



HACIA UNA EDUCACIÓN PARA EL SIGLO XXI EN ANTIOQUIA:

Seis líneas para la dinamización educativa regional en la educación básica y media

FUNDACIÓN PROANTIOQUIA

Rafael Aubad López / Presidente Ejecutivo

Diana Paola Basto Castro / Directora de Educación

**HACIA UNA EDUCACIÓN PARA EL SIGLO XXI EN ANTIOQUIA:
Seis líneas para la dinamización educativa regional
en la educación básica y media**

Reflexiones y textos de las líneas de acción

Juan Felipe Aramburo. Coordinador de Formación Educativa

Diana Paola Basto. Directora de Educación

Luz Celina Calderón. Coordinadora de Mejoramiento Educativo

Emerson Echavarría. Profesional de Métricas Educativas

Gloria María Naranjo. Profesional en Pedagogía

Acompañamiento técnico y anexos

David Escobar. Profesional de Competitividad

Alba Cecilia Osorio. Profesional en Educación

Alejandra Pineda. Profesional en Educación

Sandra Zuluaga. Consultora en primera infancia

Revisión de estilo

Ana María Jaramillo

Diseño y diagramación

Doris Álvarez

ISBN

978-958-57879-5-7

Medellín, agosto de 2017

La Fundación Proantioquia agradece la lectura y aporte de las siguientes personas quienes, a título personal, realimentaron nuestro trabajo con valiosas sugerencias:

Paola Muñoz. Master of Applied Educational Leadership and Management, University College of London, Londres

Paola Trujillo. Directora de Educación y Desarrollo Escolar, Corporación Parque Explora, Medellín

Ricardo León Gómez Yepes. Profesor investigador Facultad de Educación, Universidad de Antioquia, Medellín

Darío Maldonado. Profesor asociado Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo, Universidad de los Andes, Bogotá

Beatriz Restrepo. Consultora y experta en educación, Medellín

Diana Hincapié. Asociada Sénior de Educación, Banco Inter-American de Desarrollo, Washington, DC

Mauricio Duque. Profesor asociado Departamento de Ingeniería Eléctrica y Electrónica, Universidad de los Andes, Bogotá

María Figueroa. Decana Facultad de Ciencias de la Educación, Universidad Externado de Colombia, Bogotá

Fundación Fraternidad Medellín, Medellín

Fundación Secretos para contar, Medellín

RESUMEN

La Fundación Proantioquia comparte la idea de la educación como una vía potente para favorecer la equidad y el desarrollo social y productivo a nivel regional y nacional. Esto implica la consolidación de las capacidades individuales, sociales y ciudadanas que demanda la transformación de país, y la urgente necesidad de apoyar al sistema educativo.

La complejidad de este propósito obliga a una reflexión permanente sobre cuáles son los caminos que deben priorizarse en función de una educación realmente *buenas*. Para esto es necesario que como país definamos los acuerdos que dejen claro el fin que buscamos con la educación.

En este campo no solo no hay consensos, sino que las acciones de los diversos sectores (público, social y empresarial) no están articuladas estratégicamente y, en muchas ocasiones, no se ha logrado dar continuidad a programas con buenos resultados.

Por otra parte, la no existencia de datos confiables, que den cuenta de las acciones, intervenciones y resultados educativos, dificulta el panorama de planeación.

A esta situación se le suman factores como la baja capacidad del sistema para medir su impacto en diversos actores; la falta de trazabilidad a los ejercicios que se hacen desde diversos sectores; la complejidad en el modelo de gobernanza del sistema educativo, en el que inciden actores de orden nacional, regional y local; y la falta de priorización en las inversiones educativas con el fin de obtener resultados de mejoramiento (en términos de calidad y pertinencia) en tiempos acotados.

Desde Proantioquia, alineados con la visión de la Unesco, entendemos la educación desde la perspectiva de derechos y considerando su multidimensionalidad. Nuestras propuestas parten de contrastar los datos de agencias de cooperación internacional, investigaciones empíricas y las experiencias adelantadas en Medellín y Antioquia sobre iniciativas en educación, para, a partir de estos referentes, plantear una propuesta que focalice y articule las iniciativas para la dinamización educativa.

