



La educación
es de todos

Mineducación

Contacto
Maestro

ESCUELA DE LIDERAZGO

DIRECTIVOS DOCENTES

SEGUNDO CICLO
DE VIERNES
DE LIDERAZGO

SEGUNDA SESIÓN





SOSTENIBILIDAD DEL CAMBIO

EN LOS ESTABLECIMIENTOS EDUCATIVOS

GUÍA DE APOYO Y PROFUNDIZACIÓN DE LA SEGUNDA SESIÓN DEL SEGUNDO CICLO

La creciente relevancia del liderazgo y la gestión escolar para la transformación de la institución educativa y el mejoramiento del aprendizaje de los estudiantes ha originado una diversidad de aproximaciones sobre las dinámicas de liderazgo y gestión en las organizaciones escolares. Buena parte de tales aproximaciones han centrado la atención en los siguientes interrogantes: **¿Cómo dar sostenibilidad a los procesos de cambio en las instituciones educativas? ¿Cómo hacer sostenible el liderazgo en los establecimientos educativos?**

En esta dirección, la literatura sobre el tema destaca la relevancia de tres factores de sostenibilidad: el aprendizaje institucional, la creación de capacidades (especialmente el tránsito de habilidades individuales a capacidades colectivas) y el liderazgo del cambio con base en el involucramiento.

Por su parte, la pandemia asociada al Covid19 y las particularidades que esta situación ha obligado introducir en la prestación del servicio educativo durante la emergencia sanitaria induce cambios en las prácticas de liderazgo. Asimismo, sugiere oportunidades de aprendizaje para enriquecer el ejercicio del liderazgo, mejorar la capacidad de actuación en el marco de las circunstancias actuales y preparar a la comunidad educativa para enfrentar la denominada nueva normalidad.

En este sentido, es conveniente aprovechar las experiencias relacionadas con las actuales condiciones de la prestación del servicio educativo para apropiar, de manera colectiva, los aprendizajes que brinda esta situación.



Con esta perspectiva, les proponemos dos actividades para el aprendizaje colectivo con el fin de seguir profundizando en la sostenibilidad del cambio en la institución educativa: de una parte, que como directivo docente promuevas con tu equipo de docentes un ejercicio de sistematización participativa sobre una experiencia significativa que hayan tenido en el año 2020 durante la prestación del servicio educativo. Igualmente, que identifiquen el principal desafío que encuentran en el momento de desplegar experiencias de comunidades de práctica en la escuela.

A. Sistematización participativa de las prácticas escolares

Para la sistematización participativa de una experiencia significativa, sugerimos los momentos señalados en la Tabla 1. Es conveniente establecer algún mecanismo de difusión dichos aprendizajes de sistematización al interior de la comunidad educativa.





Tabla 1. Momentos para la sistematización participativa de experiencias

MOMENTOS	ORIENTACIONES
1 Selección de la experiencia	La experiencia puede estar relacionada con alguna de las capacidades colectivas básicas de la institución educativa: • 1. Las que contribuyen a cohesionar a la institución educativa hacia el logro de sus objetivos y grandes propósitos. • 2. Las que ayudan al perfeccionamiento de las prácticas institucionales y el mejoramiento del desempeño de los integrantes de la institución. • 3. Las que propician la adaptación al entorno y la renovación de la institución educativa.
2 Objetivos de la sistematización	• Expresa el para qué de la sistematización. Esto da sentido al ejercicio de sistematización y contribuye a la alineación del equipo en el desarrollo de dicho ejercicio.
3 El relato de la experiencia	En la elaboración del relato, los integrantes del equipo expresan sus puntos de vista o versiones sobre la experiencia seleccionada. Es importante tener en cuenta: • 1. Acordar los formatos que usarán para consignar la información. • 2. La descripción del problema o problemas que originaron la experiencia. • 3. Explicitar los intereses o intencionalidades presentes en el origen de la experiencia. • 4. Procurar la identificación de etapas o momentos en el desarrollo de la experiencia.
4 Marco explicativo de la experiencia	Se trata de elaborar el sistema explicativo sobre el desarrollo de la experiencia. Es decir, hacer una reflexión de fondo en donde se pueda: analizar, sintetizar e interpretar de manera crítica la práctica para derivar saberes y aprendizajes significativos, así como los marcos conceptuales de referencia que la sustenta. • Por tanto, en este momento se hace explícita la comprensión teórica de la experiencia y se conceptualiza respecto a los elementos propiciadores del mejoramiento de la práctica. Es muy importante que este proceso de comprensión y análisis reflexivo que de manera colaborativa hacen los involucrados en el desarrollo de la experiencia, este soportado en información y evidencias.
5 Síntesis de los aprendizajes de la experiencia	En este momento se hace explícito el conjunto de conocimientos, técnicas, metodologías, actitudes y aptitudes construidos colaborativamente por los involucrados en el desarrollo de la experiencia, y que servirán de referentes para el accionar mejorado de ellos mismos y de los demás integrantes de la institución educativa. •

