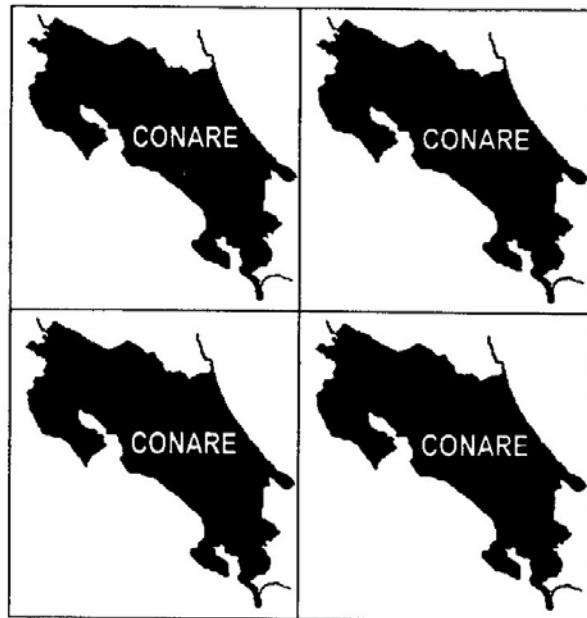


CONSEJO NACIONAL DE RECTORES OFICINA DE PLANIFICACION DE LA EDUCACION SUPERIOR



Dictamen sobre la propuesta de creación de la Maestría
en Gestión Educativa con énfasis en Liderazgo
de la Universidad Nacional

Presentación

*El estudio que se presenta en este documento, (OPES-10/2005) se refiere al dictamen sobre la propuesta de creación de la **Maestría en Gestión Educativa con énfasis en Liderazgo de la Universidad Nacional**.*

El dictamen fue realizado por el M. Sc. Alexander Cox Alvarado, Investigador IV de la División Académica de la Oficina de Planificación de la Educación Superior (OPES). La revisión del documento estuvo a cargo del M. Ed. Fabio Hernández Díaz, Jefe de la División citada.

El presente dictamen fue aprobado por el Consejo Nacional de Rectores en la sesión 23-2005, celebrada el 9 de agosto, 2005.

*José Andrés Masís Bermúdez
Director OPES*

**DICTAMEN SOBRE LA PROPUESTA DE CREACIÓN DE LA MAESTRÍA EN GESTIÓN
EDUCATIVA CON ÉNFASIS EN LIDERAZGO DE LA
UNIVERSIDAD NACIONAL**

Índice de texto

1.	Introducción	1
2.	Demanda social	2
3.	Desarrollo académico y de la investigación en el campo de la Gestión Educativa con énfasis en Liderazgo	8
4.	Las características académicas del futuro posgrado	10
4.1	Objetivos de la Maestría	10
4.2	Perfil profesional	11
4.3	Requisitos de ingreso y de permanencia	14
4.4	Plan de estudios, programas, duración, requisitos de graduación, diploma a otorgar y metas de formación	14
4.5	Vinculación de las actividades de docencia, investigación y extensión o acción social	15
5.	Los académicos que laborarán en el posgrado	15
6.	Autorización de la unidad académica para impartir posgrados	15
7.	Los recursos personales, físicos y administrativos con que contará el posgrado para su funcionamiento	16
8.	El financiamiento del posgrado	17
9.	Conclusiones	17
10.	Recomendaciones	17

Índice de anexos

ANEXO A:	Plan de estudios de la Maestría en Gestión Educativa con énfasis en Liderazgo de la Universidad Nacional	18
ANEXO B:	Programas de los cursos de la Maestría en Gestión Educativa con énfasis en Liderazgo de la Universidad Nacional	20
ANEXO C:	Profesores de los cursos de la Maestría en Gestión Educativa con énfasis en Liderazgo de la Universidad Nacional	43
ANEXO D:	Profesores de los cursos de la Maestría en Gestión Educativa con énfasis en Liderazgo de la Universidad Nacional y sus grados académicos	46

1. Introducción

La solicitud para impartir la *Maestría en Gestión Educativa con énfasis en Liderazgo* de la Universidad Nacional (UNA) fue solicitada al Consejo Nacional de Rectores por la Rectora de la UNA, Dra. Sonia Marta Mora Escalante en nota R-1686-2005, recibida en la Oficina de Planificación de la Educación Superior el 21 de junio de 2005, con el objeto de iniciar los procedimientos establecidos en el *Fluxograma para la creación de nuevas carreras o la modificación de carreras ya existentes*¹. El CONARE, en la sesión 16-2005 del 7 de junio, acordó que la Oficina de Planificación de la Educación Superior (OPES) realizara el estudio correspondiente.

La unidad académica base de la Maestría será el Centro de Investigación y Docencia en Educación (CIDE). La *Maestría en Gestión Educativa con énfasis en Liderazgo* será de modalidad profesional.

Cuando se proponen posgrados nuevos se utiliza lo establecido en el documento *Metodología de acreditación de programas de posgrado: Especialidad Profesional, Maestría y Doctorado*, aprobado por el CONARE en la sesión 19-03, artículo 2, inciso c), del 17 de junio de 2003. En esta metodología se toman en cuenta siete grandes temas, que serán la base del estudio que realice la OPES para autorizar los programas de posgrado que se propongan. Estos son los siguientes:

- La demanda social para el posgrado que se propone.
- El desarrollo académico del área de estudios en que se enmarca el posgrado.
- El desarrollo de la investigación en el campo de estudios del posgrado.
- Las características académicas del futuro posgrado.
- Los académicos que laborarán en el posgrado.
- Los recursos personales, físicos y administrativos con que contará el posgrado para su funcionamiento.
- El financiamiento del posgrado.

A continuación se analizarán cada uno de estos aspectos.

2. Demanda social

Sobre la demanda social, la Universidad Nacional envió el siguiente resumen:

“En el marco de Reforma Académica de la Universidad Nacional, la División de Educación para el Trabajo del CIDE en búsqueda de la excelencia académica, plantea el posgrado de Maestría en Gestión Educativa con énfasis en Liderazgo.

Esta oferta académica permite la formación de profesionales que enfrenten con éxito los desafíos del siglo XXI, así como también, facilitar mayores oportunidades en puestos de dirección que se caractericen por una visión humanista e integradora de la sociedad costarricense.

Tendencias mundiales de desarrollo

Las tendencias mundiales de desarrollo en el ámbito tecnológico, social, económico y político constituyen un reto fundamental para las universidades en la creación de planes de estudios, dirigidos a formar líderes estratégicos comprometidos con el desarrollo de modelos educativos que promuevan una gestión participativa, dinámica, flexible, contextualizada, coherente con las necesidades sociales, económicas y políticas, orientada a la innovación y cambio institucional. Es así como toman importancia la organización y la administración de políticas educativas dirigidas a la solución de problemas relacionados con el aprendizaje, la enseñanza, la comunidad y la excelencia general de la institución educativa y su comunidad. Según el Séptimo Informe del Estado de la Nación (2001) “Costa Rica es una sociedad que, al mismo tiempo que exhibe logros importantes en su desarrollo humano – muchos de largo aliento-, enfrenta dificultades crecientes para sostener y profundizar su ritmo de progreso social, así como para hacer válida la aspiración de ser una sociedad inclusiva y equitativa” (pág. 74).

El Censo de Población realizado en el año 2000, mostró cifras alarmantes con respecto a las inequidades por zona en relación con la asistencia escolar en secundaria. Más de dos tercios de las personas de la zona urbana asisten a un centro educativo, mientras que en la zona rural lo hace sólo la mitad. La información proporcionada por el Censo pareciera apuntar a un problema tanto de permanencia en la secundaria como de cobertura. Entre los motivos de no asistencia a la educación, de la población de 5 a 17 años, según el Censo se identifican los siguientes: tienen que trabajar, no pueden pagar sus estudios, problemas de acceso al sistema, embarazo o matrimonio, enfermedad o discapacidad, le cuesta el estudio o no le interesa el aprendizaje.

Si aunamos al factor deserción el fenómeno de la inmigración y pobreza, se tendrá como consecuencia, un incremento en la cantidad de jóvenes en búsqueda de alternativas educativas que den solución a su condición educativa. Esta situación conlleva a plantearse las siguientes interrogantes, en virtud de dar soluciones a los problemas actuales y futuros: ¿Cuáles deben ser los modelos de gestión educativa que promuevan acciones de permanencia estudiantil?, ¿Cuáles paradigmas pueden responder a la reconceptualización de la educación desde el punto de vista de desarrollo humano sostenible?, ¿Cuál es el rol que debe jugar el liderazgo en la propuesta de formas alternas de

gestión educativa?, ¿De qué forma se puede reducir la brecha social educativa que viven los jóvenes hoy en día? ¿Cuál debe ser la participación de todos los actores sociales en la búsqueda de soluciones? , ¿Cómo deben ser los modelos de centros educativos tendientes a cubrir la demanda de estudiantes y promover su permanencia?

Entonces, los desafíos que se plantean en materia de educación son muchos y para enfrentarlos se requiere la creación de nuevos programas, donde se involucre a todos los actores internos y externos del sistema educativo, a fin de redoblar esfuerzos para dar cumplimiento pleno al principio de educación para todos, diseñando para ello estrategias realistas, que aborden simultáneamente aspectos como la distribución de la oferta de escuelas, liceos y colegios; desarrollo curricular, capacitación docente y administrativa, uso extendido de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, sistemas de apoyo al estudiante y sus familias.

Espacios Ocupacionales

Como parte de las labores de la Comisión de Diseño Curricular de la División de Educación para el Trabajo, se realizó una consulta a directores y docentes de 320 escuelas y colegios de las Direcciones Regionales Educativas de Desamparados y Heredia de mayo a julio del 2002, la cual permitió detectar una población de 85 personas interesadas en realizar estudios de maestría en Gestión Educativa con énfasis en Liderazgo. Así mismo, con el propósito de conocer las temáticas de interés por parte de los directores (ras) del Proyecto de Desarrollo Académico Profesional de Administradores en Educación de las Regiones Educativas de San José y Heredia 2001-2002, la División de Educación para el Trabajo del CIDE, también organizó y aplicó un diagnóstico con el fin de detectar dichos temas y que los mismos sirvieran de información para elaborar el plan de estudios, obteniendo la siguiente información:

Cuadro 1

Temáticas de preferencia que solicitaron los directores (ras)

Área de Recursos Humanos
Mejoramiento de Relaciones Humanas
Estrategias para el manejo del personal
Problemas entre padres de familia y educadores
Servicio al cliente escolar
Resolución de conflictos
Problemas institucionales
Puesta en práctica del trabajo en equipo
Motivación
Mejoramiento de Clima Organizacional
Comunicación asertiva
Supervisión en el aula
Modalidades en preescolar, primaria, diversificada, técnica, académica, Educación Especial
Área de Administración curricular
Fortalecimiento del desarrollo académico profesional
Desarrollo curricular

Autoaprendizaje Inteligencias múltiples Inteligencia emocional Aplicación del constructivismo Disciplina en el aula Evaluación cuantitativa y cualitativa Planeación, desarrollo y evaluación de proyectos educativos Autoevaluación institucional Diagnóstico institucional Adecuaciones Curriculares
Área de Administración General
<u>Gerencia Educativa</u> Organigramas y mapas conceptuales en Administración Planificación Estratégica y liderazgo Administradores para el siglo XXI Nuevas filosofías de la administración Derechos del director Procedimientos legales Legislación y marco jurídico educativa Ética profesional Administración de recursos económicos y humanos

Fuente: Diagnóstico para detección de temáticas, D. E. T. 2002- 2003

En este cuadro se puede observar los temas que solicitaron los y las administradores (ras) para el desarrollo del proyecto. Según lo expresado, hay preferencia por temas relacionados con la administración de recursos humanos en particular en relación con el mejoramiento de las relaciones humanas, clima organizacional, supervisión humanista e integral y resolución de conflictos.

