y SED no solo les asignen tareas administrativas, sino que inciden en la transformación a nivel local y nacional

### 3. Mesa Corporación Panal y Todos por la Educación:

- meta: los jóvenes como protagonistas de la transformación educativa
- Corporación Panal:
  - Busca empoderar a los estudiantes para que sean protagonistas de su proceso educativo, que pasen de una actitud pasiva a una actitud activa, donde se conviertan en agentes de cambio, donde identifican una problemática y con el apoyo de la comunidad educativa la resuelvan entre ellos mismos. El programa va dirigido a estudiantes entre 13 a 18 años de grados 8 a 11. El programa es extracurricular en 5 sesiones enfocadas en cambio y habilidades socioemocionales
  - Los principales retos son el económico, se encuentran en 5 países que iniciaron a conformar en 2014 y se constituyeron en el 2016, iniciaron con 50 estudiantes de Girardota. Otro reto es la actitud de las Secretarías de Educación, porque solo se enfocan en resultados y no en habilidades no cognitivas, lo que implica posicionarlo a partir de la experiencia
  - Mide sus logros a través de ideas de cambio que se ejecutan en el colegio y cómo impactan a otras personas, de igual forma aplican un instrumento para evaluar habilidades al inicio y final. En los estudiantes

miden el cambio de mentalidad y de crecimiento y en los colegios miden con rubricas los proyectos en cultura escolar.

- Todos por la educación trabaja en 4 líneas: movilización, incidencia, gestión del conocimiento y comunicaciones, buscan mejorar la desinformación y desinterés por la educación por parte de la sociedad. Tienen presencia en 6 ciudades y una comunidad internacional. Han priorizado temas como jornada única, primera infancia y excelencia docente. Buscan tener incidencia en políticas públicas en educación a través del empoderamiento de los jóvenes en educación.
- Qué constituye el fracaso? Para Panal, que los estudiantes se movilizan pero no genere transformaciones en la comunidad y para Todos por la Educación, que no se cierren las brechas de educación que han sido priorizadas

#### **4. Mesa Proantioquia - Ser+Maestro**

- El agente de cambio es el maestro por su capacidad de incidir en la realidad de la IE y de su contexto inmediato
- Iniciaron en el año 2007
- Desarrollan escenarios de formación e intercambio con maestros para fortalecer sus competencias y capacidades de liderazgo (maestros como mediadores críticos, reflexivos, y propositivos)
- La evaluación la miden mediante una rúbrica de percepción de 12 competencias, entre pares, autoevaluación, directivos docentes y estudiantes. En clima escolar están construyendo un índice de clima escolar desde la incidencia que tiene el programa y están construyendo la evaluación de dinamización pedagógica
- Los retos son entender el programa en permanente construcción, no estandarizado, sino que se retroalimenta permanentemente; situar cada vez más los contenidos que están proponiendo con el aula de clase, para el desarrollo de los procesos de aprendizaje; mejoramiento de articulación con otros programas; articulación con distintos actores de la comunidad educativa; fortalecimiento de redes de trabajo entre maestros; visibilización de la importancia del maestro; sistematizar lo que están construyendo; entender la construcción de liderazgo docente, de qué manera se construye y esto cómo interactúa de forma recíproca con cualquier espacio de liderazgo directivo, cómo se constituye más allá del aula, trabajar en redes de colaboración y comunicación dentro de la escuela para mostrar liderazgo horizontal y cómo se establece esa plataforma

- Cuál es el fracaso? que posterior al desarrollo del programa no se logren incidencia en los contextos donde trabajan y que los maestros no asuman todo el proceso de formación

#### **5. Mesa Fundación Empresarios por la Educación - RLT**

- Fortalece el liderazgo directivo
- Metas: desarrollo de la gestión personal, trabajo colaborativo y liderazgo pedagógico.
- Se propone transformar la mirada sobre el rol del rector y la forma de trabajar con ellos
- Se espera impactar en la convivencia y los aprendizajes de los estudiantes, la visión de liderazgo educativo y trabajo colaborativo, generar altas expectativas en convivencia y aprendizaje de los estudiantes, inspirar e incidir en el fortalecimiento de ambientes dignos de aprendizaje, y establecer un liderazgo distribuido
- Los desafíos son incidir en política educativa, transferir el programa y generar sostenibilidad en términos de resultados, operación y financieros
- Cuenta con un sistema de evaluación en tres niveles, proceso, resultado e impacto, este último nivel apoyado por la Universidad de Los Andes.

#### **6. Mesa Fundación Terpel y Concreto:**

- La iniciativa Semilleros de Paz para el Desarrollo Humano Sostenible de la Fundación Concreto:
  - Tiene como meta, impactar el liderazgo para la vida
  - Le apuntan a modelos más prácticos, no los miden por cantidad sino calidad y el apuntan a cambios de perspectiva de vida, miden lo cualitativo. Hacen evaluación de impacto con habilitómetro, la cual se aplica al inicio, en la mitad y al final del Programa, hoy tienen una dificultad en el grupo control, porque por cada niño que se forma hay uno de control, que no participa en el Programa.
- La iniciativa Líder en Mí de Terpel:
  - Se desarrolla durante 3 años en cada IE, se hace seguimiento con el rector, coordinador, y docentes de 5to primaria. Hay algunas Instituciones que inician de 0 a 11 articulado con su PEI y están en todo el país
  - El desafío, es trabajar con administraciones públicas, lo hacían en convenio 50/50 y luego decidieron hacerlo solos