FUENTE: elaboración propia



B. Identificación de desafíos en la institución educativa para desplegar experiencias de comunidades de práctica en la comunidad

Una comunidad de práctica es el esfuerzo integrado de personas que buscan desarrollar herramientas teóricas y prácticas a partir de intereses, saberes y experiencias comunes. Lo anterior muy de la mano de un proceso de construcción colaborativa que contribuya a propiciar una cultura de mejoramiento continuo. En este sentido, constituye un instrumento para mejorar la calidad del aprendizaje, la enseñanza y el liderazgo en los diferentes ámbitos de la vida escolar.

Las comunidades de práctica inciden en la identidad pedagógica, el clima escolar y la cohesión de la institución educativa, a la vez que configuran una estrategia de formación docente permanente. De ahí la conveniencia para la institución educativa de promover el desarrollo de comunidades de prácticas.

En el marco de la perspectiva de la sostenibilidad de las dinámicas de liderazgo y cambio en el establecimiento educativo proponemos realizar una primera reflexión sobre los desafíos que se tiene como comunidad educativa para implementar experiencias de comunidades de práctica. Para ello sugerimos los siguientes puntos de reflexión:

1. ¿En cuáles campos de operacionalización de las capacidades colectivas existen fortalezas e interés para iniciar el desarrollo de comunidades de práctica?

Frente a este interrogante, es importante recordar que las capacidades colectivas se operacionalizan en acciones que despliega la institución educativa en diversos ámbitos de la vida escolar. En la Tabla 2 pueden observarse algunos ejemplos:



Tabla 2. Operacionalización de capacidades colectivas

CAPACIDADES COLECTIVAS	EJEMPLOS DE OPERACIONALIZACIÓN DE CAPACIDADES COLECTIVAS
De integración y regulación	• Construir, desplegar y evaluar el PEI • Acordar y apropiar el enfoque pedagógico institucional • Diseñar, desplegar y evaluar el currículo escolar • Acordar y apropiar el marco normativo de actuación común • Liderar las relaciones de la institución con las familias • Estrategias orientadas al desarrollo de relaciones con el contexto local
Operativas	• Las prácticas de gobierno escolar y liderazgo • Articulación de procesos de enseñanza-aprendizaje mediante la exploración de saberes previos, el trabajo colaborativo y el monitoreo del proceso de aprendizaje • Planes de mejora para atender el bajo rendimiento académico • Gestión de la convivencia escolar
De transformación institucional	• Gestión del conocimiento en la institución educativa • Formulación, implementación y evaluación de planes de mejoramiento institucional • Uso de la evaluación para la toma de decisiones y el mejoramiento institucional • Formulación, despliegue y evaluación de las estrategias de articulación interinstitucional

FUENTE: elaboración propia con base en Fundación Promigas (2016)

Seguidamente y con base en el análisis sobre las fortalezas, y el interés para iniciar el desarrollo de comunidades de práctica, se debe seleccionar al menos un campo de operacionalización para desarrollar la experiencia.

2. ¿En cuáles campos de operacionalización de las capacidades colectivas existen fortalezas e interés para iniciar el desarrollo de comunidades de práctica?

El punto de partida para reflexionar sobre este punto es tener claro que el compromiso de fondo de la comunidad de práctica es con el aprendizaje de la comunidad y del estudiante.

El siguiente paso es analizar los elementos para cada uno de los atributos básicos de una comunidad de práctica, cosas como: las condiciones actuales, las fortalezas existentes, los aspectos que es necesario reforzar y las acciones que se deben desplegar, como puede apreciarse en la Tabla 3:

En esta tabla tendrán un resumen del esfuerzo que implicará desarrollar la experiencia de una comunidad de práctica y la ubicación de los focos en los cuales deberán centrar preferentemente la atención en dicho proceso.

Tabla 3. Análisis de condiciones para iniciar una comunidad de práctica en la institución educativa

Atributos básicos de la comunidad de práctica	Condiciones actuales	Fortalezas	Aspectos para reforzar	Acciones para desarrollar
Trabajo colaborativo en equipo				
Habilidades de los docentes				
Capacidad de liderazgo				
Aprendizaje continuo				

FUENTE: elaboración propia