En el área de administración curricular, se nota interés en procesos de evaluación institucional, desarrollo académico profesional en cuanto a metodologías, currícula, planes, autoaprendizaje, tipos de inteligencias, constructivismo, disciplina y adecuaciones curriculares. En cuanto a la administración general, hay prioridad en conocer el marco jurídico que los respalda como profesionales y seguido la ética profesional.

Necesidades socioeconómicas y políticas

Las demandas socio- económicas y políticas requieren de la incorporación de nuevos conocimientos, prácticas educativas y administrativas, que le permitan al administrador de la educación optar por diversas perspectivas de gestión y organización en vías del desarrollo de procesos educativos tendientes a la innovación institucional y formación humana, cuyos principios y valores sean ejemplo para las nuevas generaciones.

La formación de líderes de la educación con amplios conocimientos en gestión educativa debe responder a la necesidad de formar un profesional consciente del potencial que posee la comunidad y la institución para contribuir en los cambios que requiere la sociedad.

Toda vez que conocer la realidad social, económica, cultural y política en la que operan los centros educativos (según informes Estados de la Nación, así como datos estadísticos del MEP) y sus contextos permitirá promover transformaciones conducentes a la superación de los sectores sociales menos favorecidos de la sociedad.

Espacios laborales que presenta la oferta académica

Los espacios laborales con que cuenta la oferta académica se subdividen en tres categorías: emergentes, operantes y decadentes.

Emergentes

Dentro de los espacios emergentes de la carrera se incluyen: directores y subdirectores de colegios técnicos y académicos, según la Resolución DG-47-2002, artículo 3, de la Presidencia de la República, Dirección General de Servicio Civil, Área de Instrumentación Tecnológica. Otros espacios emergentes no menos importantes son las universidades, escuelas y colegios de orden privado, que requieren de personal especializado en materia de gestión educativa para que generen procesos educativos de calidad, así como otras instancias no gubernamentales en donde se generen procesos de gestión educativa.

Operantes

Según datos del año 2001 el Departamento de Estadísticas del Ministerio de Educación Pública, Costa Rica cuenta con un total de 149 Centros Educativos de Preescolar independientes y 2025 servicios de Preescolar dentro de instituciones de primaria, 3860 Centros de Educación Primaria, 10 escuelas primarias nocturnas independientes, 547 Colegios de Educación Diversificada desglosados de esta forma: 434 Colegios Académicos Diurnos, 81 colegios Técnicos, 44 Colegios nocturnos; 33 Centros de Educación Especial y 532 servicios de Educación Especial dentro de las instituciones escolares.

Esto da un total de 4599 centros Educativos en el país que operan gracias a la contratación de personal administrativo que realiza el Servicio Civil para ocupar las plazas en los puestos de Dirección y Subdirección.

Decadentes

En el campo de la gestión educativa, no se derivan espacios laborales que vayan perdiendo vigencia, la tendencia de esta área de estudio, por el contrario, representa cada vez mayores perspectivas de desarrollo y de utilización en el ámbito laboral.

Ofertas curriculares similares de otras universidades

En una consulta realizada en junio del 2003- 2004 a 50 universidades tanto privadas como estatales de Costa Rica, se encontró que sólo 10 de ellas presentan maestrías en Administración Educativa y ninguna en Gestión Educativa con énfasis en Liderazgo. La principal diferencia entre la carrera de la UNA y otras ofertas curriculares, consiste en que el programa de maestría tiene una fundamentación epistemológica basada en la concepción de la Gestión Educativa como un campo teórico y praxiológico en función de la peculiar naturaleza de la educación como práctica política y cultural comprometida con la promoción de los valores éticos que orientan el pleno ejercicio de la ciudadanía en la sociedad democrática costarricense. En este sentido el liderazgo toma especial interés dentro de la gestión ya que implica desarrollar un ambiente cualitativo de trabajo en las organizaciones educativas, mediante la institucionalización de conceptos y prácticas, tanto técnicas como administrativas, capaces de promover la formación humana sostenible y la calidad de vida de los estudiantes, profesores, funcionarios técnico-administrativos u otros funcionarios de instituciones de organizaciones no gubernamentales (Instituto Nacional de Aprendizaje, Municipalidades, entre otros).

Esta gestión toma en cuenta como condiciones indispensables la comunicación asertiva, la resolución alternativa de conflictos, la diversidad, género, la investigación, el liderazgo, el trabajo en equipo, la planificación estratégica, la comprensión intersubjetiva para el logro de la autodeterminación, la conciencia crítica y un fuerte compromiso ético que responda a las demandas de una sociedad y las necesidades de la educación.

También el posgrado pone énfasis en el desarrollo integral del ser humano y en las cualidades del liderazgo que el director (ra) así como los diversos profesionales que se involucren, deben poseer para la adecuada conducción de una organización y la ejecución de programas educativos.

Características de la población meta

- Directores, asistentes de dirección, subdirectores (ras), docentes que laboran tanto en el ámbito educativo estatal como privado.
- Graduados de la carrera de licenciatura y bachilleres en Administración Educativa, Ciencias de la Educación, Pedagogía, Educación, Orientación, quienes con la maestría profesional tendrán un incremento en los puntos correspondientes a la carrera profesional.
- Graduados de la carrera de licenciatura y bachilleres en diferentes áreas de conocimiento (Ciencias Sociales, Ciencias de la Salud entre otras) que estén involucrados en procesos educativos en gestión o que tengan a su cargo procesos de recursos humanos ligados a la gestión, tales como miembros de las ONG.

Diferencias entre la Gestión y la Administración Educativa.

Es conveniente señalar la diferencia del porqué se menciona gestión y no administración. La gestión es un proceso que trata la acción humana, por ello la definición que se dé de la gestión está siempre sustentada en una teoría explícita o implícita de la acción humana; en este marco, la gestión tiene que ver con los componentes de una organización en cuanto a la articulación de recursos, los objetivos, así como el énfasis está centrado en la interacción entre personas. La práctica de la gestión hoy va mucho más allá de la mera ejecución de instrucciones que vienen del centro, es decir, las

personas que tienen responsabilidades de conducción, deben planificar y ejecutar un plan, el concepto de gestión, connota tanto las acciones de planificar estratégicamente como las de administrar. La administración por otro lado, corresponde a una visión que tiende al autoritarismo y al verticalismo.

Para ello se mencionan dos orientaciones de la gestión, una que se denomina externa, que incluye a la gestión orientada a facilitar una relación de interacción con el entorno externo e interno, la otra es la gestión orientada hacia el logro de los objetivos de la organización tomando para ello el recurso humano (Cassasus 2000). Se busca una gestión participativa en donde se toman decisiones de manera conjunta, y en donde las relaciones son de persona a persona, y no basada en los cargos, o en las jerarquías, lo que facilita una comunicación circular, necesaria para que se generen procesos creativos tendientes a transformar situaciones no deseadas, y de esta manera mejorar, rediseñar o reinventar los procesos.

El porqué de liderazgo

Cuando se menciona la palabra liderazgo, se está usando un concepto abstracto para referirse a una realidad compleja, compuesta de muchos elementos que mantienen una interacción dinámica la cual surge en diferentes tiempos, en maneras diversas y en tonalidades para la vida del líder. (Vargas, 2002).

Según diferentes autores entre ellos Sergiovanni (1995) y Alvarez (1998) quienes se han dado a la tarea de investigar por varios años el liderazgo, señalan algunas estrategias, conductas y prácticas para ejercer el liderazgo, entre ellas el carisma, ya que el líder posee un prestigio ganado por su buen hacer que le confiere respeto y autoridad lo que le permite entusiasmar y transmitir confianza a los demás miembros de la organización.

Recientemente, gran parte del énfasis del estudio del liderazgo, ha pasado de las características de personalidad hacia la identificación de los comportamientos de los líderes, de acuerdo con este punto de vista, un liderazgo exitoso depende de comportamientos, habilidades y acciones apropiadas, y no de características personales, esto significa que los tres tipos de habilidades que utilizan los líderes son: técnicas, humanas y conceptuales. La habilidad técnica se refiere al conocimiento y capacidad de una persona en cualquier tipo de proceso o técnica, la habilidad humana es la capacidad para trabajar eficazmente con las personas y para obtener resultados del trabajo en equipo, es la parte principal del comportamiento para el liderazgo. La habilidad conceptual es la capacidad para pensar en términos de modelos, marcos de referencia y relaciones amplias, estas son algunas de las razones planteadas para mencionar que el líder debe desarrollar un proceso de gestión que genere interés, participación, entusiasmo, visión compartida, elementos que hoy en día se señalan en las investigaciones como imprescindibles para la buena marcha de cualquier organización. " 2

3. Desarrollo académico y de la investigación en el campo de la Gestión Educativa con énfasis en Liderazgo

Sobre el desarrollo académico y de la investigación en el campo de la Gestión Educativa con énfasis en Liderazgo, la Universidad Nacional envió el siguiente resumen:

“La formulación de este nuevo plan de estudios, que nace directamente de la División de Educación para el Trabajo, retoma la trayectoria histórica del quehacer universitario y responde en forma directa a las metas y fines de las diferentes instancias de la Universidad Nacional, la cual desde su nacimiento en el año de 1973 se ha planteado como uno de sus retos poder entender las demandas de la sociedad, para mantener una relación entre la producción de conocimientos y su aplicación al medio. En esa línea el Estatuto Orgánico vigente señala que:

La misión histórica de la Universidad Nacional es la búsqueda de nuevos horizontes para el conocimiento y la formación de profesionales que contribuyan con su quehacer a la transformación de la sociedad costarricense hacia planos superiores de bienestar social, y libertad (1993).

Además, se hace necesario señalar también que el artículo 3 de dicho estatuto establece, como fines de la Universidad Nacional:

Contribuir al fortalecimiento de la identidad nacional y al desarrollo de una cultura propia al servicio de la paz y de la libertad, crear, cultivar y difundir el conocimiento en las ciencias, las letras, las artes y todas las manifestaciones de la cultura que le sean asequibles. Lograr el desarrollo integral de todos los miembros de la comunidad universitaria y promover una formación humanística (Estatuto Orgánico, 1993).

Asimismo, la misión del CIDE es congruente con la División de Educación para el Trabajo, ambas misiones se dirigen hacia la formación de líderes educativos en donde la función principal es la generación del conocimiento mediante procesos de investigación, producción, docencia y extensión académica con el fin de facilitar el mejoramiento cualitativo y cuantitativo que promueva el desarrollo integral del ser humano, como miembro de la sociedad.

Es decir, la función básica del CIDE, se vincula directamente con la formación de profesionales en educación, los cuales deben dar una respuesta oportuna y precisa en un mundo en constante transformación.

Es importante señalar que la División de Educación para el Trabajo en Asamblea de Académicos definió su misión de la siguiente manera:

Desarrollar en todos los niveles del sistema educativo la formación integral de profesionales en Administración Educativa y Orientación, Educación de Adultos y carreras técnicas acorde con las necesidades que el contexto socioeconómico del país plantea, promoviendo el desarrollo humano, centrado en el pensamiento innovador, en la ética, los valores y la conciencia social.

