

**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 LA ENTIDAD TERRITORIAL
DE SAN ANDRÉS.**



**28, 29 Y 30 DE MARZO DE 2011
SAN ANDRÉS**

PRESENTACIÓN

Este informe tiene el objetivo de ser una evidencia descriptiva y analítica de lo acontecido en el encuentro realizado los días 28, 29 y 30 de marzo con 7 directivos docentes (rectores) y 19 coordinadores y supervisores de la Entidad Territorial de San Andrés. La estrategia implementada en este trabajo se realizó de manera conjunta con el Instituto Caldense para el Liderazgo, firma contratada por el Ministerio de Educación para el desarrollo de los Encuentros con Rectores durante el 2011.

El informe contiene lo siguiente:

✚ **Capítulo metodológico:** Incluye el objetivo general del encuentro, los objetivos específicos y una tabla en Word que presenta el nombre de cada actividad desarrollada, una descripción técnica y su intención conceptual.

✚ **Capítulo de Análisis académico:** En este apartado se podrá encontrar la información relacionada con los ítems descritos a continuación:

1. Jornada de Comunicación
2. Jornada de trabajo en equipo.
3. Jornada Gestión del Tiempo Escolar.
4. Jornada Cultura de la Evaluación.
5. Jornada Liderazgo.
6. Análisis Estadístico de la Evaluación realizada.

✚ **Conclusiones.**

CAPÍTULO METODOLÓGICO

Objetivos generales

- ✚ Propiciar espacios de formación y reflexión, que permitan a los rectores hacer una pausa en su cotidianidad y pensar sobre su desarrollo humano y las herramientas necesarias para potenciarlo, en beneficio propio y de la Institución Educativa.
- ✚ Fortalecer las habilidades gerenciales y administrativas de los rectores, con el fin de mejorar los aspectos administrativos de las instituciones educativas.

Objetivos específicos

- ✚ Desarrollar un proceso de formación humana, que permita a los rectores identificar y afianzar conocimientos y actitudes que favorecen las **competencias comunicativas**, para la gestión de un liderazgo eficiente y efectivo, en el marco de las responsabilidades que asumen con los docentes y estudiantes.
- ✚ Diseñar, propiciar y aprovechar experiencias de trabajo conjunto entre los rectores, que permitan fortalecer actitudes y conocimientos, para un efectivo y eficiente **trabajo en equipo**, en el marco de sus responsabilidades como directivos.
- ✚ Propiciar espacios de reflexión y análisis sobre el **manejo del tiempo** en las instituciones educativas, que permitan a los rectores diseñar estrategias para un óptimo aprovechamiento de la jornada escolar.
- ✚ Fortalecer los procesos de **evaluación de desempeño y período de prueba**, mediante el mejoramiento de las competencias personales y profesionales del rector, y el diseño de nuevas estrategias de evaluación que redunden en beneficio de la cualificación docente y la calidad de la educación.
- ✚ Propiciar un espacio de formación, centrado en el desarrollo humano, que genere en los rectores reflexiones y/o aprendizajes que les permitan fortalecer su **liderazgo** y vincular cada uno de los ejercicios, conceptos, experiencias y/o reflexiones que se propongan en el proceso de formación, con estrategias o

compromisos que contribuyan con la construcción de liderazgo en las Instituciones Educativas.

Presentación técnica e intención conceptual de cada ejercicio desarrollado en cada jornada

COMUNICACION		
ACTIVIDAD	DESCRIPCION TECNICA	INTENCION CONCEPTUAL
El juego comienza	<p>Al grupo formado en círculo se le presentan las siguientes cuatro indicaciones para resolver el ejercicio:</p> <ol style="list-style-type: none"> 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. <p>Las normas, si son analizadas y escuchadas correctamente, permiten desarrollar el ejercicio en dos segundos.</p>	Se hace énfasis sobre la capacidad de escuchar activamente y su incidencia en la eficiencia de los procesos.
El Camino de la Vida.	Se demarca en el piso (salón o prado) un rectángulo de 2 x 4 metros con una cuerda,	La reflexión se enfoca en las competencias comunicativas para orientar y permitir ser

	dentro de este rectángulo se ubican diversos elementos (hojas, pelotas, figuras plásticas) que sirvan de obstáculos o referentes que los participantes no deben tocar o pisar. Se disponen tantos elementos como exigente se quiera que sea la prueba. Este campo debe ser atravesado por los participantes con los ojos vendados siendo para ello, guiados desde afuera de rectángulo por sus compañeros.	orientado desde la palabra. Se unen en ello, y especialmente desde este ejercicio, la evaluación hacia actitudes y emociones como; la perseverancia, la calma, la paciencia y el pensamiento positivo entre otros.
TRABAJO EN EQUIPO		
ACTIVIDAD	DESCRIPCION TECNICA	INTENCION CONCEPTUAL
La partitura	En una hoja tamaño carta se escribe el abecedario en letra mayúscula con un tamaño de fuente 78, debajo de cada letra del abecedario se ubica en un tamaño de fuente 24, una de las siguientes letras “D”, “I” o “J”. Es importante que en el abecedario queden distribuidas varias “D”, varias “I” y varias “J”. Con este formato el grupo debe pronunciar en voz alta y coordinada el abecedario, realizando a su vez unos movimientos corporales que	Actividad inicial que posibilita revisar algunas condiciones básicas para el trabajo sinérgico.

