

INFORME LINEA ESTRATÉGICA DE LIDERAZGO

Comité Asesor

25 de Octubre de 2017



TABLA DE CONTENIDO:

A. EL DESAFÍO QUE NOS MUEVE

A partir de la Constitución de 1991 se estableció la educación como un derecho de todos los ciudadanos. Con la ley 115 de 1994 se configuró un entorno participativo con la descentralización del servicio y la autonomía de instituciones y docentes y, sobre todo, se reconoció la importancia de la universalización de la educación como impulsora del desarrollo del país. Esto, en articulación con una modernización del Estado, que propuso un reordenamiento organizativo y territorial del sector educativo, revalorizó la función de los departamentos y fortaleció la descentralización administrativa.

Aunque dicha organización ha traído algunas ventajas a nivel financiero, administrativo y de participación pedagógica de la comunidad en los Proyectos Educativos Institucionales, también se señalan dificultades en algunos estudios realizados al respecto (Caballero, 1997; Guarín, Meza, Tovar, Torres, & Duque, 2015), como la escasez de recursos para atender las responsabilidades asignadas, la falta de evaluación de las políticas, programas y proyectos, la falta de infraestructura para atender la demanda y la escasa capacitación y asesoría frente a las implicaciones de la Ley.

En consecuencia, en Colombia, el origen socioeconómico, la ubicación geográfica, la etnia y el género, condicionan en gran medida las oportunidades educativas de los niños, niñas y jóvenes. Esta realidad, que se corrobora en las diferentes fuentes de información estatales y en varias investigaciones (Barrera, F., Maldonado, D., & Rodríguez, C., 2014; OECD, 2016), está naturalizada por las comunidades educativas y conlleva, por ejemplo, a que las familias con posibilidades busquen que sus hijos estudien en colegios privados antes que en colegios públicos para garantizar una educación de calidad, pues se evidencia en los resultados de las pruebas

Saber que los colegios privados obtienen mejores resultados. También, en las zonas rurales, las familias impulsan a las nuevas generaciones a migrar hacia las grandes ciudades con la intención de tener acceso a educación, porque en las zonas urbanas se encuentra el 99% de la oferta de educación superior.

En relación con los grupos étnicos, principalmente ubicados en zonas rurales, las cosas no son mejores. El censo agropecuario realizado en 2014 evidenció que el 46,9 % de las personas de 24 años o más (DANE, 2016), auto-reconocidas como pertenecientes a un grupo étnico, sólo han cursado básica primaria. Y finalmente, el acceso a la educación superior manifiesta una brecha significativa de género. Solo por citar un ejemplo, en la Universidad Nacional de Colombia, además de la diferencia histórica de admisión, que hoy está en una proporción de 70 % hombres y solo 30 % mujeres (Quintero, 2016), parece natural que existan carreras masculinas y carreras femeninas.

Entonces, el desafío que enfrenta la educación en Colombia es: cerrar las brechas que existen entre individuos, grupos poblacionales y regiones en relación con el acceso, la pertinencia y la calidad del sistema educativo. Solo así será posible lograr la igualdad de oportunidades. Conseguir una educación pertinente y de calidad² implica reconocer la diversidad de opiniones frente a *cómo* lograrlo. El país tiene una gran fortaleza en la cantidad y variedad de actores involucrados activamente en la educación como señala el estudio de la OECD en 2016. Sin embargo, es menester crear y fortalecer estrategias de articulación y participación que potencien esta pluralidad con el fin de mejorar la formulación, implementación y monitoreo de las políticas orientadas a garantizar el derecho a la educación.

² Esta visión de educación pertinente y de calidad implica entenderla como multidimensional, pues está atravesada por los derechos, la equidad, la pertinencia y el mejoramiento (individual y colectivo).

B. NUESTRA INTENCIÓN: A MANERA DE OBJETIVO

Conscientes de los retos educativos que aún tenemos como país, la Fundación Empresarios por la Educación (FExE) definió como su propósito articular esfuerzos públicos y privados dirigidos a mejorar la calidad educativa, desde la primera infancia hasta la educación media. Ello implica reconocer la diversidad de actores que hacen parte del sistema educativo y las posibilidades de fortalecer sus capacidades de interacción armónica.

El primer paso significó reconocer, estudiar y exaltar el papel de los directivos docentes, a quienes la Ley 115 de 1994 en el artículo 127 faculta como autoridad local institucional, nombrados por gobernadores y alcaldes de municipios y distritos. En FExE, este paso se materializa en la operación de programas como Colegios en Trayectoria Mega -desarrollado en

alianza con la Cámara de Comercio de Bogotá- y Rectores Líderes Transformadores (en adelante RLT) que, durante un largo periodo, se han configurado como un laboratorio, cuyas acciones permiten comprender no solamente el liderazgo directivo, sino las condiciones de posibilidad para fortalecer el liderazgo transformador de otros actores del sistema educativo.

Esta trayectoria dio origen a la Línea de liderazgo educativo, orientada a fortalecer el liderazgo pedagógico de los actores del sistema educativo en el país. El presente informe despliega los resultados logrados a la fecha en el proceso de estructuración y desarrollo de cada una de las estrategias que componen esta línea de la Fundación.



C. CON QUÉ CONTAMOS PARA ENFRENTAR EL DESAFÍO QUE NOS MUEVE

Después de un proceso de diálogo y construcción colectiva, la FExE redefinió sus líneas de acción y enmarcó el programa Rectores Líderes Transformadores en la línea estratégica de Liderazgo Educativo. Este cambio, adelantado durante los primeros meses del 2017, implicó el diseño de nuevas estrategias (**Figura 1**): operación focalizada, gestión de conocimiento, fortalecimiento de aliados e incidencia en política pública.