Es así como, de esta forma la formulación de un nuevo plan de estudios de maestría da respuesta directa al ser mismo de la División de Educación para el Trabajo.

Productos de Evaluación de la División de Educación para el Trabajo.

El proceso de la evaluación de la unidad académica representa un esfuerzo por garantizar que tanto los procesos teóricos como prácticos se complementen con experiencias de campo relacionadas y derivadas de los contenidos de los diferentes cursos del plan de estudios. Vale la pena mencionar el análisis de las problemáticas planteadas e identificadas en la evaluación de la carrera de Licenciatura en Administración Educativa y Bachillerato y Licenciatura en Orientación durante el año 1998 y 2000 por los profesores, administrativos y alumnos, ya que se retomaron aquellos aspectos considerados como los más importantes para el rediseño de la carrera, asimismo, los procesos de cambio institucional al interior de la UNA, tales como la trimestralización en los posgrados, han permitido que se dé una estructura curricular pertinente a las demandas planteadas por los sectores antes mencionados.

Madurez académica de la División de Educación para el Trabajo.

A lo largo del desarrollo de la ejecución de las carreras de Orientación y Administración Educativa, se han desarrollado diversos enfoques epistemológicos, los cuales han intentado dar respuestas oportunas a grandes desafíos académicos, de esa forma las carreras se han permeado de teorías, principios, enfoques y prácticas que permiten comprender y sustentar el campo disciplinar, no solo de la Administración Educativa sino de Orientación también. Estas concepciones han sido asimiladas e interpretadas desde la perspectiva situacional del quehacer académico y estudiantil, en donde se han podido permear las carreras mencionadas, lo que ha generado una madurez teórica-práctica que facilita la formulación de planes de estudios flexibles y oportunos al cambio.

Para la ejecución de la oferta académica, es necesario mencionar que la carrera de Administración Educativa se inicia desde el año 1976, como una necesidad de mejoramiento profesional de un grupo de directores de colegio y funcionarios de oficinas centrales del Ministerio de Educación en su mayoría maestros titulados. Ante la transformación del Colegio de Licenciados y Profesores en Letras, Filosofía, Ciencias y Artes causada por la colegiatura obligatoria para el desempeño del puesto cuyo requisito mínimo es profesor de estado, el grupo mencionado acude al Consejo Superior de Educación con una propuesta de un plan de *elevación profesional*, el cual es aprobado y su eventual administración se le otorga a la Escuela Normal Superior en 1972 y posteriormente, a la escuela de Educación de la Universidad Nacional en 1973. Ya para el año de 1975, miembros de este grupo se gradúan como los únicos profesores de estado en Administración Educativa del país. En 1976 obtienen el bachillerato en administración y en diciembre de 1978 se gradúan como licenciados en administración educativa y es a partir de ese momento que se ofrece como una carrera más de la Universidad Nacional hasta la actualidad.

A mediados de 1983, se establece en el CIDE un nuevo programa de formación a los profesores en I y II Ciclos en donde se brinda la oportunidad de obtener el bachillerato y la licenciatura en Administración Educativa.

En la actualidad, es política de la División de Educación para el Trabajo dar impulso a proyectos de investigación y extensión que alimenten directamente la carrera en este caso a la Administración Educativa. De esta manera, los planes de formación de la División de Educación para el Trabajo, han procurado hacer evidente en sus actividades académicas esfuerzos para formar educadores (as) en especialidades de cara a la realidad costarricense y en el contexto de concepciones educativas contemporáneas. Lo anterior se evidencia en el sentido de que se desarrolló en forma conjunta con la División de Educación Rural, durante tres años, un proyecto de capacitación en administración educativa para directores de I y II Ciclos, en zonas rurales y urbanas. Este proyecto incorporó las áreas de investigación, extensión y docencia y estuvo patrocinado por Leiden Hogeschool de Holanda y el CIDE. Otro ejemplo, de este compromiso en la División de Educación para el Trabajo es el proyecto que nace para capacitar a los directores de zonas urbanas de Desamparados y Heredia denominado “Desarrollo Académico Profesional de los Administradores en Educación, Zonas Urbanas”, en donde se discutieron y analizaron temas afines a sus tareas administrativas y además se confeccionaron módulos didácticos para los participantes con temas de gran interés y actualidad. En el año 2004 se publicó un módulo de Administración de Recursos Institucionales, para fortalecer y alimentar el quehacer académico. Por lo que no cabe duda, de que tanto el desarrollo de la investigación, la docencia y la extensión se integran, es así como de esta manera se responde a la experiencia para la ejecución de este plan de estudios.

El plan de estudios de la maestría contempla una visión interdisciplinaria integral, por lo que se integrarán profesionales de diferentes ámbitos laborales, esto permitirá el intercambio de experiencias que faciliten el desarrollo de la misma.

Además, es indispensable que las instituciones educativas se desempeñen con la máxima eficacia ante la diversidad de retos que conforman día a día el quehacer administrativo - docente y la mejor forma para alcanzarlo es proporcionando recursos humanos con la capacidad para el logro de dicha finalidad.”³

4. Las características académicas del futuro posgrado

4.1 Objetivos de la Maestría

Los objetivos generales de la Maestría son los siguientes:

- Formar profesionales con una visión integral y de calidad dispuestos a construir una actitud positiva que los impulse a involucrarse en procesos de gestión educativa con énfasis en el saber humanista, pedagógico, curricular, administrativo, investigativo, ético y de proyección social.
- Desarrollar procesos de investigación, reflexión y análisis acerca del liderazgo y su interrelación con los procesos educativos en el nivel nacional y regional.

Los objetivos específicos son los siguientes:

- Contribuir al desarrollo del pensamiento crítico y flexible de los participantes mediante un liderazgo interdisciplinario y de gestión participativa.
- Favorecer en los y las participantes el desarrollo de ambientes y situaciones educativas que permitan la comprensión y transformación de la realidad, para que logren en sus instituciones gestiones democráticas y participativas.
- Fomentar en los y las participantes la necesidad del perfeccionamiento permanente en liderazgo, como elemento de transformación y desarrollo de gestión.

4.2 Perfil profesional

Saber Conceptual

- Antecedentes históricos de la gestión educativa y el liderazgo.
- Principios de liderazgo que sustentan una cultura organizacional orientada en la ética y el desarrollo humano.
- Teorías y principios fundamentales que sustentan el liderazgo y su relación con la gestión institucional.
- Procesos y estrategias de liderazgo y su relación con la condición del desarrollo curricular y humano.
- Procesos de comunicación asertiva para el trabajo en equipo.
- Realidades educativas en el ámbito costarricense y su relación con la política y la legislación educativa nacional.
- Enfoques de la investigación educativa en diferentes realidades
- Bases teóricas y metodológicas que orientan el desarrollo de los recursos en las instituciones educativas.
- Concepciones y enfoques curriculares que orienten un adecuado desarrollo del proceso de toma de decisiones, en el nivel institucional.
- Inserción de la gestión educativa en los recursos humanos de la administración
- Planificación estratégica y procesos de comunicación asertiva en la gestión educativa

Saber Procedimental.

- Aplicar principios y técnicas de liderazgo en la formulación y evaluación de proyectos institucionales.
- Planificar estrategias de evaluación institucional participativas que permitan la identificación de problemáticas en el ámbito institucional.
- Tomar decisiones pertinentes para realizar ajustes y cambios en el proceso educativo de acuerdo a las características, de los alumnos y comunidad.
- Planificar y ejecutar procesos de innovación curricular con amplia participación del personal docente y otros agentes externos a la institución.
- Realizar análisis diagnósticos en relación con la gestión y el desarrollo académico que promuevan la optimización de los enfoques pedagógicos curriculares que se desarrollan en el nivel institucional, así como, en otras instancias no gubernamentales.
- Investigar procesos de liderazgo académico para el diseño y la ejecución de propuestas educativas que tiendan al mejoramiento cualitativo de los procesos de enseñanza y aprendizaje.
- Utilizar eficazmente los resultados de las investigaciones y los diagnósticos que surjan de las necesidades institucionales, como un medio para implementar propuestas educativas acordes con la misión y visión institucional.
- Propiciar en los diferentes actores que conforman la institución el trabajo en equipo orientado a la planificación estratégica y toma de decisiones en el ámbito educativo.
- Aplicar las normas y los procedimientos jurídicos educativos.
- Supervisar y evaluar el desempeño de los recursos humanos, materiales y financieros en los diversos niveles del sistema educativo
- Aplicar lineamientos, normas y procedimientos establecidos en el Desarrollo Humano en los diversos niveles del sistema educativo.
- Insertar en la dinámica de dirección del talento humano, ambientes colaborativos.
- Conducir el trabajo de los diversos sectores que conforman el centro educativo hacia la consecución de objetivos comunes, previamente establecidos.
- Generar espacios de reflexión y ambientes de crecimiento y mejoramiento académico continuo a través de un liderazgo emergente

- Usar las técnicas y procedimientos de evaluación y autoevaluación institucional para determinar la pertinencia de la oferta educativa y ejecutar los cambios pertinentes.

Saber Actitudinal.

- Mostrar creatividad en el desarrollo del quehacer académico, como elemento fundamental para el mejoramiento institucional.
- Mostrar interés constante por la actualización y el perfeccionamiento en el área del liderazgo académico.
- Asumir con flexibilidad las diferencias que se presentan en las situaciones y problemas institucionales.
- Impulsar, valorar y compartir las experiencias innovadoras en los programas académicos, con los diversos sectores que conforman la institución.
- Mostrar interés auténtico por mantener buenas relaciones humanas, con todos los actores sociales de la institución.
- Mejorar los procesos de investigación de acuerdo con las premisas y principios teóricos dentro del proceso de la gestión.
- Asumir con profesionalismo las diferentes alternativas de resolución de conflictos como mecanismos que propicien la paz, la tolerancia, en la organización.
- Ejercer una comunicación asertiva tendiente a facilitar la participación de los actores sociales que permita un desarrollo adecuado de la gestión institucional como ente formador
- Mantener un adecuado desarrollo emocional en relación con los procesos interpersonales, intrapersonales y de automotivación, que promuevan niveles adecuados de satisfacción laboral.
- Ejercer un liderazgo académico sustentado en la participación democrática en los procesos de toma de decisiones
- Mostrar iniciativa y generar sentimientos de empatía entre él y los demás miembros de la organización.
- Asumir con un compromiso ético y moral los diversos procesos que conllevan a la ejecución de las diversas tareas
- Valorar las dimensiones éticas y socio afectivas que involucran al desarrollo humano de las organizaciones

- Mostrar sensibilidad para atender problemáticas de los actores sociales desde un enfoque interdisciplinario.

4.3 Requisitos de ingreso y de permanencia

Se establece como requisito de ingreso poseer un bachillerato universitario, otorgado por cualquier institución de Educación Superior legalmente reconocida, en el área de la Educación, las Ciencias Sociales o Ciencias de la Salud u otras áreas, a juicio de la Comisión de la Maestría. También se solicita la experiencia de dos años en el sistema educativo o en organismos no gubernamentales y el manejo instrumental de un idioma extranjero, preferiblemente inglés.

Los requisitos de permanencia son, aparte de los que señala el SEPUNA sobre el particular, que los cursos deben ser aprobados con nota de 7 en la escala de 1 a 10 y se debe obtener un promedio de ocho por ciclo lectivo.