	deben realizarse según se encuentren con la letra “D”, “I” o “J”.	
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, así como abordar las diferentes acepciones de los equipos como son: equipo de trabajo, trabajo en equipo y trabajo de equipo, además de ello posibilita hablar de las condiciones esenciales para el trabajo colectivo como son; la confianza, la comunicación y la cooperación.
La Clave Secreta.	Los participantes tomados por la cintura o por los hombros forman un círculo de tal forma que todos los integrantes queden de frente al centro de este. En esta posición se les indica a los participantes como deben desplazarse todos al mismo tiempo a la derecha o a la	Permite afianzar los conceptos abordados en el ejercicio anterior y permite especialmente comprender el concepto de trabajo sinérgico.

	izquierda. Cuando se ha comprendido la forma de desplazamiento se le indica al grupo que con dichos desplazamientos deberán abrir, metafóricamente hablando, una caja fuerte según una clave secreta que indica el facilitador.	
GESTIÓN DEL TIEMPO ESCOLAR		
ACTIVIDAD	DESCRIPCION TECNICA	INTENCION CONCEPTUAL
Impulse de palmas	El grupo se organiza en círculo de pie. Una vez así se propone una secuencia de palmas (aplausos) que deber secuencialmente de izquierda a derecha de cada uno de los participantes. Se plantea hacer la secuencia en el menor tiempo posible.	Con un doble propósito el ejercicio, en primera instancia busca activar física y emocionalmente al grupo así como propiciar unas primeras valoraciones sobre el tema de manejo del tiempo,
Moonball	Se infla un balón, de los que habitualmente se utilizan en la playa o piscinas, cuyas características son suavidad y liviandad. Este balón debe ser mantenido en el aire a través de las siguientes condiciones: <ul style="list-style-type: none"> • Cada participante debe golpearlo solo una vez y debe hacerlos solo con las dos manos y por encima de la cabeza. 	Permite una reflexión importante frente a la organización y planeación de una actividad o un proyecto y su relación con el uso eficiente del tiempo. El ejercicio permite relacionar los temas de comunicación y trabajo en equipo con el tema de manejo del tiempo.

	<ul style="list-style-type: none"> • El balón no puede caer al piso en ningún momento, en caso contrario deberá iniciarse nuevamente. 	
Sociodrama o Juego de Roles.	Se conforman tres subgrupos y a cada uno de ellos se le entrega un pequeño libreto que contienen problemáticas relacionadas con el manejo del tiempo escolar de los estudiantes y laboral de los docentes. Luego de un tiempo de preparación cada grupo presenta a sus compañeros un sociodrama de la problemática que incluye alternativas de solución.	Análisis de problemáticas relacionadas con el manejo de tiempo escolar de los estudiantes y laboral de los docentes. En el desarrollo del ejercicio se plantean soluciones a las problemáticas que se presentan.
ADMINISTRACION DEL TALENTO HUMANO Y EVALUACION		
ACTIVIDAD	DESCRIPCION TECNICA	INTENCION CONCEPTUAL
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 reemplazando 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	Valorar que elementos son importantes considerar al momento de evaluar un proceso o un aprendizaje.

	en círculo cada uno debe decir un número de acuerdo a la secuencia que se esté dando.	
Los puentes	<p>El grupo se divide en pequeños grupos de 6 personas. A cada grupo se entrega los siguientes materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 20 hojas tamaño carta. • Una regla. • Un lápiz. • Un rollo de cinta transparente. <p>Con esto materiales y en un tiempo de 20 minutos deben construir la maqueta de un puente con las siguientes especificaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 10 cm de alto, 6 cm de ancho y 30 cm de largo. 	Ejercicio a través del cual se integran todos los temas abordados para observar como el liderazgo consiste en la calidad de interrelación y desarrollo de procesos como la comunicación, el trabajo en equipo, el manejo del tiempo, la gestión del talento humano, la optimización de los recursos y la claridad en las políticas.
LIDERAZGO		
ACTIVIDAD	DESCRIPCION TECNICA	INTENCION CONCEPTUAL
Numeración Rápida	Se forman grupos de 10 personas (2 o 3 subgrupos según el número total de integrantes). A cada subgrupo se le hace entrega de un paquete que contiene números individuales en hojas tamaño carta del 0 al 9. Cuando cada participante en cada subgrupo tiene un número el facilitador propone	Ejercicio de activación física y emocional que permite abordar conceptos iniciales de liderazgo relacionadas con la actitud y la organización.

