



La educación  
es de todos

Mineducación

Contacto  
Maestro

# ESCUELA DE LIDERAZGO

PARA DIRECTIVOS DOCENTES

**Liderazgo directivo en red:  
una práctica para potenciar  
la mejora escolar .**

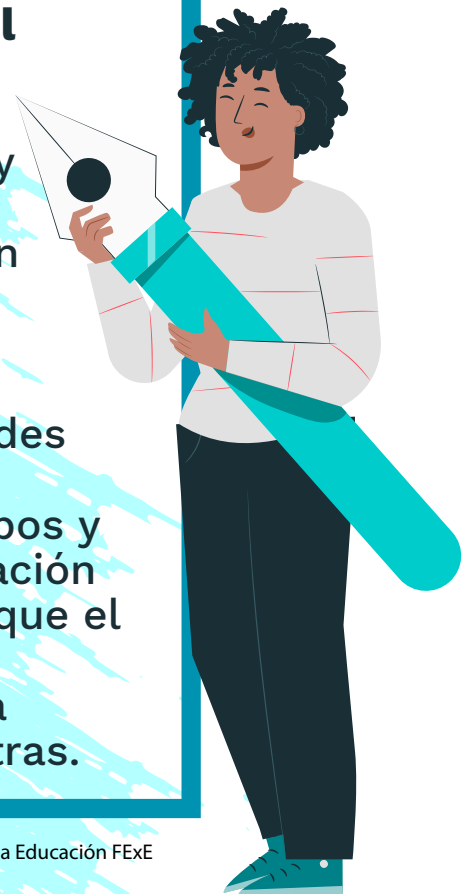
#TodosSomosEscuela





<sup>1</sup> En Colombia, cada vez somos más conscientes del papel decisivo que tienen los **directivos docentes en el mejoramiento de la calidad educativa del país**. Es importante reconocer el liderazgo pedagógico y comunitario que ejercen los directivos de manera que potencian su gestión estratégica en la configuración y sostenimiento de **ambientes de aprendizaje** que favorecen el desarrollo de habilidades socioemocionales, competencias ciudadanas y aprendizajes en tiempos y contextos retadores como la educación en pandemia, y todos los factores que el sistema ya afrontaba como las migraciones, la interculturalidad, la pobreza multidimensional, entre otras.

1. Tomado de: Documento base Red de Liderazgo escolar – Fundación Empresarios por la Educación FExE



#TodosSomosEscuela





## ***Justificación en el contexto colombiano de la existencia de una Red de Liderazgo Escolar***

El desarrollo profesional de los directivos docentes ha experimentado la necesidad del surgimiento de **nuevas estrategias de formación y acompañamiento**, con formatos capaces de responder de modo más práctico a la necesidad de capturar y revalorar el conocimiento tácito del desempeño estratégico y rol de los directivos docentes.

Cuando hablamos de **conocimiento tácito** hacemos referencia a aquellos conocimientos que forman parte del modelo mental de los directivos docentes, **fruto de su experiencia personal y profesional** que involucra factores intangibles como las creencias, valores, puntos de vista, intuición, etc., en torno al abordaje de situaciones reales y propias de su quehacer, y que, por tanto, pareciera ser imposible de estructurar, almacenar o distribuir.

El conocimiento tácito es el más difícil de gestionar, puesto que, en muchas ocasiones, ni siquiera su propietario sabe que lo posee y al mismo tiempo es el que más posibilidades tiene de generar ventaja competitiva para la transformación de los establecimientos educativos, ya que es prácticamente imposible de imitar sino se exterioriza y por lo tanto se explicita.

En nuestro país no es tan común encontrar procesos de formación que tengan en cuenta dicho **conocimiento experiencial y tácito**, como sí lo hacen sistemas educativos más avanzados y que poseen políticas robustas de fomento al liderazgo directivo como Ontario, Estados Unidos, Singapur, Inglaterra, Austria (Pont, B., Nusch, D., Moorman, H, 2008).