Sabemos que en la región hay una variedad de acciones en desarrollo. Sin embargo, el enfoque transversal a nuestra propuesta es justamente la delimitación de líneas de acción y lugares de intervención, ojalá comunes, para avanzar desde trabajos articulados en la construcción de un modelo educativo sostenible para nuestro contexto.

Gran parte de la dificultad en el mejoramiento de la calidad educativa se debe a que esta responde a múltiples variables. Características asociadas a los actores del sistema, la institucionalidad, la gobernanza, y las condiciones sociales y culturales de cada territorio hacen parte de la extensa lista de asuntos a considerar para movilizar positivamente el sistema educativo.

Las propuestas en este texto responden a las problemáticas identificadas en temas educativos para el departamento. El análisis situacional consultado se presenta en el documento principal y desarrolla los siguientes aspectos:

1. Las competencias del siglo XXI como marco orientador general.
2. El modelo de gobernanza de la educación en Colombia.
3. La transformación escolar desde las políticas públicas nacionales.
4. El contexto local de Medellín y Antioquia.

A partir de dicho análisis se identifican los retos más urgentes para ser atendidos. Sobre la identificación de estos problemas se delimitan las líneas de acción, tratando de establecer acciones que respondan a las causas del problema, desde un enfoque que considera algunos elementos del marco lógico.

Con estas líneas buscamos dos propósitos clave: aportar a la alineación de los esfuerzos que hace el sector empresarial en sus intervenciones en educación, y marcar unos mínimos que ayuden a los hacedores de políticas públicas a garantizar la calidad de las mismas.

El presente resumen se concentra en las propuestas de acción en cada línea, incluyendo unas metas orientadoras a cinco años, acciones desde la promoción de las políticas públicas y los programas territoriales, acciones desde el acompañamiento del sector privado y acciones para la sostenibilidad.

En el documento principal se puede profundizar en cada una de las líneas desde la literatura, algunas prácticas específicas que han sido exitosas en diversos contextos del mundo y datos para entender cómo es nuestra situación regional.

También pueden consultarse los anexos los cuales se concentran en: reflexiones y propuestas sobre la **primera infancia**, una reflexión sobre el Índice Departamental de Competitividad del 2016, en la básica y la media; un manifiesto corto acerca de los **perfiles o cualidades** que debemos lograr en maestros, directivos docentes e instituciones; y, finalmente, una infografía correspondiente al **mapeo de iniciativas existentes en el país** que pueden servir de modelo de programas para el desarrollo de algunas de las metas y propuestas que se plantean en este ejercicio.

Líneas de acción desde las instituciones educativas

| 01 GESTIÓN CURRICULAR

Cuando hablamos de currículo nos referimos al proyecto sistemático para el desarrollo integral de los estudiantes. Abarca contenidos, objetivos, tiempos de aprendizaje y metodologías implementadas.

En Colombia, la gobernabilidad de este proceso está direccionada, de manera exclusiva por el Gobierno Nacional. Debido a esto, es debido concentrarse en que los programas de acompañamiento escolar que intervienen en lo curricular se orienten a partir de los lineamientos nacionales y propendan por el desarrollo de metodologías activas, flexibilización o de adaptación del currículo al contexto.

En el país se han construido numerosos esfuerzos para concretar lineamientos únicos para el currículo. Pese a esto aún no hay acuerdo en los objetivos del proceso educativo. Desde la expedición de la Ley General de Educación 115 de 1994, inició una tensión, —aún no resuelta— entre una postura de contenidos curriculares iguales para todas las IE del país y el reconocimiento de las particularidades de los contextos.

Para mediar dicha tensión, el MEN ha publicado tres diferentes líneas de documentos sobre el tema: los lineamientos curriculares, los Estándares Básicos de Competencias (EBC) y los Derechos Básicos de Aprendizaje (DBA).