	a cada grupo una competencia donde él dice un número de mínimo 2 cifras y máximo 10, observando que grupo forma primero la cifra señalada.	
Ajedrez del Rector	Los participantes en círculo cómodamente sentados deben organizarse alfabéticamente por la letra de su primer nombre. Para ello existe una silla vacía que se ha ubicado en la misma línea del círculo donde los compañeros empezaran a organizarse llamando a alguien para que se ubique en esa silla vacía.	Ejercicio de alta exigencia emocional e intelectual que permite a cada participante evaluar sus actitudes y disposiciones para el trabajo colectivo.

ANÁLISIS ACADÉMICO

Este análisis se presenta en dos direcciones, la primera desde los **logros obtenidos** con el desarrollo de cada eje temático y la segunda analiza las respuestas en las evaluaciones a las categorías, **contenidos, metodología y rol facilitadores**. En el desarrollo de estos capítulos se tejen y develan los aspectos más significativos conseguidos con el desarrollo del encuentro y relacionados con el rol del rector en el mejoramiento de la calidad del servicio educativo. En la parte final se presentan dificultades, conclusiones, recomendaciones y evidencias

1. JORNADA COMUNICACIÓN

Diversos aspectos que son constitutivos de procesos comunicativos efectivos fueron abordados a lo largo del taller, trascendiendo la jornada específica que se tenía programada para ello. Es decir que la comunicación, especialmente la

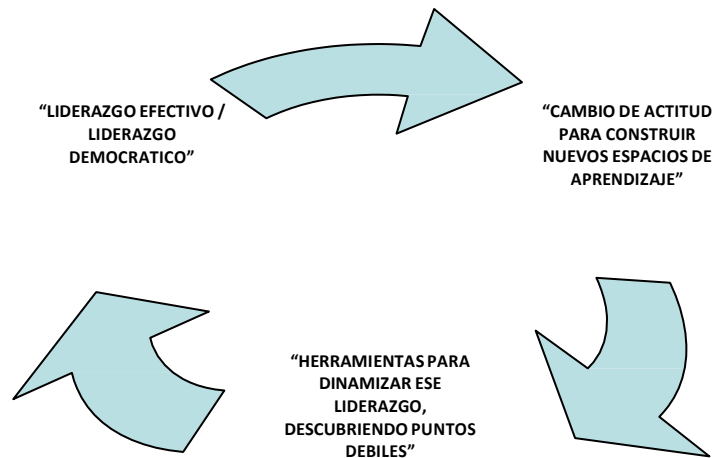
capacidad y necesidad de escuchar activamente, fue objeto de una reflexión permanente, profunda y ajustada a las realidades de sus Instituciones Educativas. Así lo evidencia un participante cuando en la evaluación frente a la pregunta por los aprendizajes expresa: *“mejorar la comunicación entre rectores, coordinadores y docentes para poder así mismo aplicarlos a los estudiantes y que con esto haya una mejor coherencia entre la comunidad educativa”*. En este mismo sentido otro participante frente a la misma pregunta plantea; *“aprendí que cada día debo hacer un stop en mi trabajo diario para evaluar nuestra comunicación con las demás personas y en nuestra institución y poder liderar con más perfección”*.

Lo anterior permite reafirmar que es pertinente y necesario generar espacios de reflexión para los rectores y demás actores de la comunidad donde se propicie el análisis sobre las formas como gestionan su comunicación en la Institución Educativa.

Este tipo de reflexiones fueron posibles gracias a ejercicios prácticos como “el juego comienza” y “el camino de la vida”, donde los rectores hicieron evidente la necesidad de procesos de comunicación asertivos, la transferencia a las instituciones educativas se logro en las plenarios y puestas en común después del desarrollo de cada una de las actividades.




2 . JORNADA TRABAJO EN EQUIPO

Esta jornada permitió socializar y reafirmar las expectativas de aprendizaje de los participantes, las cuales se construyeron de acuerdo a tres grupos claramente diferenciados en el taller como fueron; *Rectores, Coordinadores y Secretaría*.



Esta acción pedagógica fue importante porque permitió establecer relaciones entre las expectativas y metas de aprendizaje planteadas por los participantes y los objetivos del taller. Lo anterior ayudo para que el facilitador insistiera constantemente sobre los compromisos de los participantes planteando preguntas que permitían describir, analizar y establecer compromisos para mejorar la calidad del servicio educativo.

