



Octavo Informe Estado de la Educación (2021)

Investigación de base

Liderazgo pedagógico en directivos de centros educativos costarricenses de secundaria

Investigadores:

Olman Bolaños Ortiz
Karla Vargas Solera
Ingrid Monge Rodríguez
Virginia Cerdas Montano
Satya Rosabal Vitoria
Adriana Venegas Oviedo

San José | 2021



370.7286
L7141

Liderazgo pedagógico en directivos de centros educativos costarricenses de secundaria / Olman Bolaños Ortiz, et al. -- Datos electrónicos (1 archivo : 900 kb), -- San José, C.R. : CONARE - PEN, 2021.

ISBN 978-9930-607-25-1
Investigación de Base del Octavo Informe Estado de la Educación (2021)
Formato PDF, 48 páginas.

1. ADMINISTRADORES ESCOLARES. 2. EDUCACIÓN SECUNDARIA. 3. CENTROS EDUCATIVOS. 4. LIDERAZGO PEDAGÓGICO. 5. GESTIÓN CURRICULAR. 6. GESTIÓN EDUCATIVA. 7. EDUCACIÓN PÚBLICA. 8. COSTA RICA. I. Bolaños Ortiz, Olman. II. Vargas Solera, Karla. III. Monge Rodríguez, Ingrid. IV. Cerdas Montano, Virginia. V. Rosabal Vitoria, Satya. VI. Venegas Oviedo, Adriana. VII. Título.



Índice

Presentación	4
Investigación	4
Resumen	4
Introducción	5
Marco conceptual	6
Metodología	10
Selección de las personas participantes	11
Técnicas de recolección e instrumentos	12
Proceso de recolección y análisis de la información	12
Resultados	13
Dimensión Comunitaria	13
Dimensión Administrativa	17
Dimensión Curricular	21
Conclusiones y recomendaciones	25
Conclusiones y discusión	25
Referencias bibliográficas	29
Anexos	31

Presentación

Esta Investigación se realizó para el Octavo Informe Estado de la Educación (2021). El contenido de la ponencia es responsabilidad exclusiva de su autor, y las cifras pueden no coincidir con las consignadas en el Octavo Informe Estado de la Educación (2021) en el capítulo respectivo, debido a revisiones posteriores. En caso de encontrarse diferencia entre ambas fuentes, prevalecen las publicadas en el Informe.

Investigación

Resumen

El liderazgo pedagógico ejercido por las personas directoras es fundamental para el éxito en los procesos que tienen lugar en los centros educativos. Desde las dimensiones curricular, administrativa y comunitaria, este liderazgo facilita la mejora constante del proceso de enseñanza y aprendizaje, así como de toda experiencia educativa que se lleve a cabo en estas organizaciones.

Con el fin de conocer la percepción que tienen docentes y supervisores frente a las prácticas de liderazgo ejercido por los directores y directoras de centros educativos de secundaria, en el sistema educativo costarricense, se realiza un estudio de corte cualitativo, transversal y sincrónico, con diseño fenomenológico-descriptivo. Para ello, se recogen e interpretan las declaraciones de las personas participantes (31 supervisores y 34 docentes), mediante entrevistas y grupos focales.

Los resultados obtenidos, desde la percepción del personal docente y del supervisor educativo, así como las conclusiones pertinentes, permiten facilitar un conjunto de recomendaciones tendientes a fomentar el liderazgo pedagógico desde la dimensión comunitaria, curricular y administrativa.

Introducción

La capacidad de liderazgo de las personas directoras se evidencia cada vez más como un elemento diferenciador en la mejora continua de los procesos de enseñanza-aprendizaje (Mineduc, 2015; Moral, C. y Amores, F., 2014; Pozner, 2000). Es por esto que el liderazgo de las personas directoras de las instituciones educativas tiene que enfocarse en el ámbito pedagógico y hacia una gestión orientada a la mejora continua de las acciones, desde el trabajo colaborativo y una visión estratégica en tres dimensiones:

- *Gestión curricular*: enfocada en todos procesos concretos vinculados al ámbito pedagógico y los efectos en el estudiantado y la realidad social. Es un eje medular de la gestión educativa que implica habilidades de acompañamiento, seguimiento y evaluación tanto del cuerpo docente, como de las dinámicas alrededor de los procesos de aprendizaje. La relación entre gestión curricular y liderazgo es indiscutible para el éxito del proyecto educativo.
- *Gestión administrativa*: Es la base de unión entre las expectativas y requerimientos de los diversos actores educativos con los procesos de enseñanza aprendizaje. Contempla elementos de organización, planificación, control, gestión de recursos humanos, materiales de las instituciones educativas. Además, todos los mecanismos de vinculación con actores educativos cotidianos y de apoyo (Juntas de Educación, por ejemplo).
- *Gestión comunitaria*: Representa la inclusión de los actores educativos que participan del proceso de enseñanza aprendizaje a través de distintos medios de construcción colectiva. Para lograr esa articulación es central la persona directora, a fin de crear un ambiente de participación alrededor del proyecto educativo y de este a las necesidades del contexto social.

En esa línea, ahondar en el conocimiento del liderazgo que ejercen las personas directoras en el ejercicio de la gestión de los centros educativos, es una responsabilidad fundamental del sistema educativo en general, aún más cuando se analiza desde la perspectiva de diferentes actores de la comunidad educativa, así, la presente investigación se orientó a determinar la percepción que tienen docentes y supervisores frente a las prácticas de liderazgo ejercido por los directores y directoras de centros educativos públicos de secundaria.

Marco conceptual

Dirigir y liderar comparten tareas esenciales como coordinar acciones, motivar, gestionar recursos, orientar procesos y ejercer autoridad; es decir, tareas propias de la movilización del personal a cargo para conseguir una meta. Sin embargo, en el marco de la gestión educativa, erróneamente se han planteado como conceptos análogos, asumiendo que la persona directora de un centro educativo es un líder sólo por la autoridad formal que envuelve su cargo. No obstante, la autoridad de un líder no deviene de la formalidad que caracteriza a su cargo, sino de una construcción constante y sostenida de legitimidad, ganada a partir de la actualización constante y el destacado desempeño de sus labores (Antúnez, S. y Silva, P., 2018).

Conceptualmente se define el liderazgo como una relación de influencia que es ejercida, en el marco de la interacción entre un grupo de personas determinado, para alcanzar objetivos concretos y metas compartidas, en ese sentido, el liderazgo debe entenderse desde las prácticas concretas que son ejercidas dentro y ante un contexto particular (Mineduc, 2015; Moral, C. y Amores, F., 2014) En esa línea, el liderazgo de las personas directoras no se concibe como un atributo o característica propia de la persona, sino como “...un conjunto de acciones, que tienen fundamento en conocimientos, habilidades y hábitos que pueden ser enseñados y aprendidos” (Mineduc, 2015, p.10). Desde la perspectiva de autores como Bolívar (2010), Gajardo y Ulloa (2016), entre otros, existen diversas prácticas que caracterizan un liderazgo pedagógico (Cuadro 1).