Los tres acercamientos se encuentran vigentes y no tienen niveles de conversación entre sí. Este hecho dificulta la labor de los maestros que no tienen orientaciones claras sobre cómo desarrollar currículos en sus contextos.

Esta situación ha hecho que se presente una discontinuidad en la orientación del ejercicio educativo en general. A los maestros se les pide que desarrollen competencias en sus estudiantes, pero los planes de área se basan en la apropiación de estándares y las pruebas estandarizadas evalúan contenidos.

Metas para movilizar el sistema a cinco años

- » Las instituciones de Antioquia, que corresponden al **10%** con mejor desempeño en el Índice Sintético de Calidad (ISC), incorporarán metodologías activas como parte de su PEI.
- » Los programas del sector privado con énfasis en formación disciplinar tendrán marco en los DBA. (Adicionalmente, de acuerdo con la evidencia disponible y entendiendo la realidad actual, es importante hacer énfasis en los temas de lenguaje y bilingüismo como elementos clave para el mejor desempeño en todas las áreas y como estrategia de inclusión en la sociedad del conocimiento).
- » El **50%** de los programas del sector privado tendrán evaluación de impacto.

Acciones desde la promoción de las políticas públicas y los programas territoriales

| 6 |

1. Incluir, como lineamiento general en la cualificación de maestros, las estrategias de planificación de las clases desde el uso y apropiación de los DBA.
2. Promover un debate público para definir con claridad los objetivos centrales de las prácticas educativas en Colombia.
3. Definir como una línea estratégica de formación de maestros la reflexión metodológica.
4. Construir indicadores de niveles de apropiación de los DBA en los diversos grados escolares y documentar las experiencias exitosas para tal apropiación.

Acciones desde el acompañamiento del sector privado

1. Alinear la formación disciplinar de maestros a los temas de menor logro escolar según los DBA. (Adicionalmente es importante promover programas de acompañamiento in situ como estrategia de transformación en el aula).
2. Desarrollar programas que acompañen a los maestros en la planeación de acciones educativas que integren los DBA.
3. Incluir en los programas de acompañamiento educativo procesos de aprendizaje activo como ABP, enseñanza por indagación e investigación escolar.
4. Desarrollar materiales concretos y acciones de aula para el desarrollo de los temas curriculares de mayor complejidad.
5. Potenciar la creación de redes de trabajo colaborativo entre entidades proponentes de metodologías de aprendizaje activas para potenciar la incidencia colectiva de estas acciones.

Acciones para la sostenibilidad

1. Articular las redes temáticas propuestas por MOVA para la construcción de materiales que dinamicen los DBA existentes.
2. Promover la construcción de los DBA de formación ciudadana como eje central para que el currículo contribuya a la construcción de la paz.
3. Vincular equipos técnicos de las secretarías de educación para la revisión y adecuación de los currículos en las instituciones.

| O2 CLIMA ESCOLAR

La literatura es extensa y plantea múltiples vías para el mejoramiento de la calidad educativa. Sin embargo, hay un elemento que se ha vuelto transversal a toda la discusión: el clima escolar.

El clima escolar considera diversas variables que van desde la convivencia hasta asuntos asociados con la distribución de los espacios de aprendizaje. Uno de los grandes retos es avanzar en las métricas necesarias para hacer estimaciones de este elemento.

La Unesco, desde el 2008, está insistiendo en que **el clima escolar aporta cerca del 49% del logro en el aprendizaje**. Así las cosas, si no logramos mejorar el componente de ambiente escolar rápidamente, el mejoramiento de la calidad educativa va a ser más lento.

Al respecto, las Secretarías de Educación de Medellín y Bogotá han adelantado iniciativas diferentes para medir de manera continua el clima en las IE de sus entidades territoriales.

Aun así, no existe una ruta de atención institucional en función de los hallazgos obtenidos de estas métricas. En el caso de Antioquia no existen programas para favorecer asuntos de clima ni una propuesta de medición del mismo.