4.4 Plan de estudios, programas, duración, requisitos de graduación, diploma a otorgar y metas de formación

La modalidad de la maestría será profesional. El plan de estudios de la Maestría tiene una duración de cinco trimestres y consta de las siguientes actividades:

- Trece cursos de cuatro créditos.
- Un curso optativo de cuatro créditos.
- Un proyecto de graduación con cuatro créditos.

Como requisito de graduación se establece que aprobar todas las actividades del plan de estudios. Los programas de los cursos se muestran en el Anexo B. El número de créditos y los requisitos de graduación se ajustan a lo establecido en la normativa vigente. Se otorgará el diploma de *Maestría en Gestión Educativa con énfasis en Liderazgo*.

4.5 Vinculación de las actividades de docencia, investigación y extensión o acción social

La Universidad Nacional envió la siguiente información referida a la vinculación de las actividades de docencia, investigación y extensión o acción social:

“El plan de estudios privilegia la relación teórica práctica en los cursos mediante la elaboración de trabajos de investigación o extensión, prácticas aplicadas, diagnósticos entre otros. Desde el primer curso se iniciará la elaboración de una propuesta de desarrollo institucional en un centro educativo específico, el cual será presentado en el último trimestre como un proyecto para la gestión y liderazgo en Educación. Esta actividad constituye una actividad de investigación práctica de parte del estudiante y además un proyecto por el cual la Universidad alcanza la comunidad nacional, es decir una actividad de acción social.”⁵

5. Los académicos que laborarán en el posgrado

Los requerimientos mínimos para el personal docente que participa en una maestría son los siguientes:

- El personal académico debe poseer al menos el nivel académico de Maestría debidamente reconocido y equiparado, si fuese del caso.
- El proceso de reconocimiento y equiparación no se exigirá a los profesores visitantes, mientras permanezcan en esa condición, nombrados según la reglamentación establecida para este tipo de profesores.
- Los profesores del posgrado deben tener una dedicación mínima de un cuarto de tiempo.

Los profesores de los cursos de la *Maestría en Gestión Educativa con énfasis en Liderazgo* son los que se indican en el Anexo C. En el Anexo D se indica el título y grado del diploma respectivo de posgrado de cada uno de los profesores. Todas las normativas vigentes se cumplen.

6. Autorización de la unidad académica para impartir posgrados.

El Centro de Docencia e Investigación en Educación conocido por sus siglas como CIDE será la unidad base de la *Maestría en Gestión Educativa con énfasis en Liderazgo*. Cuando se fundó en 1973 la Universidad Nacional, se creó la Escuela de Educación. La Escuela se formó con base en la Escuela Normal de Costa Rica, de gran trayectoria histórica en la educación costarricense y en la Escuela Normal Superior, fundada en 1968. El CIDE se creó en 1982 tomando como base la Escuela de Educa-

ción. En 1994, el CIDE fue autorizado para impartir posgrados cuando se abrió la *Maestría en Educación con mención en Aprendizaje del Inglés*.

7. Los recursos personales, físicos y administrativos con que contará el posgrado para su funcionamiento.

Sobre los recursos con que contará el posgrado para su funcionamiento, la Universidad Nacional envió el siguiente resumen:

“La cantidad y calidad de recursos que tiene la División de Educación para el Trabajo para implementar el plan de estudios, en los niveles de coordinación horizontal y vertical de la carrera y en los procesos de administración curricular, se dividen en tres componentes: humanos, de información y de infraestructura, que a continuación se describen:

Humanos

Se cuenta con un total de 11 profesores en propiedad de tiempo completo, un profesor de tres cuartos de tiempo y otro con un cuarto de tiempo, sin embargo, para el diseño de los cursos se tomaron en cuenta profesionales de la División de Educación Básica así como de otras dependencias de la UNA.

Número de docentes de la Unidad Académica y grado

Número de Académicos (as)	Grado
7	Maestría
3	Doctorado
3	Licenciatura

Sin embargo, la administración de la maestría debe prever la contratación de personal interino, esto con el fin de brindar una mayor cantidad de profesionales al interior de la misma.

Información

Para el logro de los objetivos del programa de maestría, se hará una coordinación con universidades públicas y privadas, nacionales e internacionales en lo referente al intercambio de materiales bibliográficos, con el fin de proporcionarle al estudiante y al profesorado fuentes de información renovadas en materia de la gestión educativa y el liderazgo. Además el Centro de Información y Documentación especializado en Educación, Niñez, Adolescencia y Familia (CIDENAF) que cuenta con bibliografía actualizada en las áreas de gestión educativa, pedagogía, orientación, liderazgo, planificación, desarrollo humano y otros.

Infraestructura

Para la ejecución del programa de Maestría, el CIDE cuenta con la infraestructura necesaria, referente a aulas, laboratorio de informática, materiales audiovisuales, auditorio, servicios estudiantiles, y fotocopiadora. “⁶

8. El financiamiento del posgrado

La Universidad Nacional aportará su infraestructura de aulas y bibliotecas. Los demás recursos provendrán de la matrícula de los estudiantes.

9. Conclusiones

- El total de créditos del plan de estudios, así como el número de ciclos lectivos cumplen con las normas establecidas en el *Convenio para crear una nomenclatura de grados y títulos de la Educación Superior Estatal*, y en el *Convenio para unificar la definición de crédito en la Educación Superior*.
- La solicitud de apertura cumple con los requisitos establecidos en el Fluxograma para la creación de nuevas carreras o la modificación de carreras ya existentes y en la *Metodología de acreditación de programas de posgrado: Especialidad Profesional, Maestría y Doctorado*, ambos aprobados por el Consejo Nacional de Rectores.

10. Recomendaciones

Con base en las conclusiones del presente estudio, se recomienda lo siguiente:

- Que se autorice a la Universidad Nacional para que imparta la *Maestría en Gestión Educativa con énfasis en Liderazgo*
- Que la Oficina de Planificación de la Educación Superior (OPES) realice una evaluación del posgrado que se recomienda autorizar después de cinco años de iniciado. Se recomienda que la Universidad Nacional efectúe evaluaciones internas durante el desarrollo de la carrera.

-
- 1) Aprobado por CONARE en la sesión N°02-04 del 27 de enero de 2004 y sustituye de esta manera al Fluxograma anterior, aprobado por el CONARE en 1976 y modificado en 1977.
 - 2) Universidad Nacional, CIDE, *Maestría en Gestión Educativa con énfasis en Liderazgo*, 2004.
 - 3, 4, 5 y 6) ídem.

ANEXO A

**PLAN DE ESTUDIOS DE LA MAESTRÍA EN GESTIÓN EDUCATIVA CON ÉNFASIS EN
LIDERAZGO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL**

ANEXO A

PLAN DE ESTUDIOS DE LA MAESTRÍA EN GESTIÓN EDUCATIVA CON ÉNFASIS EN LIDERAZGO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL

CICLO Y NOMBRE DEL CURSO	CRÉDITOS
<u>Primer trimestre</u>	<u>12</u>
Seminario de actualización en desarrollo educativo	4
Desarrollo humano en las organizaciones	4
Teorías, enfoques y estilos de liderazgo	4
<u>Segundo trimestre</u>	<u>12</u>
Administración y gestión educativa	4
Dinámicas de la legislación educativa	4
Desarrollo de las habilidades para el liderazgo	4
<u>Tercer trimestre</u>	<u>12</u>
Trabajo en equipo en los procesos de liderazgo	4
Cultura organizacional	4
Investigación aplicada en los procesos educativos	4
<u>Cuarto trimestre</u>	<u>12</u>
Planificación estratégica curricular	4
Optativo	4
Liderazgo y ética profesional	4
<u>Quinto trimestre</u>	<u>12</u>
Comunicación estratégica	4
Liderazgo educativo	4
Proyecto para la gestión y liderazgo en la educación	4
<i>Total de créditos de la Maestría</i>	60

ANEXO B

**PROGRAMAS DE LOS CURSOS DE LA MAESTRÍA EN GESTIÓN EDUCATIVA
CON ÉNFASIS EN LIDERAZGO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL**

ANEXO B

PROGRAMAS DE LOS CURSOS DE LA MAESTRÍA EN GESTIÓN EDUCATIVA CON ÉNFASIS EN LIDERAZGO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL

Nombre del curso: Seminario de actualización en desarrollo educativo

Número de créditos: 4

Descripción:

Este curso le ofrece al estudiante la posibilidad de analizar la relación existente entre los procesos educativos y el desarrollo integral del ser humano y la sociedad en la que se desenvuelve. De esa forma estudia la relación entre educación y sociedad, educación y cultura y el papel protagónico de los sujetos en esa dinámica. Busca que los estudiantes sean concientes de la capacidad que poseen las instancias educativas como mecanismos básicos del desarrollo integral del ser humano y la forma de actuar como líder de tales procesos.

Como práctica del curso el estudiante iniciará la elaboración de una propuesta de desarrollo institucional en un centro educativo específico, la cual, se irá enriqueciendo con el desarrollo de los cursos de la Maestría.

Objetivos:

- Analizar la relación entre los procesos educativos, el desarrollo integral del ser humano y la sociedad en la que se desenvuelve.
- Determinar la relación entre los elementos inherentes a los procesos educativos: educación y sociedad, educación y cultura
- Analizar el papel protagónico de los sujetos que participan en las instancias educativas y su papel de líderes en los procesos y proyectos que se gestan en ellas

Contenido:

- Relaciones entre Educación, sociedad y cultura.
- Educación: Imágenes y estilos de desarrollo.
- La Educación como forma de incentivar la participación o la exclusión
- La Educación en el marco del desarrollo humano integral.
- Proyectos Educativos como formas de promoción del desarrollo humano
-Proyectos educativos en aula, centro y comunidad.
- Experiencias mundiales, latinoamericanas y nacionales que promueven el desarrollo educativo y social.

Bibliografía:

Comisión de Alto Nivel del Proyecto RLA/96/01. Los Retos Educativos del Futuro. Estado de la Educación en América Latina y el Caribe. San José, Costa Rica: Guilá Imprenta y Litografía.

Lepeley, M. (2001). Gestión y Calidad en Educación. Un modelo de Evaluación. Santiago, Chile: Mc Graw Hill.

Popkewitz, Th. (2000). Sociología Política de las Reformas Educativas. Madrid, España: Ediciones Morata.

Rama, G. (1984). Educación, participación y estilos de desarrollo en América Latina. Buenos Aires, Argentina: Cepal- Kapelusz

Solano, J. (2001). Educación y Desarrollo en América Latina. Un Análisis Histórico Conceptual. Heredia, Costa Rica: Editorial Universidad Nacional.

Nombre del curso: Desarrollo Humano en las Organizaciones

Número de créditos: 4

Descripción:

A través del dominio de principios, técnicas y procedimientos del comportamiento de las organizaciones, el líder académico, adquiere los conocimientos que lo faculten para dar solución a las situaciones que, con respecto a la conducción de los grupos humanos, se conforman en las instituciones educativas. Se pretende brindar al líder académico, conocimientos teóricos fundamentales que le permitan promover en las organizaciones educativas un clima organizacional óptimo para el desarrollo de los grupos que las integran. En su dimensión práctica los estudiantes asistirán a centros educativos formales donde observarán y analizarán técnicas y comportamientos de la organización. Esta práctica es insumo para la propuesta de desarrollo institucional en un centro educativo.