Cuadro 1

Prácticas de liderazgo para el aprendizaje según autores

Leithwood, et al 2006	Robinson, et al 2009	Hallinger, et al 2015	Mineduc, 2015
Establecer dirección: definir un propósito que motive al equipo y los lleve a la consecución de metas.	Establecer metas y expectativas	Definir la misión del centro educativo y comunicar las metas	Construir e implementar una visión estratégica compartida sobre el centro educativo y sus objetivos.
Desarrollo del personal: potenciar las capacidades del equipo docente en función de las metas.	Promocionar y participar en procesos de aprendizaje y desarrollo profesional del profesorado	Gestionar el programa de enseñanza	Desarrollar las capacidades profesionales: comprender, mejorar y potenciar las capacidades, habilidades personales y la motivación.

Leithwood, et al 2006	Robinson, et al 2009	Hallinger, et al 2015	Mineduc, 2015
Rediseñar la organización: estructurar una organización que facilite el trabajo docente, con la familia, la comunidad y el entorno.	Obtener y asignar recursos de una manera estratégica	Desarrollar un clima escolar para el aprendizaje positivo	Liderar y monitorear los procesos de enseñanza y aprendizaje: guiar, dirigir y gestionar eficazmente los procesos de enseñanza y aprendizaje.
Gestionar los procesos de enseñanza y aprendizaje: supervisar y evaluar la enseñanza, coordinar el currículum, proveer los recursos necesarios y seguir el progreso de los alumnos	Asegurar un entorno ordenado y de apoyo		Gestionar la convivencia y la participación de la comunidad escolar: promover activamente una convivencia escolar y un clima basado en relaciones de confianza, para lo cual se impulsan interacciones positivas
	Planificar, coordinar y evaluar la enseñanza y el currículum		

Fuente: Elaboración propia con base en CEPPE (2009); Bolívar (2010); Gajardo y Ulloa (2016) y Mineduc (2015).

Ahora bien, el conjunto de prácticas de liderazgo pedagógico no puede entenderse de forma aislada, por el contrario, las mismas forman parte de una gestión educativa. Siguiendo a Pozner (2000), la gestión educativa se entiende como el conjunto de acciones sistémicas ejecutadas desde una perspectiva de participación, que se encuentran orientadas a la mejora continua de los procesos educativos; en contraposición al concepto de administración escolar, la gestión educativa prioriza la centralidad en lo pedagógico, apela hacia el trabajo en equipo y fomenta la intervención sistémica y estratégica, siendo el liderazgo pedagógico, uno de sus pilares fundamentales:

La gestión requiere prácticas de liderazgo para concertar, acompañar, comunicar, motivar y educar en la transformación educativa (...). Las de liderazgo dinamizan las organizaciones educativas para recuperar el sentido y la misión pedagógica desarrollada a partir de objetivos tendientes a lograr aprendizajes potentes y significativos para todos los estudiantes. (Pozner, 2000, p. 28)

Desde esta perspectiva sistémica, se considera que en la gestión educativa interactúan tres grandes áreas: la dimensión curricular, la dimensión administrativa y la dimensión comunitaria. En términos administrativo primeramente se deben entender que las instituciones educativas, en sus distintas modalidades y ámbitos, forman parte del sistema educativo nacional, así, la persona administradora de la educación tiene bajo su responsabilidad la implementación de políticas, el análisis de planes y programas, la ejecución de acciones organizativas específicas para el establecimiento, y la disposición interna y externa de las dinámicas formativas. En esa línea, la dimensión administrativa es base para la articulación de distintos procesos educativos, implicando actividades de diversa índole:

- Manejo de recursos humanos, materiales y económicos.
- Gestión de procesos de índole técnica, horarios, seguridad.
- Direccionamiento de la información a todos los miembros de la comunidad educativa
- Seguimiento y verificación de las normativas establecidas por el sistema, a nivel nacional, regional y del circuito.
- Manejo de personal docente y administrativo.
- Planificación presupuestaria y de recursos de la institución para las diversas áreas de atención.

Asimismo, la dimensión administrativa es pilar fundamental para enmarcar la interacción entre los intereses y necesidades de toda la comunidad educativa, sobre todo en función de los procesos de enseñanza-aprendizaje. En consecuencia, la dimensión administrativa y el papel de la persona directora es compleja, no es solo para conseguir los objetivos que se establecieron para toda la organización, sino también potenciar a las personas que colaboran con la institución educativa en materia de desarrollo personal y profesional (Antúnez, 2003).

Por otro lado, la gestión curricular, implica una práctica de liderazgo que agrupa el conjunto de acciones pensadas y metódicas, implementadas por las personas administradoras de la educación, orientada a transformar capacidades, motivaciones y responsabilidades de los docentes, pero sobre todo a incidir en la mejora de los aprendizajes del estudiantado (Navarrete, Castillo, Artavia, Rosas, Oyarzún, Castro, Ahumada, Campos, Galdmese, 2011) La gestión curricular, por tanto, se relaciona directamente con el liderazgo pedagógico centrado en el desarrollo y seguimiento del currículo educativo, evaluación de la función docente y el aprendizaje de los estudiantes.

La dimensión administrativa y curricular se consolidan con el ámbito comunitario, a partir de la integración y participación de la comunidad, como aportes al proyecto educativo para el logro de los objetivos institucionales. Desde la gestión educativa, el eje comunitario acarrea una serie de

elementos: comunicación, espacios de participación y toma de decisiones, la incorporación de las manifestaciones culturales e identitarias, articulación de actividades con diferentes figuras de ámbitos públicos y privados entre otros aspectos. Para la figura de la persona directora educativa, la perspectiva es propiciar la reflexión, el intercambio y la participación del entorno social en estrecha vinculación con el proyecto institucional.