Metas para movilizar el sistema a cinco años

- » **100%** de las IE de Antioquia contarán con una métrica para medir el clima escolar¹.
- » Las instituciones que corresponden al **10%** con los resultados más deficientes, habrán mejorado su valoración en clima escolar en al menos un **10%**.
- » La deserción interanual de los municipios no certificados se reducirá en 10 puntos a lo largo de la básica secundaria y media. Esto implicará que **5.000** estudiantes de estos **117** municipios culminarán sus estudios de la media².

Acciones desde la promoción de las políticas públicas y los programas territoriales

1. Incorporar a las diversas métricas educativas los asuntos de clima institucional y ambientes de aula.
2. Incluir estímulos a las instituciones que obtengan mejoramiento en el clima escolar.
3. Reforzar las métricas de clima, robusteciendo los análisis de las iniciativas existentes (como la encuesta de ambiente escolar de Medellín).
4. Promover visitas a escenarios de la ciudad que contengan ambientes interactivos para la enseñanza vivencial (museos, MOVA, centros de apropiación y bibliotecas) para la incorporación de ambientes alternativos de aprendizaje.

Acciones desde el acompañamiento del sector privado

1. Diseñar y desarrollar programas que tengan como salida el mejoramiento del clima escolar.
2. Avanzar en el diseño de protocolos para la gestión y mejoramiento del clima escolar.
3. Promover la transferencia e intercambio institucional de buenas prácticas en clima escolar y metodologías de inclusión.

¹ Si bien el ISCE propone una aproximación a esta medida, la meta propuesta hace referencia a la implementación de una métrica integral que considere al menos variables asociadas a convivencia, ambientes de aula y relacionamiento entre diversos actores de la comunidad educativa. Ejemplos de estas métricas pueden encontrarse en la Encuesta de Ambiente Escolar de la Secretaría de Educación de Medellín, o en el Índice de clima escolar propuesto por el Programa Ser+Maestro.

² La literatura internacional ha evidenciado ampliamente que el clima escolar es una de las variables que más incide en la permanencia de los estudiantes en el sistema.

Acciones para la sostenibilidad

1. Priorizar la implementación de programas de clima escolar en las instituciones de menor desempeño en este componente
2. Incluir el clima escolar como una de las dimensiones de la gestión institucional, complementando la gestión administrativa, académica y de comunidad.
3. Desarrollar acciones de acompañamiento -desde las Secretarías de Educación- en las Instituciones Educativas que las mediciones permitan identificar con problemáticas de clima escolar.

| 03 EDUCACIÓN MEDIA

La educación media es un requisito mínimo para una completa participación socioeconómica. Organizaciones como la OCDE insisten en la importancia de este nivel para consolidar y profundizar las competencias y habilidades necesarias para continuar en la educación terciaria o ingresar al mercado laboral.

Pensar en educación media es un ejercicio que exige la integración de políticas entre el sector educativo y el productivo para garantizar que exista coherencia entre las especialidades de la media y la generación de empleos de calidad. Este reto ha impulsado importantes debates acerca de cómo debe potenciarse dicha relación, y cómo crear espacios de cualificación dual en los que se desarrollen competencias académicas, socioemocionales y laborales, como los componentes esenciales para desenvolverse en la sociedad.

Aunque se han implementado estrategias, los esfuerzos recientes aún son incipientes y asuntos como el carácter no obligatorio de este nivel formativo, la poca articulación con el sector privado y la baja calidad en los aprendizajes hacen que aún exista un camino importante por recorrer.

Metas para movilizar el sistema a cinco años

- » La cobertura neta de la media aumentará al **50%**. (Actualmente está estimada en **42%**).
- » **100%** de las instituciones que tienen media contarán con acompañamiento en el diseño o actualización de los programas de orientación vocacional.
- » Se construirá una política pública regional que regule las especialidades y titulaciones de la media, explicitando los enfoques priorizados con la educación terciaria.
- » Aumentará la cobertura en formación técnica y tecnológica, en vocaciones priorizadas en el territorio, del **20,8%** al **23%**. (Esto significa un aumento de aproximadamente 10.000 estudiantes adicionales).

