

**RECTOR LÍDER TRANSFORMADOR: MAESTRO DE VIDA. . .**

**DIRECCIÓN ESCOLAR EFECTIVA. . .**

**Por: NELSON HURTADO RAMIREZ**

**Supervisor de Educación**

**“Quiero ser un buen líder, no para vanagloriarme de ello, sino para transformar realidades en esperanzas y oportunidades verdaderas para una niñez y juventud naciente” Nhr**

La labor de educar requiere crear condiciones necesarias para que cada uno llegue a ser lo que tiene. El estudiante, los padres de familia, el maestro, el rector y todos los que lo rodean, cada uno con diferentes roles y responsabilidades, son los jardineros que pueden proveer la tierra, el abono, el agua y el cuidado para que la semilla se desarrolle adecuadamente, y llegue a convertirse en el árbol que está llamado a ser capaz de resistir las inclemencias del clima y dar frutos abundantes y de calidad.

Los educadores acompañan, guían y orientan al estudiante para que investigue, comprenda, seleccione, defina prioridades y aproveche el conocimiento y la experiencia de todos los que le precedieron, conozca distintas culturas, civilizaciones, logros y fracasos de la humanidad, y seres humanos que se han destacado en distintas épocas, en diferentes campos.

Con el conocimiento y la sabiduría adquiridos el estudiante va descubriendo, viviendo, experimentando, analizando, reflexionando y definiendo quién es, cómo es, dónde está, de dónde viene y a dónde quiere llegar para desarrollar competencias, habilidades, actitudes, hábitos y comportamientos que le permiten vivir plenamente, convivir y aportar al mejoramiento de los que le rodean.

Para poder educar, guiar y orientar al estudiante se requiere que todos los educadores tengan clara su filosofía de vida: su razón de ser, su misión, el sentido de su vida, su visión, a dónde quieren llegar, qué quieren haber logrado al final de su vida, cuáles son sus creencias y valores sociales, y tengan respuestas a preguntas fundamentales como qué es la vida, qué es una vida bien vivida, para qué vale la pena vivir y todas las que para cada persona y cultura sean importantes, pues definen motivaciones y actitudes.

Los diferentes educadores van transmitiendo cada uno su propia filosofía y corresponde al estudiante comprender y cuestionar todas ellas para encontrar la suya.

Una educación de calidad tiene que formar seres humanos integrales capaces de definir su propia filosofía de vida para, con base en ella, diseñar un proyecto de vida donde se planteen áreas de desarrollo personal, metas, estrategias y acciones para alcanzarlas.

Cada persona tiene la capacidad de escoger, en las distintas etapas de su vida, cuáles son sus áreas prioritarias de desarrollo, por ejemplo, intelectual, espiritual, profesional, familiar, físico, financiero, social o cultural para buscar el equilibrio que le sea adecuado. Una buena filosofía y un buen proyecto de vida facilitan a cada persona identificar sus motivaciones, desarrollar actitudes, hábitos y capacidad de discernimiento que le permitan escoger, tomar decisiones y comportarse en forma adecuada en cada situación y circunstancia.

Los procesos de aprendizaje y desarrollo requieren adquirir el hábito de planear lo que se quiere hacer, ejecutarlo, evaluar y corregir para mejorar permanentemente. Los seres humanos que tienen un alto ideal en la vida y que avanzan continuamente en su mejoramiento personal van logrando equilibrio y realización.

La experiencia nos muestra que el rector juega un papel fundamental en todos estos procesos pues a través de su ejemplo y liderazgo, partiendo de lo que él es, de sus creencias, vivencias, valores, actitudes, hábitos y comportamientos moldea una cultura organizacional, un clima escolar que facilita que todos los integrantes de la comunidad educativa avancen hacia su desarrollo integral.

Cuando el rector comienza a gerenciarse a sí mismo, definir una filosofía, un proyecto de vida y un proceso de mejoramiento personal, y sus pensamientos, palabras, acciones y comportamientos son ejemplares y coherentes, se convierte en un maestro de vida para sus docentes, estudiantes, padres de familia y comunidad.

