MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL
SUBDIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL SECTOR EDUCATIVO

INFORME FINAL

EL LIDERAZGO EDUCATIVO: EJE FUNDAMENTAL PARA LOS RECTORES DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS.

PROCESO DESARROLLADO, CON DIRECTIVOS DOCENTES (RECTORES) DE LAS ENTIDADES DE BOYACÁ, DUITAMA, SOGAMOSO Y TUNJA

ABRIL 9, 10, 11,12 Y 13 DE 2012
PAIPA, BOYACÁ

Calle 43 No. 57-14 Centro Administrativo Nacional, CAN, Bogotá, D.C.
PBX: (057) (1) 222 2800 - Fax 222 4953
www.mineducacion.gov.co - atencionalciudadano@mineducacion.gov.co

Presentación.

El presente informe es una evidencia clara, descriptiva y analítica, de lo acontecido en el encuentro con 290 Directivos Docentes de las Entidades Territoriales de Boyacá, Duitama, Sogamoso y Tunja, los días 10, 11, 12 y 13 de abril de 2012, en la ciudad de Paipa.

A continuación se encontrarán los abordajes metodológicos y pedagógicos, que se desarrollaron en el encuentro, a partir de los cuales se obtuvieron soportes y evidencias que sustentan los resultados obtenidos, sobre los que se dará cuenta en el presente informe, incluido el análisis estadístico cuantitativo y cualitativo de las evaluaciones, realizados por los Directivos Docentes participantes, sobre el encuentro.

El informe contiene lo siguiente:

- **Capítulo metodológico**: Incluye el objetivo general del encuentro, una breve descripción de la metodología empleada y una tabla en Word que presenta el nombre de cada actividad desarrollada, una descripción técnica y su conceptualización.
- **Capítulo de Análisis académico**: En este apartado se podrá encontrar la información relacionada con los ítems descritos a continuación:

Expectativas.

1. **Módulo Del Ser**
   a. Jornada Comunicación y Proyecto de Vida.
   b. Jornada Trabajo en Equipo y Liderazgo.

2. **Módulo Inteligencia Administrativa y Pedagógica.**
   a. Jornada escolar y Laboral Docente.
   b. Jornada Cultura de la Evaluación.

3. **Módulo Buen Gobierno.**
   a. Jornada Fondos de Servicios Educativos.
   b. Jornada Rendición de Cuentas.

4. **Análisis estadístico de la evaluación aplicada**

5. **Conclusiones**.

6. **Recomendaciones.**

Calle 43 No. 57-14 Centro Administrativo Nacional, CAN, Bogotá, D.C.
PBX: (057) (1) 222 2800 - Fax 222 4953
www.mineducacion.gov.co - atencionalciudadano@mineducacion.gov.co

CAPÍTULO METODOLÓGICO

Objetivo General

Potenciar las competencias personales y gerenciales del rector, que contribuyan a mejorar su capacidad para gestionar los aspectos administrativos de las Instituciones educativas y la optimización del tiempo escolar y laboral, así como el fortalecimiento de la cultura de la evaluación y el manejo de los Fondos de Servicios Educativos, trabajando de manera transversal los principios del Buen Gobierno a través de un proceso reflexivo personal y profesional que permita el mejoramiento continuo de la comunicación, el trabajo en equipo y el liderazgo.

Metodología

Teniendo como punto de partida la propuesta presentada por el Instituto Caldense para el Liderazgo, en la que se planteó el desarrollo del encuentro con rectores a partir del abordaje de tres módulos, cada uno de los cuales incluyó dos jornadas de trabajo[1], los Directivos Docentes, divididos en 8 grupos, estuvieron con un facilitador del equipo consultor que orientó, a partir del desarrollo de actividades en el marco de la Educación Experiencial, la discusión de las temáticas propuestas para desarrollar el encuentro de los rectores, desde una perspectiva más humana, enfocada en el ser, saber hacer y poner en común con los otros; en escenarios de participación e inclusión que posibilitaron dinámicas de trabajo enriquecedoras y diversas, que dispusieron el ánimo de los participantes para compartir con sus pares experiencias significativas sobre su ser y hacer como personas y, por supuesto, desde su rol como Directivos Docentes en sus instituciones educativas.

[1] **Módulo 1:** Del Ser, (10 Horas) que incluyó:
- Jornada 1 Comunicación y Proyecto de Vida.
- Jornada 2: Trabajo en Equipo y Liderazgo.

Módulo 2: Inteligencia Administrativa y Pedagógica, (8 Horas) que incluyó:
- Jornada 3: Jornada escolar y Laboral Docente.
- Jornada 4: Cultura de la Evaluación.

Módulo 3: Buen Gobierno, (8 Horas) que incluyó:
- Jornada 5: Fondos de Servicios Educativos.
- Jornada 6: Rendición de Cuentas.

Calle 43 No. 57-14 Centro Administrativo Nacional, CAN, Bogotá, D.C.
PBX: (057) (1) 222 2800 - Fax 222 4953
www.mineducacion.gov.co - atencionalciudadano@mineducacion.gov.co

Asimismo y gracias a un trabajo articulado con el MEN, se llevaron a cabo encuentros en plenaria con todos los participantes, en los que se abordaron temáticas puntualmente relacionadas con la normatividad y leyes, de gran interés para los Directivos Docentes, orientadas por funcionarios del MEN expertos y conocedores de ellas, que facilitaron dinámicas de preguntas y respuestas, a fin de aclarar dudas e inquietudes a los rectores participantes.

3. Descripción y conceptualización de las actividades desarrolladas:

En el siguiente cuadro se encuentra la descripción de las actividades desarrolladas, en el marco de trabajo desde los tres módulos anteriormente descritos.

PRESENTACIÓN DEL ENCUENTRO		
ACTIVIDAD	**DESCRIPCIÓN**	**CONCEPTUALIZACIÓN**
Apertura y contextualización del encuentro.	• Saludo y Bienvenida. • Presentación Plan Sectorial. • Construcción de acuerdos de convivencia para el encuentro. • Diligenciamiento hoja de vida Rectores.	En la apertura se realiza la presentación del equipo de trabajo, integrado por el MEN, el Instituto Caldense para el Liderazgo y la empresa encargada de la logística del evento. En este espacio, se dan a conocer las directrices sobre las cuales se va a trabajar durante todo el encuentro. En su intervención el MEN hace referencia a las políticas educativas de buen gobierno, estadísticas nacionales de educación y demás aspectos relacionados con la dinámica propia del encuentro. En un segundo momento, los facilitadores del Instituto Caldense para el Liderazgo, tienen su primer acercamiento con el grupo con el cual trabajarán durante todo el encuentro, al cual invitan a un ejercicio de construcción de expectativas y acuerdos, con el fin de favorecer el desarrollo y la dinámica de las jornadas de trabajo e invitar a los rectores a participar activamente del mismo.

1.MÓDULO DEL SER		
a.Jornada Comunicación Y Proyecto De Vida.		
Actividad	**Descripción**	**Conceptualización**
Escúchenme–Escúchense.	Al grupo formado en círculo se le presentan las siguientes cuatro indicaciones para resolver el ejercicio: 1. El Juego Comienza cuando el facilitador dice el primer nombre y termina cuando alguien dice su nombre. 2. Todos deben moverse del puesto una vez, no dos veces, 3. Ninguna persona debe llamar a sus vecinos 4. Deben terminar el juego en el menor tiempo posible.	Se hace énfasis sobre la capacidad de escuchar activamente y su incidencia en la eficiencia de los procesos comunicativos.

Calle 43 No. 57-14 Centro Administrativo Nacional, CAN, Bogotá, D.C.
PBX: (057) (1) 222 2800 - Fax 222 4953
www.mineducacion.gov.co - atencionalciudadano@mineducacion.gov.co

	Las normas, si son analizadas y escuchadas correctamente, permiten desarrollar el ejercicio en dos segundos.	
Cruce la Línea.	Los participantes se ubican en fila de forma horizontal (uno al lado del otro). Se explica la necesaria actitud de reflexión y silencio para el desarrollo del ejercicio: **Cruce la línea,** que consiste en unas afirmaciones generales, que se plantean en voz alta a la totalidad del grupo. Dichas afirmaciones estarán relacionadas con el desarrollo humano y el proyecto de vida del rector, como por ejemplo: Cruce la línea si piensa y siente que ha alcanzado aquellos sueños importantes y más deseados para su vida. De esta forma, se plantean unas doce afirmaciones al grupo. Cada que se plantea una afirmación, quien se identifica con ella se desplaza 2 metros para cruzar una línea definida previamente en el piso. Al cruzar la línea cada persona debe darse vuelta y quedar de frente al lugar de partida. En ese momento, se invita a 20 segundos de reflexión en completo silencio sobre la afirmación planteada, luego de lo cual se pide a los rectores volver al sitio inicial.	Permite abordar aspectos relacionados con el proyecto de vida personal e institucional de los Directivos Docentes. Abre camino a la reflexión sobre un tema que los involucra desde sus fibras más íntimas y sensibles como seres humanos con proyectos de vida propios y también con una responsabilidad importante, en el ejercicio de acompañar la construcción del proyecto de vida de los integrantes de sus comunidades educativas.
b.Jornada Trabajo En Equipo Y Liderazgo.		
Actividad	**Descripción**	**Conceptualización**
1, 2, 3 nueva forma de numeración	En parejas frente a frente y en forma rápida se cuenta de 1 hasta 3. Posteriormente cada número se va remplazando por un gesto o movimiento de tal forma que al final solo se tenga 3 movimientos que representan cada número de 1 hasta 3. Con esta nueva forma de numeración se propone hacer una secuencia con los participantes donde formados en circulo cada uno debe decir un numero de acuerdo a la secuencia que esté dando.	Reflexionar en torno al rompimiento de paradigmas para el mejoramiento de procesos relacionados con el trabajo en equipo.
Partitura.	El reto consiste en leer y representar coordinadamente una partitura, en la que aparecen indicados movimientos corporales e instrucciones para verbalizar las letras del abecedario allí escritas. Cada grupo debe pronunciar en voz alta las letras del abecedario que se muestran allí, realizando a su vez unos movimientos corporales, con los brazos, que deben hacerse según se vean la letra “D”, “I” o “J”. (La d: representa derecha,	El ejercicio permite orientar la discusión hacia las tres condiciones esenciales para el trabajo sinérgico y de paso sirve como gran preámbulo al tema de liderazgo y trabajo en equipo, objetivos centrales de la jornada.

Calle 43 No. 57-14 Centro Administrativo Nacional, CAN, Bogotá, D.C.
PBX: (057) (1) 222 2800 - Fax 222 4953
www.mineducacion.gov.co - atencionalciudadano@mineducacion.gov.co

	la i: izquierda y la j: juntos).	
Palillos Chinos.	Se demarca en el piso un cuadro de 2 metros x 2 metros, en el centro del cual se ubican 60 palitos de madera de 30 cm de largo y 2 milímetros de diámetro, llamados comúnmente “palos de chuzo”. La ubicación será en forma piramidal entrelazada, formando una figura similar a la construcción que se hace para una fogata. Frente a esta construcción se le sugiere al equipo dividirse en dos grupos para enfrentarse a reto de obtener el mayor número de palitos sacándolos uno a uno según el turno que indique el facilitador.	Permite fundamentalmente distinguir entre el concepto de grupo y equipo. De igual manera, facilita abordar las diferentes acepciones de los equipos como son: equipo de trabajo, trabajo en equipo y trabajo de equipo y como a partir de estos componentes los rectores pueden mejorar la gestión del tiempo escolar y laboral docente en sus instituciones educativas. Además de ello, posibilita hablar de las condiciones esenciales para el trabajo colectivo como son: la confianza, la comunicación y la cooperación. La administración del tiempo es un esfuerzo de GRUPO que requiere la coordinación de actividades, el ayudarse unos a otros, la sincronización conjunta de esfuerzos para asegurar los resultados esperados.
2.MÓDULO INTELIGENCIA ADMINISTRATIVA Y PEDAGÓGICA.		
a.Jornada Escolar Y Laboral Docente.		
Actividad	**Descripción**	**Conceptualización**
La Búsqueda del Tesoro.	Se disponen 9 adivinanzas relacionadas con el tiempo, en uno de los espacios del salón hasta donde los rectores participantes deberán llevar la respuesta acertada o en su defecto, uno de los 9 distractores que, junto con las respuestas acertadas, se les han entregado previamente. A continuación se les invita a los participantes a asumir un reto de equipo, que consistirá en encontrar 10 frases alusivas a la buena gestión del tiempo escolar y laboral docente, en dos sopas de letras gigantes. Al encontrar las frases, deberán tapar cada una con cinta de enmascarar. En un siguiente momento, deberán armar tres cubos que serán cofres en los que depositarán lo que para ellos constituye el tesoro que debe tener todo rector para hacer una buena gestión del tiempo, escrito en tres frases. Para lograr el reto, el equipo tiene 25 minutos y alcanzarlo les permitirá además de	El ejercicio permite disponer el ambiente para poner en contexto el tema de la jornada escolar y laboral docente, por vía de reflexiones muy cotidianas sobre el buen manejo y gestión del tiempo por parte de los Directivos Docentes. La metáfora del tesoro, conlleva a una reflexión mayor sobre el valor de cada fracción de tiempo que se pierde al interior de las instituciones educativas y las consecuencias que ello trae para la comunidad educativa en general y especialmente para los estudiantes.

Calle 43 No. 57-14 Centro Administrativo Nacional, CAN, Bogotá, D.C.
PBX: (057) (1) 222 2800 - Fax 222 4953
www.mineducacion.gov.co - atencionalciudadano@mineducacion.gov.co

	compartir su tesoro, acceder a uno que les será entregado por su facilitador y que consiste en unas frases alusivas a la importancia de la buena gestión del tiempo, así como también incluye algunos reconocimientos que podrían recibir de los diferentes integrantes de sus comunidades educativas por ser un buen administrador del tiempo.	
Presentación – MEN- Jornada Escolar y Laboral Docente.	Presentación: Apuestas desde el MEN, normatividad, plan de desarrollo y criterios unificadores sobre manejo del tiempo docente.	Propuesta que pretende integrar las percepciones de los rectores frente a la normatividad, sus vacíos, dudas y falta de unidad, con los retos que desde el MEN se están construyendo en torno a la reducción de las brechas, la cultura frente al manejo del tiempo y la calidad de la educación. Pretende ser un puente que integra las percepciones de los rectores frente al tema, el aprendizaje significativo de la lúdica y la política de educación, en aras de potenciar y empoderar el ejercicio del rector frente a la jornada laboral docente.
b.Jornada Cultura De La Evaluación.		
Actividad	**Descripción**	**Conceptualización**
Los puentes.	El grupo se divide en pequeños grupos de 6 personas. A cada grupo se entrega los siguientes materiales: 20 hojas tamaño carta. Una regla. Un lápiz. Un rollo de cinta transparente. Con esto materiales y en un tiempo de 20 minutos deben construir la maqueta de un puente con las siguientes especificaciones: 10 cm de alto, 6 cm de ancho y 30 cm de largo.	El ejercicio busca que los Rectores participantes hagan conciencia de la importancia de tener en cuenta las personas, los procesos y los resultados en la evaluación del desempeño docente.
Construyamos Escuela.	La actividad consiste en rondas de preguntas, sobre la estrategia de evaluar para mejorar. Se dividirá el grupo de Rectores en tres subgrupos y cada uno elegirá el nombre de una institución educativa, cuyas paredes podrá ir levantando conforme responda acertadamente las preguntas que sus compañeros de cada grupo le vayan formulando. De esta manera, al finalizar la ronda de 12 preguntas, y si respondieron acertadamente,	La actividad propicia un ambiente para intercambiar saberes, conocimientos y aclarar dudas sobre la estrategia de evaluar para mejorar, entre los rectores participantes y los prepara para la intervención del MEN frente al tema de Cultura de la Evaluación.