Las expectativas que se consiguieron concretar según los grupos que ya se mencionaban fueron:

-  **Rectores:** *“Adquirir herramientas para dinamizar ese quehacer del liderazgo” y “descubrir nuestros puntos débiles sobre nuestro liderazgo”.*
-  **Coordinadores:** *“Cambio de actitud para descubrir y construir nuevos espacios de aprendizaje”.*
-  **Grupo Secretaría:** (conformado por tres docentes y una supervisora) *“Descubrir un liderazgo efectivo a través de la lúdica, un liderazgo no impositivo, dinámico, motivacional que lleve a la productividad”.*

Con base en la grafica que se muestra, y que se origina en una interpretación de las expectativas planteadas por los participantes, se discutieron conceptos y actitudes que deben estar presentes en la gestión tanto personal como colectiva de los rectores y demás encargados del servicio educativo, para que este sea con la calidad necesaria, es decir, existe una relación bidireccional entre un *liderazgo democrático, un cambio de actitud y la definición de unas herramientas para dinamizar ese liderazgo.*

Estas reflexiones afianzaron la comprensión de los objetivos de todo el taller y permitieron una actitud más consciente e interesada en el tema de trabajo en equipo, donde los participantes identificaron o reafirmaron y analizaron a partir de las actividades de la “partitura” y “los palillos”, aspectos fundamentales de la gestión de los equipos como:

- ✚ No perder de vista los objetivos.
- ✚ Reconocer las habilidades de los miembros y aprovecharlas en función de la tarea.
- ✚ Concertar y seguir una metodología.
- ✚ Confiar en el líder elegido.
- ✚ Hacer seguimiento y control permanente al proceso.
- ✚ Compartir instrucciones claras y precisas.
- ✚ Gestionar los valores de la confianza y la cooperación.



Como ya se mencionó, estos elementos son identificados y analizados por los mismos participantes quienes a partir de los ejercicios y la propuesta de facilitación debatieron y evaluaron sus prácticas de trabajo en equipo, recordando o en algunos casos descubriendo los elementos subrayados.

Unido a lo anterior los participantes identificaron similitudes y diferencias tanto teóricas como prácticas entre los conceptos de **grupo** y **equipo**. Comprendiendo

fundamentalmente que la calidad de la gestión de condiciones o valores como *la confianza, la comunicación y la cooperación* son definitivos en la eficiencia y efectividad de los equipos y que estos deben así mismo procurar un equilibrio en su desarrollo desde el enfoque en *las personas, los procesos y los resultados*. Esta comprensión o punto de reflexión, además del ejercicio de los “palillos chinos” y la “clave secreta” se apoyo didácticamente en la socialización del siguiente esquema que permitió integrar todos los conceptos abordados y relacionarlos con la práctica cotidiana:



¿Que se necesita para conformar y trabajar en – con equipos?. González 2002

En síntesis los participantes identificaron o afianzaron sus conocimientos frente a la relación que debe existir entre estos seis aspectos, valores o procesos que definen el enfoque y calidad en el accionar de los equipos.

3. JORNADA GESTIÓN DEL TIEMPO ESCOLAR

Los asistentes a partir de los ejercicios propuestos para la jornada infirieron o recordaron aspectos esenciales para un manejo efectivo del tiempo escolar y laboral en las instituciones educativas. Desde los dos primeros ejercicios “impulso de palmas” y “moonball” se discutieron tópicos asociados a la calidad del manejo del tiempo como *compromiso, creatividad, decisión, autoridad y liderazgo*.

Compromiso; en el sentido de la actitud responsable que se asume con las tareas y objetivos que debe cumplir la organización, en este caso, la Institución Educativa. Se discutió con los participantes como el compromiso es también un asunto ético, que en el caso del servicio educativo, toma mayor importancia por su carácter público. Se concluyó entonces que la falta de compromiso afecta el uso efectivo del tiempo en la Institución Educativa.

Creatividad; se infirió a partir de los ejercicios desarrollados, que un uso efectivo del tiempo requiere identificar y usar diversas estrategias para sortear las dificultades o situaciones inesperadas que se presentan en el cumplimiento de una tarea o en el desarrollo de un proceso, como por ejemplo en lo relacionado con el tiempo escolar de los estudiantes, las situaciones internas o externas que se presentan y que en ningún momento deben afectar el tiempo efectivo que deben recibir los estudiantes.

Decisión: los rectores y participantes identificaron este aspecto como la seguridad que como administrativos requieren para hacer cumplir las normas relacionadas con el manejo del tiempo escolar de los estudiantes y laboral de los docentes.

Autoridad: elemento que se evidenció especialmente a través de la actividad denominada “juego de roles” y que permitió a los asistentes reflexionar sobre el estilo y calidad en la gestión de este aspecto.

Liderazgo: se asumió en el tema de manejo del tiempo como un concepto que abarca una serie de actitudes y conocimientos que el rector conjuga y proyecta para velar por la calidad del servicio educativo.