El rector y su equipo directivo, basados en lo que ellos son, definen la orientación estratégica de la institución educativa: su misión, visión, creencias, valores, metas, estrategias y acciones clave para lograr los resultados deseados. También definen los procesos, métodos, sistemas y procedimientos más adecuados y la cultura organizacional actual y deseada, que conduce a que a través del ejemplo se formen seres humanos integrales capaces de aprovechar todas las potencialidades y avanzar hacia su plena realización.

La cultura organizacional es la que hace que cada institución educativa sea única, es la impronta que define su ADN y refleja lo que son el rector y su equipo directivo, por esto es importante que el rector asuma la responsabilidad de crecer y desarrollarse como ser humano integral y como líder formador y transformador, inspirador, orientador, animador de los procesos clave de la institución, ejemplo de aprendizaje, crecimiento y desarrollo personal e impulsor del desarrollo integral de todos los integrantes de la comunidad.

Los rectores Líderes Transformadores de verdad se concentran en el acompañamiento a sus demás directivos (coordinadores) bajo la premisa que a las instituciones educativas con buenos equipos de liderazgo y bien administradas tienen buen rendimiento académico. El acompañamiento se asume como una posibilidad de fortalecer el liderazgo transformador, pedagógico y distribuido en las instituciones, permitiendo la transformación de éstas en “organizaciones que aprenden”, y en las que es posible la construcción de “comunidades profesionales de aprendizaje”. Estas comunidades tienen “la capacidad para promover y

sostener el aprendizaje de todos los profesionales de la comunidad escolar, con la finalidad colectiva de incrementar el aprendizaje de los estudiantes.

Bajo las anteriores perspectivas, el liderazgo no implica profundizar en roles jerárquicos dentro de una institución educativa, sino en la capacidad para inspirar en los otros una visión compartida de la institución para su consecuente mejora. Para el desarrollo de este liderazgo transformador, es necesario, desde la perspectiva del rector, lograr obtener un fortalecimiento en determinadas competencias de éste, como principal movilizador de la dinámica en su institución.

**“UN DIRECTOR ESCOLAR EFECTIVO ES LA CLAVE PARA DINAMIZAR LOS PROCESOS ESCOLARES”**

**“LA DIRECCIÓN DEBE EJERCER UN LIDERAZGO PEDAGÓGICO CON UNA CLARA VISIÓN EDUCATIVA QUE LE PERMITA ORIENTAR LA ACCIÓN ESCOLAR HACIA LA MEJORA CONTINUA DE LOS APRENDIZAJES”.**

### **LA DIRECCIÓN ESCOLAR EFECTIVA. . .**

La dirección escolar es determinante para una gestión escolar efectiva, entendida esta como la que se logra y es garante que los estudiantes aprendan y que lo aprendido les sirva para la vida.

La dirección debe monitorear los indicadores que contribuyen al éxito escolar, tales como: rendimiento académico, asistencia, buenas prácticas pedagógicas, ambiente adecuado para el aprendizaje, organización escolar, planeamiento institucional efectivo, participación y liderazgo que integre la visión pedagógica y gerencial.

Sólo en la medida que los directores sean efectivos en la gestión, sus instituciones educativas también lo serán, contribuyendo al logro de las líneas estratégicas: Efectividad de la Educación Básica y Media y las Buenas Prácticas de Gestión.

El papel de la dirección es sumamente importante para lograr que la gestión de la Institución Educativa sea efectiva; es decir, para que la gerenciación y la administración adecuada de recursos económicos y del talento humano, tiempo, ambiente e infraestructura logre el resultado esperado, que los estudiantes aprendan más y que ese aprendizaje les sirva para la vida.

En otras palabras, la dirección escolar debe estar comprometida con el logro de los objetivos de la Institución educativa, y con la generación de condiciones enfocadas en la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

Con la reforma educativa se inició un proceso de cambio en la conceptualización de la dirección escolar; se pasó de una visión centrada exclusivamente en lo administrativo hacia una visión enfocada en los procesos inminentemente pedagógico.