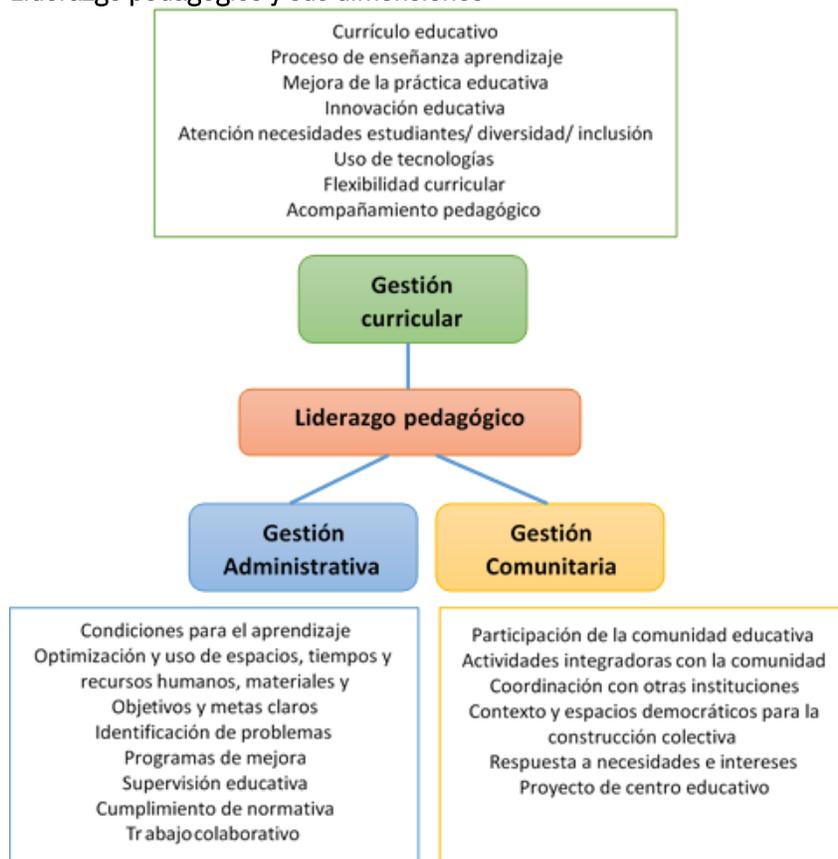
En consecuencia, la dimensión comunitaria para las personas administradoras de la educación se orienta a una comprensión amplia de la comunidad, su realidad, demandas y aportes. Pero también, la forma en que se integra la misma a la institución, considerando la diversidad cultural, ideológica de las familias, instancias gubernamentales, empresas, organizaciones civiles y religiosas, todo con la visión estratégica de mejorar la educación y la generación de oportunidades (UNESCO, 2011).

Valga reiterar finalmente, que las tres dimensiones educativas descritas tienen un engranaje desde el liderazgo:

Entre las prácticas claves de un liderazgo efectivo, se destacan las acciones orientadas a crear y sostener una cultura profesional colaborativa. Los directores efectivos convocan y valoran actividades colaborativas, cultivando el respeto y confianza mutuos entre los docentes y también con los líderes. Tratan de fomentar esto mediante trabajos en conjunto, como la planificación pedagógica en equipo, el monitoreo y análisis de los resultados académicos, la toma de decisiones en cuanto a la ayuda para estudiantes que están fallando en sus estudios, y el perfeccionamiento continuo de sus habilidades profesionales. Crean estructuras que facilitan el desempeño del trabajo colectivo, como la creación de tiempos y espacios comunes de planificación, el establecimiento de estructuras grupales para la resolución de problemas, una mayor distribución del liderazgo en tareas específicas asociadas al proyecto de mejoramiento escolar. (Anderson, 2010, p. 43-44)

El liderazgo directivo en el manejo administrativo, la coherencia en el ámbito curricular y la atención de la dimensión comunitaria generan cambios efectivos en el desarrollo educativo de las personas. Los directores y directoras, junto con sus equipos de trabajo, son quienes, de manera permanente y como parte de su labor cotidiana, buscan nuevas formas de gestionar con liderazgo, lo pedagógico (Mineduc, 2015).

Figura 1
Liderazgo pedagógico y sus dimensiones



Fuente: Elaboración propia.

Por tanto, frente a esta complejidad, el liderazgo pedagógico tiene impacto en el currículum educativo, es decir desde las acciones y prácticas para el logro de aprendizaje en la comunidad educativa, principalmente en el estudiantado. Se habla entonces, de un liderazgo para el aprendizaje donde las prácticas de la persona directora se enfocan en una dinámica y cultura educativa que logre alcanzar estos altos niveles de aprendizaje, sin dejar de lado el acompañamiento y desarrollo del equipo docente, así como la vinculación con el entorno y la comunidad (Gajardo y Ulloa, 2016).

Metodología

Posicionado desde un paradigma naturalista, este estudio busca ahondar en la percepción que tienen docentes y supervisores frente a las prácticas de liderazgo ejercido por los directores y directoras de centros educativos públicos de secundaria. La investigación se plantea como un estudio transversal sincrónico, es decir, se enmarca en un momento histórico determinado (Barrantes, 2013; Hernández, Fernández y Baptista, 2014) y se ajusta a un diseño fenomenológico, ya que se trabaja directamente con las declaraciones de los sujetos de estudio,

buscando comprender los elementos comunes frente a un fenómeno determinado (Hernández *et al.*, 2014). En esa línea, el estudio tuvo un alcance descriptivo (Barrantes, 2013).

Por su parte, se prioriza un enfoque cualitativo para la recolección de los datos, lo cual supone la existencia de una relación dinámica entre datos y preguntas; así, no sólo se plantearon instrumentos con base en técnicas cualitativas como la entrevista y el grupo focal, sino que además hubo un flujo constante entre la información recolectada en un primer instrumento y la definición del siguiente; en palabras de Hernández *et al.* (2014), se trata de una acción indagatoria que “se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien circular” (p. 10).

Selección de las personas participantes

El presente estudio busca ser un insumo en la línea de investigación “Liderazgo pedagógico del director en los centros educativos públicos de Costa Rica”, que forma parte del proceso de construcción del Octavo Informe del Estado de la Educación. Por tanto, para la definición de las personas participantes, se toman como referente, los 198 colegios públicos seleccionados como muestra por el Estado de la Nación. A partir de esa información, se definen como población de estudio:

- El conjunto de docentes que, entre octubre 2020 y febrero 2021, conformaron parte de la planilla de agremiados COLYPRO, pertenecientes a los 198 colegios públicos seleccionados. Esto supuso una población total de 12.294 docentes.
- El conjunto de supervisores y supervisoras que, entre octubre 2020 y febrero 2021, se encontraban ocupando el puesto de Supervisor Educativo en las direcciones regionales a las cuales pertenecían los 198 colegios públicos seleccionados. Esto supuso una población total de 206 supervisores.

Siendo el carácter de la investigación cualitativo, se opta por ejecutar un muestreo de máxima variación (Hernández *et al.*, 2014). Es decir, si bien no se atendió a la definición de una muestra probabilística, dado el tamaño tan amplio de la población, se implementaron diversas estrategias, a fin de lograr la mayor representatividad posible. Como un primer momento, se buscó garantizar la representatividad a través de una selección aleatoria de docentes; así, usando como marco muestral el listado de 12.294 docentes que se encontraban laborando en los 198 colegios públicos seleccionados, se utilizó el programa R, y la función *sample_n* perteneciente al paquete *dplyr*, para generar un listado de 990 docentes; es a esta muestra de docentes, que se extiende la invitación para participar de la investigación vía correo electrónico. Por su parte, en el caso de las personas supervisoras se extendió la invitación a la totalidad de la población.

Valga subrayar que, a pesar de la amplitud de la convocatoria, la participación fue poca, por lo cual se extendió el envío de las invitaciones a otros 1980 docentes y se reiteró la invitación a las personas supervisoras. Aunado a esto, a fin de subsanar la falta de participación, también se solicitó apoyo directo a personas vinculadas a la institucionalidad educativa para que

extendieran la invitación a docentes y personal supervisor pertenecientes a las poblaciones seleccionadas. El proceso de recolección de la información se extendió entre octubre de 2020 y febrero de 2021; finalmente, se contó con una participación de 31 personas supervisoras y 34 docentes.