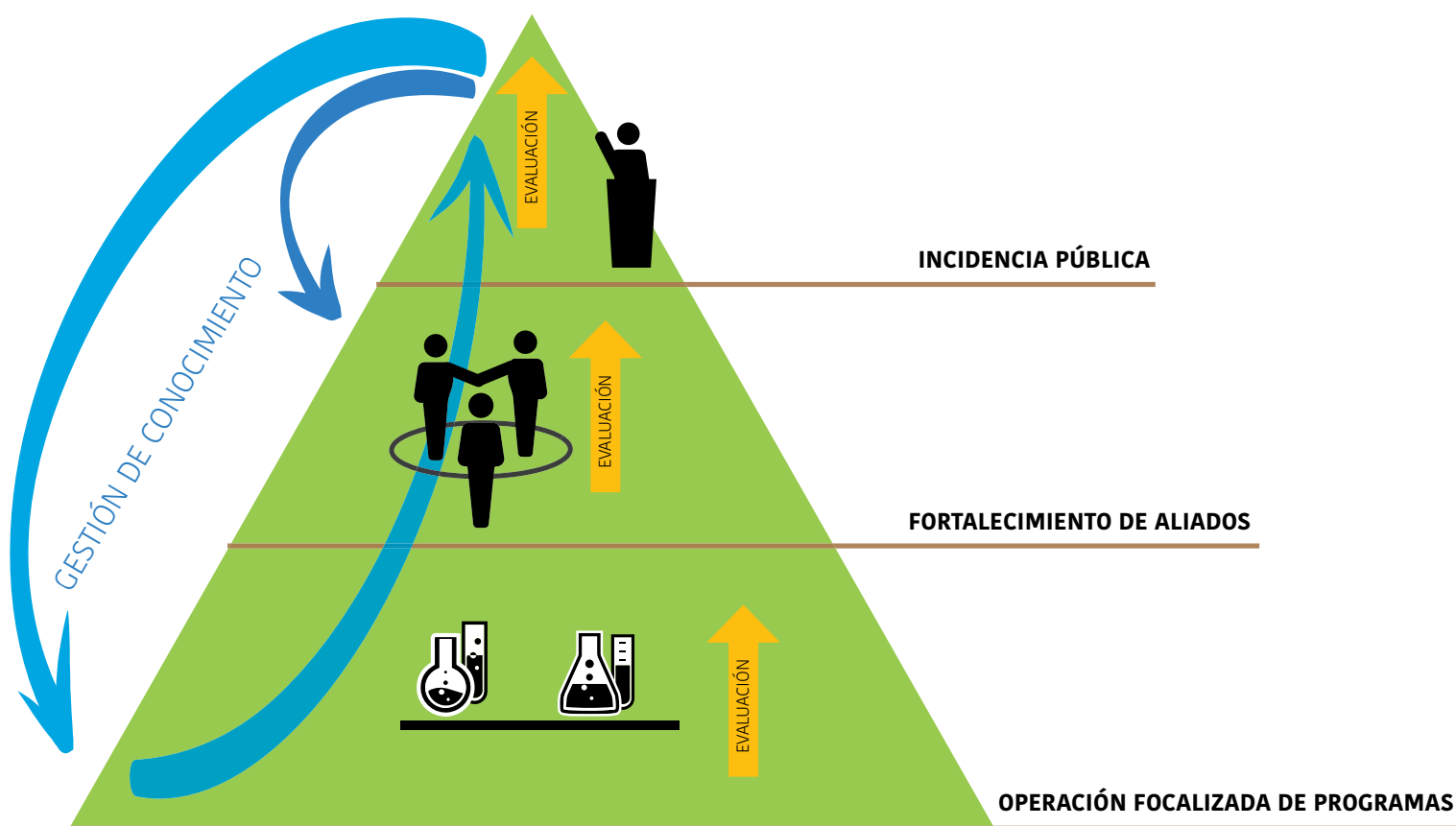


Figura 1. Estructura Línea Estratégica de Liderazgo Educativo

En esto consiste cada una:

OPERACIÓN FOCALIZADA

En la estrategia de **operación focalizada** tiene lugar el desarrollo de los programas de formación y acompañamiento para el liderazgo a los actores del sistema educativo. Se puede afirmar que su funcionamiento tiene lugar en la lógica de un laboratorio, pues reconoce fenómenos y retos en torno al fortalecimiento del liderazgo, a través de la observación, el desarrollo de experiencias y principalmente, de la investigación-acción como estrategia que permite el mejoramiento y la innovación. La focalización de los programas permite desarrollar y priorizar acciones que contemplan la identificación de necesidades, potencialidades y particularidades propias de cada territorio.