Calle 43 No. 57-14 Centro Administrativo Nacional, CAN, Bogotá, D.C.
PBX: (057) (1) 222 2800 - Fax 222 4953
www.mineducacion.gov.co - atencionalciudadano@mineducacion.gov.co

	tendrán como resultado la planta física de su institución educativa, dibujada por su facilitador.	
Presentación – MEN - La evaluación como herramienta de mejoramiento continúo. Cultura de la evaluación.	Presentación MEN – La Evaluación como Herramienta de Mejoramiento Continuo. Cultura de la Evaluación. Resolución de preguntas relacionadas con el tema. Socialización del concurso "Festival Colores de la Esperanza".	Generar una reflexión crítica y profunda sobre aspectos que limitan o potencian el ejercicio de la evaluación del desempeño laboral docente, teniendo como base los contenidos de la Guía No. 10 que corresponde a la Evaluación del período de prueba de Docentes y Directivos Docentes y de la Guía No. 31, que se refiere a la Evaluación Anual de Desempeño Laboral de Docente y Directivos Docentes del Estatuto de Profesionalización Docente (Decreto Ley 1278 de 2002)
3. MÓDULO BUEN GOBIERNO		
a. Jornada Fondos De Servicios Educativos.		
Actividad	**Descripción**	**Conceptualización**
Acercamiento conceptual al tema.	Se entrega a los participantes, organizados en subgrupos, el material entregado por la persona encargada del MEN del tema de la jornada. Ellos realizarán la lectura y elaborarán 1 pregunta, por subgrupo, para realizar en la plenaria con el conferencista del MEN.	Disponer a los rectores para que tengan un tiempo durante el cual formulen inquietudes puntales frente al tema de Fondos de Servicios Educativos. Introducir un acercamiento a los conceptos y herramientas jurídicas relacionadas con la Gestión de los Fondos de Servicios Educativos.
Presentación - MEN - Fondos de Servicios Educativos.	Presentación MEN - Fondos de Servicios Educativos	Brindar conceptos y herramientas jurídicas que ayuden a los Rectores en la Gestión de los Fondos de Servicios Educativos, tales como: • Definición, creación, estructura • Presupuesto, modificaciones y cierre • Contabilidad, tesorería • Publicidad • Curso Virtual • Recursos SGP - Calidad
b.Jornada Rendición De Cuentas.		
Actividad	**Descripción**	**Conceptualización**
Ejercicio de Rendición de Cuentas.	Dos Rectores, escogidos e informados con anticipación por su facilitador, presentarán un ejercicio de rendición de cuentas de sus instituciones educativas, en un tiempo de 15 minutos cada uno.	Propiciar en el equipo de Rectores una reflexión, desde sus pre-saberes, en torno a los aciertos y desaciertos del ejercicio desarrollado por sus compañeros frente a la rendición de cuentas, teniendo como guía un cuestionario de preguntas

Calle 43 No. 57-14 Centro Administrativo Nacional, CAN, Bogotá, D.C.
PBX: (057) (1) 222 2800 - Fax 222 4953
www.mineducacion.gov.co - atencionalciudadano@mineducacion.gov.co

		entregado por el MEN.
Estudio de Caso sobre Rendición de Cuentas.	Se sugiere al equipo de rectores conformar cuatro subgrupos, a los cuales se les entregará un documento realizado por el MEN que se constituye en un estudio de caso de una Institución Educativa Ficticia, a la cual se le debe realizar un ejercicio de Rendición de Cuentas. Para ello, tendrán como apoyo unas matrices y el Instructivo que plantea las bases para la realización de una Rendición de Cuentas. Posteriormente, los subgrupos socializan su ejercicio de rendición de cuentas al grupo.	Generar un espacio de intercambio y discusión de saberes entre los rectores, sobre el tema de rendición de cuentas, a partir de la utilización de las herramientas proporcionadas por el MEN y disponerlos para la plenaria, en la que el tema será abordado.
Presentación Institucional sobre Rendición de Cuentas a Cargo del MEN.	Conferencia en plenaria.	Aclarar inquietudes de los Directivos Docentes frente al ejercicio de rendición de cuentas.
CIERRE Y EVALUACIÓN DEL ENCUENTRO		
Actividad	**Descripción**	**Conceptualización**
Evaluación académica y logística del encuentro.	Entrega y diligenciamiento de instrumentos de evaluación a cada Directivo Docente participante.	Realizar la evaluación general del encuentro con rectores, de tal forma que se pueda evidenciar el nivel de satisfacción de los participantes, sus aprendizajes y compromisos a partir del encuentro.
Cierre del encuentro con rectores por parte del MEN	Plenaria	Realizar el cierre formal y oficial del encuentro con Rectores, de tal forma que se propicie un espacio para compartir reflexiones y aprendizajes generales sobre el aporte del mismo en el mejoramiento de la calidad educativa.

CAPÍTULO DE ANÁLISIS ACADÉMICO

A continuación se hará un recorrido detallado por las jornadas de trabajo de cada módulo del encuentro con rectores, para dar cuenta de la intención conceptual de cada una, así como también de los resultados obtenidos en términos del abordaje de las diferentes temáticas que convocaron la atención de los Directivos Docentes, durante los días en que tuvo lugar el desarrollo de las actividades, en las que contaron con el acompañamiento permanente de los facilitadores del Instituto Caldense para el Liderazgo y, por supuesto, del MEN.

Expectativas

Calle 43 No. 57-14 Centro Administrativo Nacional, CAN, Bogotá, D.C.
PBX: (057) (1) 222 2800 - Fax 222 4953
www.mineducacion.gov.co - atencionalciudadano@mineducacion.gov.co

Tras la instalación del evento, realizada por el MEN y el primer acercamiento con su facilitador y el que será su grupo de trabajo durante el encuentro, los rectores plantean en subgrupos y por entidades territoriales, las expectativas que tienen frente al desarrollo del mismo.

Estas fueron las expectativas de los rectores de: Boyacá, Duitama, Sogamoso, y Tunja:

- Intercambiar experiencias para enriquecer el SER y el quehacer, con el acompañamiento del MEN para gerenciar nuestras Instituciones Educativas en lo administrativo, financiero y humano con un reconocimiento acorde a la gestión directiva.
- Clarificar la función primordial del rector como agente educativo y de desarrollo comunitario.
- Generar una gran discusión en torno a las políticas educativas y el tema de la conectividad.
- Obtener claridad en los lineamientos del decreto 1850, Jornada académica y Laboral y apoyo a la gestión directiva, desde una perspectiva más humana, de tiempo de calidad y de prácticas en los procesos formativos en la Institución Educativa.
- Definir concretamente el tiempo escolar y unificar criterios para el manejo de recursos.
- Ser rectores más felices, que le apostemos a la calidad educativa desde nuestra dimensión humana.
- Vivenciar espacios lúdicos, que nos permitan dar solución a las inquietudes sobre las prácticas de gobierno y herramientas de gestión.
- Recibir estímulo permanente por parte del MEN.
- Tener un espacio para el intercambio de experiencias, que nos permita aprender de nuestros compañeros y potencializar nuestras competencias.
- Compromisos del gobierno nacional con los rectores y la verdadera educación de calidad, comprendiendo la importancia y necesidad que exista unidad de criterios para la interpretación de la norma.
- Adquirir herramientas para implementar estrategias efectivas en el manejo presupuestal de los recursos de gratuidad, atendiendo directivas claras del MEN.
- Propender por la dignificación de la profesión docente, a través de formación acompañamiento y estímulos permanentes.
- Disposición del grupo para obtener resultados positivos, en un ambiente de confianza, comunicación y respeto.
- Levantar una voz para tener un trato respetuoso por parte de los funcionarios, SEB (DN) y para que sea respetada la autonomía institucional.

1. MÓDULO DEL SER

Calle 43 No. 57-14 Centro Administrativo Nacional, CAN, Bogotá, D.C.
PBX: (057) (1) 222 2800 - Fax 222 4953
www.mineducacion.gov.co - atencionalciudadano@mineducacion.gov.co

Se enfoca, en las competencias comportamentales que define la guía 31. Este módulo de ocho horas de formación tiene como intenciones fundamentales:

- Fortalecer, ampliar o desarrollar actitudes para una mejor gestión de sí mismo y del talento humano de la institución educativa y en términos generales de todos los involucrados en el servicio público educativo.

- Iniciar y/o continuar con la gestión de los cinco principios planteados o sugeridos por el Instituto Caldense para el Liderazgo para el desarrollo del encuentro (actitud propositiva, intercambio de experiencias, incidencia en las prácticas, trabajo colaborativo, compromisos claros y explícitos) de tal forma que los temas que se desarrollarán en el segundo módulo encuentren un "terreno actitudinal, emocional y cognitivo abonado" que permita un mejor y mayor avance en el deseo de generar transformaciones en la cultura de la gestión.

Intención Conceptual.

Se hace énfasis sobre la necesidad de desarrollar la capacidad de escuchar activamente y su incidencia en la eficiencia de los procesos comunicativos, al interior de las instituciones educativas. Asimismo, se conduce a los rectores hacia una reflexión que les permita cuestionarse acerca de las relaciones o distancias que existen entre el planteamiento de un proyecto de vida personal, profesional e institucional, las estrategias que utilizan o necesitan implementar para hacer posible el alcance de los propósitos institucionales trazados y el papel que deben jugar los miembros de la comunidad educativa para hacerlos posibles.

a. Jornada Comunicación y Proyecto de Vida.

A partir del desarrollo de actividades de Educación Experiencial, se propicia un escenario para que los rectores participantes tengan oportunidad de reflexionar sobre la importancia de mejorar sus procesos comunicativos en el ámbito personal, social, familiar y profesional en el ejercicio de su rol como Directivos Docentes. En este sentido, motivar la reflexión hacia una comprensión de la comunicación como acto fundamental en todos los procesos de intercambio social, permite que los participantes empiecen a

Calle 43 No. 57-14 Centro Administrativo Nacional, CAN, Bogotá, D.C.
PBX: (057) (1) 222 2800 - Fax 222 4953
www.mineducacion.gov.co - atencionalciudadano@mineducacion.gov.co

generar mayor consciencia sobre la importancia y necesidad de definir y desarrollar estrategias que les permitan comunicarse mejor y avanzar, de esta forma, hacia el establecimiento de mejores relaciones interpersonales con los integrantes de sus instituciones educativas.

Partiendo precisamente de buenas prácticas en los actos comunicativos, se da paso entonces a lo que tiene que ver con la forma en que se está comprendiendo, avanzando y trabajando en el proyecto de vida personal e institucional, haciendo énfasis en la responsabilidad del Directivo Docente en la tarea de acompañamiento permanente a sus estudiantes en la construcción del mismo.

Preguntas y/o Evidencias.

Tras el desarrollo de la actividad “Escúchenme-Escúchense”, se propone a los rectores por subgrupos, dar respuesta a las siguientes preguntas:

Un Rector Sabe Escuchar Cuando…

- Maneja un sistema de comunicación efectiva.
- Argumenta teniendo en cuenta lo que expresa su emisor.
- Lee el contexto, aprende de los otros y analiza los puntos de vista.
- Guarda la calma, tiene autocontrol, tolerancia y ecuanimidad frente a las circunstancias.
- Tiene disponibilidad, es conciliador y genera confianza.
- Se aceptan y atienden las opiniones e inquietudes de la comunidad educativa en general, teniendo en cuenta sugerencias y reclamos.
- Analiza la situación y toma tiempo para responder.
- Hace silencio y toma en cuenta la opinión de los colaboradores.
- Confronta su ser y su quehacer con el mensaje.
- No ejerce el poder con autoritarismo.
- Reconoce que no hay verdades absolutas.
- Cuando la respuesta que da es acorde con el mensaje recibido y el emisor queda satisfecho.
- A través de su silencio logra interpretar lo que su interlocutor dice y luego actúa valorando, comprendiendo y poniendo en práctica el punto de vista del otro.
- Cuando hay intercambio de ideas y es capaz de interpretar actitudes, señales, comportamientos, convirtiéndolos en ideas y actuando al respecto.
- Sabe llegar a los diferentes interlocutores.
- Genera espacios adecuados de diálogo y luego los lleva a concertar.

Calle 43 No. 57-14 Centro Administrativo Nacional, CAN, Bogotá, D.C.
PBX: (057) (1) 222 2800 - Fax 222 4953
www.mineducacion.gov.co - atencionalciudadano@mineducacion.gov.co

- Dedica tiempo suficiente a escuchar, no evade comentarios, por el contrario los acoge y los vuelve en pro del equipo de trabajo.
- Tiene sentido de pertenencia.
- Crea espacios, ambientes y soluciones a corto, mediano y largo plazo.
- Ejerce su posición de líder y se involucra en la acción, dándole participación a los organismos del Gobierno Escolar.
- Conoce y responde a los intereses y necesidades de la comunidad y los tiene en cuenta en la toma de decisiones.
- Es receptivo, contextualiza, se compromete, es proactivo y propositivo.
- Valora organiza y ejecuta las acciones del grupo en beneficio común.
- Ejerce un liderazgo propositivo dentro de su equipo de trabajo, a través de una comunicación asertiva.

Luego de la jornada de formación de comunicación y proyecto de vida, nuestras conclusiones o aprendizajes son:

Comunicación:

- La comunicación es básica para el éxito de toda actividad y debe ser clara, precisa y concreta.
- Saber escuchar para comprender e interpretar a nuestro interlocutor, nos permite tener claridad y precisión cuando transmitimos un mensaje, dentro de un contexto específico.
- La comunicación enriquece, permite que se logren los objetivos y facilita que en los ambientes educativos se logre el desarrollo personal.
- Una buena comunicación es esencial para mejorar la calidad de la educación.
- La comunicación para que sea asertiva debe ser clara y generar retroalimentación. (Clara y precisa).
- Dentro de los procesos fundamentales que enriquecen nuestra labor directiva se encuentra “el saber escuchar”, manteniendo espacios ordenados de comunicación con normas claras de respeto, tolerancia, equidad y coherencia.
- De la calidad de la comunicación depende la calidad de los resultados de todos los procesos.
- El saber escuchar permite obtener excelentes resultados en un determinado contexto, facilitando una sana convivencia.
- Generar espacios de comunicación asertiva que permita el desarrollo personal propio y de los demás y el cumplimiento de metas y objetivos.
- No debemos volver complejo lo sencillo.
- El silencio es importante en un proceso de comunicación, pues la escucha es fundamental para reflexionar, evaluar y decidir.