En síntesis los rectores y demás participantes evaluaron en primera instancia actitudes que es necesario fortalecer para una mejor gestión del tiempo en la institución educativa (*compromiso, creatividad, decisión, autoridad y liderazgo*) y en un segundo momento a través del juego de roles identificaron formas diversas de solucionar algunas situaciones que en la institución afecta el tiempo escolar de los estudiantes. Estas soluciones se enmarcan dentro de los procesos de *planeación, organización, diálogo y concertación* entre los rectores, coordinadores y docentes.

4. JORNADA EVALUACIÓN Y ADMINSTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

En esta jornada se destacan dos momentos que aportaron significativamente en dirección de los objetivos planteados para el encuentro.

- ✚ **En primera instancia** para iniciar la jornada y precisamente buscando realizar un ejercicio evaluativo de las jornadas anteriores, se solicitó la elaboración de un esquema que diera cuenta de la comprensión y sentido que los participantes habían logrado hasta el momento. Para ello se solicitó hacerlo desde los tres grupos que de acuerdo a sus roles específicos se identificaban como; *rectores, coordinadores y secretaría*.
- ✚ **En segunda instancia** se planteó el desarrollo de un ejercicio denominado “los puentes” que aparece explicado en el capítulo metodológico, donde los participantes tuvieron la posibilidad de identificar diversos elementos de la evaluación como proceso y posibilidad para mejorar.

Frente al ejercicio de los esquemas en su orden *coordinadores, secretaría y rectores* plasmaron lo siguiente:

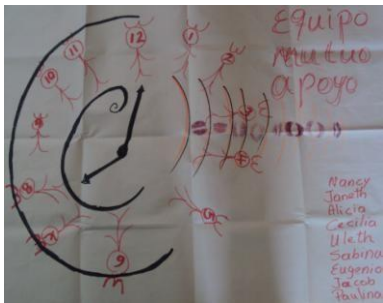
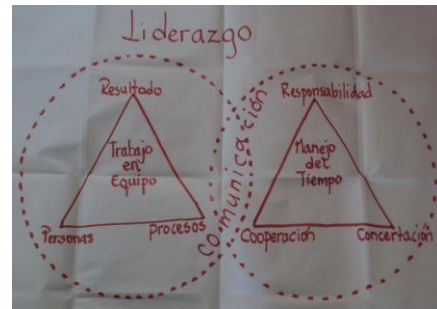
Los esquemas permitieron en primer momento analizar alternativas de evaluación donde se comprendió la importancia de recuperar o valorar el sentido que todos los involucrados en un proceso están otorgando al mismo y a través del diálogo construir acuerdos sobre las posibilidades u oportunidades para mejorar. En segundo lugar permitió leer algunas de las relaciones que los participantes construyeron frente a los temas.



Así entonces el **primer esquema** construido por los *coordinadores*, plantea una relación circular y continua entre los temas de *comunicación, manejo del tiempo y trabajo en equipo* que están alrededor de la institución educativa y que en muchas ocasiones no logra penetrar

por falta de un cambio de actitud en quienes permanecen en ella.

El **segundo esquema**, construido por los representantes de la secretaría, enseña según la interpretación de sus integrantes, dos dimensiones del liderazgo, donde en una primera dimensión se encuentra el trabajo en equipo desde tres necesidades fundamentales como son, las personas, los procesos y los resultados, y en una segunda dimensión el manejo del tiempo que se entiende desde tres valores como son la cooperación, la concertación y la responsabilidad. Estas dos dimensiones del liderazgo, según comprensión de los participantes de este grupo, están mediadas o transversalizadas por la calidad en los procesos de comunicación que se desarrollen.



El **tercer esquema**, construido por los rectores, representa un pabellón auricular u oreja humana, en la cual a su vez se identifica un reloj y unas personas, queriendo expresar con ello, que su principal reflexión hasta el momento se ubicaba en la capacidad de escuchar, como actitud fundamental que apoya el trabajo en equipo y el uso efectivo del tiempo, además aparece en el margen derecho del esquema

la expresión, “*equipo mutuo apoyo*”, significando con ello el reconocimiento a la necesidad de trabajar en red entre los rectores.

Todo lo anterior pretende ilustrar o apoyar el análisis según el cual, el planteamiento metodológico del taller así como el proceso de facilitación propiciaron en los y las participantes reflexiones importantes, claras y pertinentes relacionadas con la gestión del liderazgo y el desarrollo humano, dado que como se ha sugerido o señalado por parte de la subdirección de recursos humanos del

Ministerio de Educación Nacional, lo que se pretende con este encuentro es que los rectores, identifiquen actitudes o procesos para ser mejores personas.