Al momento se viene desarrollando los programas RLT y Colegios en Trayectoria Mega. El primero,

con un mayor recorrido, se propone fortalecer y desarrollar en los directivos competencias de la gestión personal, pedagógica, administrativa y comunitaria, para que estos ejerzan un liderazgo transformador que impacte en el aprendizaje de los estudiantes y la convivencia escolar. La formación se lleva a cabo a través de ocho módulos durante dos años. Inicia con la definición, por parte del directivo docente, de un reto estratégico de transformación para la institución; luego, viene un proceso sostenido de reflexión en torno a las experiencias de aprendizaje en cada uno de los escenarios de formación, la implementación de estrategias de trabajo colaborativo in situ que tienen efecto en el mejoramiento de las prácticas pedagógicas, el fortalecimiento de redes y el establecimiento de alianzas. (Ver figura 2)

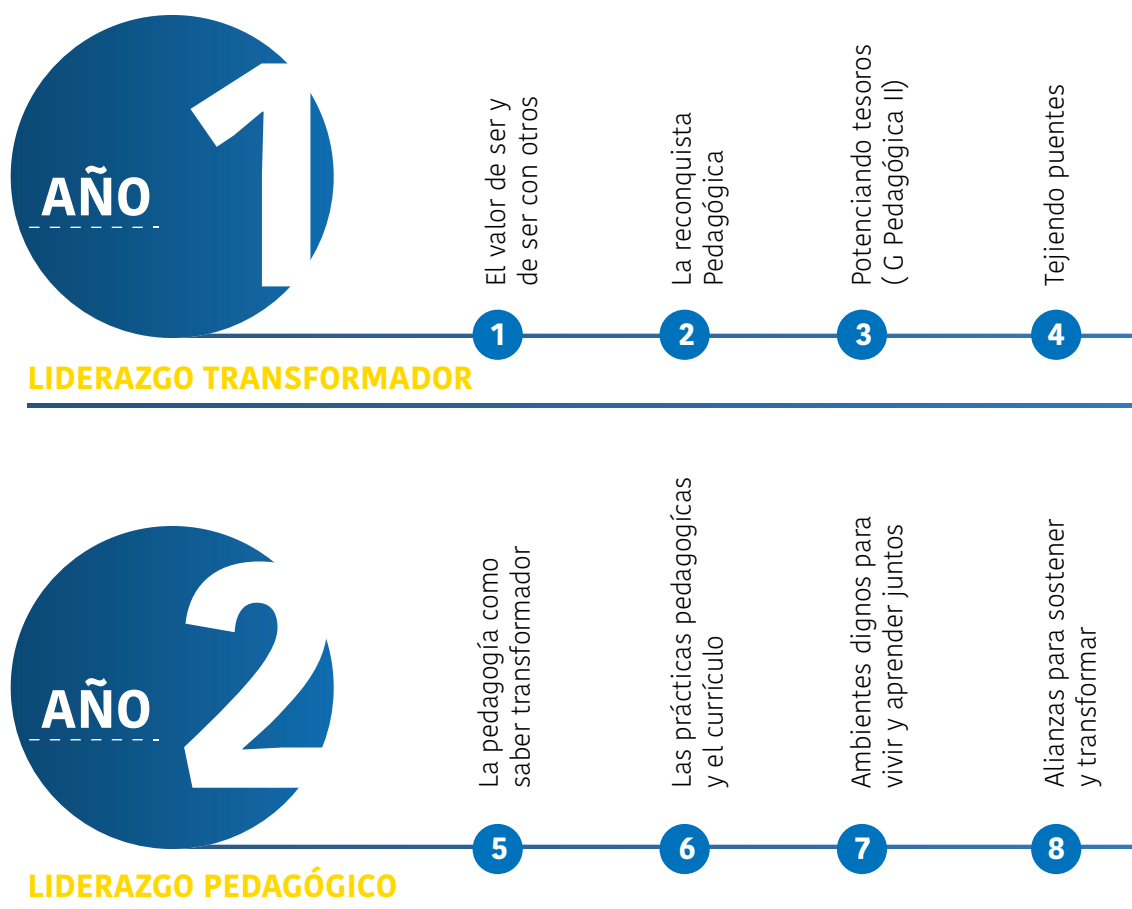


Figura 2, estructura del programa Rectores Líderes Transformadores

El segundo programa, Colegios en Trayectoria Mega², está dirigido a rectores de instituciones educativas públicas, privadas y en administración que se han destacado por su liderazgo, sus resultados académicos y el compromiso con la transformación. Este programa tiene el propósito de potenciar los logros alcanzados por los rectores y propiciar el intercambio de experiencias entorno a cinco ejes temáticos que orientan el proceso (Ver figura 3).

La operación de los programas favorece la producción de nuevo conocimiento y, desde allí, la identificación de alternativas de cambio y superación de las dificultades del sistema educativo.