Calle 43 No. 57-14 Centro Administrativo Nacional, CAN, Bogotá, D.C.
PBX: (057) (1) 222 2800 - Fax 222 4953
www.mineducacion.gov.co - atencionalciudadano@mineducacion.gov.co

Proyecto De Vida:

- El proyecto de vida va unido al proyecto educativo institucional, para llevar una gestión con compromiso y pertinencia, que permita alcanzar unas mejores condiciones de vida.
- Toda persona tiene sueños, proyectos ideales y su relación con el ámbito en el que se desarrollan facilitan o retrasan su ejecución, así también hay personas que no se declaran perdedores sino que persisten en alcanzar sus objetivos y lograr sus sueños.
- Cada ser humano tiene un proyecto de vida y al asumirlo con actitud positiva los esfuerzos y las energías conducen a que se aprovechen los espacios y se logren las metas y los sueños.
- Generar espacios de reflexión, de conocimiento de sí mismo para construir el proyecto de vida desde niños con nuestros estudiantes.
- Necesidad de estructurar un proyecto de vida planteándose y evaluando metas a corto, mediano y largo plazo.
- La felicidad debe ser un camino en búsqueda de la realización del ser, aprovechando el error cotidiano.
- El líder debe tener principios, metas claras y ser ejemplo de vida. Por ello, la auto reflexión es importante para poder llevar a cabo una buena gestión directiva y generar un buen proyecto de vida.
- Es importante tener en cuenta y aplicar procesos de autoconocimiento y reflexión para superar nuestras debilidades y de esta forma ayudar a construir una mejor comunidad a través de proyectos de vida sólidos.
- Los proyectos de vida individuales fortalecen los proyectos de vida colectivos, sociales e institucionales.
- La claridad en las metas ayuda el logro y aplicación eficiente del proyecto de vida.
- Toda persona debe estructurar un proyecto de vida en lo personal, institucional y profesional para direccionar el rol de líderes educativos.
- La misión y la visión personal estarán siempre sujetas al cambio.
- El autoanálisis y la reflexión nos permiten el crecimiento personal y el redireccionamiento del quehacer cotidiano.
- Debemos tener clara nuestra misión en diferentes escenarios de la vida para proyectarnos con éxito, hacia el mejoramiento de la calidad de vida.
- Hay que dedicar más tiempo a la formación en valores para forjar una sociedad más justa, participativa y tolerante.
- Tener en cuenta a la familia como eje fundamental de nuestro desempeño como rectores.
- Fortaleciendo las diferentes dimensiones del ser humano seremos ejemplo de vida, proyectando confianza para la construcción de un sistema efectivo para trabajar en equipo en beneficio de una misión y visión común y formación de un proyecto de vida personal.

Calle 43 No. 57-14 Centro Administrativo Nacional, CAN, Bogotá, D.C.
PBX: (057) (1) 222 2800 - Fax 222 4953
www.mineducacion.gov.co - atencionalciudadano@mineducacion.gov.co

- Nuestro proyecto de vida es el punto de partida para colaborar en la construcción del proyecto de vida de nuestros jóvenes.
- Debemos centrarnos más en la formación espiritual, partiendo de lo personal, siendo coherentes, con lo que se piensa, se dice y se hace, para poder formar con el ejemplo.
- Coherencia entre el pensar, el decir y el hacer como paradigma de construcción de proyectos de vida más ambiciosas y reales.

Conclusión de la jornada.

Partiendo del supuesto según el cual la misión, la visión y el trazarse metas a corto, mediano y largo plazo en el plano personal permiten al ser humano definir un norte hacia donde caminar, los rectores reflexionaron en torno a la necesidad de articular, por vía de procesos de comunicación asertivos, esfuerzos reales, concretos y visibles en torno a la revisión, replanteamiento y reformulación de sus propios proyectos de vida, así como sobre su responsabilidad en el ejercicio de acompañar de forma más acertada, precisa y humana la construcción del proyecto de vida de sus estudiantes, el de las personas a su cargo en la institución educativa y el que necesariamente debe marcar la pauta del horizonte institucional en sus comunidades educativas.

b. Jornada Trabajo en Equipo y Liderazgo.

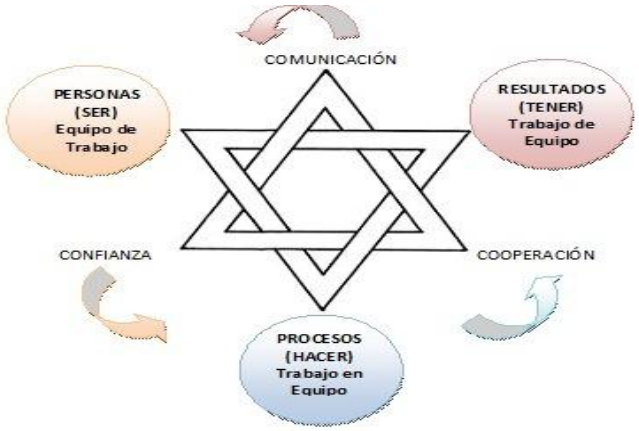
Comprendiendo que para el logro de los objetivos propuestos, al interior de las instituciones educativas y espacios de incidencia y acción de los Directivos Docentes, son aspectos fundamentales la coordinación de actividades, el ayudarse unos a otros y la sincronización conjunta de esfuerzos para asegurar los resultados esperados, en el marco de las dinámicas propias de trabajo de los rectores, la jornada propicia a través del desarrollo de actividades de Educación Experiencial, reflexiones en torno a las particularidades del trabajo en equipo, las condiciones esenciales para el trabajo sinérgico y el ejercicio del liderazgo.

Sin desconocer la estrecha relación que existe entre la temática abordada y el adecuado manejo del tiempo, en pro del cumplimiento de la jornada escolar y laboral docente, requerimiento propio del quehacer del Directivo Docente implícito en el manejo de las normas, se insta a los rectores a desarrollar estrategias que les permitan pensar en la

comunidad educativa como un equipo de trabajo, buscando el alcance de propósitos comunes.

Esquema de la estrella

El siguiente esquema permite articular los componentes que se ponen en juego en torno a la construcción de los Equipos, los que a su vez son necesarios para la gestión de diversos procesos institucionales.



Para lograr una buena gestión de los equipos de trabajo se motiva fundamentalmente, hacia la comprensión sobre la importancia de la calidad de la gestión y el fortalecimiento de condiciones o valores como: La confianza, la comunicación y la cooperación, aspectos definitivos para garantizar la eficiencia y efectividad de los equipos. De igual manera, se enfatiza en la necesidad de procurar un equilibrio en su desarrollo, desde el enfoque en las personas, los procesos y los resultados.

Preguntas y/o Evidencias.

Tras el desarrollo de las actividades propuestas, los rectores participantes dieron respuesta a las siguientes preguntas:

¿Cuáles son las tres condiciones esenciales para el trabajo sinérgico?

- Aceptar un solo líder - Ejercer buen liderazgo- Comprometernos con los objetivos.

Calle 43 No. 57-14 Centro Administrativo Nacional, CAN, Bogotá, D.C.
PBX: (057) (1) 222 2800 - Fax 222 4953
www.mineducacion.gov.co - atencionalciudadano@mineducacion.gov.co

- Tener normas claras- Objetivos claros- Tener muy buena comunicación.
- Establecer roles- Objetivos claros- Condiciones: voluntad, empatía, acción.
- Asumir responsabilidades y compromisos junto a ambientes armónicos.
- Generar empatía- Objetivos comunes, reconocidos por todos y liderazgo.
- Comunicación asertiva y trabajo en equipo.
- Misión, visión y Objetivos.
- Identificación de fortalezas, debilidades o amenazas y oportunidades de mejoramiento.
- La comunicación entre los diferentes estamentos- Liderazgo- Desarrollo armónico con las instituciones.
- Buena comunicación- Definir metas claras- Asignación de roles.
- Respeto por las diferencias- Potenciar las habilidades- Identidad.
- Compromisos- Sincronización -Elaborar un plan.
- Asignación de funciones: Ejecución.-Evaluación y retroalimentación.

¿Que podrían hacer ustedes, como rectores, para fortalecer el trabajo en equipo con su entidad territorial?

- Diseñar y proponer de forma participativa un plan de desarrollo educativo que permita una constante convivencia entre rectores, directores de núcleo, funcionarios de la secretaria de educación y hacer evidente la necesidad a la entidad territorial, para que partiendo de allí se oriente un constante acompañamiento y que las acciones conlleven al continuo mejoramiento de algunas líneas gruesas de la problemática educativa.
- Proponer al MEN orientar a la secretaria de educación a ejercer sus funciones desde el ser.
- Tomar la iniciativa en dar ejemplo de tolerancia, respeto, buen trato y una efectiva comunicación.
- El intercambio de experiencias es vital para fortalecer los canales de comunicación y la organización del trabajo en equipo.
- Fortalecer las organizaciones de directivos que actualmente funcionan en cada entidad territorial, con el fin de establecer redes de directivos docentes entre las cuatro entidades territoriales que participaron en este encuentro de desarrollo humano y liderazgo educativo.
- Entregar la información de manera oportuna, confiable, de acuerdo a las actividades realizadas por el equipo de trabajo de cada institución.
- Creación y avances tecnológicos de cada institución Educativa.
- Desaparecer las unidades desconcentradas, para que se vuelva a tener contacto con directo con la entidad territorial o mejor que las U.D no desaparezcan pero que se conviertan en un verdadero apoyo, para que haya un trabajo fluido y eficiente.

Calle 43 No. 57-14 Centro Administrativo Nacional, CAN, Bogotá, D.C.
PBX: (057) (1) 222 2800 - Fax 222 4953
www.mineducacion.gov.co - atencionalciudadano@mineducacion.gov.co

- Mejorar las relaciones con la entidad territorial de Boyacá debido a que los rectores no pueden acceder a las oficinas centrales de Tunja, por lo que no hay comunicación con entre ellos por lo que se presentan tantas dificultades.
- Establecer redes de Directivos Docentes, para fortalecerse entre sí, desde lo trabajado en Desarrollo Humano, Liderazgo y Liderazgo educativo.

¿Qué necesitarían, ustedes como rectores, de su entidad territorial para que juntos fortalezcan el trabajo en equipo?

- Se necesita organización, acuerdos, estrategias y tiempos para interactuar y poner en práctica las propuestas presentadas, aprovechando las herramientas virtuales que nos ofrecen.
- Que la entidad territorial brinde pautas desde el ser y nos ayude a optimizar los canales de comunicación interinstitucionales, para que la información sea oportuna.
- Ser escuchados y que se den soluciones oportunas y efectivas a nuestras inquietudes y que cuando tengamos inquietudes seamos tratados con respeto y que nos brinden un buen trato.
- Implementar en todas las Instituciones Educativas del departamento la "**CONECTIVIDAD".**
- Confianza hacia los rectores, que nos den las herramientas necesarias para comunicarnos asertivamente por ejemplo tener banda ancha en las instituciones educativas.
- Humanizar la labor de los docentes y de los directivos docentes y que se incentive la participación de todos para lograr un equipo de trabajo.
- Que haya un Nombramiento oportuno de docentes**.**
- Humanizar la labor profesional del docente.
- Despolitizar la política educativa.
- Buen trato para ser participes del equipo de trabajo.
- Fortalecer las asociaciones de Rectores de todo el departamento, para dar soluciones pertinentes y así lograr Calidad en las Instituciones Educativas.
- Que los trámites solicitados en la entidad territorial tengan la respuesta oportuna que requieren las Instituciones Educativas.
- Que las U.D (dirección de núcleo) se conviertan en unidades de apoyo institucional.
- Que no haya restricción de horario para los Rectores en las oficinas de la Secretaría de Educación
- Que la ejecución presupuestal de los viáticos por ser servidores públicos y el tramite no tenga tantos tropiezos.
- Tiempo, autonomía y recursos.

Calle 43 No. 57-14 Centro Administrativo Nacional, CAN, Bogotá, D.C.
PBX: (057) (1) 222 2800 - Fax 222 4953
www.mineducacion.gov.co - atencionalciudadano@mineducacion.gov.co

Ustedes como rectores, en sus instituciones educativas, ¿cuáles acciones mantendrían y cuáles implementarían, para gestionar sus equipos y alcanzar mejores y mayores resultados?

Acciones por mantener:

- Liderazgo, confianza en el equipo, buenas relaciones humanas, estimulo a los buenos resultados, constancia en la intención y esfuerzos de cambio.
- Propiciar encuentros con rectores y reuniones periódicas de grupos de gestión, que propicien e implementen nuevas ideas de nuestro diario quehacer.
- Una clara comunicación es esencial para un buen trabajo en equipo, para reconocer fortalezas y debilidades de nuestro equipo de trabajo.
- Trabajar por un buen clima escolar, que contenga una buena comunicación, respeto, armonía, justicia, igualdad compromiso y sentido de pertenencia.

Acciones por implementar:

- Un buen trabajo en equipo, que comience por una buena sensibilización pase por una planeación y termine en una cooperación, con el fin de tener espacios de interacción entre docentes y que apoye el trabajo colaborativo entre el equipo de trabajo.
- Ubicación de redes regionales de docentes y directivos docentes para apoyar una mayor comunicación entre estos, ya sea por medio de medios electrónicos como por ejemplo los correos institucionales, por medios personales como encuentros, la creación de periódicos informativos interinstitucionales.
- Promover encuentros permanentes para el intercambio de saberes, programar actividades para fortalecer la comunicación, cooperación y confianza entre los diferentes estamentos.
- Afianzar y fortalecer los elementos que hacen el trabajo en equipo, teniendo en cuenta unas metas claras en la organización del proceso, utilizar y hacer uso del tiempo para cumplir las metas trazadas.

¿Qué acciones, estrategias, proyectos o procesos conocen ustedes que puedan considerarse como un ejemplo de trabajo colaborativo entre los rectores de Boyacá?

- Compartir experiencias significativas, para fortalecer procesos comunicativos, el apoyo entre instituciones que tienen proyectos comunes con el fin de mantener lazos de aprendizaje holístico y proactivo.