5. JORNADA LIDERAZGO

“...se necesita un liderazgo democrático que facilite un uso efectivo de tiempo y el trabajo en equipo en la Institución Educativa. Los temas produjeron una reflexión muy profunda frente a todo lo que hacemos pero que no se están viendo los frutos. Esa reflexión generó un nuevo grado de compromiso para la transformación.” Participante Encuentro de Rectores San Andrés.



La anterior frase es concluyente y clara frente a lo que generó el encuentro en los rectores, en el sentido de repensar y evaluar el ejercicio de su liderazgo en la Institución Educativa, revisando especialmente el compromiso que se requiere para generar verdaderas transformaciones en sus comunidades.




En esta jornada desde la actividad denominada el “*ajedrez del rector*”, los participantes recordaron la necesidad e importancia del trabajo en red, de generar posibilidades de desarrollo para las personas que están a su cargo, de ser persistentes ante los retos planteados, de asumir riesgos y responsabilidades para transformar positivamente su Institución Educativa, y sobre todo descubrieron que si bien, tienen el liderazgo en sus instituciones educativas, también deben identificar otros tipos de líderes en los miembros de la comunidad educativa que busquen potenciar los procesos y mejorar la calidad de la educación.

Finalmente los rectores pudieron evidenciar la importancia del liderazgo situacional y descubrir que líder no es aquella persona que moviliza masas sino la que es capaz de tomar decisiones y afrontar de manera proactiva situaciones al interior de sus instituciones educativas.




6. ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE LA EVALUACIÓN APLICADA

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 el fin de llevar a cabo tanto un análisis cuantitativo como cualitativo.

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

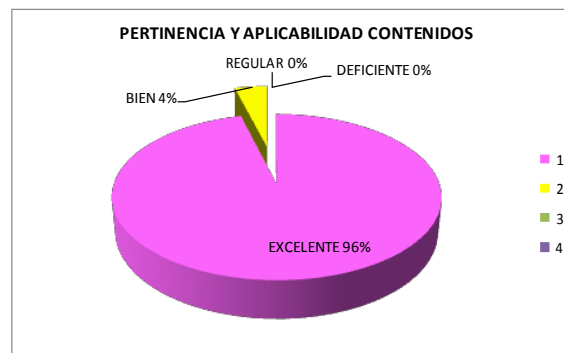
-  Contenidos
-  Metodología
-  Rol de los facilitadores

En cuanto al análisis cualitativo, los ítems incluidos fueron:

-  Aprendizajes
-  Compromisos
-  Sugerencias y/o recomendaciones

Análisis cuantitativo

-  Contenidos



La valoración realizada por los participantes, muestra desde lo cuantitativo una satisfacción del 100% expresada en un 96 % excelente y el restante 4 % obtuvo una calificación de **buena**. Los criterios de Regular y Deficiente, no registran valoraciones.

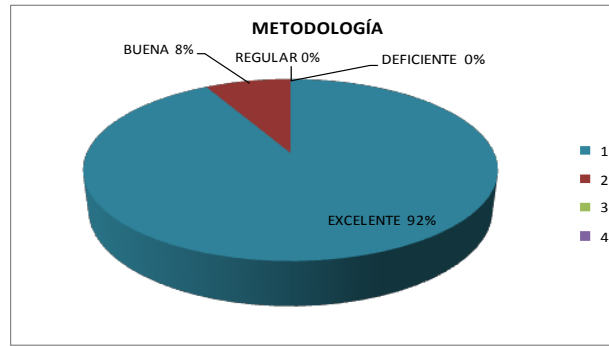
La información cualitativa, reconoce que los contenidos en relación con la aplicabilidad, pertinencia y precisión de los temas realmente fortalecieron las competencias de los Rectores, brindando herramientas para que el Rector logre ser más eficiente en la Dirección de la Institución Educativa, y a mejorar las habilidades gerenciales.

Se resalta con valoración positiva el que las temáticas tuvieron que ver directamente con el quehacer en las Instituciones educativas; y fueron abordadas de una manera diferente, con nueva metodología, de forma clara, precisa, motivante y coherente.

Alguno de los criterios de los Rectores fueron los siguientes:

- ✚ "Me ayudo a reflexionar sobre el quehacer en beneficio de nuestro equipo directivo".
- ✚ "Con ellos (los temas) damos mejor aplicabilidad en nuestro quehacer pedagógico".
- ✚ "Porque me ayudan a mejorar el trabajo en la institución".
- ✚ "Aporta herramientas para mejorar nuestro que hacer Educativo y de liderazgo"
- ✚ " Me dio Claridad para usar mejor el tiempo"
- ✚ "Adquirimos conocimientos para aplicar en nuestro quehacer cotidiano"

Metodología










Estadísticamente las valoraciones muestran que la metodología fue muy acertada con una calificación como excelente por el 92 % de participantes y como buena por el 8 %, los criterios de Regular y Deficiente, no registran valoraciones.