- En evaluación hacen medición inicial y al final, hacen un proceso de medición de la comunidad educativa, encuesta para el rector, coordinador, docentes, estudiantes, padres de familia y comunidad cercana a la IE
- Inciden en el liderazgo para la vida, en lo personal y en los docentes en la gestión pedagógica, se evidencia que cuando una IE no cree en lo que hace tiende a fracasar
- ¿Qué constituye el fracaso? no creer en lo que se hace y se equivocan en la selección de las personas que acompañan el proceso, cuando se deja capacidad instalada en una administración y llega otra y no continúa

## 7. Mesa CTA:

- Buscan la calidad educativa a través de áreas básicas, matemáticas, lenguaje y ciencias, agentes de cambio directivos, docentes y estudiantes
- Trabajan en gestión del aula docentes y estudiantes, en gestión institucional directivos docentes y gestión contexto con las familias y secretarías de educación
- 4 fases de implementación en 4 años,
- Están midiendo el impacto y tienen 3 tipos de medición, contextualizada, semi contextualizada, prueba tipo saber para mirar si lo que se trabajaba con docentes y niños está generando resultados y descontextualizada con pruebas saber donde se evidencia que la alianza si contribuye en mejorar resultados
- Desafíos, sostenibilidad gestión año a año, ruralidad llegar a zonas donde hay muchos retos en calidad educativa y el 10% de los niños tienen NEE lo que implica generar estrategias diferenciadas
- El aporte al liderazgo es el empoderamiento de maestros y directivos docentes

## 8. Mesa Fundación Nutresa - Líderes Siglo XXI

- El trabajo es sobre el rector y el equipo directivo, quieren un equipo que lidere el cambio en las IE, siempre está el rector y coordinadores
- Tienen una matriz de evaluación de más o menos 80 ítems y esperan que las IE alcancen al menos 70 puntos que es un mínimo nivel de desempeño

### 3. Conclusiones de las mesas

Luego de las presentaciones de las iniciativas en liderazgo escolar, Clara Amador, deja las siguientes preguntas reflexivas:

- ¿Cuál sería la propuesta de trabajo conjunto para poder articular iniciativas?
- ¿Cuáles son las áreas de mejores prácticas que tendrían que conversarse a nivel nacional
- ¿Cuáles son las ganancias que nos llevamos desde lo que se conoce desde la práctica y cómo poder buscar aliados para que la escuela sea un espacio para articular lo que hacemos.

Resalta que la educación es un bien público que debe trazar la posibilidad de aprender y compartir con otros, por lo anterior, invita a pensar qué se puede aprender de los otros o que se puede compartir de los aprendizajes de cada iniciativa.

Menciona que una escuela no se beneficia solamente de tener un mapeo de iniciativas sin que estén asociadas, que las escuelas necesitan una intervención articulada por parte de los organismos externos. Resalta que la escuela es un espacio orgánico comunitario con una continuidad, longevidad, vida, historia y una cantidad de iniciativas desarticuladas es un activismo de cobertura que no conduce a nada y no beneficia los cambios que se esperan en la escuela colombiana.

### 4. Presentación de Clara Amador – Consultora invitada

Clara Amador es directora académica del programa de formación de docentes más grande del estado de California de la Universidad Nacional en Los Angeles. Es Licenciada en Psicología y Ciencias Políticas de la Universidad Complutense de Madrid. Ha sido asesora en Colombia de Fulbright para la Universidad de La Sabana, del Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia y de Proantioquia

Clara Amador presenta qué significa el liderazgo escolar, cómo se mide, qué lo constituye, cómo se manifiesta y cómo se visibiliza, menciona cuatro áreas que lo definen:

- ¿Cómo se redefinen las responsabilidades de liderazgo escolar o educativo, es una persona, un equipo un grupo?



- Distribuir el liderazgo escolar, no cae en la persona de un rector, no puede caer en un directivo, implica equipos de dirección y de liderazgo que puedan no solo mantener la capacidad en la escuela
- Desarrollo de habilidades para el liderazgo escolar efectivo. Los países no están formando a los líderes con un cuerpo de conocimiento consensuado que se acepte por la academia. ¿cómo se define la efectividad de liderazgo de cara a la escuela?
- El liderazgo escolar debe ser una profesión atractiva para personas calificadas, nadie se forma en cómo ser líder de una escuela. No solamente las personas que se seleccionan para cargos directivos en la escuela no están formadas y el trabajo es fuerte por un salario no competitivo. ¿Cómo hacer que esta profesión sea más atractiva?. A través de formación, acompañamiento y buen pago.
- Menciona cuatro tipos de liderazgo educativo:
  - Liderazgo pedagógico “visión”: qué conocimiento debe tener el rector? el modelo educativo que se implementa en la IE, tener una visión sistémica y compartida con los otros del acto educativo, la pedagogía en la escuela, tener una visión de los que se espera del aprendizaje de los niños y las condiciones básicas para que el aprendizaje se de.
  - Liderazgo organizativo “cambio”
  - Liderazgo cultural “valores”
  - Liderazgo político “redes”

## 5. Cierre y conclusiones del Círculo

Carolina Meza, Directora Ejecutiva de la Fundación Empresarios por la Educación, agradece la participación de las organizaciones en el encuentro y propone desarrollar otros espacios periódicos de manera presencial o virtual, donde se inicie la construcción de una ruta de trabajo entre las organizaciones que acompañan el liderazgo escolar, con el propósito de avanzar en la consolidación del Centro de Liderazgo Escolar desde los componentes de Fundamentación conceptual y metodológica para el fortalecimiento del liderazgo escolar en Colombia, lograr la sistematización de experiencias significativas que permitan la gestión de aprendizajes sobre el tema y movilización para la apropiación social del liderazgo escolar en pro del mejoramiento de la calidad educativa.