Calle 43 No. 57-14 Centro Administrativo Nacional, CAN, Bogotá, D.C.
PBX: (057) (1) 222 2800 - Fax 222 4953
www.mineducacion.gov.co - atencionalciudadano@mineducacion.gov.co

- Comunicación oportuna a través de internet administrada por ASODIB (Asociación de Directivos Docentes de Boyacá) para concertar temas de trabajo en equipo que se vea reflejado en los proyectos educativos, manual de convivencia y gestión de infraestructura escolar.
- Microcentros de Rectores de la provincia de Tundama.
- La Asociación de Rectores de Tunja posee untrabajo muy afianzado en Manual de Convivencia, Gestión de Infraestructura Escolar.
- En las normales: La telaraña normalista es un ejemplo claro de compartir experiencias pedagógicas significativas, como también las acciones realizadas por la Asociación de Rectores del Valle de Tenza. ASORVADT "Rescate de valores culturales en Sugamuxi".
- Los procesos del SIMAT, SIGCE, las Asociaciones regionales y municipales de rectores.
- El trabajo que se hace con pruebas saber, porque siempre están en primer lugar.
- Construcción de propuesta de aplicación de la práctica pedagógica investigativa en las escuelas normales superiores de Boyacá, con el fin de mejorar el ejercicio docente y de docentes en formación.

¿Qué retos, tareas o acciones puntuales podrían asumir, entre ustedes como rectores, para mejorar su trabajo colaborativo?

- Ampliación de la red virtual donde los rectores puedan compartir sus experiencias proyectos y expectativas del quehacer.
- Reuniones periódicas con tareas por hacer, entre ellas nombrar líderes por provincias.
- Respetar a los estudiantes, docentes y comunidad educativa en general haciendo un trabajo colaborativo y transparente entre todos.
- Hacer efectiva una red virtual colaborativa de rectores y fortalecer el trabajo en equipo en los microcentros.
- Proponer al ministerio encuentros similares al que estamos viviendo por lo menos dos veces al año, porque así nos sentimos escuchados y que nos tienen en cuenta.
- Conformación de redes de apoyo para el intercambio de experiencias.
- Gestionar un sitio WEB de rectores que permita la comunicación virtual, en varios sentidos, que facilite una mejor relación con el Ministerio de Educación Nacional, Secretaria de Educación, de Instituciones Educativas y la Asociación de Directivos Docentes de Boyacá.
- Acuerdos para la prestación de servicios educativos, ampliación de cobertura.
- Crear unos encuentros por provincia, con temáticas definidas.
- Sensibilización a miembros de la Secretaría de Educación de Boyacá en temas del Ser, Trabajo en Equipo.

Calle 43 No. 57-14 Centro Administrativo Nacional, CAN, Bogotá, D.C.
PBX: (057) (1) 222 2800 - Fax 222 4953
www.mineducacion.gov.co - atencionalciudadano@mineducacion.gov.co

Conclusión de la jornada

Los rectores reflexionaron en torno a las formas en que están gestionando sus equipos de trabajo y la necesidad de desarrollar estrategias que les permitan llevar a sus escenarios cotidianos de práctica, acciones en las que teniendo en cuenta a las personas, los procesos y los resultados propendan por el mejoramiento continuo de las diferentes actividades que se adelantan en beneficio de los integrantes de sus comunidades educativas, reconociendo en la comunicación, la confianza y la cooperación, condiciones fundamentales para realizar una mejor gestión de sus equipos de trabajo.

Partiendo de lo anteriormente planteado, es importante resaltar el valor que confieren los Directivos Docentes al trabajo en equipo, con las secretarías de educación y con el MEN, al considerar que de un trabajo articulado emanarán realmente lineamientos, propuestas y acciones concretas que propendan por una educación de calidad.

2. MÓDULO INTELIGENCIA ADMINISTRATIVA Y PEDAGÓGICA

Dado su vínculo directo con algunas de las competencias funcionales que define la guía 31, este módulo de ocho horas de formación y con el abordaje de dos temas vitales para la educación pública colombiana, como son la gestión de la jornada laboral y escolar así como el de cultura de la evaluación, busca fundamentalmente enfocarse en el concepto de *inteligencia administrativa y pedagógica*, **donde el rector debe reconocer que**:

1. No está solo y que en este sentido una mejor gestión del talento humano de su

Calle 43 No. 57-14 Centro Administrativo Nacional, CAN, Bogotá, D.C.
PBX: (057) (1) 222 2800 - Fax 222 4953
www.mineducacion.gov.co - atencionalciudadano@mineducacion.gov.co

institución educativa puede hacer la diferencia así como un mejor y mayor trabajo colaborativo con sus colegas rectores (gestión del conocimiento entre pares).
2. La organización, la planeación y la evaluación continua además del trabajo colaborativo, son las mejores herramientas para cumplir con calidad los principios, metas y valores del servicio educativo.
3. De lo que se trata no es de desarrollar acciones aisladas, espontaneas o esporádicas sino de una intención y un esfuerzo sostenido que generen cultura (cultura de la jornada laboral y escolar y cultura de la evaluación).

Intención Conceptual.

Generar reflexión y consciencia en los Directivos Docentes, sobre la importancia de la buena administración del tiempo, enfatizando en que para el cumplimiento de la Jornada Escolar y Laboral Docente dentro de la institución educativa, se requiere de un esfuerzo de equipo, en el que son necesarios aspectos como la coordinación de actividades, el ayudarse unos a otros y la sincronización conjunta de esfuerzos.

a. Jornada Escolar y Laboral Docente.

A partir del desarrollo de la actividad propuesta para la jornada, se genera un espacio de reflexión, para que los rectores tomen mayor consciencia sobre la responsabilidad que tienen de velar por el cumplimiento de la Jornada Escolar y Laboral Docente, desde una mirada mucho más humana y relacionada directamente con preguntas que intentan develar estrategias, mecanismos y acciones concretas que puedan llevarse a cabo para garantizar, más allá del cumplimiento de la norma, el bienestar de sus estudiantes y su comunidad educativa en general.

Preguntas y /o Evidencias.

A continuación las respuestas dadas por los rectores a las preguntas formuladas, en el marco de la jornada de trabajo:

¿Cuáles son o serían las principales "amenazas" (internas y externas) que deben considerar los rectores, para el cumplimiento efectivo del tiempo escolar de los estudiantes y laboral de los docentes?

INTERNAS (Relativas al rector como persona y al clima laboral de su Institución Educativa).

- Indiferencia, falta de compromiso de los padres de familia con la institución.

Calle 43 No. 57-14 Centro Administrativo Nacional, CAN, Bogotá, D.C.
PBX: (057) (1) 222 2800 - Fax 222 4953
www.mineducacion.gov.co - atencionalciudadano@mineducacion.gov.co

- Falta de personal de apoyo, coordinador, psicoorientador.
- Reuniones del rector con carácter obligatorio.
- No cumplimiento de horario de parte de estudiantes y docentes en algunas sedes.
- Mala interpretación de la norma.
- Sindicato de docentes.
- Ausentismo del docente por lo que se genera un riesgo para los estudiantes.
- Falta de compromiso y responsabilidad.
- Dificultades en transporte y alimentación escolar.
- Menores trabajadores.
- Limitantes en infraestructura donde se obliga a doble jornada triple.
- Falta de innovación y metodología adecuadas.
- Jornada escolar.
- Relación numérica docente – estudiante, compromiso institucional, proyecto de vida, motivación, planeación, individualidad, falta de liderazgo.
- Falta de credibilidad, desorganización, falta de responsabilidad, falta de sentido de pertenencia.
- Acciones disciplinarias contra los directivos.
- Desnutrición.
- Por ausentismo docente, falta de cumplimiento en actividades académicas.
- Desfavorable clima escolar en la jornada laboral.
- Autoritarismo o permisividad
- Débiles mecanismos de comunicación.
- Falta de planeación, de compromiso, interpretación acomodada de las normas.
- Deserción escolar.
- Daño del clima laboral como consecuencia de la aplicación de normas poco claras.
- La falta de credibilidad, la desorganización y falta de sentido de pertenencia hacen que haya una desmotivación constante.
- El riesgo que corre el estudiantado por la ausencia docente, la baja calidad de la educación y el daño del clima laboral propician el incumplimiento de las normas.
- La falta de concertación y el poco aprovechamiento del talento humano en la organización.
- La irresponsabilidad e incumplimiento de las normas como lo son la planeación, y entrega de notas.
- Clima escolar conflictivo.

EXTERNAS (relativas al contexto socio-cultural y político)

- Intereses particulares en la interpretación de las normas.
- Malos hábitos para manejar el tiempo.
- Dificultades en el desplazamiento hacia la institución educativa.

Calle 43 No. 57-14 Centro Administrativo Nacional, CAN, Bogotá, D.C.
PBX: (057) (1) 222 2800 - Fax 222 4953
www.mineducacion.gov.co - atencionalciudadano@mineducacion.gov.co

- Falta de alimentación y transporte escolar.
- Cultura de la ilegalidad.
- Percepción negativa de Institución Educativa, por parte de la comunidad.
- Factores climáticos.
- Transporte y restaurante escolar.
- Falta de claridad en el decreto 1850 y demás circulares.
- Ubicación geográfica.
- Interpretación sindical de la normatividad.
- Acceso mala vías.
- Inequidad social – económica.
- Cultura de la impuntualidad.
- Saturación de actividades impuestas desde diferentes estamentos.
- Inequidad de las normas del Ministerio en cuanto a evaluación docente.
- La programación de citas medicas en horas de trabajo, con el fin de perder clase.
- Falta de compromiso de los padres de familia, irresponsabilidad y poca atención con sus hijos con las actividades de la institución.
- Falta de planeación y por ende cruce de actividades con las laborales.
- Ausencia de docentes por falta de nombramiento de los docentes o algún tipo de inseguridad durante el desplazamiento hacia la institución.
- Falta de hábitos para el buen manejo del tiempo.
- Programación de citas en mitad de la jornada laboral.
- Incumplimiento de las políticas y programas de bienestar social del estudiantado.
- Improvisación de actividades y eventos por parte de otras entidades.

¿Cuáles son o serían las cinco principales estrategias con las que puede y debe contar el rector para promover el cumplimiento efectivo del tiempo escolar de los estudiantes y laboral de los docentes?

- Planeación de actividades.
- Educar con el ejemplo.
- Gestionar la consecución de espacios agradables.
- Mejoramiento continuo del clima escolar
- Realizar acuerdos para el trabajo en grupo.
- Talleres de sensibilización de la importancia de la administración del tiempo y su valor.
- Conocimiento y socialización de la normatividad relacionando con el manejo del tiempo escolar y laboral.
- Hacer cumplir los procedimientos establecidos en el manual de convivencia y el decreto 1850.
- Seguimiento y aplicación de correctivos.

Calle 43 No. 57-14 Centro Administrativo Nacional, CAN, Bogotá, D.C.
PBX: (057) (1) 222 2800 - Fax 222 4953
www.mineducacion.gov.co - atencionalciudadano@mineducacion.gov.co

- Lecturas sobre valores éticos, hacer sentir a los docentes personas importantes en el proceso educativo motivarlos a un continuo compromiso institucional.
- Una buena planeación, un buen seguimiento y control, una buena organización una buena motivación y un buen estímulo.
- Generar la cultura del cumplimiento, comenzando por educar con un buen ejemplo, crear espacios de apoyo por provincia de acuerdo al contexto y hacer conciencia a toda la comunidad sobre la importancia de aprovechar el tiempo responsablemente.
- Realizar conversatorios sobre las normas vigentes.
- Planeación, organización, seguimiento y control.
- Promoción de valores (responsabilidad, honestidad, disciplina, compromiso).
- Motivación y estimulo.
- Concertar cumplimiento de la jornada.
- Conocimiento y divulgación de la norma.
- Generar redes y espacios de apoyo por provincia y acuerdo de acuerdo al contexto.
- Generar cultura del cumplimiento.
- Implementar sistema de gestión de calidad.
- Nombrar los docentes para que sea un hecho el aprovechamiento de la Jornada Laboral y Escolar.
- Clarificar y unificar criterios desde la norma.
- Unificar prioridades y objetivos institucionales.
- Concientizar a toda la Comunidad Educativa sobre la necesidad de aprovechar el tiempo con calidad.
- Motivar a cada miembro de la comunidad educativa para aplicar los acuerdos responsablemente.
- Reformar, adecuar o actualizar los convenios cuando es necesario de acuerdo a las circunstancias que se vayan presentando.
- Proceso de sensibilización para crear cultura de la puntualidad y aprovechamiento del tiempo.
- Planeación estratégica de actividades, y divulgación para una buena ejecución.
- Jornada laboral completa lunes, martes y miércoles y actividades de refuerzo por áreas según horario establecido, dos horas cada día, el día jueves de 3 a 5 se desarrollaran actividades complementarias, reuniones de docentes, de concejo y reuniones por área.
- Ficha de control cada docente relaciona las actividades realizadas durante la semana, dentro o fuera de la misma.
- Acuerdo con claridad, sobre el cumplimiento de Jornada escolar de 6 horas de 60’
  Con media hora de descanso para bachillerato. La primaria de 5 horas de 60’ y dos descansos uno de 10’ y otro de 20’.

Calle 43 No. 57-14 Centro Administrativo Nacional, CAN, Bogotá, D.C.
PBX: (057) (1) 222 2800 - Fax 222 4953
www.mineducacion.gov.co - atencionalciudadano@mineducacion.gov.co

¿Cuáles son o serían las principales "oportunidades" que pueden o deben aprovechar los rectores para el cumplimiento efectivo del tiempo escolar de los estudiantes y laboral de los docentes?

INTERNAS (relativas al Rector como persona y al clima laboral de su institución educativa)

- Planeación, jornada escolar asignada.
- Aprovechar las habilidades de la comunidad.
- Buen manejo de oportunidades democráticas.
- Ejercer el liderazgo.
- Puntualidad, clima escolar y comunicación efectiva.
- Estimulo a la responsabilidad e identidad.
- Flexibilidad y consensos en torno a instrumentos que permitan el seguimiento.
- El aprovechamiento y una buena disposición en los espacios con la comunidad educativa para organizar jornadas concertadas.
- Confiar en mi equipo de trabajo delegando actividades ya que uno solo no puede hacer todo.
- Seguimiento a la utilización del tiempo y cumplimiento de funciones.
- Compromiso, sentido de pertenencia e identidad.
- Concordancia entre la responsabilidad de lo que se hace con los formatos y libros reglamentarios que se llevan.
- Organizar jornadas concertadas con actividades a desarrollar acciones de valor significativa.
- Mejoramiento clima laboral.
- Sensibilización y motivación para un desempeño flexible respecto al decreto 1850 Jornada Escolar y Laboral Docente.
- Clima Institucional (Disposición de docentes, estudiantes, administrativos, padres de familia).
- Capacidad de liderazgo
- Tener un cronograma claro y dedicar tiempos sustanciales a la evaluación para mejorar.
- Las propuestas que manifiestan cada uno de los estamentos de la comunidad educativo.
- Aprovechar las organizaciones estamentarias de las Instituciones Educativas para no afectar el calendario escolar por actividades más urgentes que importantes
- Generar un ambiente sano en la institución educativa, aprovechar las habilidades de la comunidad y ejercer un liderazgo que, en conjunto con la comunidad, conlleve a tomar las decisiones más asertivas basándose en una comunicación efectiva.
- Infraestructura tecnológica para la comunicación virtual.