Reafirman conceptualmente tal valoración al considerar que la lúdica como estrategia metodológica permite una apropiación completa de los contenidos, constituyéndose en un ejercicio dinámico, integrador y que permitió la participación.

La metodología se caracterizó por participativa, dinámica, motivadora y pertinente en cada temática.


Alguno de los criterios de los Rectores fueron los siguientes:

-  "Permitió la participación no solo individual sino colectiva del grupo y la reflexión que genero frente al quehacer diario de los participantes".
-  "Dinámico, motivador, dosificado".
-  "Pertinente y apropiada"
-  "Por que hubo muy buena comunicación y participación activa"
-  "Porque fue lúdica pedagógica"
-  "Hubo claridad en los expositores"
-  "Nos hace saber que la lúdica son estrategias de aprendizaje"

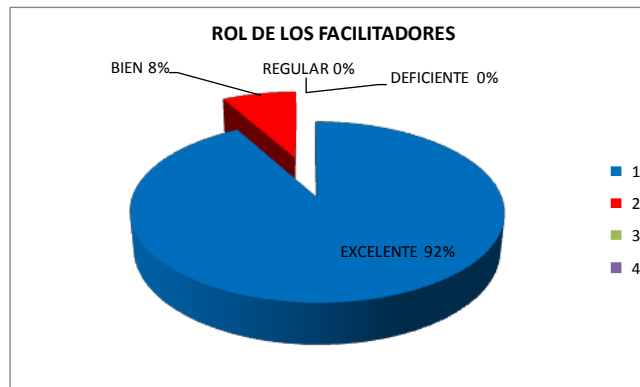
Calle 43 No. 57-14 Centro Administrativo Nacional, CAN, Bogotá, D.C. Colombia

Conmutador: (057) (1) 222 2800 - Fax (057) (1) 222 4963

www.mineducacion.gov.co








 " Por la forma en que el tallerista innovó por medio de dinámicas productivas y aplicables en la vida diaria"

 Rol facilitadores



La valoración realizada por los participantes, revela desde lo cuantitativo una satisfacción del 100 % expresada en un 4 % que los encontró **buenos** y el restante 92 % **excelentes**.

Los facilitadores cumplieron con los objetivos del taller con efectividad y eficiencia. Se resaltan condiciones especiales como:

-  "Mostraron un buen dominio de los temas, la flexibilidad, las habilidades y conocimiento fueron pertinentes y apropiados".
-  "Se les ve el espíritu de entrega y vocación con que dictan las capacitaciones".
-  "Fueron claros y con buen dominio de los temas."
-  "Porque aclararon dudas y reforzaron competencias."
-  "Demostraron conocimiento, dedicación, tolerancia y templanza."
-  "Porque con la forma de hacer las aclaraciones aprendí jugando y jugué aprendiendo"
-  "Tiene buen dominio de las actividades y llega con claridad a los asistentes"

- ✚ "Claro, conciso y preciso".
- ✚ "Mostró claridad, dominio de los temas, dominio personal, respeto, liderazgo".

Puntualmente lo que se puede inferir es una excelente aceptación y reconocimiento por parte de los participantes de la propuesta académica y pedagógica del encuentro donde se articulan de manera acertada los contenidos, la metodología y el proceso de facilitación para el logro de los objetivos propuestos.

Análisis cualitativo

Aprendizajes

Los aprendizajes logrados corresponden a necesidades sentidas y reales en cada una de las Instituciones Educativas a las cuales pertenecen los participantes. Se alcanzaron resultados positivos sobre comunicación, trabajo en equipo, manejo del tiempo, liderazgo, concertación, evaluación, desde el aprendizaje significativo, colaborativo, experiencial y problémico.

Quedan lecciones de vida muy importantes expresadas por los rectores como:

- ✚ "La importancia de la comunicación, de la concertación, el trabajo en equipo y la evaluación."
- ✚ "Capacidad de escucha para enriquecer los procesos educativos con las ideas de los demás involucrados."
- ✚ "Manejo del tiempo, trabajo en equipo, liderazgo, mejorar la comunicación".
- ✚ "para todo en la vida necesitamos liderazgo, cooperación y buena comunicación."
- ✚ "Frente al liderazgo se necesita un liderazgo democrático que facilite el uso efectivo de tiempo y el trabajo en equipo en la Institución Educativa."

Calle 43 No. 57-14 Centro Administrativo Nacional, CAN, Bogotá, D.C. Colombia

Conmutador: (057) (1) 222 2800 - Fax (057) (1) 222 4963

www.mineducacion.gov.co

- ✚ "La importancia de saber escuchar, desarrollar un liderazgo democrático, saber que la vida se debe guiar por normas claras hacer un trabajo cooperativo, y reconocer que estamos para mejorar nuestro rol".
- ✚ "Tener una actitud positiva para generar mejor clima institucional a través de la lúdica".