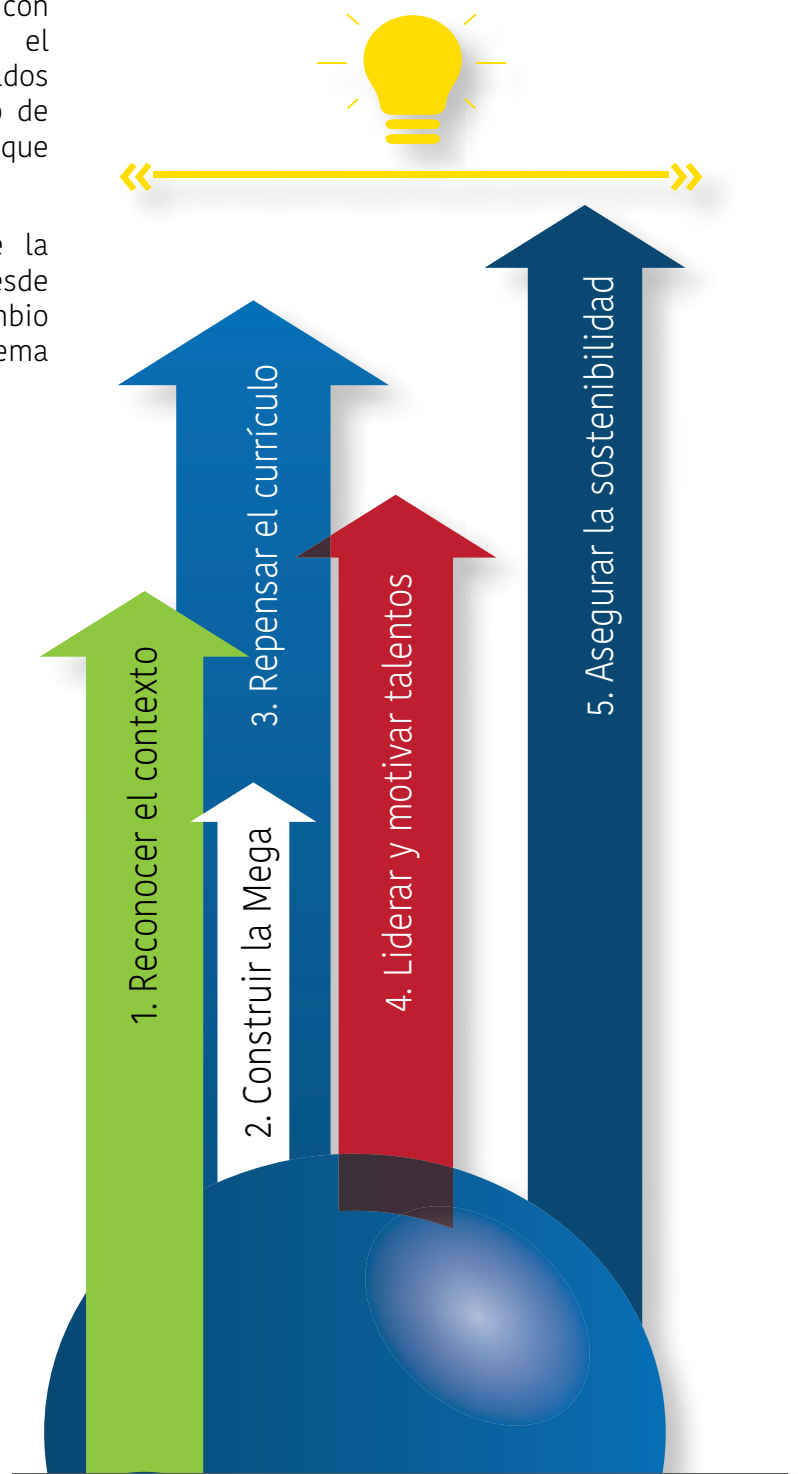


Figura 3, ejes de desarrollo del programa Colegios en Trayectoria Mega

² Este programa se desarrolla en alianza con la Cámara de Comercio de Bogotá y fue inspirado por el Programa Foro de Presidentes de la misma Cámara de Comercio.

GESTIÓN DE CONOCIMIENTO

La **Gestión de conocimiento** en la Línea Estratégica de Liderazgo Educativo, se entiende como el motor que moviliza los aprendizajes y el conocimiento producido desde todas las estrategias y, particularmente desde la operación de los programas adscritos a la Línea, con la perspectiva de incidir desde allí en las políticas públicas educativas.

Ello implica la generación de conocimientos capaces de brindar orientaciones para:

Atender las necesidades específicas de la formación y el ejercicio del liderazgo para el sistema educativo.

Apoyar el intercambio de conocimiento alrededor del liderazgo educativo en escenarios nacionales e internacionales.

Evaluar y sistematizar la experiencia de los programas de formación para el liderazgo.

Visibilizar prácticas de liderazgo que resultan demostrativas para diferentes contextos.

Para lograrlo se han puesto en marcha una serie de procesos sistemáticos: gestión de información, investigación y comunicación, orientados a la producción de conocimiento en torno al liderazgo de los diferentes actores del sistema educativo.

FORTALECIMIENTO DE ALIADOS

Se ha mencionado la urgencia de lograr un sistema educativo de calidad que garantice experiencias de aprendizaje de alta calidad para niños, niñas y jóvenes y que propicie el desarrollo de vidas dignas. Esto implica llevar a una mayor escala los conocimientos que fortalecen el sistema educativo.

Trascendemos la idea de transferir los programas a otros aliados, para situarnos en el acto de “escalar” conocimientos, a partir de ejercicios de colaboración e intercambio que busquen el fortalecimiento del liderazgo de los diferentes actores, asegurando al mismo tiempo, la efectividad de las actuaciones locales y su capacidad para desplegar los cambios necesarios y agenciar acciones de mejoramiento continuo.

Por esta razón, en la Línea de Liderazgo Educativo, emprendimos el diseño de alternativas para escalar los conocimientos y aprendizajes alcanzados a través del **Fortalecimiento con nuestros aliados**. Esto implica aprender y trabajar con cada aliado para identificar posibilidades de articulación y, desde allí, potenciar los impactos (en la **Figura 4**, se resumen cuatro rutas para el fortalecimiento con aliados clave).

En definitiva, el escalamiento como resultado del co-fortalecimiento de aliados, se produce de dos maneras:

Figura 4. Rutas para el fortalecimiento

SECRETARÍAS

(Adaptación y diversidad)

Adopción de conocimientos y aprendizajes como estrategia de fortalecimiento de comunidades educativas, con la operación en diferentes secretarías existe un fortalecimiento permanente del programa RLT. Además permite configurar una red de rectores, que interactúan e intercambian conocimientos en torno a las acciones que desarrollan para garantizar el derecho a la educación

La adopción de ideas (acuerdos en el cómo), que implica la difusión de los conocimientos y aprendizajes del laboratorio que hemos configurado.