Calle 43 No. 57-14 Centro Administrativo Nacional, CAN, Bogotá, D.C.
PBX: (057) (1) 222 2800 - Fax 222 4953
www.mineducacion.gov.co - atencionalciudadano@mineducacion.gov.co

EXTERNAS (Relativas al contexto socio-cultural y político)

- Acciones para mejorar el bienestar estudiantil y la comunidad educativa.
- Uso de las tecnologías.
- Convenios y alianzas con el sector productivo.
- Planeación, apoyo y orientación institucional en eventos locales y regionales.
- Fortalecer la cultura de la puntualidad.
- Apropiación de los eventos culturales propios de los municipios.
- Socialización de normas e instrumentos.
- Programar actividades motivadoras que involucren a padres de familia, estudiantes y docentes, mejorar las condiciones del docente.
- Vinculación de la comunidad en actividades complementarias.
- Hacer favorable la participación del sector productivo.
- Mayor vinculación y apoyo del municipio y autoridades.
- Conocimiento del contexto, normatividad vigente, jornadas escolares complementarias, proyecto uso creativo del tiempo libre, actividades extracurriculares.
- Comprometer a las entidades territoriales para intervenir en transporte y alimentación para programar actividades motivadoras que involucren a padres de familia estudiantes y docentes mejorando sus condiciones.
- Mayor vinculación y apoyo del municipio y autoridades locativas, tener en cuenta las necesidades del contexto para desarrollar proyectos y actividades en torno a la institución educativa.
- Construir proyectos que hagan uso creativo del tiempo libre.

Conclusión de la Jornada.

El tema de la buena gestión del tiempo es, sin duda, coyuntural en la vida cotidiana de un Directivo Docente. Las actividades y reflexiones propuestas en el marco de la jornada, permitieron a los rectores una discusión personal y grupal sobre aspectos susceptibles de ser revisados y mejorados, a fin de avanzar hacia el fomento de una cultura de buenos hábitos en torno a la buena administración del único recurso no renovable, el tiempo.

La dinámica propuesta facilitó un compartir de experiencias sumamente valiosas entre pares, que motivó a los rectores a compartir estrategias, proponer ideas y hacer llamados a la necesidad de conferir al tiempo el valor que, como gran tesoro, debe tener al interior de las instituciones educativas en función del bienestar de toda la comunidad.

b. Jornada Cultura de la Evaluación.

Calle 43 No. 57-14 Centro Administrativo Nacio
PBX: (057) (1) 222 2800 - Fax 2
www.mineducacion.gov.co - atencionalciudadar

Se busca generar una reflexión crítica y profunda sobre aspectos que limitan o potencian el ejercicio de la evaluación del desempeño laboral docente, teniendo como base los contenidos de la Guía No. 10 que corresponde a la Evaluación del período de prueba de Docentes y Directivos docentes y de la Guía No. 31 que se refiere a la Evaluación Anual de Desempeño Laboral de Docente y Directivos Docentes del Estatuto de Profesionalización Docente (Decreto Ley 1278 de 2002).

La jornada constituye una oportunidad para poner en escenario el ejercicio de evaluación, que deben realizar periódicamente los Directivos Docentes en sus instituciones educativas. De frente a la actividad propuesta, los rectores participantes reflexionan profunda y críticamente sobre aspectos relacionados con su ejercicio como evaluadores, considerando elementos , acciones y demás que pueden potenciar o limitar dichos procesos al interior de la institución educativa.

Preguntas y /o Evidencias

Frente a la actividad propuesta, los rectores respondieron las siguientes preguntas:

De acuerdo a la reflexión y análisis del ejercicio "los puentes", construya con sus pares una definición de lo que debe ser el proceso de evaluación del período de prueba y del desempeño laboral docente por parte de los rectores.

Evaluación del período de prueba:

- Es el conjunto de acciones dinámicas e integradas que, bajo unos parámetros concertados, busca determinar si las fortalezas evidenciadas garantizan el efectivo desempeño del profesional como orientador del proceso formativo de los educandos y de acuerdo a sus resultados obtener la vinculación a la carrera docente.
- Es un proceso objetivo a través del cual se mide el desempeño del docente en su trabajo como persona, su quehacer, su incidencia en el proceso formativo del estudiante y el crecimiento institucional, al comenzar su ejercicio en la labor docente.
- El proceso de evaluación en período de prueba y de desempeño laboral docente, debe ser permanente, continuo, concertado, sistemático, flexible, integral, formativo y que mida la eficiencia para desempeñar el cargo.
- Es una valoración integral en un lapso mínimo de un año, en la que se evidencian competencias inherentes al ser y su quehacer en su proceso de crecimiento y mejoramiento continuo, buscando eficacia y eficiencia (Idoneidad) en sus resultados con el fin de garantizar la inclusión del docente en el sistema educativo.
- Es un proceso mediante el cual, se miden o se valoran competencias funcionales y actitudinales del docente durante un período determinado de tiempo, que debe ser

Calle 43 No. 57-14 Centro Administrativo Nacional, CAN, Bogotá, D.C.
PBX: (057) (1) 222 2800 - Fax 222 4953
www.mineducacion.gov.co - atencionalciudadano@mineducacion.gov.co

continua con unos criterios que deben conocer ambas partes y basándose en evidencias establecidas previamente, conduce al ingreso a la carrera docente.

- Acción realizada por el rector para identificar las competencias laborales, personales y profesionales, del nuevo educador con el fin de brindarle el acompañamiento para potenciarlas en pro de la calidad educativa institucional, válida para ratificar el ingreso a la carrera docente.
- Proceso valorativo, integral y continuo de la adaptación y potencialidades y desempeño de competencias del docente durante un período determinado por la ley en la institución educativa que determinará su ingreso a la carrera docente.
- La evaluación del período de prueba es un proceso integral que permite determinar si la persona posee las competencias personales y profesionales necesarias para el desempeño del cargo docente.

Evaluación Del Desempeño Laboral Docente:

- Proceso dinámico, continuo y sistemático enfocado hacia el cambio de conducta, rendimiento, mediante el cual verificamos los logros adquiridos en función de los objetivos propuestos.
- Es un proceso objetivo a través del cual se valora el desempeño del docente, con base en los compromisos, pactos, evidencias aportadas durante el año lectivo para pactar nuevos compromisos de mejoramiento que redunden en el trabajo institucional.
- Debe ser una evaluación en la que se identifiquen fortalezas y debilidades para constituir un plan de mejoramiento.
- Es una valoración integral permanente y concertada en la que se evidencian competencias inherentes al ser y su quehacer en un proceso de crecimiento y mejoramiento continuo, buscando eficiencia y eficacia en sus resultados con el fin de garantizar su permanencia en el sistema educativo.
- Es un proceso que permite verificar las competencias funcionales, comportamentales, de idoneidad, capacidad y compromiso del docente y directivos docentes y la coherencia entre el ser, el saber y el saber hacer conducente a la permanencia y mejoramiento continuo del evaluado.
- Es el proceso de valoración continuo y permanente que hace el rector del desempeño actitudinal y profesional del educador.
- Proceso valorativo, integral y continuo de adaptación, potencialidades, desempeño de competencias y mejoramiento permanente del docente durante su vida laboral por periodicidad de un año.
- Es un proceso integral que permite verificar y valorar el desempeño de sus funciones para que permanezca en el cargo docente.

Calle 43 No. 57-14 Centro Administrativo Nacional, CAN, Bogotá, D.C.
PBX: (057) (1) 222 2800 - Fax 222 4953
www.mineducacion.gov.co - atencionalciudadano@mineducacion.gov.co

De acuerdo a la reflexión y análisis del ejercicio "los puentes" defina con su grupo una ruta de mínimo cinco pasos, que desde su rol como rector, fortalezca el proceso de evaluación de período de prueba y del desempeño laboral docente.

Ruta Evaluativa Período De Prueba:

- **Ruta 1:**
  1. Planeación.
  2. Socialización de Criterios de evaluación.
  3. Concertación de compromisos.
  4. Seguimiento, retroalimentación y acompañamiento.
  5. Evaluación (Co evaluación, autoevaluación y hetero evaluación)
  6. Elaboración de plan de mejoramiento.

- **Ruta 2:**
  1. Planear, organizar y definir metas.
  2. Tener criterios claros, acordados con el evaluado.
  3. Determinar ejercicios de seguimiento.
  4. Análisis de los resultados y evidencias.
  5. Establecimiento de compromisos.

- **Ruta 3:**
  1. Definir las pautas de la evaluación.
  2. Socializar y concertar dichas pautas con los involucrados y hacer ajustes si es necesario.
  3. Registrar evidencias de seguimiento.
  4. Análisis y valoraciones de las evidencias.
  5. Socialización y ajustes de resultados y definir acciones de mejoramiento.

- **Ruta 4:**
  1. Inducción institucional (Indicar funcionamiento institucional, dar a conocer P.E.I, Manual de Convivencia, S.I.E.E, reglas del juego).
  2. Definir en consenso los criterios de la evaluación, a partir de las contribuciones individuales y socializar la pauta de la evaluación.
  3. Concertaciones de contribuciones individuales.
  4. Establecer tiempo y acciones: Seguimiento, incorporación.
  5. Aplicación de la pauta (Plan de mejoramiento).
  6. Retroalimentación, socialización y plan de mejoramiento.
  7. Notificación, entrega Secretaría, planeación, concertación.

Calle 43 No. 57-14 Centro Administrativo Nacional, CAN, Bogotá, D.C.
PBX: (057) (1) 222 2800 - Fax 222 4953
www.mineducacion.gov.co - atencionalciudadano@mineducacion.gov.co

- **Ruta 5:**
  1. Conocer criterios de los protocolos por parte del evaluador y del evaluado.
  2. Concertación de compromisos y competencias.
  3. Seguimiento a los compromisos.
  4. Verificación de procesos y recolección de evidencias.
  5. Evaluación y retroalimentación (Notificación).
  6. Plan de mejoramiento.

- **Ruta 6:**
  1. Socializar protocolo.
  2. Concertación de objetivos.
  3. Dar a conocer los instrumentos de seguimiento a tener en cuenta en el proceso de evaluación.
  4. Hacer seguimiento.
  5. Valoración final (Autoevaluación, Coevaluación, Heteroevaluación).
  6. Concertación del plan de mejoramiento.

- **Ruta 7:**
  1. Socialización de la parte legal: Guía N° 10 del MEN y resolución del ente territorial.
  2. Acuerdos con los docentes sobre criterios, ponderación y cronograma.
  3. Fijar y concertar compromisos.
  4. Recolección y seguimiento de evidencias.
  5. Aplicación del instrumento de evaluación.
  6. Interpretación de resultados.
  7. Plan de mejoramiento.

- **Ruta 8:**
  1. Inducción y sensibilización de la I.E.
  2. Apropiación del estamento del protocolo de evaluación.
  3. Determinar y concertar los compromisos y criterios de evaluación.
  4. Aplicación de la evaluación. Notificar.
  5. Plan de mejoramiento.

Ruta De Evaluación Del Desempeño Laboral Docente:

- **Ruta 1:**
  1. Planeación.
  2. Socialización y acuerdo de criterios de evaluación.
  3. Concertación de contribuciones individuales.
  4. Seguimiento, retroalimentación y acompañamiento.
  5. Consolidación de resultados y evaluación.

Calle 43 No. 57-14 Centro Administrativo Nacional, CAN, Bogotá, D.C.
PBX: (057) (1) 222 2800 - Fax 222 4953
www.mineducacion.gov.co - atencionalciudadano@mineducacion.gov.co

6. Elaboración del plan de mejoramiento.

- **Ruta 2:**
  1. Planear, organizar y definir metas.
  2. Ejercicio de seguimiento a procesos y a los compromisos hechos.
  3. Análisis de los resultados y evidencias.
  4. Plan de acción o mejoramiento.
  5. Establecimiento de nuevos compromisos.

- **Ruta 3:**
  1. Revisión del plan de mejoramiento.
  2. Establecimiento de tiempo y acciones para el siguiente.
  3. Verificación de evidencias y resultados.
  4. Aplicación pauta de evaluación.
  5. Retroalimentación.
  6. Notificación al evaluado e informe a la Secretaría.

- **Ruta 4:**
  1. Fijación de compromisos (Concertados).
  2. Seguimiento a compromisos (Acompañamiento).
  3. Verificación de procesos y recolección de evidencias.
  4. Evaluación y retroalimentación (Notificación).
  5. Plan de mejoramiento.

- **Ruta 5:**
  1. Socializar protocolo.
  2. Concertación de objetivos.
  3. Dar a conocer los instrumentos de seguimiento a tener en cuenta en el proceso de evaluación.
  4. Hacer seguimiento.
  5. Valoración final.
  6. Concertación del plan de mejoramiento.

- **Ruta 6:**
  1. Revisión y retroalimentación del plan de mejoramiento.
  2. Concertación de las contribuciones individuales.
  3. Seguimiento a los procesos.
  4. Aplicación del instrumento y plan de mejoramiento.
  5. Notificación de la evaluación del desempeño.

Calle 43 No. 57-14 Centro Administrativo Nacional, CAN, Bogotá, D.C.
PBX: (057) (1) 222 2800 - Fax 222 4953
www.mineducacion.gov.co - atencionalciudadano@mineducacion.gov.co

- **Ruta 7:** Consideramos que son las mismas anteriores:
  1. Definir las pautas de la evaluación.
  2. Socializar y concertar dichas pautas con los involucrados y hacer ajustes si es necesario.
  3. Registrar evidencias de seguimiento.
  4. Análisis y valoraciones de las evidencias.
  5. Socialización y ajustes de resultados y definir acciones de mejoramiento.

- **Ruta 8:** Todo lo anterior, cambiando la guía 31 del MEN y el docente puede elegir las competencias comportamentales a evaluar:
  1. Socialización de la parte legal: Guía N° 10 del MEN y resolución del ente territorial.
  2. Acuerdos con los docentes sobre criterios, ponderación y cronograma.
  3. Fijar y concertar compromisos.
  4. Recolección y seguimiento de evidencias.
  5. Aplicación del instrumento de evaluación.
  6. Interpretación de resultados.
  7. Plan de mejoramiento.

De acuerdo a la reflexión y análisis del ejercicio "los puentes": defina y argumente con sus pares una lista de cinco actitudes o valores que deben considerar los rectores en el proceso de evaluación del período de prueba y del desempeño laboral docente:

- **Actitud o valor 1:** Compromiso Institucional.
  Argumento: El rector demuestra sentido de pertenencia, apropiación y responsabilidad con el propósito misional de la institucional.

- **Actitud o valor 2:** Liderazgo.
  Argumento: El rector es capaz de construir, orientar y generar ambientes que vinculen a la comunidad educativa en alcanzar objetivos, metas y propósitos, por vía de una buena comunicación y se interesa en fomentar una relación bidireccional entre evaluador y evaluado, que permita comprenderla como un proceso enriquecedor para el mejoramiento.