Objetivos:

- Analizar los elementos conceptuales que posibilitan promover en las organizaciones educativas un clima organizacional óptimo.
- Determinar y valorar los aspectos que inciden en la conformación de la cultura organizacional y en el desarrollo de los grupos que las integran.
- Analizar los comportamientos que asumen diversos actores educativos en las organizaciones educativas.
- Analizar mediante experiencias educativas diversas los procesos de cambio, innovación y desarrollo en las organizaciones educativas.

Contenido:

- Comportamiento humano en las organizaciones
 - Comportamiento organizacional: desarrollo histórico y enfoques básicos.
 - El desarrollo de las organizaciones educativas.
- Cultura y clima organizacional.
 - Culturas en el sistema educativo formal.
 - Cultura de calidad: conceptos, procesos y propósitos.
 - El líder académico y la cultura organizacional.
 - Relación entre cultura organizacional y la satisfacción personal.
 - Los grupos sociales de la organización educativa.

- Comportamiento de los grupos humanos.
 - Actitudes, valores, percepción, motivación y satisfacción laboral.
 - Los grupos: tipos, características y conformación.
 - El trabajo en equipo y la satisfacción del individuo.
- Toma de decisiones en grupo.
 - Ventajas y desventajas.
 - Fenómenos que afectan la capacidad para decidir.
- Cambio, innovación y desarrollo en las organizaciones educativas.
 - El liderazgo académico y el cambio en las organizaciones educativas.
 - Relevancia del cambio para el desarrollo del sistema educativo.
 - Cambio, desarrollo organizacional y satisfacción en el trabajo.

Bibliografía:

- Ander Egg, E. (1995). La Planificación Educativa. Argentina: Editorial Magisterio Río de la Plata.
- Chiavenato, I (1999). Administración de recursos humanos. México: McGraw-Hill.
- Gento, S. (1999). Gestión y Supervisión de Centros Educativos. Costa Rica: EUNED.
- Gordon, J (1997) Comportamiento Organizacional. 5ta edición. México. Prentice Hall.
- Keith, D (1992). El comportamiento humano en el trabajo. México: McGraw-Hill.
- Nelson, B. (1997). 1001 formas de motivar a los empleados. Colombia: Editorial Norma.
- Robbins, Stephen P. (1999) Comportamiento Organizacional. Conceptos, controversias, aplicaciones. 8ª ed. México: Edit. Prentice Hall Hispanoamericana.
- Roebuck, C. (2000). Delegar eficazmente. Barcelona: Blume Empresa.

Nombre del curso: Teorías, enfoques y estilos de liderazgo

Número de créditos: 4

Descripción:

El curso pretende desarrollar las diversas teorías que se han venido gestando en los últimos años en el área del liderazgo, así como, los enfoques y estilos que se ligan dentro del mismo. Dos de los ejes curriculares del plan de estudios, investigación educativa e innovación y cambio, se ven reflejados en el tratamiento de la temática del curso, ya que los participantes deberán investigar las teorías y su aplicación al campo de acción laboral, además deberán utilizar la metodología denominada aprendizaje basado en problemas como una herramienta de trabajo, insumo que se agrega a la propuesta de desarrollo institucional.

Objetivos:

- Analizar las diversas teorías y principios fundamentales que sustentan el liderazgo y su relación con la gestión institucional.
- Determinar los estilos de liderazgo y sus manifestaciones en el ámbito educativo.

- Implementar la metodología de aprendizaje basado en problemas como estrategia de trabajo en la elaboración de propuestas educativas.

Contenido:

- Concepto de teoría
- Funciones de la teoría
- Características de la teoría
- Teoría transformacional
- Teoría transaccional del liderazgo
- Concepto de enfoque y su relación con el liderazgo
- Concepto de aprendizaje basado en problemas
- Estilos de liderazgo, tipos de liderazgo

Bibliografía:

Covey, S. (1995). El liderazgo centrado en principios. España: Ediciones Paidós, S.A.
 Fisher, R. y Sharp, A. (1999). El liderazgo lateral. Barcelona. Gestión 2000.
 Lieberman, A. (1989) Building a profesional culture in schools.
 Siliceo, A.; Cásares, D. Gonzáles, J. (1999) Liderazgo, valores y cultura organizacional. Hacia una organización competitiva. México: Edit. McGraw-Hill
 Werther, W. (2001). Administración de personal y recursos humanos. México: Mc GRAW-HILL.

Nombre del curso: Administración y gestión educativa

Número de créditos: 4

Descripción:

El curso se basa en sesiones de discusión y análisis de casos que contienen diversos problemas y situaciones administrativas, tanto de corto como de largo plazo, de carácter operativo y estratégico. En el componente práctico los estudiantes aplicarán herramientas de gestión e informática, tales como procesador de textos, hojas de cálculo y presentaciones y realizarán búsquedas de información para ampliar el dominio de información actualizada.

Objetivos:

- Analizar la evolución de las escuelas de pensamiento administrativo.
- Determinar los factores clave que inciden en la calidad de los servicios que ofrecen las organizaciones educativas (recursos humanos, materiales y financieros).
- Discutir, a partir del análisis de casos, estrategias para abordar problemas y situaciones de carácter operativo en la organización educativa.

Contenidos:

- Introducción: evolución del pensamiento administrativo
 - Escuelas o teorías de la administración: Metas Racionales, procesos internos, relaciones humanas, organizaciones abiertas.
 - Sinopsis histórica de las teorías administrativas.
- Toma de decisiones
 - Método de análisis de problemas.
 - Análisis de riesgos en las decisiones.
 - Comunicación y puesta en ejecución de las decisiones.
- Análisis de demandas y oportunidades
 - Expectativas y percepciones de actores interesados.
 - Tendencias cuantitativas y cualitativas.
 - Evaluaciones de la calidad.
 - Políticas públicas y organismos de cooperación técnica.
- Factores claves de la calidad en instituciones educativas.
 - Naturaleza de la acción educativa como servicio y experiencia.
 - Factores claves en la calidad de servicio.
 - Diagnósticos básicos de la calidad.
- Diseño y mejora de la oferta.
 - Mejora de la calidad básica
 - Análisis y diseño de procesos internos.
 - Proyectos de nuevas ofertas o de desarrollo institucional.
- Diseño de presupuestos.
 - Estructuras presupuestarias convencionales.
 - Costeo por actividades.
 - Presupuesto por actividades.
 - Diseño de un presupuesto maestro para una institución educativa.
- Análisis financiero en el contexto de entidades educativas.
 - El procesos contable.
 - Estados de resultados o de ingresos y egresos.
 - Balance general.
 - Análisis de indicadores financieros claves.
- La gestión humana.
 - Gestión por competencias y talentos.
 - Proceso de selección, desarrollo, evaluación, organización y compensación por competencias.
 - Consideraciones jurídicas en la gestión humana.
- Tópicos avanzados en la gestión educativa.
 - Descentralización, desconcentración y democratización de la gestión educativa.

- Estructuras y funciones en la gestión descentralizada.
 - El proceso de facultamiento o empoderamiento.
 - La rendición de cuentas y el control interno.
 - El uso de indicadores dentro de un cuadro de mando integral.
- Síntesis y sistematización del curso.
 - El concepto y funciones de gestión.
 - Los procesos de dirección estratégica y operativa.
 - El contexto de la organización educativa.
 - Herramientas de gestión fundamentales.

Bibliografía

- Alvarado, E. (1996). Gerencia Estratégica de Costos. San José. Enalba.
 Banco Mundial. Descentralización de la educación: participación local. www.bancomundial.org
- Berry, L. (1996). Un buen servicio no basta. Cuatro principios del servicio excepcional al cliente. Bogotá. Norma.
- Blanchard, K. y O'Connor, M. (1997). Administración por valores. Bogotá. Norma.
- Brovelli, M. (2001) Nuevos /viejos roles en la gestión educativa: el asesoramiento curricular los directivos en los procesos de cambio. Sarmiento. Homo Sapiens Ediciones.
- Etkin, J. (2000) Política gobierno y gerencia de las organizaciones. Santiago. Prentice Hall.
- Chiavenato. (1989) Introducción a la teoría general de la administración. México. McGraw Hill.
- Lepeley, M. (2001) Gestión y calidad en educación. Un modelo de evaluación. McGraw Hill.
- Martín, E. (2001) Gestión de instituciones educativas inteligentes. Madrid, Mc Graw Hill.
- Meister, J. (2000) Universidades empresariales. Bogotá. Mc. Graw Hill.
- Moreno-Luzón, M.; Peris, F. y González, T. (2001) Gestión de la Calidad y Diseño de Organizaciones. Teoría y estudio de casos. Madrid. Prentice Hall.
- Sense, A. (2000) Cómo evaluar su calidad. Barcelona. Gestión 2000.
- Serna, H. (1992) La gestión empresarial de la teoría a la praxis: casos. Bogotá. Lexis.
- Tesoro, J. (1992) Pautas para la utilización y elaboración de casos de estudio para actividades de formación en gerencia pública. Caracas: Red Iberoamericana de instituciones de formación e investigación en gerencia pública.
- Thompson, A. y Strickland, A. (1994) Dirección y administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas. México. Mc. Graw Hill.
- Weiss, W. (1987) Guía práctica para la toma de decisiones. Bogotá. Norma.

Nombre del curso: Dinámicas de la legislación educativa

Número de créditos: 4

Descripción:

Pretende dotar al estudiante de los instrumentos jurídicos necesarios, con el fin de que pueda enfrentar las distintas problemáticas sociales, y los aspectos jurídicos que se involucran en el quehacer profesional. Por otra parte, se pretende que el participante del curso desarrolle una habilidad para aplicar la legislación educativa por medio del estudio de casos y aplicaciones prácticas. En su parte de análisis, el estudiante

desarrollará conceptos y nociones generales de Estado y su relación con el ordenamiento jurídico, en una dinámica de liderazgo participativo, democrático y pluralista, de manera tal que interrelacione la rama del derecho educativo con otras ramas del derecho, en aplicación práctica a casos particulares.

Objetivos:

- Analizar los conceptos generales del ordenamiento jurídico y su relación con la política y la legislación educativa nacional.
- Aplicar las normas y los procedimientos jurídicos educativos mediante el estudio de casos en el ámbito costarricense.
- Dotar a los participantes de los instrumentos jurídicos necesarios para que enfrenten las distintas problemáticas en su quehacer como educadores

Contenido:

- Concepto de derecho en general, características, fines, fuentes, principios. El Estado, funciones del Estado.
- Norma jurídica (contraposición con otro tipo de normas). Características de las normas jurídicas. Clasificación de las normas.
- Ramas del derecho. Derecho publicitario. (Principio de juridicidad). Derecho privado (principio de autonomía de la voluntad).
- La construcción política y los derechos ciudadanos. Los derechos constitucionales.
- La educación como derecho constitucional. Código de Educación y la Ley de Carrera Docente.
- El recurso de amparo. Procedimiento. Jurisprudencia constitucional.
- Principios constitucionales del Debido Proceso. Principios que rigen la ley General de la Administración Pública. Funcionamiento de un órgano del procedimiento administrativo como soporte a los actos jurídicos. Aplicación de las leyes en materia laboral por medio del debido proceso.