Adopción de conocimientos y aprendizajes como estrategia de fortalecimiento de actores del sistema educativo. Identificación de herramientas para resolver situaciones en diferentes niveles educativos

MEN

(Adopción como política)

Rutas para el fortalecimiento

IES

(Ampliación de las acciones)

Permite en organizaciones de la misma naturaleza de FExE, trabajar conjuntamente para el mejoramiento de la efectividad de las acciones compartidas. Si se trata de la implementación inicial, permite ampliar sus acciones para contribuir en la garantía del derecho a la educación.

FUNDACIONES

(Fortalecimiento de capacidades)

Permite a las instituciones de Educación Superior (IES) ampliar su experiencia y conocimientos producto de la interacción entre el sistema educativo y FExE. Se espera que este conocimiento sea incorporado en sus programas de formación, y además se busca que se desarrollen investigaciones para evidenciar mejoramientos en la educación.

El intercambio de experiencias para garantizar que nuestros aliados reciban y realimenten lo que hemos producido.

INCIDENCIA PÚBLICA

El diseño y desarrollo de estrategias que buscan influir en las personas con poder de decisión, para que ellas a su vez, con su accionar, afecten las políticas públicas (Choy, 2005), es otro propósito de la Línea de Liderazgo Educativo.

Rectores Líderes Transformadores y Colegios en Trayectoria Mega, son en sí mismos, una manera de hacer incidencia pública desde los diferentes lugares y niveles donde se desarrolla: en el rector, en la institución educativa, en la red de instituciones, en las secretarías de educación y demás actores del sector involucrados.

De otro lado, esta experiencia ha permitido a la Fundación generar y gestionar conocimiento sobre los procesos de selección, formación, acompañamiento y evaluación de directivos docentes. Por eso, el objetivo específico de la estrategia de incidencia es identificar las premisas que sobre liderazgo educativo se han venido posicionando a lo largo de la implementación de los programas de formación en liderazgo directivo, para que sean

posicionadas en la agenda de política pública, entendiéndose esto, como situar, ubicar, dar importancia al tema, desde, por ejemplo, la reunión del consejo académico de cada institución educativa del país, la agenda de los empresarios, de la secretaría de educación, de la alcaldía e incluso, del Ministerio de Educación Nacional.

A propósito y, como consecuencia de éstas premisas, la Fundación estableció en el 2017 un Memorando de Entendimiento con el MEN, desde el que se avanza en la formulación de lineamientos de política para el Liderazgo Educativo, con un particular énfasis en los procesos de selección, formación, acompañamiento y evaluación de directivos docentes.

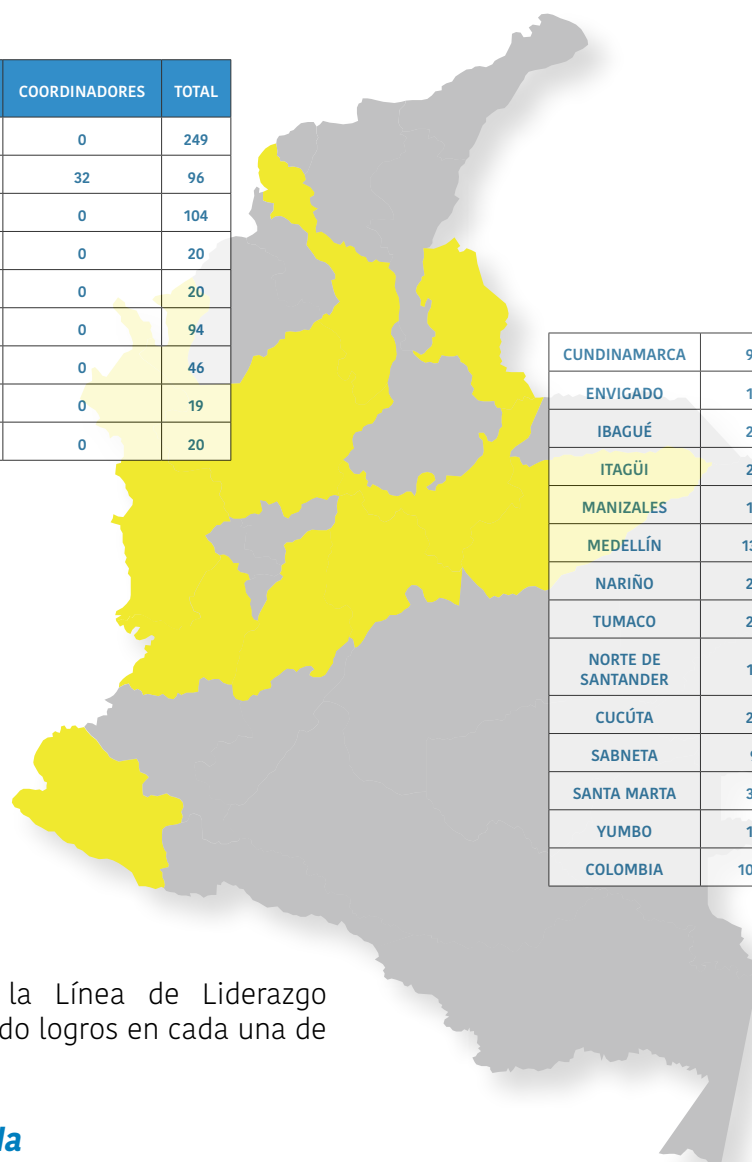
Logrado el acuerdo nacional alrededor de los lineamientos, la Fundación, proyecta acompañar la definición de herramientas para su implementación y la gestión de conocimiento del proceso a nivel nacional.