Acciones desde la promoción de las políticas públicas y los programas territoriales

1. Focalizar los subsidios o apoyos para que los estudiantes continúen en la media en los sectores más vulnerables (ruralidad, estratos 1 y 2 y población desplazada).
2. Promover la vinculación de docentes al sistema con capacidad de atender los saberes específicos de la media (incluso docentes de apoyo con recursos propios de las IE).
3. Desarrollar programas pedagógicos de orientación socio-ocupacional y fomentar la formación de docentes, directivos y orientadores en estos temas.
4. Acotar el número de profundizaciones y de especialidades de la educación media académica y técnica, y desarrollar planes de estudio para estas.

Acciones desde el acompañamiento del sector privado

1. Promover, con estudiantes de la media, la incorporación de programas que aborden temas de educación socioemocional, altamente valorados por el mercado laboral.
2. Articular las iniciativas del sector privado, que tienen incidencia en la educación media, con el enfoque de las competencias del siglo XXI.
3. Priorizar los fondos de becas existentes de educación técnica y tecnológica de acuerdo con las vocaciones productivas definidas para el departamento y la ciudad.

Acciones para la sostenibilidad

1. Focalizar becas de programas técnicos y tecnológicos en los municipios con mayor índice de necesidades básicas insatisfechas.
2. Mapear, articular y organizar la oferta de la media técnica, en los municipios del departamento, para garantizar la no repetición de esfuerzos.
3. Crear un comité al interior de las secretarías de educación, y que acompañen diferentes actores, que realice el seguimiento, verificación y recomendaciones para la educación media de la ciudad y el departamento.

04

EVALUACIÓN PARA EL MEJORAMIENTO

En Colombia, la Ley General de Educación, establece que **todas las IE deben realizar una evaluación institucional para valorar las áreas de gestión escolar** (directivo-administrativa, académico-pedagógica y de comunidad), identificar fortalezas, evidenciar retos y propiciar el mejoramiento.

El MEN plantea la autoevaluación institucional como una oportunidad para mejorar. Es una acción colectiva, situada, estructurada, planificada, participativa y deliberativa, que debe ser guiada por información fidedigna, interna y externa de la institución, y que se presenta como un proceso permanente que tiene en el seguimiento y la evaluación constante del plan de mejoramiento, y del plan de acción, su ruta crítica. Así “la autoevaluación permite conocer cuáles son los aspectos que contribuyen al logro de los objetivos institucionales y en los que es necesario centrar la atención para seguir avanzando” (MEN, 2008, p.19).

No obstante estas directrices, en muchas instituciones, la autoevaluación no tiene los efectos que se esperarían. Esta termina siendo un proceso poco riguroso, sin participación de la comunidad educativa y sin análisis de información de la escuela que se convierte solo en un procedimiento con el que el rector cumple frente a las secretarías de educación, para evitar ser objeto de sanciones disciplinarias.

Metas para movilizar el sistema educativo local

- » El **100%** de las instituciones oficiales presentarán, en los tiempos establecidos por las secretarías de educación, su autoevaluación. Cumplirán, además, con los procedimientos y criterios establecidos para ello.
- » Se diseñarán y ejecutarán al menos dos estrategias o programas para favorecer la instauración de una cultura de evaluación y mejoramiento en las IE de la región.

Acciones desde la promoción de políticas públicas³ y los programas territoriales

1. Fortalecer los procesos de revisión y ejecución de los instrumentos que existen para hacer la autoevaluación institucional⁴, validar su diseño, aplicación y resultados.
2. Fortalecer el análisis de Small Data para comprender adecuadamente los detalles que marcan las diferencias en y entre las escuelas y direccionar la asistencia y asesoría técnica de las secretarías de educación, de acuerdo con la información que arrojen los instrumentos que se usen para la autoevaluación institucional.