- **Actitud o valor 3:** Capacidad de Trabajo en Equipo.
  Argumento: El rector propone, aporta y se involucra para alcanzar logros establecidos de manera colectiva y eficiente.

- **Actitud o valor 4:** Creatividad e Innovación.

Calle 43 No. 57-14 Centro Administrativo Nacional, CAN, Bogotá, D.C.
PBX: (057) (1) 222 2800 - Fax 222 4953
www.mineducacion.gov.co - atencionalciudadano@mineducacion.gov.co

Argumento: Desde la práctica pedagógica, el rector desarrolla eficientemente las competencias de los estudiantes y trabaja desde diferentes perspectivas el conocimiento.

- **Actitud o valor 5:** Comunicación y Relaciones Interpersonales.
  Argumento: El rector debe ser receptivo, colaborativo y asertivo para aportar a la convivencia armónica.

- **Actitud o valor 6:** Objetividad- Transparencia.
  Argumento: El rector deberá verificar las evidencias, diseñadas por el instrumento del MEN definidas en los criterios, despojándose de la subjetividad que haya o exista en su relación personal con el evaluado, a partir de reglas claras, producto de la concertación que permitan fluir el proceso en armonía.

- **Actitud o valor 7:** Justicia y Equidad.
  Argumento: Basados en el cumplimiento de los acuerdos pactados en igualdad de condiciones, evitando prejuicios. La evaluación debe ser justa, carente de prejuicios y basada en evidencias y resultados.

- **Actitud o valor 8:** Diálogo y concertación.
  Argumento: Basados en el seguimiento de las normas establecidas. Dialogada, unificada, pactada, respetada, aplicada.

- **Actitud o valor 9:** Confianza.
  Argumento: Ofreciendo garantías dentro de todo el proceso.

- **Actitud o valor 10:** Formativa-Motivadora-Acompañamiento.
  Argumento: Generando procesos de mejoramiento continuo.

- **Actitud o valor 11:** Honestidad.
  Argumento: Un docente honesto es justo, transparente, veraz, imparcial.

- **Actitud o valor 12:** Responsabilidad.
  Argumento: El rector debe saber dimensionar frente a la ley y a la ética las concesiones de lo que hace, tener ética profesional y saber lo que le corresponde hacer.

- **Actitud o valor 13:** Sentido de Pertenencia.
  Argumento: El rector cuida el material, su institución, el medio ambiente. Y se apropia del horizonte institucional, recordando la frase de San Francisco de Asís “Donde está

Calle 43 No. 57-14 Centro Administrativo Nacional, CAN, Bogotá, D.C.
PBX: (057) (1) 222 2800 - Fax 222 4953
www.mineducacion.gov.co - atencionalciudadano@mineducacion.gov.co

mi tesoro, está mi corazón". El compromiso, el respeto a la norma y la actitud, le dará el punto de partida para el desarrollo del proceso.

- **Actitud o valor 14:** Asertividad.
  Argumento: El rector se preocupa por mantener buenas relaciones, se comunica fácilmente y permite la contradicción en un ambiente de confianza entre las partes, logrando que el evaluador pueda inspirar en el evaluado algo concertado y no impuesto.

- **Actitud o valor 15:** Coherencia.
  Argumento: El rector es capaz de establecer relación directa entre lo pactado, lo planeado, lo ejecutado, las evidencias y los resultados. Es consecuente entre lo que se piensa, se dice o se hace.

- **Actitud o valor 16:** Apertura.
  Argumento: La capacidad de escucha, diálogo, carisma, don de gentes, elementos necesarios para una comunicación efectiva, son fundamentales en el ejercicio del rol del docente y el directivo docente.

- **Actitud o valor 17:** Iniciativa.
  Argumento: Capacidad de llevar el liderazgo en diferentes actividades y ámbitos buscando la innovación.

- **Actitud o valor 18:** Lealtad.
  Argumento: Capacidad para ser una persona confiable, ética e identificada con su institución.

- **Actitud o valor 19:** Gestión y uso de recursos.
  Argumento: Optimización y buen uso de los recursos mínimos existentes y a su disposición.

Conclusión de la Jornada.

Altamente motivados y en disposición de reflexión y autocrítica, se observó a los rectores participantes durante el desarrollo de la jornada. La comprensión de la evaluación como parte de una cultura, que debe permear completamente su hacer desde el rol que tienen como Directivos Docentes, les llevó a plantear y replantearse la forma en que están llevando a cabo los procesos de evaluación en sus instituciones educativas, teniendo en cuenta dentro de ellos no sólo a sus docentes, sino también a sus estudiantes y el resto

Calle 43 No. 57-14 Centro Administrativo Nacional, CAN, Bogotá, D.C.
PBX: (057) (1) 222 2800 - Fax 222 4953
www.mineducacion.gov.co - atencionalciudadano@mineducacion.gov.co

de los integrantes de su comunidad, a quienes también evalúan de forma permanente y hacia quienes manifestaron la necesidad de empezar a pensar más como seres humanos.

Así los rectores hablaron de procesos evaluativos que, empezando por ellos mismos, tengan en cuenta las necesidades particulares de las personas evaluadas y les brinden la oportunidad de desarrollar potencialidades en beneficio de la comunidad educativa, avanzando hacia una comprensión de la evaluación como una estrategia para el mejoramiento continuo y desvirtuando la imagen de amenaza y castigo que cotidianamente se le atribuye.

3. MÓDULO BUEN GOBIERNO.

Por su principio de comunicación transparente, constante y constructiva con la comunidad educativa, arribar a este módulo y a estos temas (Fondos de Servicios Educativos y Rendición de Cuentas), luego de abordar el modulo del SER y el de INTELIGENCIA ADMINISTRATIVA, permite contar con un auditorio o unos participantes con mejores herramientas actitudinales, de conocimiento o incluso de inquietudes propositivas, que permiten una mejor gestión de los contenidos de este módulo. El mensaje fundamental aquí es: La administración del servicio público educativo debe basarse en la planeación rigurosa, en la consideración de las normas o leyes establecidas y en la información permanente a la comunidad sobre los estados de los procesos financieros y misionales de la institución educativa.

Intención Conceptual.

Disponer el ánimo de los Directivos Docentes para el tratamiento, en actividades de grupo y plenarias con el MEN, de temáticas tan importantes como son los Fondos de Servicios Educativos y la Rendición de Cuentas, para el ejercicio de su rol como rectores de instituciones educativas que se comprometan con una gestión transparente, que propenda por alcanzar estándares altos de calidad en la educación de nuestro país.

a. Jornada Fondos de Servicios Educativos.

Calle 43 No. 57-14 Centro Administrativo Nacional, CAN, Bogotá, D.C.
PBX: (057) (1) 222 2800 - Fax 222 4953
www.mineducacion.gov.co - atencionalciudadano@mineducacion.gov.co

Los fondos de servicios educativos son cuentas contables creadas por la ley como un mecanismo de gestión presupuestal y de ejecución de los recursos de los establecimientos educativos estatales para la adecuada administración de sus ingresos y para atender sus gastos de funcionamiento e inversión distintos a los de personal. (Art.2° Decreto 4791/08)

El buen funcionamiento de los Fondos de Servicios Educativos se garantiza a través del manejo que las entidades territoriales con las secretarías de Educación dan a este, en la orientación y control de su ejecución.

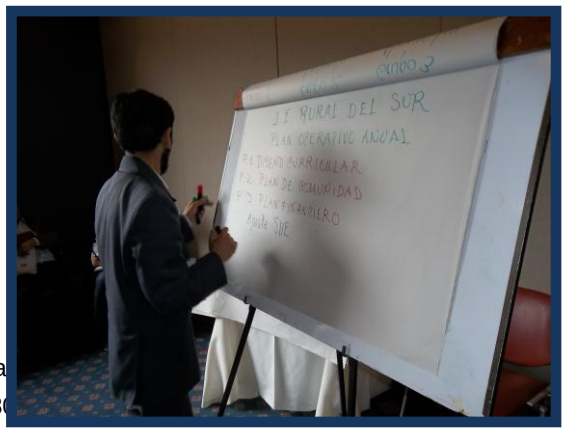
Durante la jornada se pretende vincular el tema del manejo de Fondos de Servicios Educativos como el conjunto de responsabilidades y prácticas encaminadas a procesos de transparencia, eficacia, eficiencia y Rendición de Cuentas, que conforman la estructura necesaria para la consolidación del Buen Gobierno que los directivos docentes deben fomentar en el ejercicio de su liderazgo administrativo y gerencial.

En el espacio de 2 pm a 3 pm que acompaño el Instituto Caldense para el Liderazgo, previo a la conferencia sobre FSE orientada por el profesional Harold Ramírez, los rectores formados en tres subgrupos por cada salón de trabajo, leyeron la información de la presentación que se llevaría a cabo posteriormente, compartiendo sus conocimientos e inquietudes al respecto. En este ejercicio se observó un alto interés por el tema y se pudo seguir afianzando principios pedagógicos del encuentro como el **intercambio de experiencias y la gestión del conocimiento** entre los rectores.

El interés de los participantes al que se hace alusión permitió identificar de igual forma rectores con un amplio conocimiento sobre el manejo de los FSE y otros con dudas e inconformidades por su responsabilidad en el manejo de los mismos. Sin embargo este espacio cumplió con su intención de iniciar la discusión sobre el tema y de aclarar o puntualizar dudas sobre el manejo de los FSE.

b. Jornada Rendición de Cuentas.

La democratización de la administración pública se genera a través del sentido que se le otorga a lo público, el fortalecimiento que esto requiere se da a través de la formulación e implementación de políticas de promoción del control social e instrumentos que faciliten la



Calle 43 No. 57-14 Centro Administra
PBX: (057) (1) 222 28
www.mineducacion.gov.co - atencionalciudadano@mineducacion.gov.co

interacción entre la ciudadanía y los servidores públicos, siendo así la transparencia, el diálogo con la ciudadanía, la calidad de la información pública y el de las políticas de Gobierno en línea, los pilares en el proceso de Rendición de Cuentas. Este proceso es considerado como el que mayor relevancia tiene en la consolidación del Buen Gobierno, siendo este el soporte transversal en el mejoramiento de la administración pública del plan Nacional de Desarrollo 2010 -2014.

La posibilidad de que exista un equilibrio frente a las responsabilidades administrativas del Estado y las exigencias y retroalimentaciones de la Ciudadanía en torno al manejo del recurso público, es una necesidad ante la implementación de estrategias que contrarresten los procesos de corrupción en el país, pero también es un escenario de formación en el ejercicio de la ciudadanía, donde el ciudadano debe ser partícipe del cambio no sólo práctico, sino también como un ejercicio de conciencia social, en este sentido, no existen mejores escenarios que las Instituciones Educativas y sus directivos docentes para dar cuenta de tan importante gestión.

Este encuentro fue el espacio para la implementación de nuevas ideas didácticas para el abordaje del tema de Rendición de Cuentas. Entre estas ideas se destacan:

- La socialización de dos rectores en cada salón.
- El diligenciamiento en pequeños subgrupos (10 a 12 rectores por subgrupo) de un Formato que ayuda al rector a fortalecer su rendición de cuentas desde la relación con los énfasis de política educativa (cierre de brechas, calidad, innovación y modelo de gestión). Las respuestas consignadas en dicho formato se socializaron y retroalimentaron en cada grupo.
- La presentación de una conferencia por parte de los profesionales de la Subdirección de Fortalecimiento Institucional sobre Rendición de Cuentas.

Esta ruta metodológica y didáctica para el abordaje del tema se evaluó como pertinente y acertada en tanto los rectores estuvieron durante cuatro horas compartiendo, reflexionando y aclarando aspectos relativos al contenido y los objetivos del tema de rendición de cuentas. Lo anterior permitió reconocer su importancia en los procesos de gestión transparente así como en las estrategias para fortalecer el vínculo con la comunidad educativa y los énfasis de política.

4. ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LA EVALUACIÓN APLICADA

Al culminar el encuentro, se considera pertinente y necesario evaluar desde el punto de vista de los participantes el logro de los objetivos y las expectativas planteadas, con el fin

Calle 43 No. 57-14 Centro Administrativo Nacional, CAN, Bogotá, D.C.
PBX: (057) (1) 222 2800 - Fax 222 4953
www.mineducacion.gov.co - atencionalciudadano@mineducacion.gov.co

de obtener un análisis de los aciertos y los desaciertos y las acciones de mejora que permitirán cada vez enriquecer la propuesta.

En la realización de este análisis, se tuvieron en cuenta los ítems presentes en la evaluación diseñada para los Encuentros con Rectores (anexo 1). De esta manera se clasificaron los datos con le fin de llevar a cabo tanto un análisis cuantitativo como cualitativo.