D. QUÉ HEMOS LOGRADO.

Cobertura programas Liderazgo Educativo: Rectores Líderes Transformadores y Colegios en Trayectoria Mega		
Histórico 2012-2017	1247 Directivos Docentes	988 rectores
		259 coordinadores
		988 Establecimientos Educativos
21 Secretarías de Educación		Antioquia; Atlántico; Bogotá; Bolívar; Boyacá; Cali; Casanare; Cauca; Chocó; Cúcuta; Cundinamarca; Envigado; Ibagué; Itagui; Manizales; Medellín; Nariño; Norte de Santander; Santa Marta; Tumaco; Yumbo
Cohorte 2016-2017	320 Directivos Docentes	298 rectores
		22 coordinadores
		310 Establecimientos Educativos
8 Secretarías de Educación		Bogotá; Cali; Casanare; Cúcuta; Envigado; Sabaneta; Norte de Santander; Tumaco
Total recursos invertidos	2.990 Millones de pesos	2.900 millones programa Rectores Líderes Transformadores
		90 millones Colegios Trayectoria Mega

Cobertura del Programa:

ENTIDAD TERRITORIAL	RECTORES	COORDINADORES	TOTAL
ANTIOQUIA	249	0	249
ATLANTICO	64	32	96
BOGOTÁ	104	0	104
BOLÍVAR	20	0	20
BOYACÁ	20	0	20
CALI	94	0	94
CASANARE	46	0	46
CAUCA	19	0	19
CHOCÓ	20	0	20



CUNDINAMARCA	96	0	96
ENVIGADO	16	0	16
IBAGUÉ	20	0	20
ITAGÜÍ	24	24	48
MANIZALES	16	0	16
MEDELLÍN	138	90	228
NARIÑO	20	0	20
TUMACO	25	0	25
NORTE DE SANTANDER	12	0	12
CUCÚTA	20	0	20
SABNETA	9	11	20
SANTA MARTA	33	0	33
YUMBO	13	28	41
COLOMBIA	1078	185	1263

La consolidación de la Línea de Liderazgo Educativo ha posibilitado logros en cada una de sus estrategias:

Operación Focalizada

Rediseño del segundo año de formación del Programa RLT:

Como resultado de los hallazgos del proceso de sistematización realizado en 2016, se decidió tomar como eje articulador del segundo año de formación, el liderazgo pedagógico, haciendo especial énfasis en el papel del directivo como generador de condiciones para el desarrollo profesional docente. Se resalta también la capacidad del directivo como orientador del desarrollo curricular y el fortalecimiento de las prácticas pedagógicas. De otro lado,

con el objetivo de lograr sostenibilidad de las transformaciones en las instituciones educativas, el programa comparte herramientas para orientar a los directivos en el establecimiento de redes y alianzas.

Vale destacar también, la consolidación conceptual y metodológica de los enfoques que soportan el marco ético y axiológico del Programa: el enfoque de derechos humanos, el enfoque apreciativo, el enfoque de evaluación

formativa y el enfoque por competencias. Para RLT, estos enfoques orientan la atención de los directivos participantes en asuntos propios de la vida de las instituciones, de forma que las acciones generadas tenga clara incidencia en la percepción que los directivos docentes y sus equipos tienen de la vida escolar.

Fortalecimiento del sistema de evaluación:

El Sistema de evaluación se ha vigorizado en dos sentidos: el primero tiene que ver con sus procesos y procedimientos internos y otro, tiene que ver con la realización de su evaluación de impacto. En el caso de los procesos y procedimiento, se logró la estructuración de los informes con enfoque formativo, tanto para los directivos docentes, como para los aliados que hacen posible el programa. Los informes se han convertido en una potente herramienta para la definición de rutas de desarrollo profesional y orientación de los planes territoriales de formación docente en las secretarías de educación.

Se realizó la segunda fase de la evaluación de impacto del Programa Rectores Líderes

Transformadores en alianza con la Universidad de los Andes. La evaluación, que se aborda desde la perspectiva metodológica cualitativa y cuantitativa, ha arrojado hasta ahora, resultados positivos frente al impacto del programa en los desempeños escolares en el área de lenguaje (ver a propósito, el informe ejecutivo de la evaluación de impacto de RLT adjunto a este documento). También, en términos de la vida escolar, se observan transformaciones en el liderazgo, el trabajo colaborativo, los procesos de participación con la comunidad educativa, la planeación, la toma de decisiones y la distribución de funciones. Con estos resultados, se avanza en la configuración de la teoría de cambio para iniciar la tercera fase de la evaluación con la misma universidad.



Mayor participación de las Secretarías de Educación en el proceso de formación de las y los rectores:

La vinculación de Directivos Locales de Educación, refiere a un aumento de conciencia y a un ejercicio de corresponsabilidad de las entidades gubernamentales que implementan el Programa RLT y la comprensión de que el sistema se transforma de la mano de un liderazgo educativo distribuido en los diferentes actores educativos.

Consolidación de redes de pares:

En algunos territorios se han configurado procesos de consolidación y fortalecimiento de redes de directivos con miras al mejoramiento de la educación a nivel municipal, a partir de acciones articuladoras entre directivos y las secretarías de educación.