Desde ahí, la dirección escolar es el proceso participativo, planificado y organizado por medio del cual el director, como líder pedagógico y gerente de la institución educativa, guía, motiva,

involucra y rinde cuentas a la comunidad educativa, de tal manera que todos los esfuerzos y voluntades estén en función de lograr mejores aprendizajes.

La dirección escolar efectiva es aquella que transmite pasión, que contagia a su comunidad educativa para trabajar por los aprendizajes de los estudiantes, plasma los objetivos y el sentido de los mismos en todo, establece un clima de confianza y de trabajo porque todos comparten una intencionalidad pedagógica.

Una dirección escolar efectiva logra fortalecer una Cultura Institucional caracterizada por:

- . Los alumnos saben perfectamente lo que los docentes esperan de ellos.
- . Los profesores tienen metas altas y las explicitan, depositan la confianza en los estudiantes.
- . Los resultados académicos colectivos de los alumnos se publican y se informan a la comunidad.
- . Las planificaciones son cuadernos abiertos, admiten sugerencias y toleran críticas, se revisan año con año en equipo.
- . Las debilidades se reconocen como una oportunidad de crecimiento, pedir ayuda o asesoría es un acto de desarrollo profesional.
- . La oficina del director se mantiene abierta, las reuniones son ampliadas y se fundamentan en el diálogo abierto y sincero.
- . Se promueve el cumplimiento de las responsabilidades y se cuestiona el incumplimiento de las mismas.
- . Se practica la rendición de cuentas
- . Se involucra a los padres y madres en los diferentes procesos que se desarrollan, implementan en la institución educativa.
- . Las normas de convivencia son concertadas por todos y son parte sustantiva del PEI
- . Las evaluaciones de aprendizaje, institucionales y docentes son transparentes y claras, se analizan los resultados colectivos en grupo y los resultados individuales en privado.
- . Hay un ambiente físico y social agradable que favorece la convivencia y los aprendizajes
- . Se trabaja en un ambiente de respeto a los derechos, pero también se asumen los deberes, las obligaciones.

#### **DIRECTOR RESPONSABLE DE LA GESTIÓN ESACOLAR EFECTIVA:**

Si bien, la nueva visión de dirección escolar, trasciende la persona del director y se enfoca más en un trabajo de equipo, con tareas individuales y tareas compartidas, el director como representante de la Secretaría de Educación para el caso Departamental, continúa siendo el responsable de gerenciar, dirigir, coordinar y animar a los miembros de la comunidad educativa para lograr una gestión escolar efectiva.



**El director debe ejercer su responsabilidad con entusiasmo y compromiso, consciente que todo lo que se haga o deje de hacer tendrá un impacto positivo o negativo en la gestión escolar.**

**La función del director como responsable de la gestión escolar, para que sea efectiva, requiere no sólo de contar con competencias técnicas, sino también de competencias humanas impregnadas de valores sociales y educativos tales como el servicio, solidaridad, respeto, responsabilidad, justicia entre otros, con el propósito de dirigir y animar la gestión de su institución.**

**Nhr.**



**SECEDUCACIÓN**  
GOBIERNO DE CALDAS

**Territorio**  
**de Oportunidades**

[www.caldas.gov.co](http://www.caldas.gov.co)



(57) (6) 8982444 · Ext: 2600 - 2601 - 2602 - 2603 - 2612



Edificio Licorera Piso 1 Manizales, Caldas



[atencionalciudadano@gobernaciondecaldas.gov.co](mailto:atencionalciudadano@gobernaciondecaldas.gov.co)

**MÁS DEL P. M. I . . .**

**ALGUNOS CAMBIOS EN LAS PRÁCTICAS EVALUATIVAS DE LOS DOCENTES CON BENEFICIO A LOS P.M.I.**

**Por: NELSON HURTADO RAMIREZ**

**Supervisor de Educación**

La nueva evaluación busca analizar en forma global, integral los logros, dificultades o limitaciones del estudiante y las causas, circunstancias que, como factores asociables, inciden en su proceso de formación. De esta manera la evaluación se constituye en una guía u orientación para el proceso pedagógico.