Acciones desde programas de acompañamiento del sector privado

1. Diseñar y ejecutar estrategias dirigidas a instaurar una cultura de la evaluación en las IE desde principios de participación, trabajo colaborativo, información suficiente y de calidad, transparencia y respeto. Además, promoverla como el vehículo por excelencia para el mejoramiento del centro escolar.
2. Apoyar y fortalecer los programas de reconocimiento a IE y maestros, desde una perspectiva de autoevaluación, sistematización de buenas prácticas e intercambios de experiencias.
3. Promover una estrategia que motive la construcción y divulgación de un informe, elaborado por cada IE, con los resultados del proceso de autoevaluación institucional, donde informe lo que hace, lo que logra y los retos y desafíos que tiene.

Acciones para la sostenibilidad

1. Consolidar un programa de asesoría y asistencia técnica en las secretarías de educación, con recursos humanos, técnicos y financieros que respondan de manera adecuada, pertinente y a tiempo a las prioridades identificadas por las comunidades educativas, fruto de sus ejercicios de autoevaluación institucional.

³ Para el nivel nacional se propone crear un organismo o unidad, adscrita al MEN, que coordine, dirija y haga seguimiento al proceso de autoevaluación institucional y a la información que arroja la Guía N°34 y que genere directrices a cada ente territorial, que sirvan para una asesoría y asistencia técnica eficaz y pertinente.

⁴ Medellín: Herramienta Integrada de Autoevaluación Institucional. Antioquia Guía N° 34.

Líneas de acción desde los actores del sistema

05 FORMACIÓN DE MAESTROS

Una de las principales dimensiones a considerar para mejorar la calidad educativa son los maestros que están en el sistema. La cualificación de ellos implica la formación inicial (a través de escuelas normales, facultades de educación u otros programas profesionales); la formación avanzada (programas de especialización, maestría y doctorado); y la formación en servicio (actividades de desarrollo profesional).

Para que un maestro cumpla su propósito a cabalidad debe tener un perfil integral. Organizaciones como la OCDE y la Unesco plantean, desde principios de este siglo, que un profesor debe contar con las siguientes características: experticia disciplinar, saber-hacer pedagógico, manejo de las tecnologías, competencias organizacionales y colaborativas, flexibilidad ante el cambio de funciones, movilidad entre disciplinas y saberes, y apertura para el trabajo en diversos entornos y con distintos profesionales. (OCDE y Unesco, 2001).

Estas cualidades exigen adelantar acciones en cadena que van desde la atracción de profesionales de buena calidad a la labor docente, hasta el diseño de un sistema riguroso de evaluación de desempeño que permita medir, permanentemente, si el maestro está ejerciendo su función de manera adecuada y contextualizada.

Sin embargo, muy buena parte de estos procesos deben desarrollarse a nivel nacional con el liderazgo del MEN. Por esta razón, **el énfasis presentado en esta propuesta corresponde a las prácticas de formación, pues éstas pueden ser dinamizadas desde el panorama territorial y local**, más aún si se trata de formación para el desarrollo profesional.

Metas para movilizar el sistema a cinco años

- » El 100% de los maestros de Antioquia contará con título profesional en universidades acreditadas o en programas con acreditación de alta calidad. Esto implicará profesionalizar a cerca de 3.300 normalistas vinculados hoy en el sistema.
- » Se desarrollará al menos una licenciatura con énfasis en educación rural con su respectiva acreditación de calidad⁵.
- » 25% de los maestros de Antioquia (9.000 maestros) se vincularán a programas de formación continua con énfasis en competencias del siglo XXI o clima escolar.
- » Se desarrollará una política pública de formación de maestros, para Antioquia, con su plan operativo y asignación presupuestal para su ejecución.
- » Se pondrá en marcha la política pública de formación de maestros en Medellín con su asignación presupuestal.