Técnicas de recolección e instrumentos

Para esta investigación se aplicaron dos técnicas de corte cualitativo: la entrevista y los grupos focales (Hernández *et al.*, 2014). Ahora bien, dadas las condiciones de virtualidad que demandó la emergencia nacional por el COVID-19, las técnicas de recolección de la información se plantearon desde un carácter virtual. En el caso de la entrevista, se plantearon dos instrumentos a partir de preguntas abiertas referentes a cada una de las dimensiones de interés; concretamente se diseñó un instrumento de entrevista orientado a captar la percepción de las personas supervisoras (anexo 1) y un instrumento de entrevista orientado a captar la percepción de las personas docentes (anexo 2). Los instrumentos se diseñaron en la aplicación Forms, perteneciente a Microsoft Office 365, y se enviaron a las personas definidas en la selección muestral, vía correo electrónico.

Por su parte, se ejecutaron 6 grupos focales, 4 conformados por personal docente y 2 conformados por personal supervisor. Los grupos focales se ejecutaron de manera virtual, a través de sesiones sincrónicas de aproximadamente hora y media; para estas sesiones se utilizó como plataforma virtual la herramienta Zoom. En términos de instrumentos, para los grupos focales se tomaron como base, las respuestas obtenidas en las respectivas entrevistas y se diseñaron preguntas que permitieran profundizar en la discusión de los hallazgos. De esta forma, como instrumento para organizar la discusión en las sesiones sincrónicas, se diseñó una presentación de Power Point donde se expuso a las personas participantes, los resultados encontrados hasta el momento y una serie de preguntas que incentivarán la discusión en torno a esos hallazgos. Valga señalar que, de manera análoga a la entrevista virtual, se contó con un instrumento para los grupos focales con personas supervisoras (Anexo 3) y un instrumento para los grupos focales con docentes (Anexo 4).

Proceso de recolección y análisis de la información

En congruencia con el diseño fenomenológico de la investigación, para el procesamiento de los datos se trabajó de manera directa con las personas participantes (Hernández *et al.*, 2014). Para ello, se hizo una revisión analítica de las entrevistas virtuales y de las transcripciones de las sesiones de grupos focales ejecutadas; a partir de esta revisión, se sistematizaron las respuestas obtenidas de acuerdo con las categorías de análisis previamente definidas, y se contrastaron los hallazgos obtenidos con la teoría existente en torno a las tres dimensiones definidas para el estudio.

Resultados

Como se describió anteriormente, la investigación busca vincular el tema del liderazgo pedagógico desde las prácticas concretas que ejercen las personas directoras en la gestión educativa de los centros educativos a su cargo, pero desde la visión de dos actores claves en la estructura del sistema: las personas supervisoras, jefaturas de los administrativos escolares y los docentes que hacen parte de las decisiones en materia de gestión. Así, interesa conocer las prácticas de liderazgo en las tres dimensiones que se interrelacionan en la gestión educativa: lo curricular, lo comunitario y lo administrativo. En este capítulo, se atiende a los hallazgos encontrados para estas tres dimensiones.

Dimensión Comunitaria

Como se mencionó anteriormente, la dimensión comunitaria de la gestión educativa remite al fomento de las relaciones, las instituciones y los distintos actores de la comunidad educativa, a fin de definir objetivos comunes que permitan crear una cultura de colaboración en torno a la mejora educativa (Salazar, 2006). En esa línea, el análisis de la dimensión comunitaria se centró en las prácticas ejercidas por las personas directoras en tres ámbitos a saber: a) las acciones para vincular a los diferentes actores de la comunidad educativa, b) las estrategias para lograr que la vinculación comunitaria favorezca el proceso de aprendizaje y c) las acciones ejecutadas para impulsar al centro educativo como un partícipe activo en la resolución de los problemas de la comunidad.

A partir del instrumento de entrevista virtual, se identificaron los siguientes factores para cada una de las categorías de análisis (Cuadro 2).

Cuadro 2

Percepción del personal docente y el personal supervisor frente a las acciones ejecutadas por las personas directoras en la gestión de la dimensión comunitaria

Categoría de análisis	Percepción del personal docente	Percepción del personal Supervisor Educativo
Incorporación de familias, actores y organizaciones comunales	Reunión con personas encargadas de estudiantes, ferias, actividades culturales y recreativas, Charlas, asesoría del Departamento de Orientación.	Celebración de fechas, entrevistas, reuniones, Escuela para Padres, foros y encuentros comunales, actividades sociales, visitas al hogar, Programa Alerta Temprana.

Categoría de análisis	Percepción del personal docente	Percepción del personal Supervisor Educativo
Vinculación comunitaria para favorecer el proceso de enseñanza-aprendizaje	Actividades de celebración alusivas a fechas determinadas, Grupo de Folclor, Coordinación interinstitucional (PANI, Municipalidad, Clínica, ONGS, etc). Uso de redes sociales como medio de comunicación, Junta Administrativa.	Reuniones y talleres con personas encargadas de estudiantes, Solicitud de colaboración a empresas locales, diagnósticos con empresas para determinar perfiles técnicos necesarios, coordinación con municipalidad para nombramiento de Junta y generación de presupuesto, boletines y publicación en redes sociales, ferias, convivios comunales, actividades lúdicas, artísticas y deportivas, Alianzas con otros organismos estatales (AYA, ICE, Parques Nacionales, etc).
Respuesta a problemas de la comunidad	Creación de propuestas a través del Gobierno Estudiantil, colaboración para la adquisición de becas, campañas de concientización sobre temas varios (reciclaje, sexualidad, trata, drogas), planificación de trabajos comunales.	Atención a estudiantes con problemas socioeconómicos, talleres, apoyo a asociaciones de desarrollo y asadas, colaboración con organizaciones comunales para la presentación de proyectos, coordinación interinstitucional (PANI, IAFA, UPRE, CCSS, Ministerio de salud, IMAS y otros), Redes Comunales, planteamiento de proyectos en coordinación con otras instituciones.

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas virtuales.

Tanto desde la percepción de las personas en el cargo de Supervisores Educativos, como desde la percepción de las personas docentes, en la dirección de los centros educativos de secundaria se ejecutan diversas acciones en aras de vincular a la comunidad educativa. Entre las acciones más destacadas se señalan dos tipos de actividades: las de corte más formal, como son reuniones con personas encargadas de estudiantes o la participación en programas interinstitucionales y por otro, las de corte más lúdico, que buscan generar un sentido de identidad y pertenencia hacia el centro educativo, como son las ferias, charlas, actividades culturales, actividades recreativas, encuentros comunales, entre otras.