En el marco de los PMI, es importante subrayar que la tendencia actual de la evaluación académica concuerda con la Constitución y la Ley General de Educación en el sentido en que busca promover la descentralización, la participación y la autonomía que bien puede reflejarse en las prácticas evaluativas, las cuales, a su vez, deben contribuir a evitar el fracaso escolar y a crear las condiciones que posibiliten el éxito de la escuela.

La evaluación tiene sentido en la medida en que realmente propicie mejores logros, aciertos en los estudiantes y se enriquezca con la participación de ellos mismos, sus padres y sus docentes. Sólo así, los agentes educativos dejan de ser espectadores y se convierten en actores de primer orden y el cambio, el mejoramiento continuo en las instituciones escolares será una realidad.

La evaluación no es sólo una mirada hacia atrás que se da al finalizar una unidad, un período, un año escolar; es un proceso permanente y consustancial al proceso educativo. Por consiguiente, su concepción y planeación debe estar presente desde cuando se inicia la construcción del PEI, se va concretando tanto en la definición del plan de estudios como en el diseño y la ejecución curricular, y se va replanteando a medida que las circunstancias lo exijan. Por lo tanto la evaluación, al igual que el PEI, es un proyecto en construcción permanente con la mirada puesta en el día a día en el desempeño de los menores y adolescentes. De esta manera, la evaluación se convertirá en un elemento dinamizador y regulador del proceso pedagógico.

Al abordar la evaluación como un proyecto en construcción, la responsabilidad debe ser compartida con directivos, docentes, comisiones de evaluación y promoción, estudiantes, y de ser posible con padres de familia.

Este proyecto de evaluación se concretará en un plan abierto, flexible y coherente con el plan de estudios; además, debe contemplar los medios o técnicas para evaluar cualitativamente el proceso de formación del educando, y también los instrumentos apropiados para registrar la información que servirá de base al docente para elaborar los juicios valorativos sobre el avance de los estudiantes. Así las acciones, los medios, técnicas e instrumentos que se apliquen para

evaluar, podrán ser reajustados o consolidados según la eficiencia y confiabilidad que ofrezcan dentro de la práctica.

Como todo plan, éste debe mostrar su viabilidad, es decir, debe ser realizable y satisfacer sus propósitos. No se debe constituir en tarea difícil y dispendiosa para el docente, sino en una herramienta útil para mejorar continuamente su desempeño profesional, en bien propio de sus estudiantes y de la comunidad.

En la línea de los P.M.I. y con la tendencia de cualificar cada vez los procesos pedagógicos de aula, a continuación se proponen algunas maneras didácticas, metodológicas, procedimentales para entender y abordar el trabajo del docente en sus sesiones de aula con los estudiantes, veamos algunas formas en particular:

. **LAS TUTORÍAS:** Estas posibilitan un abordaje de los contenidos de enseñanza desde un lugar de acompañamiento- seguimiento personal acorde a las necesidades y características de los sujetos aprendientes.

.**LAS CLASES DE APOYO:** No reemplazan el trabajo de clase común de cada área, sino que son complementarias y apoyan, orientan al estudiante en la comprensión de contenidos con los que se presentó la dificultad.

. **LOS TALLERES:** Propuestas distintas de enseñanza y de aprendizaje, que enfatizan más en la forma en que se trabaja que en los contenidos específicamente, se citan algunos casos:

- complementación pedagógica en el aula

- horarios de consulta

- materias previas por tramos (rutas de avance académico a partir de dificultades detectadas en las áreas de enseñanza)

. **TUTORÍAS VIRTUALES:** Espacio donde los estudiantes disponen de los materiales, plantea dudas, van de regreso a la documentación, ejercitan los saberes.

.**ELABORACIÓN DE GUÍAS :** Estas ayudan a los estudiantes a administrar los tiempos, organizar la carpeta, comprender lo importante, comprender un texto, buscar y sistematizar la información, preparar un trabajo, resolver un ejercicio, profundizar en algo de una materia.