Metodologías como el aprendizaje entre pares se ha venido instalando en el desarrollo profesional de los directivos docentes. Dicho aprendizaje es la base para la constitución de expresiones como las redes de directivos y las mentorías.



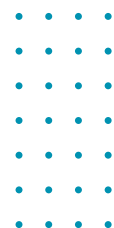


## ¿Por qué es importante para un directivo docente pertenecer a la Red de Liderazgo Educativo?

La Red de Liderazgo Educativo es una comunidad de aprendizajes e interacciones que reúne a diversos actores y agentes del sector educativo para fortalecer el liderazgo pedagógico, distribuido y transformador.

Las redes de aprendizaje pueden ser comprendidas como escenarios que contribuyen a que sus integrantes **desarrollen capacidades por medio de la colaboración y el compartir conocimiento**. De este modo, las redes de aprendizaje se enriquecen de la experiencia de sus miembros; además, son escenarios en los que se intercambian conocimientos y vivencias, se trabaja colaborativamente para diseñar y emprender proyectos por grupos de trabajo, y se ofrece y recibe apoyo entre los miembros. (Sloep y Berlanga, 2011)

**Las redes de aprendizaje son esencialmente redes sociales**, esto implica que están integradas por **personas quienes interactúan y tienen intereses semejantes y compartidos**. En las redes se ofrecen recursos que les permiten a sus miembros lograr objetivos particulares, estos recursos proceden de al menos dos vías: creados por la misma red o introducidos por un agente a conveniencia de los intereses de los integrantes. (Sloep y Berlanga, 2011; Vaillant, 2019)





## ***Estrategias de las redes a través de las cuales se potencian los aprendizajes entre pares***

### **Aprendizaje entre pares**

A través del intercambio de experiencias, la recuperación de saberes, el estudio de problemas reales, el diálogo y la reflexión entre colegas se da acceso a recursos que permiten al integrante ampliar y fortalecer sus prácticas. Implica cooperación, participación y colaboración, lo que otorga un sentido de corresponsabilidad en el aprendizaje de los otros a partir del conocimiento propio. Además, es una de las posibilidades para producir, transferir y divulgar conocimientos, lo que conlleva a reflexiones sobre los procesos de aprendizaje y la construcción de capacidades distribuidas en el nodo.

### **Aprendizaje autodirigido**

Es un proceso autorreflexivo en el que a partir de una evaluación consciente de las necesidades e intereses particulares y del colectivo, se formulan metas, seleccionan recursos de diversa índole y se emprenden acciones para aprender y autoevaluar el propio progreso. Las plataformas digitales son uno de los recursos por medio de los cuales los miembros de la red pueden interactuar y formarse; además, cuentan con la Biblioteca Digital para realizar acciones de consulta, recuperación de la información y el acceso a contenidos digitales que les permiten avanzar en el fortalecimiento de sus prácticas de liderazgo.





## Aprendizaje guiado

Con el acompañamiento de un tutor, los miembros y nodos avanzan en el fortalecimiento de sus capacidades y prácticas de liderazgo pedagógico, transformador y distribuido. Para ello, la Red ha identificado prácticas esenciales para el ejercicio del liderazgo a partir de un marco común capitalizado de la experiencia del programa Rectores Líderes Transformadores (RLT), estas se adecuan a las particularidades de los nodos, puesto que el liderazgo que ejercen los directivos docentes es diferente al de los equipos de las secretarías de educación y pueden involucrar webinar con expertos y sesiones de coaching educativo.

De otro lado, construir y consolidar un nodo, y en general una red, es una labor que muchas veces requiere de orientación, guía y apoyo de expertos, por lo que el acompañamiento del tutor se orienta a la dinamización y consolidación del nodo de manera que este progrese a través de las fases logrando afianzar su autonomía.