Esta percepción fue corroborada en el marco de los grupos focales, donde docentes y supervisores recalcan la importancia del papel que tiene la persona directora en la gestión de espacios de encuentro más lúdicos, como estrategia de acercamiento a la comunidad. Desde la perspectiva de estos actores educativos, la reproducción de espacios cotidianos que permitan cercanía con el centro educativo genera un sentido de arraigo en la comunidad educativa, facilitando así que los diferentes miembros de la comunidad asuman un papel de participantes

activos del proceso educativo; es decir, facilita que estudiantes, personas encargadas y actores comunales en general, se conviertan en agentes activos en la mejora constante de los procesos de aprendizaje. En palabras de una de las supervisoras: *“Sin arraigo, el centro educativo se estanca”* (Supervisora). Así también lo visualizan autores como Ahumanda-Figueroa, Pino-Yancovic y González (2016), quienes consideran que la integración de los diferentes actores de la comunidad educativa mejora la sustentabilidad de las acciones del centro educativo y afianza el papel de liderazgo de la persona directora en la gestión del centro.

A la vez, docentes y supervisores aluden a las habilidades blandas de la persona directora, como un elemento indispensable en la generación de esta cercanía entre comunidad y centro educativo; así, se considera que la apertura de la persona directora a la realización de actividades comunales lúdicas, es un elemento que permite proyectar el centro educativo a la comunidad, ya que no sólo se convierte en un espacio de sensibilización del grupo de actores comunales hacia los objetivos educativos que tiene la secundaria, sino que además facilita el establecimiento de alianzas con ONGS o empresas, y principalmente, propicia un sentido de cercanía, apropiación y pertenencia de la comunidad hacia el centro educativo. En palabras de una de las docentes de la Región de Pérez Zeledón consultada: *“Ese tipo de actividades involucran a familiares, personal docente y estudiantado y promueven una identidad con la institución”*.

En esa línea, desde la percepción de docentes y personas supervisoras, se subraya la importancia de que el director o directora se aleje del arquetipo de autoridad punitiva y amenazante; es decir, que se aparte del modelo de directora o director que permanece solo en la oficina, al cual nadie conoce, que no se relaciona ni se acerca a las familias y que solo sea una figura que resuelve situaciones administrativas o normativas; a lo que los informantes mencionan:

“La educación requiere que haya cambios en la estrategia - o mejorarla- para que el centro educativo se convierta en un espacio donde todos y todas son importantes, cuyo objetivo principal sea el estudiantado, y eso implica que se cambie el chip ...trascender de comunicarse con las familias solamente para solicitar dinero o dar quejas” (Supervisor)

“La persona directora que cuando se topa en el pasillo saluda y no que vuelven la cara para el otro lado o andan malhumorados (...). Directores o directoras que den un buen trato y no andan con látigo” (Docente)

De este modo, ambos actores consideran central que la persona directora se proyecte como una persona empática, abierta y cercana, ya que esto facilita tanto el acercamiento de los miembros que ya forman parte de la comunidad educativa (estudiantado y encargados), como de otro tipo de instituciones o empresas privadas cercanas al centro educativo, con las cuales se pueden generar alianzas y proyectos, o bien acercamientos a instituciones públicas con las que pueden coordinar acciones de incidencia en las problemáticas de la comunidad; además, el personal docente subraya que una dirección orientada a la integración de la comunidad, también puede

incentivar a su personal docente a vincularse y conocer la cotidianidad del estudiantado, todo lo cual, incide positivamente en la relación entre el centro educativo y la comunidad.

Esos procesos [para la gestión de alianzas] se vinculan a la apertura que puedan tener las jefaturas y líderes administrativos para disponer las condiciones para articular con esos procesos (Supervisora)

“...la administración debe llevar la bandera de vincularse con el estudiantado y las comunidades, donde el director o directora está presente y es querido por el estudiantado e incluso acuden donde él o ella en caso de enfrentar algún problema” (Docente)

Como se puede observar, tanto desde la visión del grupo de colaboradores a la persona directora, como desde la visión de sus jefaturas directas, se aboga cada vez más por el paso de una figura que “Dirige” el centro educativo, hacia una figura que “Lidere” el centro educativo. En palabras de Cayulef (2007), se ha pasado de una visión centrada en los rasgos de autoridad del director para gestionar los centros educativos hacia un proyecto con una cultura compartida y participativa que prioriza la distribución de responsabilidades en la comunidad escolar; actualmente, se apuesta por un liderazgo distribuido como fundamento para el logro de una gestión que dé prioridad a lo pedagógico.

Ahora bien, resulta importante subrayar, en congruencia con las personas supervisoras consultadas, que no se pueden dejar de analizar las condiciones estructurales que limitan las posibilidades de transformación de nuestras directoras y directores en líderes pedagógicos. Así, se alude a la importancia de flexibilizar la estructura del Ministerio de Educación Pública, ya que, como subrayan los mismos supervisores y supervisoras, los procesos burocráticos muchas veces terminan frenando las propuestas y soluciones creativas que se encuentran para trabajar con otras organizaciones o incluso para apoyarse entre los mismos centros educativos de circuitos aledaños. Es así como, esa flexibilidad también se considera necesaria para convertir el centro educativo en un dinamizador del desarrollo de la comunidad; por ejemplo, que la misma infraestructura pueda utilizarse como un espacio de reunión para asociaciones u organizaciones comunales, que las instalaciones deportivas como canchas y gimnasios puedan estar al servicio y beneficio de la comunidad; en otras palabras, que el centro educativo sea percibido y utilizado como un espacio de la comunidad. En congruencia con esto, para Garbanzo y Orozco (2010) “...los modelos tradicionales de administración escolar resultan a todas luces, insuficientes para trabajar sobre los problemas en sociedades cada vez más complejas, diferenciadas y exigentes de calidad y pertinencia educativa” (p. 26). En línea con estos autores, resulta necesario que la organización y dirección de las instituciones educativas trasciendan la visión administrativa y burocrática inflexible hacia la construcción de un modelo de gestión que dé énfasis a lo pedagógico, desde una visión más sistémica, donde el contexto cercano se convierta en un recurso para el proceso educativo, pero a la vez, que el centro educativo, desde el liderazgo de la persona directora, dinamice acciones de la comunidad.

Dimensión Administrativa

Para atender la dimensión administrativa de la gestión, se analizaron tres categorías: la planificación, la inserción de necesidades en el presupuesto y el seguimiento. A partir de los resultados obtenidos en la entrevista virtual (cuadro 3), se puede observar que, en línea con los hallazgos de la dimensión comunitaria, prevalece en la percepción de docentes y personal supervisor, la tendencia a valorizar los espacios democráticos y de construcción colectiva propiciados por la persona directora.