Compromisos

- ✚ Los participantes manifiestan su opción y decisión en orden a aplicar los conocimientos adquiridos en sus espacios laborales, replicar lo aprendido aplicando la metodología " aprender jugando" con seriedad y responsabilidad.
- ✚ Se comprometen a mejorar la comunicación, tolerancia, facilitar el trabajo en equipo en sus Instituciones Educativas.
- ✚ Se comprometen a buscar estrategias que permiten aprovechar el recurso humano las Instituciones Educativas al máximo generando confianza, comunicación y resultados efectivos para la transformación de las Entidades que lideran.

Sugerencias y recomendaciones

Dado el efecto positivo que se genera en la comunidad de rectores (y coordinadores para el caso de San Andrés) con este tipo de talleres se sugiere, como lo solicitan los mismos participantes, dar continuidad a los mismos, o diseñar una estrategia de seguimiento y acompañamiento (en campo o virtual) a las reflexiones y compromisos generados.

Algunos Rectores sugieren textualmente lo siguiente:

- ✚ Que los encuentros se realicen con mayor frecuencia
- ✚ Que el tiempo del taller sea ampliado a 5 días o una semana.
- ✚ Que el MEN organice otros talleres de este estilo.

CONCLUSIONES

- ✚ El taller tanto en su componente temático como en el metodológico tuvo una alta aceptación y valoración por parte de los asistentes. Lo cual apoya la intención u objetivo del Ministerio de Educación Nacional de generar un encuentro de formación agradable que permita a los rectores reflexionar sobre el ejercicio de su rol en la Institución Educativa.
- ✚ Aunque cada tema como se puede evidenciar en el informe deja importantes reflexiones y aprendizajes, el tema de **comunicación**, se destaca como un proceso que necesita resignificarse, dadas las múltiples falencias que los participantes identificaron en este aspecto que se observó o definió, como núcleo fundamental en el trabajo en equipo, el ejercicio del liderazgo, y aún más, en el manejo del tiempo y el proceso de evaluación.
- ✚ Propiciar espacios de reflexión con componente lúdico, puede generar resistencia en un primer momento en grupos de adultos, pero una vez realizado el análisis a la luz del juego se despierta gran interés en los participantes, esto fue evidente en el grupo de San Andrés donde la población se mantuvo desde el inicio hasta el final de encuentro.
- ✚ El encuentro fortalece una imagen positiva del Ministerio de Educación Nacional y genera confianza en tanto los participantes observan, sienten y viven una preocupación genuina por su desarrollo humano y bienestar.
- ✚ La identidad del Isleño o Sanandresano donde convergen su raza, dialecto, territorio, sentimientos y/o percepciones de “despojo”, “invasión” o “abuso” a su cultura, así como de olvido o exclusión social y política por parte de la nación y el estado, genera una forma particular de comunicación que sin ser “grosera” o “agresiva” se percibe como “cautelosa” y “pausada” aunque por momentos “eufórica”, “alegre” y “abierta”. Estas características se percibieron e hicieron presencia en el encuentro dándole su singularidad y propiedad en términos de los debates, reflexiones, logros y aprendizajes generados y que difícilmente lo

hacen comparable con otro encuentro de rectores que ya se haya dado o que se vaya a dar.

DIFICULTADES

- ✚ El desarrollo del encuentro en términos generales no tuvo mayores inconvenientes y todo se desarrollo de acuerdo a lo planeado. En este sentido el mayor reto estuvo en las altas temperaturas que acompañaron las jornadas y que por momentos afecto la disposición o voluntad de los participantes, sin embargo, es justo decir que no fue una variable que afectara significativamente los logros del encuentro.
- ✚ Dos o tres participantes plantearon algunas quejas y señalamientos hacia el gobierno central en el tema de manejo del tiempo y evaluación, sin que esto hiciera perder el horizonte de reflexión del taller, centrado en el desarrollo humano del rector (y en el caso de San Andrés de Coordinadores también) y en su posibilidad de cambiar actitudes que lo lleven a una mejor gestión del liderazgo en su Institución Educativa.

ANEXO 1. EVALUACIÓN ENCUESTO 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				
Metodología	E	B	R	D
Considera que el desarrollo metodológico del encuentro fue:				
Rol de los Facilitadores	E	B	R	D
El desempeño de los facilitadores lo valora como				
Por favor describa y explique con precisión los aprendizajes más importantes que usted pudo generar con el desarrollo del encuentro así como su aplicabilidad en la Institución Educativa				
Aprendizajes				
Por favor describa y explique aquellas acciones con las cuales se compromete a partir del desarrollo del encuentro y que harán trascender los aprendizajes generados.				
Compromisos				
Sugerencias y/o recomendaciones				