Bibliografía:

Arce G., C. (1992). Derecho Educativo. Editorial UNED
Dengo, M. (2001) Educación costarricense. Editorial UNED
García de Enterría, E. (1995). Curso de Derecho Administrativo. Editorial Cívicas. Madrid.
Latorre, Angel. (1976) Introducción al derecho. Editorial Ariel.
Masís, C. (1989) Administración de instituciones o procesos educativos. San José. EUNED

Nombre del curso: Desarrollo de las habilidades para el liderazgo

Número de créditos: 4

Descripción:

El curso se basa en sesiones de análisis y discusión de los principios y herramientas que permiten el desarrollo de nuevos liderazgos en el ámbito educativo. Previo a cada sesión del curso, los estudiantes preparan materiales basados en diferentes instrumentos que les permitan evaluarse progresivamente en

sus diferentes habilidades, potencialidades y estilos de liderazgo. Luego complementan los temas estudiados con la elaboración de planes y propuestas personales y profesionales que permiten potenciar tanto sus capacidades de liderazgo como el desarrollo de múltiples liderazgos en equipos de trabajo.

Objetivos:

- Analizar los principios que sustentan los procesos de liderazgo en el ámbito educativo y su relación con el potencial de desarrollo humano
- Discutir los elementos de la cultura organizacional que intervienen en los procesos de liderazgo en las organizaciones educativas
- Dotar a los participantes de los instrumentos metodológicos que les permita evaluar y potenciar sus habilidades y estilos de liderazgo.

Contenido:

- Introducción: La necesidad de nuevos liderazgos en la educación.
 - El lado oscuro de la cultura organizativa.
 - Los problemas del actual liderazgo en las organizaciones educativas.
 - Liderazgos mal orientados: los vicios del modo de producción artesanal.
- Enfoques de desarrollo de habilidades de liderazgo.
 - Atributos y características de los líderes.
 - El liderazgo basado en principios.
 - El liderazgo basado en resultados.
 - El liderazgo lateral.
- Las fuentes de nuestro estilo de liderazgo.
 - Dominancia cerebral.
 - Tipología de la personalidad.
 - Dominio de valores opuestos.
 - El trabajo en equipos “a todo liderazgo”
- Cambio de paradigmas y liderazgo.
 - Paradigmas, principios y hábitos.
- Los siete hábitos de la efectividad.
 - Hábito de la responsabilidad: proactividad.
 - Hábito del liderazgo personal: empezar con un fin en mente.
 - Hábito de la administración personal: primero lo primero.
 - Hábito del beneficio mutuo: pensar en ganar – ganar.
 - Hábito de la comunicación efectiva: Primero comprender, después ser comprendido.
 - Hábito de la interdependencia: sinergia.
 - Hábito de la mejora continua: afilar la sierra.
- El liderazgo estratégico en la complejidad organizativa.
 - Claridad en la misión, los valores y la visión.
 - Pensar y definir las estrategias.

--Alineamiento de la organización: estructura, sistemas y procesos.

Facultamiento.

-Modelar la cultura.

-Rendición de cuentas.

- Conflicto y negociación.

- La resistencia al cambio.

- El proceso de conflicto.

- La negociación basada en principios.

- Estrategias de negociación: el mejor acuerdo negociado.

- Síntesis y sistematización del curso.

- Liderazgo como un tejido de interdependencias de las potencialidades.

- Las funciones del liderazgo.

- La opción personal: conjugar la conciencia, el deseo, las capacidades, los principios y el carácter y ponerlos en función de otros.

Bibliografía:

Benzinger, K. (2000). Maximizando. La efectividad del potencial humano, estrategias a dos manos, cuatro cerebros.

Boyett, J. y Boyett, J. (1999). Hablan los gurús. Las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración. Bogotá. Norma.

Buckingham, M y Clifton, D. (2001). Ahora, descubra sus fortalezas. Bogotá. Norma.

Conger, J.; Spertzer, G. y Lawler, E. (2000). El manual del cambio para líderes. Barcelona. Piados.

Covey, S. (1993). El liderazgo centrado en principios. Barcelona. Piados.

Cowdury, S. *et al.* (2000). Management siglo XXI Madrid: Prentice Hall.

Fisher, R. y Sharp, A. (1999). El liderazgo lateral. Barcelona. Gestión 2000.

Senge, P.; Ross, R.; Smith, B.; Roberts, Ch. y Kleiner, A. (1998). La quinta disciplina en la práctica. Estrategias y herramientas para construir una organización abierta al aprendizaje. Barcelona: Gránica.

Ulrich, D.; Senger, J. y Smallwood, N. (1999). Liderazgo basado en resultados. Bogotá. Norma.

Nombre del Curso: Trabajo en equipo en los procesos de liderazgo

Número de créditos: 4

Descripción:

Este curso profundiza en los aspectos teórico- metodológicos que caracterizan el trabajo en equipo como elemento fundamental para la planificación estratégica y toma de decisiones en el ámbito educativo, en cuanto al comportamiento organizacional y las relaciones humanas. Para el análisis y discusión se presentan situaciones en la administración de la educación, por lo tanto, los ejes curriculares de innovación y cambio y de investigación educativa, se ven reflejados en la formulación de propuestas metodológicas para ser aplicadas en el proyecto institucional que los estudiantes se encuentran elaborando en algún espacio educativo formal o no formal.

Objetivos

- Profundizar en los aspectos teórico- metodológicos que caracterizan el trabajo en equipo
- Valorar los diferentes procesos de la comunicación asertiva que inciden en la optimización del trabajo en equipo en las organizaciones educativas
- Determinar mediante el análisis de casos las estrategias de trabajo en equipo que se llevan a cabo en diferentes escenarios educativos.

Contenido:

- El campo grupal
- Estructuras de los grupos.
- La identidad y la organización grupal.
- Evolución de los grupos.
- La comunicación interna.
- El liderazgo grupal.
- Poder, autoridad y liderazgo.
- Técnicas de discusión y coordinación de grupos.

Bibliografía:

- Antunes, C. (1997) Manual de técnicas de dinámicas de grupo, de sensibilidad y ludicopedagógicas. Buenos Aires: Editorial LUMEN
- Álvarez de Mon y otros (2001) Paradigmas de liderazgo. Madrid. España: Mc Graw Hill
- Hwsenman, S. (1986) Introducción a la dinámica de grupo. México: Trillas
- Manoukian, J. (1995). Hacia una gestión participativa y eficaz. Buenos Aires: Ediciones CICUS.
- Maxwell, J. (2003) Las 17 leyes incuestionables del trabajo en equipo. Florida: Ed. Caribe.
- Olmsted, M. (1972) El pequeño grupo. Argentina: Paidós.
- Rodríguez, M. (1993) Manual de creatividad: los procesos psíquicos y el desarrollo. México: Ed. Trillas.

Nombre del Curso: Cultura organizacional

Número de créditos: 4

Descripción:

Este curso tiene como objetivo estudiar el concepto de “cultura organizacional” y analizar sus implicaciones para el liderazgo en las organizaciones en general y en los centros educativos en particular. Se busca mostrar como la cultura de una organización ayuda a explicar muchos de los problemas que surgen en un centro educativo y como esta cultura puede contribuir o no, a la eficacia y eficiencia organizacional. En este contexto, el liderazgo se define y analiza como el proceso fundamental mediante el cual la cultura de una organización se forma y se transforma. Los participantes del curso visitarán el centro educativo en el cual están desarrollando la propuesta institucional y valorarán aspectos de la cultura organizacional.

Objetivos:

- Valorar los principios éticos y humanos que sustentan el desarrollo de la cultura organizacional en las instituciones.
- Discutir la relación existente entre cultura organizacional y liderazgo en los centros educativos.
- Identificar los factores que influyen en el clima de una organización y sus posibles causas y consecuencias.

Contenido:

- Definición, implicaciones funciones de cultura.
- La vida del personal de la institución como grupo y de la organización como un todo. Presunciones básicas sobre problemáticas universales que enfrentan todos los grupos humanos.
- Clima y Cultura organizacional: Su papel en la productividad institucional.
- Métodos y técnicas para el estudio y análisis de la cultura y el clima de una organización y sus implicaciones éticas.
- Perspectivas teóricas que moldean una cultura organizacional
- Contribución del liderazgo para moldear y transmitir una cultura organizacional
- El contexto del cambio organizacional.
- Etapas del desarrollo organizacional y mecanismos de cambio cultural. Análisis de los procesos de cambio.
- El líder como administrador de los procesos de cambio en las organizaciones.

Bibliografía:

Bergeron, J. Léger, N.C., Jacques, J. y Bélanger, L. (1983). Los Aspectos Humanos de la Organización. San José, Costa Rica: ICAP.

Glatthorn, A. (1995). Problem Solving for Educational Leaders. Greenville, NC.: East Carolina University.

Hallak, J. (1991). Invertir en el Futuro: Definir las Prioridades Educativas en el Mundo en Desarrollo. Madrid: Editorial Tecnos, S.A.

PNUD (1999). Los Retos Educativos del Futuro: Estado de la Educación en América Latina y el Caribe. San José, Costa Rica: PNUD.

Schein, E. H. (1985). Organizational Culture and Leadership. San Francisco, CA: JosseyBass.

Schneider, B. (1990). Organizational Climate and Culture. San Francisco: Jossey-Bass.

Nombre del Curso: Investigación aplicada en los procesos educativos

Número de créditos: 4

Descripción:

El curso está diseñado para brindar a los estudiantes los conocimientos para profundizar en los fundamentos, enfoques, métodos y técnicas de investigación y sus aplicaciones en el campo de la Gestión Educativa. Asimismo busca llevar a la práctica los conocimientos adquiridos mediante experiencias de

investigación en centros educativos ubicados en diferentes entornos sociales y culturales, tomando como punto de partida el eje del plan de estudios de la maestría, investigación educativa.

Objetivos:

- Profundizar en los enfoques, métodos y técnicas de investigación y sus aplicaciones en el campo de la Gestión Educativa.
- Analizar las formas en que se aborda la investigación educativa mediante la revisión de diversos diagnósticos e investigaciones en ese campo.
- Diseñar variados instrumentos de investigación: cuestionarios, entrevistas, guías de observación.
- Llevar a la práctica los conocimientos adquiridos mediante experiencias de investigación en diferentes centros educativos

Contenido:

- Definición de conceptos básicos en investigación.
 - Métodos, estrategias, técnicas e instrumentos de investigación.
 - Epistemología, paradigmas y enfoques.
- Fundamentación epistemológica y paradigmática en investigación.
 - Racionalismo, fenomenológica e interaccionismo simbólico, etometodología y etnociencia, teorías de la complejidad.
 - Funcionalismo, estructuralismo, materialismo dialéctico y paradigma emergente.
- Etapas de la investigación
 - Construcción del objeto de estudio.
 - Prediseño y diseño de investigación
 - Consulta de fuentes secundarias y primarias.
 - Trabajo de campo.
 - Estrategias en línea de búsqueda, ubicación y selección válida de información.
- Tipos de investigación
 - Cuantitativa.
 - Cualitativa.
 - Sistémica
- Métodos y técnicas de investigación educativa
 - Cuestionarios.
 - Entrevista.
 - Tablas y gráficas.
 - Observación
 - Diarios de campo.
- Planificación de la investigación.
 - Cronogramas.
 - Recursos y apoyos

- Análisis y procesamiento de datos.
 - Sistematización de experiencias educativas.
 - Clasificación de datos.
 - Infografías.
 - Interpretación de datos cualitativos y cuantitativos.
 - Diseño de matices.
 - Vaciados de información y categorización.
- Presentación de informes de investigación.
 - Monografías educativas.
 - Estudios de caso.
 - Publicación científica.
 - Etnográficas

Bibliografía:

- Anguera, M. (1985) Metodología de la observación en ciencias humanas. España: Editorial Teorema.
- Borda, O. (1989). El problema de cómo investigar la realidad para transformarla por la praxis. Tercer Mundo Editores. Colombia.
- Barrantes, R. (1999). Investigación: Un camino al conocimiento. Un enfoque cuantitativo y cualitativo. Editorial EUNED. San José.
- Capra, F. (1989) El punto crucial: ciencia, sociedad y cultura naciente. Buenos Aires: editorial Troquel S. A.
- Eisner, E. (1998) El ojo ilustrado. Indagación cualitativa y mejora de la práctica educativa. España: Paidós.
- Elliot, J. (1999). La Investigación Acción en Educación. Ediciones Morata, S.L. Madrid España.
- Freid, D. (1994). Nuevos Paradigmas, Cultura y Subjetividad. Editorial Paidós. México.
- Libedinsky, M. (2001) La innovación en la enseñanza. Diseño y documentación de experiencias de aula. Argentina: Paidós
- Loredo, J. (1997). Módulo: Investigación educativa, unidad 1, paradigmas de la investigación educativa y situación actual en América Latina. MTE-ILCE-OEA, México.
- Olso, M. (1991) La investigación- acción entra en el aula. Argentina: Aique Grupo Editor.
- Ruiz, J. y Ispizua, M. (1989). La decodificación de la vida cotidiana. Métodos de investigación cualitativa. Bilbao. Universidad de Dusto.
- Valles, M. (1997) Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológicas y práctica profesional. España: editorial Síntesis, S.A.