Cuadro 3

Percepción del personal docente y el personal supervisor frente a las acciones ejecutadas por las personas directoras en la gestión de la dimensión administrativa

Categoría de análisis	Percepción del personal docente	Percepción del personal Supervisor Educativo
Estrategias para la planificación de los objetivos vinculados al proceso formativo.	Uso del FODA, trabajo colaborativo con docentes, consulta anónima a comunidad educativa, creación de comités de trabajo para la elaboración de planes de trabajo.	Reuniones entre diversos departamentos (Consejos de profesores, figuras coordinadoras por áreas, etc.), Plan de Mejoramiento Institucional (PMI) y Plan de Trabajo Anual, diagnóstico participativo con la comunidad educativa, capacitación, socialización de misión y visión institucional, autoevaluación y aplicación del MECEC.
Inserción de las necesidades en el presupuesto.	Persona directora presenta presupuesto a personal para ser aprobado de manera democrática, aplicación de la herramienta PAT, consolidación de un Ampo Virtual de evidencias, habilitación de un buzón de sugerencias a la comunidad estudiantil, invitación del Gobierno Estudiantil a las reuniones, evaluación de necesidades por departamento, Coordinación con Juntas Administrativas.	Creación de proyectos que se incluyen en el Plan Anual de Trabajo, determinación de prioridades junto al equipo de trabajo, aplicación de PMQ y POA, consulta a usuarios para determinar prioridades, coordinación con Juntas de Educación y Administrativas, solicitud de apoyo a las autoridades regionales.

Categoría de análisis	Percepción del personal docente	Percepción del personal Supervisor Educativo
Estrategias para seguimiento de procesos educativos	Reuniones con el personal docente, Portafolios virtuales de evidencias, visita a Aula, delegación de seguimiento en personas coordinadoras de área, trabajo colaborativo para la revisión de reglamentos, comunicación a través de circulares, análisis del rendimiento académico del estudiantado.	Solicitud de evidencias, Reuniones con el equipo docente, visita a las aulas, revisión de planeamiento docente, <i>procesos de motivación</i> dirigidas a padres, madres y personas encargadas, Entrevista a personas encargadas, al estudiantado y al cuerpo docente, revisión de informes y estadísticas, seguimiento de estudiantado con bajo rendimiento y seguimiento de adecuaciones curriculares.

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas virtuales.

Tanto para la planificación como para la inserción de las necesidades del centro educativo en el diseño presupuestario, las entrevistas virtuales a ambos actores aluden a las estrategias colectivas implementadas por las personas directoras, por ejemplo, el trabajo en colaborativo con docentes, la aplicación de diagnósticos y consultas a la comunidad educativa, la creación de comités de trabajo, la coordinación con las Juntas y la invitación al Gobierno Estudiantil. En congruencia con esto, las personas asistentes a los grupos focales refuerzan esta apuesta a un modelo de gestión administrativa de corte participativo; desde la perspectiva del grupo de supervisores consultados, la vinculación de los diferentes actores educativos como Juntas de Educación, padres de familia y estudiantado en los procesos de planificación, resulta de mucha importancia, ya que permite a la persona directora, ampliar su visión sobre diferentes problemáticas que se viven en la comunidad educativa y que vienen a limitar el proceso formativo:

Desde la perspectiva de estudiantes, se pueden valorar como absurdo algunas decisiones que tome la administración de los centros educativos por lo que, es fundamental escuchar su perspectiva... en años anteriores se realizaron mesas de diálogo con el estudiantado, debido a que realizaron huelgas, y muchos líderes jóvenes plantearon necesidades que las jefaturas estaban dejando de lado o que no consideraban tan importantes, pero que para el estudiantado resultaban esenciales (...). El diagnóstico participativo es fundamental con los actores de la comunidad educativa porque permite darle prioridad a las necesidades que se vivencian en el centro educativo y articular la coherencia del PAT a dichas necesidades (Supervisor).

Así también, el grupo de docentes participante subraya que, incentivar el trabajo colectivo entre los diferentes actores de la comunidad educativa es una estrategia que incide directamente en el logro de los objetivos de aprendizaje; desde la perspectiva de este gremio, lograr un trabajo colectivo y una identificación de los distintos actores con el centro educativo, por una parte permite al centro educativo contextualizarse a las necesidades propias de la zona, y por otra, propicia un sentido de compromiso de parte de los diferentes miembros de la comunidad educativa hacia el centro educativo, lo cual facilita el alcance de los planes y objetivos:

Un líder que procure que todos estén bien, desde el cuerpo docente hasta el área administrativa, pasando por el guarda de seguridad y el conserje... cuando todas las partes están bien y se incentiva a trabajar a todas las partes se logran los objetivos de aprendizaje (Docente)

Que el director logre generar identificación... Si se vinculan todos los actores se genera compromiso por parte de todo el equipo y se alcanzan los objetivos (Docente)

El área administrativa debe incorporar las herramientas que contribuyan a favorecer las necesidades particulares que demanda el centro educativo según la zona... trabajo colaborativo con las Juntas y el Gobierno estudiantil, el adecuado trabajo administrativo y el trabajo en equipo del cuerpo docente, incide directamente en los resultados y desempeño del estudiantado (Docente)

Ahora bien, las personas consultadas identifican al menos cuatro aspectos que limitan una gestión administrativa participativa:

- **Condiciones del contexto.** Desde la perspectiva de las personas supervisoras consultadas se considera que los bajos niveles de educación formal de las personas que conforman las Juntas de Educación, en ocasiones se convierten en una limitante para la efectiva construcción participativa de los procesos. A esto, se suman las condiciones de vulnerabilidad económica que implican jornadas laborales extensas que dificultan, por una parte, la posibilidad de cuadrar horarios de encuentro con los directivos y por otra, que actúan como un factor que inhibe la vinculación de las personas encargadas de familia, a formar parte activa de los procesos de formación liderados por los centros educativos.
- **Presupuestos limitados.** Si bien a raíz de los diagnósticos participativos se ha logrado insertar las inquietudes de los diferentes actores de la comunidad educativa en los planes de trabajo, la escasez de recursos y presupuesto hace que se dé una priorización de los intereses institucionales en la gestión presupuestaria, lo cual crea un descontento en la comunidad educativa ya que, a pesar de sus aportes en la construcción de la planificación, sus propuestas no se llevan a ejecución.
- **Desinterés institucional.** El grupo de supervisores consultado percibe que las personas de instituciones públicas presentes en las comunidades educativas muestran poco interés de vincularse en los procesos participativos que lideran los centros educativos, por lo cual se considera una limitante que, dentro de las instituciones públicas, no exista un dictamen de obligatoriedad a participar en este tipo de actividades.

- Adulto centrismo. Desde la perspectiva del personal docente, si bien las estrategias de planificación participativa cada vez están incluyendo más la perspectiva del estudiantado a través del Gobierno Estudiantil, consideran que resulta necesario romper con la perspectiva adulto centrista y afianzar aún más, la participación del estudiantado en los procesos de toma de decisiones.

Aunado a lo anterior, las personas consultadas coinciden en considerar como una limitante, que los procesos participativos actualmente se encuentran centrados, principalmente, en la parte de planificación, quedando muchas veces reducidos, estos diagnósticos y espacios participativos, a un trámite que se ejecuta solamente para cumplir con las solicitudes expeditas del MEP, pero que no se aprovecha realmente como un recurso para fomentar el trabajo colectivo en el logro de los objetivos. En palabras de una de las docentes consultadas *“El trabajo colaborativo queda reducido a la elaboración del plan de trabajo, sin embargo, después de esto la administración no incentiva ni siquiera la interacción entre docentes de la misma área”*.