Dentro del análisis cuantitativo se tomaron en cuenta los siguientes ítems:

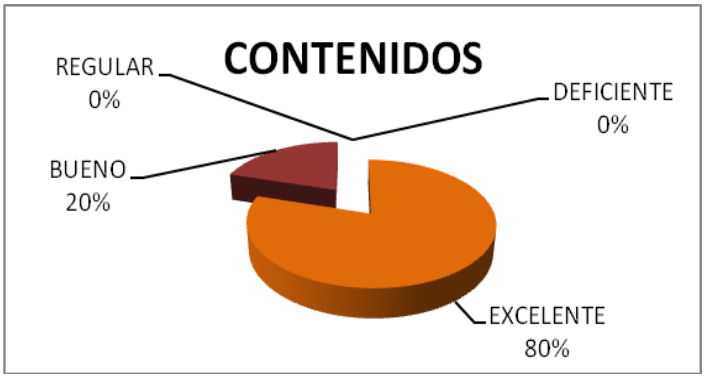
- Contenidos
- Metodología
- Rol de los facilitadores

En cuanto al análisis cualitativo, los ítems incluidos fueron:

- Aportes
- Compromisos
- Sugerencias y/o recomendaciones

Análisis Cuantitativo

Contenidos



El 80% de los participantes evaluó los contenidos tratados durante el encuentro como **Excelentes**, considerando que:

Calle 43 No. 57-14 Centro Administrativo Nacional, CAN, Bogotá, D.C.
PBX: (057) (1) 222 2800 - Fax 222 4953
www.mineducacion.gov.co - atencionalciudadano@mineducacion.gov.co

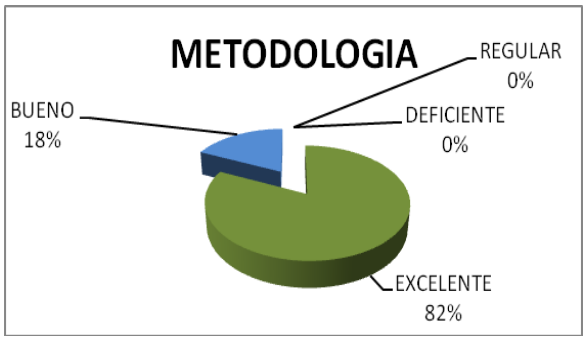
- Contribuyen al fortalecimiento de los procesos institucionales, la reflexión y el compromiso personal.
- Temáticas actuales necesarias y que eran controversiales hasta antes del encuentro.
- Son los temas que involucran directamente nuestro quehacer.
- Actuales y de acuerdo a las funciones de los rectores y la calidad de educación.
- Fundamentales ante las nuevas responsabilidades de los rectores.
- Solucionan muchas dudas acerca de temas cotidianos del sector educativo.
- Nos forman para poder orientar nuestras Instituciones Educativas, de vital importancia y aplicabilidad.
- De gran valor para facilitar mis contenidos y estrategias en mi labor como líder de la I.E.
- Permiten resolver dudas.
- Despiertan la conciencia para ejercer mejor nuestra labor como Rectores.
- Sirven como refuerzo, actualización y conocimiento de la realidad de nuestro quehacer.
- Permiten el liderazgo, la gestión y el ser para la calidad.
- Correspondientes a las expectativas y la agenda.
- Pertinentes para el SER, el tener y el relacionarse con los demás.
- Apuntan a la necesidad de orientación en la gestión directiva.
- Mejoran el ambiente en la I.E.
- Contribuyen a fortalecer el liderazgo y la comunicación.
- Forman una visión más amplia de la gestión como Rectores.
- Facilitaron mi compresión hacia las acciones dentro de la I.E.
- Son un apoyo significativo para fortalecerme como SER y poder desarrollar mejor mi rol como Rector.
- Aportan a la cultura de la innovación y participación.
- Colmaron nuestras expectativas.
- Orientan los principios y la aplicación de la ley.
- Dan importancia a la sincronía del ser y el hacer directivo.
- Herramientas importantes para la vida personal y profesional.
- Necesarios como espacios de sensibilización para reconocer errores y mejorar.
- Se ajustan frente a la normatividad vigente.
- Retroalimentan la experiencia del MEN.
- Facilitaron el sentirnos personas y no máquinas.
- Son de nuestro deber como funcionarios públicos.
- Rompe esquemas y moldes.
- Permite el empoderamiento personal dentro de nuestra misión como Rectores.
- Necesarios para nuestra identidad territorial.

Calle 43 No. 57-14 Centro Administrativo Nacional, CAN, Bogotá, D.C.
PBX: (057) (1) 222 2800 - Fax 222 4953
www.mineducacion.gov.co - atencionalciudadano@mineducacion.gov.co

El 20% de los participantes, consideró que los contenidos tratados durante el encuentro fueron **Buenos** porque:

- Aplican a la política y al buen gobierno.
- Son de aplicabilidad en cualquier campo de acción.
- Me hicieron pensar en mejorar mi desempeño.
- Permiten aclarar dudas y enrutar acciones.
- Faltaron más personas de Boyacá para aclarar dudas.

Metodología.



El 82% de los participantes, evaluó la metodología utilizada para la gestión de las temáticas del encuentro como **Excelente**, argumentando que:

- Permitió la partición, la integración y compartir experiencias que facilitan la toma de decisiones.
- Se llevó un proceso secuencial.
- Se brindó la oportunidad de opinar.
- Completamente innovadora, con aspecto de juego, abordando temas críticos.
- Lleva a los análisis y reflexiones de los temas abordados.
- Muy bien concatenadas las dinámicas del facilitador con los temas de las plenarias.
- Estrategias motivadoras e incluyentes.
- Rompe el paradigma de las exposiciones.
- Capta la atención logrando los objetivos.
- Propicia ambientes de encuentro y diálogo.
- Despertó el interés y la convicción.
- Una capacitación bien concebida que nos integró a todos.
- La lúdica mitigó cualquier tipo de cansancio.
- Orienta nuestro conocimiento.

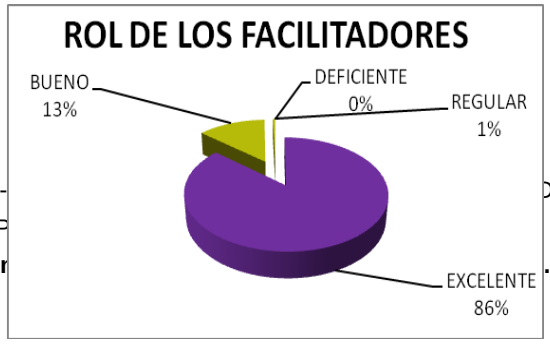
Calle 43 No. 57-14 Centro Administrativo Nacional, CAN, Bogotá, D.C.
PBX: (057) (1) 222 2800 - Fax 222 4953
www.mineducacion.gov.co - atencionalciudadano@mineducacion.gov.co

- La metodología experiencial fue exigente y reflexiva propiciando múltiples aprendizajes.
- Mantiene una expectativa permanente.
- De gran categoría el espacio físico hasta el humano.
- Variedad en los talleres.
- Sensibiliza frente a los temas con toda la realidad y apropiación del caso.
- No fue estresante como otras veces.
- Permitió por fin hablar con tranquilidad.
- Material muy apropiado.
- Logró impactar, sentimos que no estamos solos.
- Hubo responsabilidad sin ser autoritarios.
- Brindó confianza, no hubo amenazas.
- Muy buena logística.
- La metodología Experiencial es excelente.
- No hubo lugar al desinterés, hubo compromiso.
- Hay creación colectiva.
- Distribución del tiempo y la dinámica de manera adecuada.
- Nos permitió ser más receptivos.
- Muy buen manejo del tiempo.
- No es fácil manejar a 300 Rectores, los felicito.
- Por primera vez tratados como seres humanos.
- Me sentí bienvenido y en familia.
- Trabaja con fluidez y sabe reconocer sus errores.

El 18% de los participantes, consideró **Bueno** el abordaje metodológico utilizado durante el encuentro porque:

- Fueron actividades activas y dinámicas lo que permitió trabajar en un clima agradable.
- Fue muy activa la participación de los Rectores.
- Faltó mayor debate y profundización.
- Facilitó comprender las temáticas, pero grupos muy numerosos.
- Estuvimos siempre motivados.
- Buenas estrategias y las personas que las aplican son idóneas.

- Rol de los Facilitadores.



El 86% de los participantes evaluó el rol de los facilitadores que los acompañaron durante el encuentro como **Excelente,** destacando aspectos como:

- Calidez, humanismo y capacidad profesional.
- Gente muy joven y profesional. Altamente idóneos en el arte de disuadir a quienes estaban aferrados a paradigmas.
- Propiciaron cambios favorables para el mejoramiento del SER y su QUEHACER.
- Tienen conocimiento de los temas.
- Preparados, organizados, buen trato y puesta en escena de los temas.
- Entrega, cumplimiento y disciplina.
- A pesar de su juventud sus retos y logros son evidentes.
- Buen manejo del grupo y puntualidad.
- Muy claro en su rol y en las temáticas.
- Nos hicieron sentir importantes.
- Pleno dominio conceptual y conocimiento.
- Me sacaron de la rutina y la amenaza.
- Responsabilidad y profesionalismo.
- Amabilidad y diligencia.
- Dinámica, ágil mentalmente, abierta al diálogo.
- Diversidad de metodologías.
- Hubo compromiso y democracia.
- Efectividad y respeto.
- Personas muy cálidas, profesionales y equilibradas.
- Hubo tolerancia.
- Despertó buena actitud y participación.
- Gente valiosa, muy asertivos.
- Se nota la preparación sin improvisación, manejaron el mismo lenguaje.
- Generó confianza y compañerismo dando un sentido más humano.
- Buena comunicación, asertiva.
- Actitud enérgica y positiva aportando a la construcción de resultados.
- Idóneos, llevan muy bien todos los procesos.
- Altamente recursivos.

Calle 43 No. 57-14 Centro Administrativo Nacional, CAN, Bogotá, D.C.
PBX: (057) (1) 222 2800 - Fax 222 4953
www.mineducacion.gov.co - atencionalciudadano@mineducacion.gov.co

- Mantuvieron el acompañamiento necesario.
- Son competentes.
- Tienen el carisma y la disposición total para cumplir con los compromisos encomendados.
- Bien documentados y con sentido pedagógico.
- Excelentes relaciones humanas.
- Permitieron la interrelación entre los participantes.

El 13% de los participantes evaluó el rol de los facilitadores como **Bueno**, destacando:

- Domino de las temáticas y manejo del grupo.
- Claridad y motivación en la presentación de los temas.
- Demostraron alta capacidad.
- Habilidad en la comunicación.

Análisis Cualitativo.

Aportes.

En función del mejoramiento de las condiciones en que se da el encuentro con rectores y a partir de las reflexiones realizadas durante las jornadas correspondientes a cada módulo, los Directivos Docentes participantes comentaron lo siguiente:

Desde el Módulo del Ser.

- La valoración del ser como proyecto de vida antes del quehacer, valorar y contar más con los integrantes de la comunidad educativa.
- El aprender a re aprender, el ser como prioridad para mejorar la calidad educativa.
- Pensar más en la parte humana y en el cambio de paradigmas en ser propositivos y mejorar lo que hacemos.
- Clarificar los proyectos de vida desde el nivel personal para poder proyectarlo a los estudiantes.
- Corregir deficiencias personales con relación al desarrollo humano y llevar herramientas valiosas para interactuar con docentes, mejorando la calidad educativa a través de la innovación con la capacitación recibida.
- No olvidar mi proyecto de vida y fortalecer los procesos para mejorar como persona y como profesional.
- Recordé que soy un rector con valores humanos, aunque con frecuencia no nos traten así.

Calle 43 No. 57-14 Centro Administrativo Nacional, CAN, Bogotá, D.C.
PBX: (057) (1) 222 2800 - Fax 222 4953
www.mineducacion.gov.co - atencionalciudadano@mineducacion.gov.co

- Recordamos que antes del quehacer existe el ser, el cual nos ayuda a un continuo mejoramiento.
- Primero seguridad y confianza en uno mismo (autovaloración).
- El ser es muy importante ya que a veces lo olvidamos y pensamos sólo en mostrar resultados.
- El manejo de la inteligencia emocional.
- Afianzar el conocimiento e intercambio de experiencias entre colegas, socializar los contenidos con los docentes, estimularlos, valorarlos y valorarnos como personas**.**
- La importancia de la comunicación, afianzar habilidades de escuchar, hablar, leer, afianzamiento de las enseñanzas desde el ejemplo y la cotidianidad.
- Considero que fue importante el impacto relacionado con la responsabilidad de nuestros talentos y su potenciación.
- El desarrollo y refuerzo de la filosofía del trabajo en equipo, la comunicación la organización y el valor de las personas, procesos y resultados como servidores del estado.
- Se enfatizó de manera reiterada en el trabajo en equipo, la responsabilidad y en el buen manejo del tiempo.
- El gana-gana del trabajo en equipo, el buen uso y el gran valor del tiempo, un importante ejercicio de introspección que permite revitalizarme como persona y como profesional en la educación.
- Retomar el criterio que la educación se debe fundamentar desde el ser, identificar y potencializar la importancia que tiene el liderazgo, desde el rol del rector, en el desarrollo de la institución.

Desde el Módulo Inteligencia Administrativa y Pedagógica.

- No todo debe ser autoridad vertical.
- Proyección de una gestión exitosa a partir de los valores del líder.
- Los aportes son infinitos, porque a pesar de mucha o poca experiencia en el campo, necesitamos romper paradigmas para que surjan cambios y que todo gire en torno a nuestros tesoros, que son nuestros niños miembros de futuras generaciones.

Desde el Módulo Buen Gobierno.

- El principal aporte considero fue hacerme sentir que formo parte del equipo de trabajo del MEN y recordarme que debo liderar las políticas educativas en la comunidad donde tengo influencia.

Calle 43 No. 57-14 Centro Administrativo Nacional, CAN, Bogotá, D.C.
PBX: (057) (1) 222 2800 - Fax 222 4953
www.mineducacion.gov.co - atencionalciudadano@mineducacion.gov.co

Aportes sobre Aspectos Pedagógicos- Metodológicos.

- Replantear las acciones para el logro de los objetivos institucionales, los talleres nos mostraron una nueva forma de ejercer nuestra labor y nos enseñaron a escuchar al otro y que su experiencia contribuye a ganar y agilizar el trabajo.
- Mirar nuevas opciones metodológicas y las lúdicas como opciones pedagógicas.
- Me ha brindado herramientas pedagógicas que, si bien es cierto no todas eran desconocidas muchas sí olvidadas. Me dio información valiosa y herramientas para mi gestión sobre rectoría y me voy con un manojo de expectativas.
- Aprendí de los facilitadores estrategias apropiadas, del ministerio y de los compañeros conocimientos necesarios para una actitud innovadora.
- Me dio satisfacción al ver que no estamos solos y que el MEN nos acompaña en nuestros procesos.

Compromisos.

Los Directivos Docentes participantes se comprometieron con las acciones que a continuación se enuncian, pensando en el mejoramiento de las condiciones de trabajo en sus instituciones educativas:

Desde el Módulo del Ser.

- Compartir la toma de decisiones, sensibilizar a la comunidad educativa sobre el compromiso institucional para formar seres humanos desde un trabajo más arduo desde el ser.
- Aplicar las técnicas como escucha activa y escucha reflexiva para mejorar mi comunidad educativa, fortaleciendo la planeación para optimizar el tiempo.
- Ejercer el cargo desde lo humano sin descuidar la parte legal.
- Reorientar mi proyecto de vida y liderar procesos institucionales en forma más eficiente.
- Humanizar la educación, hacerla más participativa y reconocer valores en los otros.
- Desaprender para aprender y hacer una introspección para generar nuevas ideas.
- La compañía y la amistad son básicas, hacer encuentros de sensibilización.
- Hacer énfasis en saber ser, saber hacer y saber tener y valorar cada uno de los seres humanos con los que cuenta nuestra institución educativa.
- Mejorar el trabajo en equipo, el proceso de comunicación y la escucha activa.
- Crear red con todos los pares de Boyacá para un continuo mejoramiento e intercambio de experiencias.
- El ser integral del rector y su equipo de trabajo, utilizando una metodología para involucrar a toda la comunidad.

Calle 43 No. 57-14 Centro Administrativo Nacional, CAN, Bogotá, D.C.
PBX: (057) (1) 222 2800 - Fax 222 4953
www.mineducacion.gov.co - atencionalciudadano@mineducacion.gov.co

Desde el Módulo Inteligencia Administrativa y Pedagógica.