Intercambio de experiencias entre instituciones educativas:

Se ha promovido el intercambio intencionado de experiencias entre instituciones educativas urbanas e instituciones educativas de comunidades indígenas. Ello ha permitido reducir la brecha cultural y la articulación para el desarrollo de acciones a nivel departamental. Esto se refleja en la construcción del Proyecto Educativo Comunitario (PEC), desde el cuidado y conservación de la cosmogonía de los pueblos.

Articulación con la Universidad de los Andes:

Para la operación del Programa en Bogotá, donde se definieron roles y responsabilidades desde la ejecución de recursos, la vinculación y formación de los equipos locales, el establecimiento de canales de comunicación, el ámbito de toma de decisiones, entre otras.



Fortalecimiento en la formación e intercambio de experiencias en liderazgo:

A través de la Red de Liderazgo Educativo, donde los directivos socializan sus aprendizajes y retos.

Gestión de Conocimiento

Alianzas con Instituciones de Educación Superior para procesos de investigación. Se resalta el trabajo con:

Universidad de la Salle que realiza la investigación “**Conceptualización del ejercicio del liderazgo directivo en contextos rurales a partir de la experiencia del Programa Rectores Líderes Transformadores**” en el marco del doctorado de esta misma universidad -Educación y Sociedad-. El objetivo principal de esta investigación es aportar al fortalecimiento del liderazgo directivo en las instituciones educativas rurales del país.

Investigación “**El liderazgo directivo en la evaluación anual de desempeño docente en las instituciones educativas de carácter oficial**” en alianza con la Universidad Externado de Colombia, cuyo objetivo es formular recomendaciones para establecer una ruta de formación para las directivas docentes frente a las necesidades de desarrollo de competencias específicas relacionadas con su liderazgo, en el proceso de evaluación anual de desempeño. Se espera que estos hallazgos sirvan de base para el debate sobre la construcción de una política nacional de formación de directivos docentes.

Proceso de construcción del marco conceptual y metodológico sobre **Liderazgo Educativo**, capaz de orientar acciones que contribuyan con el fortalecimiento de la línea estratégica. La investigación se nutre



de consultas a fundaciones similares a FExE que adelantan procesos de formación para el liderazgo y de fuentes documentales de orden nacional e internacional que aportan elementos importantes para el logro de este objetivo.

Participación en la Comunidad de Aprendizaje sobre Liderazgo Educativo de la Red de Organizaciones por de la Sociedad Civil por la Educación CALLER. Se trata de un escenario colaborativo para el intercambio de experiencias de formación para el liderazgo de directivos docentes. Tiene por *objetivos*: a). *promover la importancia del rol de los directivos*, b). *fomentar su protagonismo*, c). *fortalecer los programas de formación para el liderazgo educativo* y, d). *incidir para la adopción de mejores políticas de formación*.



La **sistematización** se ha consolidado como camino para construcción de conocimiento. Se trata de una modalidad de investigación que genera conocimiento sobre las experiencias y prácticas que han tenido lugar a lo largo del desarrollo del programa. El propósito de la sistematización dentro de la estrategia de gestión de conocimiento, es incidir sobre la realidad de la práctica y difundir el conocimiento producido para ampliar el campo de conocimiento del liderazgo educativo.

Avance en la **construcción** de un sistema de gestión de información, que implica un proceso de acopio, organización y sistematización de la información producida por los programas y estrategias de la Línea de Liderazgo Educativo para configurar una plataforma de consulta de datos y documentos especializados sobre liderazgo educativo para el país.

Alianza con la Fundación PROMIGAS para intercambiar saberes y experiencias sobre liderazgo educativo. El punto de partida es el proceso editorial y la difusión de los dos primeros volúmenes de una colección que recoge la experiencia sistematizada de la **Comunidad de práctica en el acompañamiento a la gestión directiva escolar** y el proceso de construcción del **Plan Decenal de Barranquilla durante el 2016.**

Fortalecimiento de aliados

Mapeo de actores clave con el apoyo de los gerentes de capítulo de la FExE. Esto permitió rastrear la posición, intereses e influencia en relación con las línea estratégica de liderazgo educativo. Y en consecuencia se identificó qué acciones deberíamos emprender por región y con cuáles actores debemos relacionarnos para potenciar los impactos deseados en el sistema educativo.

Avance en la consolidación de la Red de Liderazgo Educativo (<http://redlideres.fundacionexe.org.co/>) y Red Nacional de Directivos Docentes, como una estrategia para configurar una comunidad en la que se intercambien conocimientos, experiencias e estrategias. Esta consolidación busca contribuir al mejoramiento continuo y sostenible del liderazgo transformador, por medio del intercambio de aprendizajes entre pares que aporte al mejoramiento de la calidad de la educación y la convivencia un tejido de relaciones. Así, estas redes permiten -la- sostenibilidad -de- procesos alcanzados durante la formación de los directivos docentes.

Pilotaje de escalamiento de aprendizajes de RLT con aliados. Los aprendizajes se capitalizan a partir de la sistematización de la experiencia de operación de RLT con la Universidad de los Andes. Éste piloto de operación del programa a través de una Institución de Educación Superior (IES) permitirá delinear una ruta de ampliación de cobertura e identificar los principales aprendizajes escalables a los programas de formación.

Avance en el diseño de tres rutas con Fundaciones, secretarías de educación certificadas y el Ministerio de Educación. En estos casos, también se piensa en el escalamiento del conocimiento adquirido producto del diseño, implementación y gestión del programa RLT.

Incidencia pública

Definición de la estrategia de incidencia pública de la línea de liderazgo educativo.