Nombre del curso: Planificación estratégica curricular

Número de créditos: 4

Descripción:

El propósito en este curso es analizar algunas elaboraciones teórico- metodológicas que fundamentan la planificación estratégica en las instituciones educativas y su adecuada implementación. El centro de estudio lo constituye la institución educativa, el ambiente institucional, la forma en que se planifica, así como los mecanismos y procedimientos estratégicos que aseguran, en lo posible, el éxito y eficacia de la

gestión. Se parte de que el método y los mecanismos para diseñar un plan curricular estratégico en un centro educativo requieren necesariamente del estudio de la estructura y la situación general de la institución, del contexto y circunstancias que la definen. Ese estudio comprende el análisis y la valoración clara y bien fundamentada de los aspectos internos y externos que intervienen en su manejo y dirección. La práctica consiste en analizar el modelo curricular empleado de la institución educativa en la cual los estudiantes están realizando su propuesta de investigación.

Objetivos:

- Analizar los aspectos teórico- metodológicos que fundamentan la planificación estratégica en las instituciones educativas y su adecuada implementación.
- Discutir y valorar los elementos internos y externos que intervienen en el diseño, seguimiento y evaluación de los planes estratégicos curriculares
- Analizar el modelo curricular empleado en la institución educativa en la cual los estudiantes realizan su propuesta de investigación.

Contenido:

- Conceptuaciones teóricas sobre planificación curricular estratégica.
- Funciones y tareas del planificador estratégico.
- La misión y objetivos institucionales.
- Análisis de elementos internos y externos que afectan la institución educativa.
- Fortalezas y debilidades institucionales.
- Perfil general de los funcionarios.
- Los recursos institucionales.
- Enfoques y modelos curriculares
- El proceso de toma de decisiones en el contexto de la planificación estratégica.
- El diseño de una estrategia de dirección institucional.
- La implementación de la estrategia.
- Seguimiento y evaluación del plan estratégico curricular.

Bibliografía:

Charles W. L. Hill y Gareth R. Jones.(1999) Administración Estratégica: Un Enfoque Integrado. Tercera edición.

Farjat, L. (1998) Gestión educativa institucional: de las intenciones a las concreciones: aportes para transformar la realidad. Buenos Aires. Lugar Edit.

Makridakis, S. (1997). Pronósticos: Estrategia y Planificación para el Sudo XXI.Ediciones Díaz de Santos, S.A.

Mintzberg, H. y Quinn, J. (1993) El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos. Da. Edición. México. Prentice Hall Hispanoamérica, S.A.

Thompson – Strickland. (1998) Dirección y Administración Estratégicas. Conceptos Casos y Lecturas. Edición Especial en Español.

Nombre del curso: Liderazgo y ética profesional

Número de créditos: 4

Descripción:

Partimos de una definición general e instrumental del concepto de liderazgo y ética profesional, se plantea el hecho de que un auténtico liderazgo implica asumir valores fundamentales como respeto, responsabilidad, honestidad, entre otros. La idea de “ética profesional” tiene relación directa con un modo de ser y de actuar sellado por valores como tolerancia, compromiso, transparencia, etc. Todo lo anterior, a través del eje curricular desarrollo humano sostenible. En síntesis, el liderazgo auténtico es el nuevo nombre de la ética profesional.

Objetivos:

- Profundizar en el concepto de liderazgo y su relación con la ética profesional.
- Determinar la forma en que se llevan a la práctica cotidiana determinados valores, tales como respeto, responsabilidad, honestidad y sus implicaciones en el contexto educativo.
- Identificar los valores que se asumen y vivencian en las instituciones educativas como parte del proceso de liderazgo.

Contenido:

- Historia e idea de liderazgo y de ética profesional.
- El doble binomio Inteligencia emocional- inteligencia racional Liderazgo- ética profesional, está ordenado a garantizar una formación rigurosamente científica y profundamente humana.
- La formación (y la vocación) y no tanto la profesión garantizan una docencia inspiradora y con absoluta honestidad.
- Valores y sus dimensiones en la ética profesional.
- Principios y normas de la ética profesional.
- Ley de enriquecimiento ilícito.

Bibliografía:

Cordero, G. (2001) Apuntes sobre Educación Cuadernos Prometeo, Departamento de Publicaciones UNA.
Ferguson, M. (1989) La conspiración de acuario: transformaciones personales y sociales en este fin de siglo. Argentina: Editorial: Troquel.
Freire, P. (1997) La Educación como Practica de la libertad, ed. S XXI, México,
Maritain J. La nueva moral s.d.
Loughlin, C. E y Suisa, JH. (1995). El ambiente de aprendizaje: diseño y organización. México: Colección Educación y Primaria.

Nombre del curso: Comunicación estratégica

Número de créditos: 4

Descripción:

El curso plantea la perspectiva estratégica de la comunicación como uno de los instrumentos o herramientas del liderazgo en el contexto educativo. La comunicación es vista como un proceso humano, de transferencia y entendimiento de los significados, refleja un enfoque de transmisión de información de carácter estratégico, por cuanto orienta, estimula y motiva el comportamiento humano hacia la consecución de las metas organizacionales. Profundiza de forma aplicada el trasfondo cultural de la comunicación en el liderazgo y en las negociaciones, donde no puede faltar un profundo análisis de la comunicación no verbal como un instrumento potente en las relaciones interpersonales. A través del eje de innovación y cambio se lograrán los aportes necesarios para lograr procesos de comunicación estratégica en los participantes.

Objetivos:

- Profundizar en el análisis de la comunicación estratégica como uno de los instrumentos del liderazgo en el contexto educativo.
- Identificar en el contexto educativo los diferentes estilos de comunicación y su relación con el liderazgo.
- Aplicar estrategias de comunicación verbal y no verbal en diferentes contextos educativos.

Contenido:

- Organización, comunicación y estrategia.
- Modelo del proceso de la comunicación.
- La percepción y la comprensión de los mensajes.
- Barreras del proceso.
- Enfoque de contingencias para la elección de los medios.
- Fuentes primarias de la comunicación no verbal.
- Estilos de comunicación y los rumores.
- Psicología de la persuasión y sugestión.

Bibliografía:

Academy of management journal. 1993.

Cote-O'Hara J. (1993) Sending them home to work: telecommuting. Business quarterly.

Fast, J. Body Language. Evan.1970.

Olmsted, M. (1972) El pequeño grupo. Argentina: Paidós.

Rodríguez, M. (1993) Manual de creatividad: los procesos psíquicos y el desarrollo. México: Editorial Trillas.

Nombre del curso: Liderazgo educativo

Número de créditos: 4

Descripción:

La necesidad de responder a las demandas y retos de la sociedad contemporánea, ha conducido a las instituciones educativas a establecer diversas estrategias para lograr el mejoramiento de los procesos que en ellas se establecen. Uno de esos procesos es el liderazgo en el desempeño de las funciones de los actores educativos. De ahí que este curso centre su atención en investigar, analizar y discutir con los participantes las competencias profesionales que prevalecen en el desempeño de líderes educativos: directores, docentes, evaluadores, planificadores curriculares, en las organizaciones en las cuales laboran. El insumo que se deriva del curso será retomado en el proyecto institucional que diseñan los participantes de la maestría.

Objetivos:

- Analizar la relación existente entre liderazgo educativo y desempeño de funciones.
- Investigar y discutir con los participantes las competencias profesionales que prevalecen en el desempeño de los líderes educativos.
- Elaborar perfiles profesionales centrados en competencias para los líderes educativos.

Contenido:

- Liderazgo educativo: retos y desafíos
- Calidad y equidad en el logro de metas institucionales
- Líderes educativos: líderes de proyectos, de equipos, y líderes escolares
- Autonomía y participación de los actores educativos en la toma de decisiones
- Visiones y expectativas de los actores educativos sobre el liderazgo educativo
- Perfiles centrados en competencias para el liderazgo educativo

Bibliografía:

- Gairin, J y Darder, P. Estrategias e instrumentos para la gestión educativa. Barcelona, España. Editorial Praxis.
- Bolívar, A. (1997) Liderazgo, mejora y Centros educativos. Universidad de Granada.
- Diez, M. (1990). A thrust from within: reconceptualizing teacher education at Alverno College [Un empuje desde dentro: una nueva conceptualización de la formación de docentes en la Universidad Alverno]. *Peabody journal of education* (Mahwah, Nueva Jersey), vol. 65, nº 2, págs. 4-18
- Escudero, J. (1997) Calidad de la Educación: entre la seducción y las sospechas. Universidad de Murcia.
- Gairín, J. (1993) La Autoevaluación Institucional como vía para mejorar los centros educativos. Universidad Autónoma de Barcelona.
- García, J. (2000) Educación y formación para el nuevo milenio: el caso de los nuevos yacimientos de empleo. En A. Monclús Estella (coord.). *Formación y Empleo: Enseñanza y competencias*, Granada, Comares. pp. 281-306.
- Larrain, T. y Pizarro, A. (2002) Por una gestión escolar orientada a resultados de calidad. Chile: Revista de Educación N° 298.
- J. Elliott.(1993) El cambio educativo desde la investigación acción. Editorial Morata.
- Media, A. (1997) El Liderazgo en Educación. Madrid. UNED.
- Peña, L. (1990). El Concepto de Líder. El Maestro como Líder. Editorial Monte Ávila. Caracas, Venezuela.

Zabalza, M. (2000) Los Nuevos Horizontes de la formación en la sociedad del aprendizaje (una lectura dialéctica de la relación entre formación, trabajo y desarrollo personal a lo largo de la vida). En A. Monclús Estella (coord.). *Formación y Empleo: Enseñanza y competencias*, Granada, Comares, (pp. 165-198).