Acciones desde la promoción de las políticas públicas y los programas territoriales⁶

1. Caracterizar a los maestros en servicio y tipificar las instituciones en función de sus necesidades locales (pedagógicas, didácticas y de ambiente escolar). Desarrollar los planes de formación y sectorizar la oferta disponible en función de estos hallazgos.
2. Diseñar y oficializar la política pública de formación de maestros para Antioquia (que incluya el desarrollo de capacidades disciplinares, el trabajo en redes y comunidades, y la convivencia y el desarrollo humano).
3. Articular la formación de licenciaturas con la oferta local de formación continua (a través de MOVA o del Centro de Formación Pedagógica Regional), como forma de intercambio entre maestros en formación y maestro en ejercicio.

⁵ Si bien la política pública nacional busca limitar el número de titulaciones de licenciatura, la realidad de Antioquia obliga a pensar que la oferta contemple al menos un programa con un énfasis claro en la ruralidad. Esta situación no solo plantea la perspectiva metodológica, sino la formación necesaria en gestión social, desarrollo rural e inclusión para atender estos contextos con pertinencia.

⁶ Es fundamental que a nivel nacional se avance en políticas asociadas al mejoramiento de la calidad de los programas de formación de maestros, tanto en las normales como en las facultades universitarias. Además, debe consolidarse un sistema claro de vinculación y evaluación de maestros dentro del sistema; y las prácticas de promoción, incentivo y retiro.

Acciones desde el acompañamiento del sector privado

1. Impulsar la creación de un programa de formación inicial en educación para la ruralidad.
2. Enfocar la oferta de becas del sector privado en programas que busquen la profesionalización de maestros que ya estén dentro del sistema.
3. Apoyar programas de formación en servicio para docentes que consideren las siguientes variables o líneas temáticas: liderazgo educativo, formación en competencias del siglo XXI, educación socioemocional y tutorías entre pares⁷.
4. Priorizar las escuelas normales como centros potenciales de acción de la oferta privada de formación de maestros.
5. Distribuir la oferta privada de formación de maestros en función de los temas críticos en cada IE.

Acciones para la sostenibilidad

1. Consolidar, posteriormente a la implementación de programas de formación en servicio, comunidades de aprendizaje de maestros por áreas de interés y desempeño que produzcan sus propios materiales y recursos educativos.
2. Promover la institucionalidad de centros que lideren la formación docente (por ejemplo, MOVA) a través de políticas públicas y asignación de recursos para los mismos.
3. Dinamizar los espacios e infraestructuras existentes (ciudadelas educativas, casas de la cultura o parques educativos) con programas de cualificación de maestros situados en el territorio.
4. Condicionar la oferta de becas de formación de maestros a programas con acreditación de alta calidad.

| 06

FORMACIÓN DE DIRECTIVOS DOCENTES

De acuerdo con el más reciente estudio realizado por la Unesco (2014) para Colombia el rol que desempeñan los directivos docentes en la calidad de los sistemas educativos es considerado como “el segundo factor intra-escolar” de mayor trascendencia, después de la calidad de los maestros.

⁷ La formación disciplinar es también prioritaria. Sin embargo, desde nuestra perspectiva son las universidades las llamadas a promover este tipo de cualificación.

En este sentido, la figura del rector/director cobra relevancia cuando se trata del mejoramiento de la escuela. Hoy se entiende que parte importante de su rol está en la gestión del talento humano, del currículo y las prácticas pedagógicas, y en el logro escolar de sus estudiantes.

Dada la importancia de este encargo, **llama la atención que Colombia no tenga una política pública clara que direccione el reclutamiento, la selección, la formación (inicial, avanzada y en servicio), la evaluación y el reconocimiento a la buena gestión de los directivos de las IE**; como tampoco, el diseño y la adopción de un sistema de información que permita tener datos completos, oportunos y confiables sobre los directivos docentes.

Finalmente, no es menos importante resaltar como un factor a corregir en el mediano plazo, la sobrecarga de tareas administrativas que tienen los directivos, lo que va claramente en detrimento del tiempo que deberían dedicarle a los procesos dirigidos a promover más y mejores aprendizajes en sus estudiantes y un clima escolar que favorezca el logro.