- Multiplicar la información y mantenernos conectados con el MEN y con la población atendida.
- Planeación de actividades, evaluar para un mejoramiento continuo, colaborativo y en equipo con la comunidad educativa.
- Liderar procesos de cambio en el quehacer institucional, diseñar nuevas estrategias que propendan por el mejoramiento de la gestión institucional**.**
- Potenciar mi institución teniendo en cuenta cada uno de los temas vistos, hacer una evaluación y una autoevaluación más constante para mejorar día a día.
- Ser un facilitador de los recursos humanos, físicos y de manera que se pueda aprovechar más el tiempo.
- Brindar confianza a la comunidad educativa, valorar las fortalezas de los docentes, estudiantes y padres de familia y aceptar la ayuda que nos pueden brindar.
- Poner en práctica las herramientas pedagógicas usadas durante todo el encuentro, utilizar los conocimientos compartidos como medio de crecimiento personal y profesional, buscando el crecimiento personal e institucional.
- Tener mejores estrategias y una mejor planeación, utilizando la sinergia como estrategia de socialización, seguimiento y evaluación del quehacer como rector.

Desde el Módulo Buen Gobierno:

- Hacer una rendición de cuentas más completa no sólo centrada en lo financiero.
- Preparar informes de rendición de cuentas que lleguen a toda la comunidad.

Sugerencias y Recomendaciones.

Los rectores, hicieron sugerencias y recomendaciones que permiten la cualificación de futuros encuentros. Entre ellas se encuentran:

Desde el Módulo del Ser:

- Seguir profundizando todos los temas relacionados con el ser, ya que son la base fundamental para una buena gestión.
- Capacidad de escucha (Somos malos cuando de escuchar al otro se trata).
- Fortalecimiento del trabajo en equipo (Encuentro de rectores por provincias).
- Liderazgo y formación de líderes desde todas las gestiones.
- Sin falta, que por los menos anualmente se alimente al ser, al rector.

Calle 43 No. 57-14 Centro Administrativo Nacional, CAN, Bogotá, D.C.
PBX: (057) (1) 222 2800 - Fax 222 4953
www.mineducacion.gov.co - atencionalciudadano@mineducacion.gov.co

Desde el Módulo Inteligencia Administrativa y Pedagógica:

- Fortalecer redes de comunicación, actualización, intercambio de experiencias en el ejercicio directivo.
- Hacer extensiva esta dinámica a los docentes.
- Reunir las tres secretarías para que trabajen en equipo.
- Diseñar una herramienta de planeación, gestión y control de carácter digital que permita saber dónde estamos (Similar a una del Valle).
- Estrategias para implementación de modelos pedagógicos.
- Que se maneje el mismo contenido con la Secretaría de Educación y que ésta aplique los mismos criterios. Que se gestione el nombramiento oportuno de los docentes y administrativas.
- Clarificar procesos, criterios y procedimientos frente a las normas expedidas por el MEN y los entes territoriales.
- Mayor énfasis en Jornada Escolar y Laboral, por ser un tema álgido y controvertido.
- Pensando en la calidad, sería importante saber cómo autoevaluar y formular un PMI pertinente.
- Faltan estímulos para los docentes. Mejor salario y vivienda.
- Que la orientación sobre evaluación sea más completa por parte de los facilitadores.
- Gestión de convivencia.
- Las normas deben ser claras, concretas y precisas. Ejemplo: El Decreto 1850.
- Estrategias de evaluación.
- Estrategias para alcanzar realmente la calidad educativa.
- Metodologías para contratación.
- Lo que tiene que ver con la relación alumno-docente para efectos de cobertura que haya criterios claros y correspondan a las circunstancias regionales.
- El sistema de evaluación de estudiantes, tendiente a identificar como debemos realizar los procesos de enseñanza.
- Trabajo sobre plan de acción, planes de mejoramiento e indicadores de gestión.

Desde el Módulo Buen Gobierno.

- Rendición de cuentas.
- Rendir informes a la comunidad.
- Directrices claras entre los diferentes entes de control y órganos de políticas educativas.
- Compromiso del MEN con los rectores. Apoyo y asesoría contable en cada institución educativa.

Calle 43 No. 57-14 Centro Administrativo Nacional, CAN, Bogotá, D.C.
PBX: (057) (1) 222 2800 - Fax 222 4953
www.mineducacion.gov.co - atencionalciudadano@mineducacion.gov.co

- Que el MEN haga entender a la Secretaría de Educación de Boyacá, que con amenazas de sanción no es la forma más adecuada de lograr objetivos, sino con acompañamiento.
- Manejo del fondo de servicios educativos, por tratarse de un tema delicado. Junto con el tema de contratación deberían convertirse en un diplomado, como mínimo, con buena metodología y con casos prácticos.
- Manejo efectivo de recursos.
- Aunque la presentación fue buena, sería muy pertinente mejorar el sistema de respuesta a las preguntas para que no sean repetitivas.
- Informes contables con los pagadores de los colegios, porque a ellos les llevamos información y a veces no la aceptan fácilmente y/o les dan otras orientaciones los contadores.
- Mayor información sobre el tema de gratuidad.
- Manejo de los recursos del S.G.P.
- Elaboración de presupuesto e informes contables. Inversión y contratación.
- Manual de procedimientos, tesorería y funciones.
- Dedicar un encuentro específico para cada uno de los temas objeto de análisis. Otra sobre el manejo financiero y del F.S.E. además del curso del virtual.

Sugerencias y aportes sobre Aspectos Pedagógicos-Metodológicos.

- Que el MEN establezca un programa de estímulo a las mejores experiencias significativas de docentes, estudiantes, coordinadores y rectores.
- Expreso una felicitación a los facilitadores y agradecimiento al MEN.
- Conceder más tiempo a las intervenciones de los funcionarios del MEN para poder aclarar dudas. Seguir vinculando a los rectores de entidades certificadas.
- Hacer partícipes a los funcionarios de la Secretaría de Educación de Boyacá sobre las inconformidades de los directivos docentes.
- Que estos temas y otros pertinentes se traten con metodología similar en Boyacá.
- Replicar y desarrollar una actividad o evento similar en la entidad territorial de Sogamoso, que permita la interacción entre los funcionarios de la Secretaría de Educación, la Alcaldía y algunos miembros de nuestras instituciones educativas.
- Mantener la periodicidad y significación de estos eventos.
- Reconocer y re significar el papel del maestro y del directivo.
- Gracias MEN por este evento, por el trato humano, por la efectividad en el cumplimiento de sus objetivos; por hacernos sentir en verdad sujetos y parte activa del MEN.
- Intercambio de facilitadores por los grupos.

Calle 43 No. 57-14 Centro Administrativo Nacional, CAN, Bogotá, D.C.
PBX: (057) (1) 222 2800 - Fax 222 4953
www.mineducacion.gov.co - atencionalciudadano@mineducacion.gov.co

- Cada uno de los temas tratados fueron muy interesantes. Sugiero conceder más tiempo a las actividades y que ojalá sean más seguidas.
- Coordinar con la Secretaría de Educación de Boyacá las diferentes temáticas, para dinamizarlas con calidad.
- Organizar un nuevo encuentro lúdico que nos dé herramientas para interactuar con la comunidad educativa.
- Hacer acompañamiento con otro evento en el segundo semestre del año, para que haya continuidad.
- Hacernos sentir con más frecuencia que somos parte importante del MEN, y que contamos con apoyo suficiente y oportuno de quienes crean la política.
- Es importante que el MEN se lució con todo: logística, temática y deseamos que nos volvamos a encontrar.
- Un espacio para nuestras preguntas, para compartir y recibir sugerencias y apoyo a mi labor.
- Que estas actividades se hagan en conjunto con integrantes de la Secretaría de Educación de Boyacá.
- Agradezco la organización y la temática y metodología del encuentro pues ha sido de los encuentros más enriquecedores y gratificantes.
- Realizar seguimiento a la aplicación de lo aprendido en este encuentro.
- Coordinar con las secretarías de educación para que estos eventos y los que programan las secretarías, sean coherentes y hablen el mismo lenguaje.
- Lo relacionado a la continua capacitación favorece la actualización, ir al tanto con la modernidad pedagógica y el plan de desarrollo educativo nacional.
- Para la calidad del evento, entregar memorias en USB.
- Que todas las actualizaciones que planee cualquier ente territorial sea con esta metodología, agradable y acogedora. Brindar espacios específicos para escuchar las diferentes inquietudes de los rectores.
- Mayor espacio para la discusión, porque son muchas las problemáticas de las instituciones educativas y falta apoyo, ser escuchados para buscar soluciones.
- Existen situaciones personales especiales que no nos permiten permanecer todo el tiempo en el encuentro, y la intervención del MEN siempre fue programada muy tarde.
- Desarrollar diplomados presenciales, especialmente para aquellos que no tienen mayor habilidad en el manejo de las TIC´s.
- Ojalá sea posible tener en cuenta desde el MEN las sugerencias hechas por los rectores en los grupos de trabajo.
- Crear un pequeño espacio cultural para mitigar el cansancio después de una jornada larga.
- Mayor tiempo para el desarrollo de las actividades.
- Realizar el proceso con supervisores y directores de núcleo.

Calle 43 No. 57-14 Centro Administrativo Nacional, CAN, Bogotá, D.C.
PBX: (057) (1) 222 2800 - Fax 222 4953
www.mineducacion.gov.co - atencionalciudadano@mineducacion.gov.co

- Que la convocatoria no sea tan sorpresiva. Sería bueno contar con dos o tres días para organizar algunas cosas, especialmente después de un receso.

5. CONCLUSIONES

- El desarrollo del encuentro, en el marco de la propuesta presentada por el Instituto Caldense para el Liderazgo al MEN, propició excelentes espacios de reflexión en torno a la necesidad de trabajar con los rectores desde un ejercicio mucho más centrado en el ser, que pudo hacerse extensivo a su rol como Directivos Docentes de una forma notablemente más fluida y asertiva.

- Los rectores participantes reflexionaron en torno a la importancia de no perder de vista el proyecto de vida personal, que en muchas ocasiones expresaron tener descuidado, en tanto reconocieron que éste debe convertirse en motor para ayudar a construir y jalonar los proyectos de vida de sus estudiantes, los integrantes de sus comunidades educativas y el de la institución a su cargo.

- En lo relacionado con la comunicación, los rectores destacaron su importancia y la necesidad de trabajar en estrategias que les permitan desarrollar mejores procesos comunicativos que conlleven a un mayor y mejor entendimiento con sus pares, sus docentes, estudiantes y demás integrantes de sus comunidades educativas, aspecto que consideran les permitirá ampliar el panorama de resolución de los conflictos y problemáticas que a diario enfrentan en sus instituciones educativas.

- Se percibió gran interés por parte de los rectores en fortalecer mecanismos de comunicación entre pares, al reconocer la importancia de la creación de redes para compartir experiencias y trabajar en equipo, en aras de lograr objetivos comunes en sus instituciones educativas.

- Se hizo manifiesta la necesidad de mejorar los canales de comunicación con el Ministerio de Educación Nacional a través de un contacto directo, constante y en conjunto con los rectores para actualizarse en las normas y políticas de gobierno, que conduzcan cada vez más por el camino de la educación de calidad.

- Los rectores reconocieron la importancia de empezar a gestionar de mejor forma sus equipos de trabajo, teniendo en cuenta que dentro de sus procesos de evaluación y trabajo en general es fundamental centrar la atención en las personas, los procesos y los resultados.

Calle 43 No. 57-14 Centro Administrativo Nacional, CAN, Bogotá, D.C.
PBX: (057) (1) 222 2800 - Fax 222 4953
www.mineducacion.gov.co - atencionalciudadano@mineducacion.gov.co

- Los Directivos Docentes manifestaron haber tenido oportunidad de tomar mayor consciencia sobre la importancia de apostarle al desarrollo de estrategias y mecanismos de evaluación, desde los cuales se valore integralmente al ser humano que se está evaluando y se generen las condiciones necesarias para que el proceso de evaluación, con los integrantes de sus instituciones educativas, se dé dentro de un clima de confianza, respeto, buen trato y exigencia, que pueda conducir a buenos resultados para todos.

- En los diferentes espacios de reflexión y discusión, que tuvieron lugar durante el desarrollo de las jornadas de trabajo, los Directivos Docentes lograron detectar necesidades de mejoramiento en su gestión, liderazgo y desempeño como líderes de sus instituciones educativas en aras de reflejar coherencia con la política educativa.

- Las condiciones en que se desarrolló el encuentro facilitaron las dinámicas de trabajo con los rectores, que manifestaron sentirse muy acompañados, bien atendidos y estuvieron de acuerdo al manifestar que el MEN acertó en la orientación brindada a través del encuentro, ya que permitió concretar de manera clara y precisa temas vigentes que causan inquietudes principalmente en lo concerniente con el manejo de la norma.

6. RECOMENDACIONES

- Teniendo en cuenta que la disposición, actitud y compromiso de los Directivos Docentes que participan de los encuentros son aspectos determinantes para el buen desarrollo del proceso, se sugiere que desde el momento mismo de la convocatoria que se extiende a las entidades territoriales, el objetivo del encuentro sea suficientemente claro en lo que tiene que ver con la orientación e importancia del trabajo a realizar desde la perspectiva del desarrollo humano. Esto propiciará que los rectores lleguen y se mantengan durante los encuentros con una actitud positiva, propositiva y activa que les permita alcanzar sus expectativas en términos personales y por supuesto frente a la resolución de sus inquietudes referentes a la norma y las leyes, que irán siendo abordadas en los momentos correspondientes y definidos para tales fines.

Calle 43 No. 57-14 Centro Administrativo Nacional, CAN, Bogotá, D.C.
PBX: (057) (1) 222 2800 - Fax 222 4953
www.mineducacion.gov.co - atencionalciudadano@mineducacion.gov.co

ANEXO 1. EVALUACIÓN ENCUENTRO CON RECTORES

JORNADA DE FORMACION EN DESARROLLO HUMANO Y LIDERAZGO EDUCATIVO PARA RECTORES

Por favor valore los siguientes aspectos, marcando con una X según las convenciones que se presentan:

E=Excelente B=Bueno R=Regular D=Deficiente

Contenidos	**E**	**B**	**R**	**D**
La pertinencia y aplicabilidad de los temas desarrollados los valora como				
¿Por qué?				
Metodología	**E**	**B**	**R**	**D**
Considera que el desarrollo metodológico del encuentro fue:				
¿Por qué?				
Rol de los Facilitadores	**E**	**B**	**R**	**D**
El desempeño de los facilitadores lo valora como				
¿Por qué?				
¿Cuáles son los principales aportes que este encuentro le dio para su desarrollo personal, para su desempeño como rector y para el mejoramiento de la gestión de su institución educativa?				
Aportes				
Con base en el punto anterior, describa las acciones que se compromete a desarrollar para mejorar su desempeño como rector y la gestión del establecimiento educativo				
Compromisos				
¿Cuáles actividades o temas desarrollados en el encuentro, según su criterio y experiencia, deben ser mejorados o profundizados?				
Sugerencias y/o recomendaciones				

Lugar y fecha_____ **Entidad territorial**_____

Calle 43 No. 57-14 Centro Administrativo Nacional, CAN, Bogotá, D.C.
PBX: (057) (1) 222 2800 - Fax 222 4953
www.mineducacion.gov.co - atencionalciudadano@mineducacion.gov.co