Nombre del curso: Proyecto para la gestión y liderazgo en la educación

Número de créditos: 4

Descripción:

El presente curso constituye un reto cognitivo para los participantes, al configurar un marco de acción para la búsqueda de soluciones a los problemas que se presentan en la administración de la educación. En ese sentido, el curso aporta elementos para concluir el diseño de la propuesta de investigación de cada participante. La discusión y análisis de cada propuesta se llevará a cabo mediante un proceso que realimenta el carácter conceptual y metodológico de la gestión y liderazgo en el ámbito de la educación.

Objetivos:

- Aportar elementos conceptuales y metodológicos para la formulación de la propuesta de investigación de cada participante.
- Discutir los elementos sobre gestión y liderazgo en el ámbito de la educación presentes en las propuestas de investigación.

Contenido:

- Las situaciones sociales y necesidades humanas como base en la formulación de proyectos educativos.
- Preparación para la formulación del proyecto:
 - Términos de referencia
 - Organización y sistematización de la información
 - Normas para el diseño
 - Perfil del proyecto
 - Tipos de proyectos (sectores y modalidades)
 - Marco Lógico para la formulación del proyecto educativo

Bibliografía:

- Guedez, V. (1995). *Gerencia, Cultura y Educación*. Fondo Editorial Tropykos´ CLACDEC. Caracas. Venezuela.
- Rivera, J. (1998) *Los proyectos conceptos, clases, y descripción*. San José, Costa Rica: UNESCO/CAP
- Rivera, J. (1998) *La redacción de un proyecto*. San José, Costa Rica: UNESCO/CAP
- Sabino, C. (1986). *El Proceso de Investigación*. Caracas: Editorial PANAPO.
- Suárez, B. (1990). *Métodos de Investigación*. Caracas: Ediciones Eneva.

CURSOS OPTATIVOS

Nombre del curso: Formulación, administración y evaluación de proyectos educativos

Número de créditos: 4

Descripción:

El presente curso tiene el propósito de analizar y discutir con los participantes los elementos conceptuales y metodológicos para la formulación, administración y evaluación de proyectos educativos, considerando que su elaboración es un proceso lógico, coherente y sistemático que implica ciertos pasos fundamentales, los cuales deben ser considerados en el proceso de planificación. Como componente práctico los participantes analizarán diferentes proyectos educativos en cuanto a su formulación, ejecución, administración y evaluación.

Objetivos:

- Discutir con los participantes los elementos conceptuales y metodológicos para la formulación, administración y evaluación de proyectos educativos.
- Indagar el proceso de planificación para elaborar los proyectos educativos.
- Analizar diferentes proyectos educativos en cuanto a su formulación, ejecución, administración y evaluación.

Contenido:

- Problemática educativa costarricense:
 - A nivel macro
 - A nivel micro
- Planificación para la elaboración de proyectos educativos:
 - Los planes, programas y proyectos: concepto, diferencias, semejanzas, naturaleza, estructuración.
 - El ciclo del proyecto.
- Perfil del proyecto
 - Organización y plan de trabajo
 - Normas para el diseño
 - Tipos de proyectos (sectores y modalidades)
 - Marco Lógico aplicado para la formulación de proyectos Educativos.
- Reconocimiento y diseño preliminar:
 - Análisis y diagnóstico de la situación problema
 - Técnicas de diagnóstico: FODA, PDP, Delfos y los tradicionales
 - La identificación y priorización de necesidades
 - El proceso de identificar ideas de proyectos

- Administración del proyecto:
 - Ejecución y seguimiento
 - Métodos de programación: Gantt-Pert
- Evaluación de proyectos:
 - Tipos de evaluación
 - Modelos
 - Instrumentos de evaluación
 - Evaluación del impacto social del proyecto
 - Módulos técnicos de análisis de evaluación
- En busca de recursos financieros:
 - Formulación de propuestas
 - Contactando la institución
 - Recomendaciones para la búsqueda de una donación (Grant)

Bibliografía:

- Guadalini, B. (1998) Guía para la elaboración, diseño y administración de proyectos. San José, Costa Rica: UNESCO/CAP
- Rivera, J. (1998) Lo proyectos conceptos, clases, y descripción. San José, Costa Rica: UNESCO/CAP
- Rivera, J. (1998) La redacción de un proyecto. San José, Costa Rica: UNESCO/CAP
- Herrman & Herrman (2001) Resumen de la metodología del Planificación de Proyectos Orientada a Objetivos. USA: ZOPP master.

Nombre del curso: Resolución de conflictos en la gestión educativa

Número de créditos: 4

Descripción:

El curso pretende formar al participante con una clara visión sobre la solución de conflictos y el papel negociador que debe asumir en la gestión educativa, con el fin de propiciar en los y las estudiantes una actitud de liderazgo que les permita enfrentar el conflicto más que evitarlo y aceptar a las demás personas con sus ideas diferentes. Por otra parte, es necesario cultivar en ellos el gusto de vivir, trabajar, relacionarse, luchar y vencer las dificultades y desarrollar una actitud reflexiva, crítica e innovadora.

Objetivos:

- Determinar la importancia de la resolución de conflictos en la gestión educativa
- Analizar el papel negociador que debe asumir el líder en la gestión educativa.
- Promover una actitud reflexiva y crítica frente a los factores internos o externos que afectan las relaciones entre grupos.

Contenido:

- El conflicto, concepto y clases de conflicto, conflicto de interés y de valores.
- Las cinco fases del conflicto, oposición o incompatibilidad potencial
- Conocimiento y personalización
- Intenciones, comportamientos y resultados.
- Los mecanismos de la solución de conflictos
- Arbitraje, la conciliación, la mediación, la negociación, preparación y planeación definición de las reglas del juego.
- Aclaración y justificación
- Regateo y solución de problemas
- Cierre e implantación.
- Las relaciones entre grupos
- Factores que afectan las relaciones entre grupos
- Métodos para administrar las relaciones entre grupos.
- Resolución del conflicto.
 - Definición, tipos y posiciones ante el conflicto.
 - Características del conflicto.
 - Administración de conflicto.

Bibliografía:

Aguilar, E (1994) Dominemos el manejo del conflicto. México: Luna Nueva
Tjosuold, D (1993). El conflicto positivo en la organización. Cómo estimular la diversidad y crear unidad. Versión en español. Addison Wesley Publishing Company, S.A.
Stephen, R (1996). Comportamiento organizacional. México Prentice Hall Hispanoamericana
Camacho, E. (1997) Solución pacífica de conflictos. Programa RAC. Corte Suprema de Justicia.

Nombre del curso: Teoría y vivencia de los Derechos Humanos

Número de créditos: 4

Descripción:

El curso está diseñado para que los y las estudiantes analicen los fundamentos filosóficos éticos y la teoría de los derechos humanos sobre la base de su práctica en la macro sociedad, con el fin primordial de fortalecer la funcionalidad individual y grupal que contribuyan a la construcción de una cultura de paz y su incidencia en la gestión educativa.

Objetivos:

- Analizar los fundamentos filosóficos y éticos que sustentan la teoría de los derechos humanos
- Discutir los diversos factores que contribuyen en la construcción de una cultura de paz y su incidencia en la gestión educativa.
- Investigar la forma en que se vivencian los derechos humanos en diferentes contextos educativos.

Contenido::

- Fundamentos históricos filosóficos de los derechos humanos
- Teoría de los derechos humanos.
- Derechos humanos en la diversidad, minorías étnicas, menores de edad, pacientes de VIH, Discapacidad.
- Promoción de la cultura de paz.

Bibliografía:

Caravaca, A. (1994) Violencia de género, derechos humanos y democratización: perspectivas de las mujeres, San José: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

Instituto Interamericano de derechos humanos. (sf). Compilación de trabajos del curso interdisciplinario en derechos humanos.

Melden, A. (sf). Derechos y las personas: los valores y la búsqueda filosófica. México: Fondo de Cultura Económica.

Organización de Estados Americanos (2001). Informe anual de la Comisión Interamericana de Derechos Humanos. Washington: OEA.

ANEXO C

**PROFESORES DE LOS CURSOS DE LA MAESTRÍA EN GESTIÓN EDUCATIVA CON ÉNFASIS
EN LIDERAZGO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL**

ANEXO C

PROFESORES DE LOS CURSOS DE LA MAESTRÍA EN GESTIÓN EDUCATIVA CON ÉNFASIS EN LIDERAZGO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL

CURSO

Seminario de actualización en desarrollo educativo

Desarrollo humano en las organizaciones

Teorías, enfoques y estilos de liderazgo

Administración y gestión educativa

Dinámicas de la legislación educativa

Desarrollo de las habilidades para el liderazgo

Trabajo en equipo en los procesos de liderazgo

Cultura organizacional

Investigación aplicada en los procesos educativos

Planificación estratégica curricular

Liderazgo y ética profesional

Proyecto para la gestión y liderazgo en la educación

Comunicación estratégica

Liderazgo educativo

Formulación, administración y evaluación de proyectos educativos

Resolución de conflictos en la gestión educativa

Teoría y vivencia de los derechos humanos

PROFESOR

Rafael Jiménez Corrales

Vivian Pacheco Urbina

Ileana Vargas Jiménez

Carlos Luis Rojas Porras

Álvaro Mora Espinoza

Carlos Luis Rojas Porras

Lelia Arias Vindas

Ileana Vargas Jiménez

Víctor Bonilla Mata

Ligia Arguedas Ramírez

Rodrigo Aguilar Romero

Rafael Espinoza Pizarro

Carlos Guido Masís

M^a Agustina Cedeño Suárez

Rafael Espinoza Pizarro

Vivian Pacheco Urbina

Rafael Jiménez Corrales

ANEXO D

**PROFESORES DE LOS CURSOS DE LA MAESTRÍA EN GESTIÓN EDUCATIVA CON ÉNFASIS
EN LIDERAZGO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL Y SUS GRADOS ACADÉMICOS**

ANEXO D

PROFESORES DE LOS CURSOS DE LA MAESTRÍA EN GESTIÓN EDUCATIVA CON ÉNFASIS EN LIDERAZGO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL Y SUS GRADOS ACADÉMICOS

RODRIGO AGUILAR ROMERO

Doctorado en Teología, Universidad Westfaliana de Münster, Alemania.

LIGIA ARGUEDAS RAMÍREZ

Maestría en Administración Educativa, Universidad de Nuevo México, Estados Unidos de América.

LELIA ARIAS VINDAS

Maestría en Ciencias de la Educación con énfasis en Docencia, Universidad Americana.

VÍCTOR BONILLA MATA

Maestría en Educación con énfasis en Asuntos Estudiantiles, Universidad Nacional.

M^a AGUSTINA CEDEÑO SUÁREZ

Maestría en Planificación Curricular, Universidad de Costa Rica.

RAFAEL ESPINOZA PIZARRO

Doctorado en Educación con énfasis en Investigación Educativa, Universidad Latina de Costa Rica.

CARLOS GUIDO MASÍS

Maestría en Administración de Negocios, National University, San Diego, California, Estados Unidos de América.

RAFAEL JIMÉNEZ CORRALES

Maestría en Evaluación Educativa, Universidad de Costa Rica.

ÁLVARO MORA ESPINOZA

Doctorado en Derecho, Universidad Complutense de Madrid, España.

VIVIAN PACHECO URBINA

Maestría en Administración Educativa, Universidad de Costa Rica.

CARLOS LUIS ROJAS PORRAS

Maestría en Educación, Universidad de Costa Rica.

ILEANA VARGAS JIMÉNEZ

Maestría en Administración Educativa, Universidad de Nuevo México, Estados Unidos de América.