En esa misma línea, el personal supervisor subraya la importancia de que las personas directoras se apropien de estos procesos de planificación participativos y los conviertan en un proceso de constante relación y realimentación con la comunidad educativa; según menciona este gremio, en muchas ocasiones, la comunidad educativa participa de forma activa en los procesos de diagnóstico y planificación, pero luego de este proceso no existe ninguna devolución de los hallazgos o de los planes construidos a partir de esas consultas, con lo cual se genera frustración en la comunidad educativa, ya que desconocen los procesos de ejecución y las limitantes existentes para la atención de las necesidades que plantearon previamente en los diagnósticos. Tal como se evidenció a través de la entrevista virtual (cuadro 2), muchas de las estrategias de seguimiento implementadas por la persona directora, se centran en acciones como: la revisión de estadísticas de rendimiento del estudiantado, la solicitud de informes y la visita al aula; acciones que no necesariamente facilitan un seguimiento participativo a la planificación y presupuesto. Desde la perspectiva de Oraisón y Pérez (2006), *“la institución escolar ha de transformarse en un espacio de participación genuina, donde los distintos actores intervengan de forma activa, voluntaria y equitativa en los asuntos que les interesan y les preocupan”* (p. 19).

En coincidencia con esto, tanto el personal supervisor como el personal docente, visualizan la importancia de hacer partícipe a los diferentes miembros de la comunidad educativa de esos procesos de seguimiento o evaluación de los planes de trabajo; en otras palabras, que la participación no quede reducida a una consulta técnica, si no que la comunidad educativa se involucre también en los procesos de ejecución, seguimiento y fiscalización de los planes de trabajo construidos colectivamente. En este marco, resulta esencial el papel del directivo escolar en la construcción de mecanismos y espacios para una participación efectiva de los diferentes actores comunitarios.

Dimensión Curricular

Desde la perspectiva de la gestión educativa, la atención que debe dar la persona directora a los aspectos curriculares se convierte en un eje central, como bien subraya Pozner (2000, p. 19):

Resulta insoslayable contraer el compromiso o afrontar el desafío de promover que lo medular de las organizaciones educativas sea generar aprendizajes, de manera de alinear a cada institución educativa y a todo el sistema en el logro de la formación demandada.

Atendiendo a lo anterior, esta dimensión se centra en el análisis de categorías relacionadas con tres factores relativos a la gestión curricular: a) las habilidades prácticas ejercidas por la persona docente para la gestión curricular, b) los mecanismos y acciones implementados por la persona directora para propiciar una cultura de mejora del proceso de aprendizaje, y c) los factores internos o externos que vienen a socavar la gestión. Entre los primeros hallazgos encontrados por medio de las entrevistas virtuales, se pudo identificar que tanto docentes como supervisores apelan a la importancia de que la persona directora cuente con experiencia como docente y que, a su vez, muestre capacidad de escucha y apertura al cambio (Cuadro 4). Por su parte, en aras de favorecer el proceso de aprendizaje, se alude a la vinculación de la comunidad educativa y a la relevancia que tiene la planificación estratégica para alcanzar los objetivos, evidenciando esto el carácter sistémico inherente a la gestión educativa (Pozner, 2000).

Cuadro 4

Percepción del personal docente y el personal supervisor frente a las acciones ejecutadas por las personas directoras en la gestión de la dimensión curricular

Categoría de análisis	Percepción del personal docente	Percepción del personal Supervisor Educativo
Habilidades de la persona directora para gestionar el currículo	Apertura al cambio y/o proyectos innovadores, experiencia docente, escucha activa, empatía, capacidad de negociación, iniciativa, habilidades tecnológicas.	Conocimiento del modelo curricular (dominar planeamiento, planes, programas, didáctica), conocimiento de la legislación, manejo de herramientas tecnológica, resolución de conflictos, planificación, creatividad, lectura del contexto y la realidad del centro educativo, comunicación asertiva, capacidad de escucha, gestión del cambio, trabajo en equipo, experiencia docente, habilidades investigativas.

Categoría de análisis	Percepción del personal docente	Percepción del personal Supervisor Educativo
<p>Acompañamiento y mecanismos para favorecer-mejorar el proceso de aprendizaje</p>	<p>Vincular a diferentes actores en proceso educativo, velar por el cumplimiento del personal docente y dar realimentación positiva, realimentación al personal docente en torno a clases e instrumentos de evaluación, vinculación constante con estudiantado y cuerpo docente, creación de indicadores estadísticos, facilitar los procesos de innovación, capacitación al personal, solicitud de evidencias e informes al personal docente, Encuestas al estudiantado.</p>	<p>Inducción y apoyo al docente, visita al aula, solicitud de informes al personal docente, gestionar e incentivar la mutua y auto capacitación, atención a las necesidades del docente, actuar desde la prevención (no esperar a detectar problemas sino actuar para prevenirlos), cercanía con el estudiantado, supervisión, seguimiento, control y evaluación, innovación, visitas al aula, realimentación del proceso de mediación pedagógica, talleres y charlas, reuniones con el Equipo Institucional de la Calidad, reunión con Comités de Evaluación y Apoyo Educativo, análisis de rendimiento académico, evaluaciones de desempeño.</p>
<p>Acciones orientadas a propiciar una cultura de mejora del proceso de aprendizaje</p>	<p>Espacio para escuchar inquietudes de representantes estudiantiles, actividades para generar arraigo hacia la institución, vinculación del centro educativo en diversas ferias estudiantiles (ExpoJovEm, ExpoIngeniería, Hackathon, FEA, Especialidades Técnicas, Cooperativas, líderes Estudiantiles, etc.), actividades de motivación al estudiantado.</p>	<p>Participación en los programas del MEP, generación de <i>espacios de convivencia</i>, circuitos de estudio con el personal para diseñar estrategias creativas de atención, implementación de acciones que permitan generar un <i>sentido de pertenencia</i>, informes periódicos de rendimiento, identificación y reporte de situaciones de riesgo, motivación hacia la comunidad educativa, apoyos a estudiantes con necesidades educativas especiales, actividades curriculares y extracurriculares.</p>

Categoría de análisis	Percepción del personal docente	Percepción del personal Supervisor Educativo
Estrategias para potenciar las habilidades del cuerpo docente	Generación de espacios de capacitación, permisos para recibir capacitaciones externas, remitir información sobre eventos académicos al personal docente, motivación al personal docente.	Capacitación en conocimientos, habilidades y destrezas, Talleres, charlas, apoyo desde el departamento de Asesoría Pedagógica, reuniones, reconocimiento de méritos (certificados, felicitaciones, etc), delegación de funciones con acompañamiento, asignación de funciones acordes con las habilidades, motivación hacia la autocapacitación.
Factores internos y externos que inciden en la gestión	Apoyo y relación con la comunidad educativa externa e interna (docentes, administrativos, Junta, estudiantes, personas encargadas), habilidades, recursos, factores socioeconómicos de la zona, apoyo de Autoridades.	Conocimiento del currículo y la política educativa , recursos físicos, tecnológicos y humanos, clima organizacional positivo, canales de comunicación claros, preparación del cuerpo docente, margen para la toma de decisiones, conocimiento del entorno .