.**TRAYECTOS INTENSIVOS EN CONTRATURNO A CARGO DE DOCENTES CON HORAS INSTITUCIONALES...** Se busca la articulación curricular entre los docentes de la misma área, revisión de metodologías, ambientación de los temas, desarrollos de contenidos, alcance y propósito del tema a enseñar, forma de evaluarlo, control de los resultados de la evaluación.

.**PREPARACIÓN DEL PASO DEL ÚLTIMO GRADO DE LA PRIMARIA AL PRIMER GRADO DE LA SECUNDARIA....** Trabajo que se puede planear, explorar en el último período académico del año escolar. Contribución del Consejo Académico, sico-orientación, coordinación académica.



. **LOS MICROGRUPOS:** Puedan funcionar en grupos de dos a seis docentes de EE cercanos a su nivel geográfico. Son espacios para encontrar soluciones, satisfacer necesidades y desarrollar micro- proyectos para mejorar la calidad del desempeño docente y de los aprendizajes a través de rincones de aprendizaje, clases demostrativas, pasantías, diseño de planificaciones para trabajos simultáneos, acompañamiento pedagógico para fortalecer los procesos de enseñanza, lectura crítica-reflexiva, razonamiento matemático, entre otros.

. **LOS CONVERSATORIOS:** Como acciones de refuerzo o recuperación se pueden implementar los conversatorios, donde el facilitador del aprendizaje con anterioridad da a conocer un temario con aquellos puntos o núcleos temáticos de mayor grado de dificultad para que sean confrontados, analizados, comentados en equipo. Se pretende que la mayor dificultad sea analizada, argumentada entre los estudiantes que puedan tener la misma necesidad de avance, conocer y reconocer otras maneras procedimentales o metodológicas de aprendizaje para llegar finalmente a la consecución del logro esperado.

. **LA OBSERVACIÓN:** Puede desarrollarse de forma espontánea, de manera intencional o planeada; de todas maneras es necesario escribir sobre lo que se observa. La observación espontánea surge en cualquier momento y lugar de la vida escolar. El docente puede de manera sintética elaborar un registro anecdótico de una situación observada y hacer un comentario interpretativo del hecho. Esto se puede discutir después con el o los estudiantes que lo protagonizaron, para conocer más a fondo la intención y los factores de la actuación. Con ello, el docente confirma o modifica la apreciación inicial y puede dar la orientación pertinente.

. **LA ENTREVISTA:** Permite un mayor conocimiento del estudiante por parte del docente y del estudiante de sí mismo. La entrevista permite descubrir intereses, expectativas, dificultades de aprendizaje. La entrevista también puede ser espontánea, caso en el cual se da libertad al estudiante de hablar sobre temas de su interés.

. **LA ENCUESTA:** Es un medio ideal para identificar factores asociables a los logros del estudiante, además de generar información versátil en general sobre logros y deficiencias. Las preguntas del instrumento que se utilice deben ser pertinentes, claras, precisas y adecuadas al nivel del estudiante.

. **LA SOCIOMETRÍA:** La importancia de la sociometría radica en que ofrece información amplia sobre la estructura de los grupos y posibilita la identificación de liderazgos, preferencias y características particulares de los estudiantes. Esto facilita el trabajo por grupos homogéneos, la identificación de ritmos de aprendizaje, la prescripción de actividades complementarias y la superación de las deficiencias en la obtención de los logros de los estudiantes.

. **LOS TRABAJOS DEL ALUMNO:** Son todas las actividades, tareas, ejercicios y proyectos, pruebas objetivas, ensayos, entre otros. . . en forma individual o grupal que desarrollan dentro o fuera del aula. Es el medio más utilizado por los docentes para obtener información acerca sobre aprendizajes, actitudes, dificultades, causas.

. **LA PRUEBA DEL LIBRO ABIERTO:** Consiste en permitir que los estudiantes consulten textos, cuadernos o cualquier otro documento para resolver un ejercicio. Esta técnica se opone a las

tradicionales pruebas o exámenes que “miden” aprendizajes memorísticos. El reto para el docente será elaborar pruebas que estimulen el pensamiento reflexivo, la creatividad y el procesamiento de las respuestas a partir de la información que puede encontrar el estudiante en cualquier fuente a fin de evitar la simple transcripción de ésta.