Metas para movilizar el sistema educativo local

- » Al menos el **30%** de los directivos docentes de la ciudad y el **20%** del departamento, entre los que no tengan un título de posgrado, deberán tener como mínimo título de magíster.
- » Se creará una Escuela de formación continua para directivos docentes de todo el departamento de Antioquia, en la cual al menos el **40%** de los directivos se hayan formado en alguna temática.
- » Al menos el **20%** de los directivos docentes del departamento, deberán participarán de mentorías educativas o redes.

Acciones desde la promoción de las políticas públicas⁸ y los programas territoriales

- I. Construir una política pública o articular a las existentes los lineamientos de formación para directivos docentes. Para el caso de Medellín, se sugiere ampliar las disposiciones dadas en el Acuerdo 19 de 2015, por medio del cual se adopta la

⁸ Para el nivel nacional se propone diseñar y poner en marcha una política pública que propenda por profesionalizar la labor de los directivos docentes, esto es que contemple el proceso de reclutamiento, selección, formación (inicial, avanzada, en servicio), evaluación, incentivos y reconocimientos, diferenciado de lo que hasta ahora se hace para docentes en general. Se propone también que se definan claramente los marcos de actuación, privilegiando la gestión pedagógica como centro del hacer de los directivos y se determine el diseño y puesta en marcha de un sistema de información completo, fiable y oportuno sobre los directivos docentes.

- política pública de formación de maestros, y agregar directrices de programas y proyectos dirigidos explícitamente a los directivos docentes.
2. Promover la creación de programas de formación posgraduada para los directivos docentes del departamento; con altos estándares de calidad; temáticas relacionadas con el desarrollo y perfeccionamiento de la enseñanza, la gestión y dirección escolar eficaz; el uso de datos y evidencias; y otros aspectos que la evidencia disponible sugiere como esenciales en la formación de directivos escolares.
 3. Estos programas además deberán contemplar prácticas *in situ* dirigidas a fortalecer algunas dimensiones que han sido identificadas por investigaciones rigurosas, entre ellas, el meta-análisis realizado por Robinson, Lloyd & Rowe (año) como efectivas para mejorar la gestión escolar:
 - » Establecer metas y expectativas.
 - » Obtener recursos de manera estratégica.
 - » Implicar al personal en la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y el profesorado.
 - » Promover y participar en el aprendizaje y desarrollo de los profesores.
 - » Asegurar un ambiente ordenado y de apoyo.

Acciones desde programas de acompañamiento del sector privado

1. Promover en alianza con universidades del territorio y al menos un instituto internacional, la creación de una **Escuela permanente de formación y acompañamiento para directivos docentes**, cuyos programas estén basados en las necesidades reales de los directivos docentes, de acuerdo a procesos de evaluación de su gestión y desempeño.
2. Estimular procesos de formación y acompañamiento basados en mentorías, tutorías, trabajo entre pares y conformación de redes de trabajo colaborativo, que permita una suerte de “hermanamiento” entre rectores e IE.
3. Promover una estrategia dirigida a motivar, apoyar y acompañar a los directivos a construir y divulgar un informe anual del trabajo realizado por la escuela y los progresos obtenidos, dirigido a padres de familia/acudientes y comunidad en general.

Acciones para la sostenibilidad

1. Consolidar una unidad de trabajo u oficina en las secretarías de educación, que tengan como mandato promover la formación constante y el acompañamiento permanente a los directivos docentes.
2. Promover la existencia y funcionamiento de equipos directivos al interior de las IE, que hagan posible el liderazgo distributivo y el trabajo colaborativo para suscitar la mejora de la gestión escolar.
3. Retomar y fortalecer la Red de Directivos que se propuso en la ciudad y el departamento luego del proceso de formación brindado por ExE con su programa Rectores Líderes Transformadores, como una estrategia para la constitución de alianzas para la sostenibilidad.