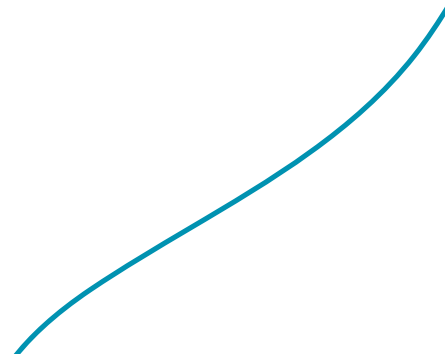
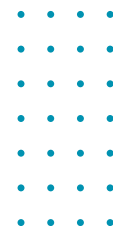
## **Razones de la incidencia del trabajo en red en la mejora de la calidad educativa**

*“La sostenibilidad y efectividad de la mejora educativa requiere que esta sea entendida e implementada a nivel sistémico y no solo en escuelas o pequeños grupos de escuelas, por lo que el foco de la mejora ha ido desplazándose desde procesos centrados en cada escuela en particular, hacia enfoques centrados en grupos de escuelas o del sistema educativo en general”.*

Una de las principales razones por las cuales la participación en escenarios de redes favorece la **mejora de la calidad educativa**, es porque allí los directivos docentes encuentran un espacio en donde el diálogo, la escucha, el compartir generoso y la disposición a aprender, son los dispositivos pedagógicos a través de los cuales se amplía la perspectiva del sector educativo y se generan los aprendizajes que movilizan e inspiran entre sí a gestar las transformaciones educativas necesarias en cada contexto.


Así lo afirma el rector Emilio Ramírez del municipio de Pasto, Nariño, quien está vinculado al componente de redes.


*“Haber tenido la oportunidad de intercambiar muchas percepciones, sobre todo relacionadas con el contexto actual (...), de igual manera el conocer a los compañeros, las diferentes situaciones educativas, lo lleva a uno a tener una mirada más global y amplia de lo que es el sistema educativo (...) Creo que las expectativas de aquí en adelante van a ser mayores”. Emilio Ramírez Barco, Rector IE Municipal Centro de Integración Popular. Pasto. Nodo Nariño.*





Por otro lado, las redes también ofrecen la posibilidad de movilizar acciones en los territorios que conducen al mejoramiento de las condiciones educativas relacionadas con el derecho a la educación y el bienestar de las comunidades, desde la definición de acciones de incidencia en varios aspectos:

 **A nivel personal:** en el accionar particular del directivo desde las transformaciones que va teniendo en su ser y hacer como líder.

 **A nivel de establecimiento educativo:** desde las transformaciones que el directivo va movilizando con sus comunidades educativas.

 **A nivel intersectorial:** desde la articulación con los aliados en el territorio.

En cualquiera de estos niveles, la intención es que la reflexión y la palabra derive en acciones concretas que incidan en las **transformaciones** necesarias de acuerdo con la identificación de intereses y necesidades comunes.

### ***Bibliografía***

- Weinstein José y Muñoz Gonzalo (2019) Liderazgo en escuelas de alta complejidad sociocultural: diez miradas.
- Cuadra G., Garay S., Hevia H., y Malero D. (eds.) (2019). Redes de líderes educativos. Herramientas para la colaboración. Santiago de Chile: Centro de Desarrollo del Liderazgo Educativo. ISBN: 978-956-314-456-7.
- Sloep, P. y Berlanga, A. (2011). Redes de aprendizaje, aprendizaje en red. Comunicar: Revista científica iberoamericana de comunicación y educación, (37), 55-63. <http://dx.doi.org/10.3916/C37-2011-02-05>
- Mesa de liderazgo Escolar (2021). Acuerdo Nacional para el fortalecimiento del liderazgo escolar y las practicas directivas. Punto aparte Editores
- Fundación Empresarios por la Educación (2021) Fundamentos para el desarrollo de la Red de Liderazgo Educativo.