Posicionamiento del tema de liderazgo educativo en el memorando de entendimiento firmado este año 2017, entre el Ministerio de Educación Nacional y la Fundación Empresarios por la Educación y ser asesores en el lugar de expertos sobre este tema para el MEN.

Identificación de premisas clave sobre Liderazgo Educativo para avanzar en su posicionamiento en la política pública.

Participación en la mesa técnica del Foro Educativo Nacional para aportar elementos teóricos y metodológicos al rededor de la relación entre liderazgo directivo y la educación para la paz.



NUESTROS DESAFÍOS PARA EL 2018

No obstante, los logros alcanzados, aún se espera avanzar en los siguientes aspectos:

Teniendo como punto de partida los aprendizajes acumulados por los programas RLT y Colegios en Trayectoria Mega, se avanza en la construcción de caminos conceptuales, metodológicos y operativos para la formación de otros actores del sistema educativo.

Construcción del índice de liderazgo educativo para el Programa RLT. Su propósito es analizar de manera comparativa el nivel de avance y logro de los objetivos del Programa RLT. Involucra una metodología de procesamiento de los diferentes indicadores de resultado del Programa RLT para brindar un único indicador numérico que permita determinar el nivel de progreso en la consolidación del liderazgo directivo. Sus componentes serán: a. condiciones iniciales o características del directivo al iniciar el programa RLT, b. Desarrollo del programa; es decir, el reporte del progreso en el desarrollo de sus competencias y la asistencia al proceso de formación y c. Indicadores de impacto: que incluyen las condiciones finales del directivo al cierre del programa, teniendo en cuenta algunas medidas de impacto directo.

Conformación de una red de directivos docentes como espacio de formación a lo largo de su carrera. Esto para garantizar intercambios y actualizaciones permanentes capaces de sostener las dinámicas iniciadas en proceso de formación del programa RLT.

Ampliar la comunidad de aprendizaje sobre liderazgo educativo en el país. Existen en Colombia y en América Latina iniciativas de formación e investigación alrededor del liderazgo educativo. Será necesario extender los escenarios de intercambio y construcción conjunta de conocimiento, para lo cual, es fundamental compartir la experiencia de FExE en estos años de trabajo con el objetivo de generar diálogos con los actores clave del sistema educativo.

Difundir ampliamente, a través de distintos formatos, los resultados de las investigaciones realizadas durante el 2016 y 2017, de manera que, abonen a los escenarios de debate sobre

Incidir, de manera particular, en los siguientes asuntos: a). papel del liderazgo educativo en las transformaciones esperadas en el marco del proceso de paz en los contextos rurales, c). transversalización del enfoque de evaluación formativo en los procesos de formación de directivos docentes y c). Incorporación de acciones para la formación de líderes educativos, desde nociones contemporáneas del liderazgo para la educación.

Construir visiones compartidas sobre las acciones a realizar para la transformación del sistema educativo con entidades del orden nacional y local.

Implementar rutas de escalamiento de aprendizajes más allá de la transferencia del Programa RLT, sino más bien en la difusión de los conocimientos alcanzados en la formación de líderes educativos que movilicen el sistema para garantizar el derecho a la educación en diferentes contextos del país.



REFERENCIAS:

Barrera, F., Maldonado, D., & Rodríguez, C. (2014). Calidad de la educación básica y media en Colombia: diagnóstico y propuestas. In A. Montenegro & M. Meléndez (Eds.), *Equidad y movilidad social. Diagnósticos y propuestas para la transformación de la sociedad colombiana* (pp. 239–230). Bogotá D.C.: Ediciones Uniandes-DNP.

Caballero (1997) “Hacia la construcción del proyecto educativo institucional PEI”. En el libro “La reforma educativa en Colombia Desafíos y perspectivas”. PREAL - Instituto SER de Investigación. Tercer Mundo Editores, Santafé de Bogotá.

Choy, M. (2005). *Cómo incidir en Políticas Públicas*. Asunción - Paraguay: Fundación Centro de Información y Recursos para el Desarrollo (CIRD). Obtenido de: http://www.cird.org.py/sociedadcivil/documentos/MANUAL_COMO_INCIDIR_EN_POLITICAS_PUBLICAS.pdf

DANE (2016). *3er censo nacional agropecuario 2014*. Bogotá D.C.

Guarín, S., Meza, M. C., Tovar, P., Torres, J. M., & Duque, J. D. (2015). *Capacidades locales para la paz : Resultados y recomendaciones nacionales*. Bogotá D.C.

OECD (2016), *Education in Colombia, Reviews of National Policy for education*, OECD Publishing Paris.

Quintero, O. (2016). La creciente exclusión de las mujeres de la Universidad Nacional de Colombia. *Nómadas*, (44), 123-145

CONTACTO

CAROLINA MEZA BOTERO

Directora Ejecutiva

direjecutiva@fundacionexe.org.co

SONIA VALLEJO RODRÍGUEZ

Gerente RLT

gerenterlt@fundacionexe.org.co

OLGA RIVEROS GAONA

Incidencia Pública

incidencia_liderazgo@fundacionexe.org.co

CATALINA ÁNGEL PARDO

Gestión de Conocimiento

asesorliderazgoedu@fundacionexe.org.co

CLAUDIA PARRADO BELTRÁN

Operación de Programas

cordrilt@fundacionexe.org.co

MANUEL FRANCO AVELLANEDA

Fortalecimiento

cofortalecimiento@fundacionexe.org.co

Oficina principal

Carrera 7 No. 74 – 56 Of.303

PBX: (571) 313 23 61

Email: info@fundacionexe.org.co