**.LA EVALUACIÓN CON PORTAFOLIO:** Consiste en que el estudiante colecciona una carpeta (portafolio), los trabajos que va realizando sobre un tema, un área, un proyecto o una unidad de trabajo. Esta colección también puede denominarse “biografía de un trabajo”, a través de la cual se evidencian los diferentes momentos de producción intelectual, artística, manual de un estudiante.

Después de algún tiempo, por iniciativa propia o por petición del docente, el alumno revisa su colección y asume el papel de crítico del desarrollo de su trabajo. En sus reflexiones escritas, el alumno resalta aspectos que caracterizan los trabajos, qué ha ido cambiando, qué falta por hacer, qué trabajos le satisfacen, cuáles no y por qué.

Esta estrategia sirve para que los alumnos desarrollen sus capacidades reflexivas en el cuestionamiento y juzgamiento de sus propios trabajos, a la vez que les permite tener una nueva visión de sus logros y conocer por sí mismos cómo va evolucionando. Igualmente el usar portafolios ayuda a un aprendizaje activo por parte de los estudiantes, y a que adquieran conciencia de su desarrollo como individuos, como artistas, como escritores, como historiadores, entre otros frentes de atención.

Si bien la mirada crítica del estudiante sobre sus propios trabajos del portafolio es valiosa, es preciso que con cierta periodicidad el docente sostenga entrevistas con él para intercambiar puntos de vista sobre sus progresos y, en ocasiones, para hacerle mayores exigencias. Así mismo, los compañeros de curso también pueden hacer sus aportes críticos que sirvan de retroalimentación tanto para el portafolio de sus compañeros como para el suyo.

Los trabajos coleccionados por el estudiante en sus portafolios, le permiten a él y a los docentes examinar en el tiempo, y sin ninguna presión, entre otros los siguientes aspectos:

- Grado de comprensión que tiene sobre algo
- Aplicación del conocimiento a nuevas situaciones
- Planteamiento de problemas y forma de solucionarlos
- Formulación de hipótesis, elaboración de experimentos, categorización y argumentación de éstos.
- Observaciones hechas y cómo registra lo observado
- Interpretación de la información
- Capacidad de inferencia, análisis y síntesis
- Grado de iniciativa, creatividad

**IMPORTANTE:** Un juicio valorativo fundamentado sólo en datos de la simple memoria, aumenta cada vez sensiblemente los niveles de riesgo en las decisiones que se derivan del proceso de EVALUACIÓN académica de los escolares.

Las actividades complementarias que se ofrezcan como ayuda a los estudiantes que presenten dificultades deberán ser atractivas y orientadas a mejorar sus aprendizajes. Es fundamental que los docentes y las Comisiones de Evaluación y promoción detecten las causas reales de los aprendizajes deficientes para que asignen el tipo de actividades complementarias que más convengan. Los docentes también deben tener en cuenta el grado de madurez que presentan los estudiantes, pues a veces no están listos, preparados para alcanzar ciertos logros que otros puedan alcanzar más rápidamente.

**“NO CAMINES DELANTE DE MÍ,  
PUEDE SER QUE NO TE ALCANCE  
NO CAMINES DETRÁS DE MÍ,  
PUEDE SER QUE NO TE VEA;  
TÓMAME DE LA MANO  
Y CAMINEMOS JUNTOS “.**

**Roger Hart**



**SECEDUCACIÓN**  
GOBIERNO DE CALDAS

**Territorio**  
**de Oportunidades**

[www.caldas.gov.co](http://www.caldas.gov.co)



(57) (6) 8982444 · Ext: 2600 - 2601 - 2602 - 2603 - 2612



Edificio Licorera Piso 1 Manizales, Caldas



[atencionalciudadano@gobernaciondecaldas.gov.co](mailto:atencionalciudadano@gobernaciondecaldas.gov.co)