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas virtuales.

Como se puede observar en el cuadro 3, en lo relativo a los mecanismos para favorecer el proceso de aprendizaje y en las acciones ejecutadas por la persona directora para propiciar una cultura de mejora del proceso de aprendizaje, tanto docentes como personal supervisor señalan actividades democráticas orientadas a una gestión participativa y actividades lúdicas o de convivencia que permitan generar un sentido de pertenencia a la institución; tal como se evidenció en la dimensión comunitaria, estos actores subrayan la importancia de integrar a los diferentes miembros de la comunidad educativa, como una estrategia que permita propiciar una cultura participativa y mejora del proceso de aprendizaje.

En línea con lo anterior, en los grupos focales con docentes se subraya que la gestión del talento humano del centro educativo resulta un elemento clave para propiciar este modelo de gestión participativa, con lo cual las habilidades blandas que maneje la persona directora son un requisito indispensable. Desde la perspectiva de este gremio, la persona directora debe mantener *“un contacto continuo, comunicación y cercanía con el estudiantado y el cuerpo docente” (Docente)*; tal como lo subrayan Gallardo y Ulloa (2016), el papel de la persona directora resulta fundamental en la generación de ambientes pertinentes para la dinámica de enseñanza-aprendizaje; así, desde la perspectiva docente, si la persona directora propicia un

ambiente hostil en el centro educativo, esto viene a socavar la motivación del cuerpo docente-administrativo, incidiendo negativamente en los procesos de aprendizaje del estudiantado.

Las personas docentes consultadas abogan por la importancia de que exista un equilibrio entre la democratización de los procesos y la eficiencia de los mismos, de manera que, si bien consideran indispensable integrar la participación de los diferentes actores de la comunidad educativa, también consideran que la persona directora debe mantener su posición de autoridad y liderar los procesos. Para lograr esto, a partir de experiencias positivas vividas en distintos centros educativos, las personas docentes consultadas identifican tres elementos clave en la forma de ejecutar la gestión del centro educativo que vienen a impactar en la gestión curricular que se desarrolle:

- La motivación. En palabras de una de las docentes consultadas: *“El director debe propiciar un ambiente de trabajo agradable, debe dedicar tiempo a conversar con los docentes, dar vueltas por el centro educativo... cuando se motiva al docente eso incide en una mejor gestión para el estudiantado”*. Para el gremio docente, la motivación y cercanía empática de la persona directora con el cuerpo docente resulta un dinamizador para la adecuada gestión curricular.
- Realimentación. Aunado a lo anterior, se reconoce que las personas docentes pueden ser recelosas de su trabajo, por lo cual se considera indispensable una comunicación clara y asertiva por parte de las personas directoras: *“Para llevar las habilidades blandas a la práctica deben ser precisamente prácticas...si las personas directoras mantienen buena comunicación con el cuerpo docente es muy probable que entre el personal docente y el estudiantado también exista un buen acople. La buena comunicación se debe desarrollar a través de consejos de profesores, reuniones personales, reuniones de grupo por especialidad o materia, que permitan que el director y el personal docente hable en un mismo idioma”* (Docente).
- Distribución de funciones. Otro elemento central que es identificado por el personal docente consultado es la capacidad de las personas directoras para identificar las habilidades del personal a su cargo y distribuir tareas que potencien la utilización de esas habilidades. En palabras de una de las docentes *“Un líder es capaz de discernir las habilidades de su equipo y potenciar esas habilidades”*.

A su vez, el grupo de supervisores y docentes, también visualizan algunos elementos que vienen a limitar la gestión curricular:

- El desconocimiento de lo pedagógico. Tanto docentes como supervisores visualizan a las personas directoras como personas que muestran desconocimiento de lo pedagógico. El gremio supervisor considera un problema de fondo, que las personas directoras no leen las bases filosóficas ni las políticas y planes, sino que van directamente a los contenidos y cómo ejecutarlos, con lo cual pierden el norte de qué educación se está proponiendo construir. A fin de subsanar esta dificultad, el gremio de supervisores consultados considera indispensable incentivar en las personas directoras, las habilidades de investigación y reflexión, de forma que, si la persona directora no cuenta con experiencia en una determinada modalidad o área educativa, pueda de forma autónoma adquirir las bases de

conocimiento para atender los diferentes contextos y modalidades educativas, así como, dar apoyo en el desarrollo del currículo.

- Visitas de aula centradas en aspectos técnicos. En congruencia con lo anterior, para el gremio de docentes, se consideran que las visitas de aula se basan más en factores técnicos o de infraestructura, y no como un proceso de realimentación de lo pedagógico ni como un apoyo a su proceso de mediación de los aprendizajes. Desde la perspectiva del grupo docente consultado, esto se debe al desconocimiento de lo pedagógico que caracteriza al gremio de directores y que tiene una incidencia negativa directa, en el acompañamiento que puedan dar al cuerpo docente.
- El recargo en lo administrativo. Tal como señalan Solano, Monge, Bolaños, Vargas, Ramírez y Quedada (2019), el tiempo y demanda de trabajo de las personas directoras se centra en lo administrativo; así también lo visualizan supervisores y supervisoras, quienes consideran que hay un recargo de reporte e insumos administrativos que limitan a las personas directoras la posibilidad de hacer gestión curricular. Desde la perspectiva del grupo de supervisores, parte del problema es la burocracia que envuelve a los informes, ya que los mismos no son utilizados para su posterior análisis, sino que terminan siendo una documentación solamente por documentar pero que no tiene incidencia. En sus palabras de uno de los supervisores consultados: *“El problema con tantos informes es que nadie los lee, quedan ahí y no se fomenta el análisis de los mismos, no se determina cuáles son realmente necesarios y pertinentes para que su análisis permita tener una incidencia en la mejora del proceso educativo”*.

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones y discusión

Las dimensiones en las que se centra el foco de atención de esta investigación (comunitaria, curricular y administrativa), suponen una reflexión en la tarea de gestión que ejerce la persona directora. Los resultados que se establecen reafirman la necesidad de un liderazgo pedagógico que transversalice el quehacer en el centro educativo. Así mismo, plantea el papel preponderante que juega la persona directora en los centros educativos, como promotora de cambios sociales; de ahí, que siga reafirmandose el papel de la persona directora como piedra angular de la transformación social. Lo anterior implica que el sistema educativo requiere diseñar mecanismos de selección donde se establezcan las capacidades requeridas para ejercer una gestión que vincule lo administrativo, lo curricular y lo comunitario.

Lo anterior, se ve reforzado desde la política educativa vigente, que delega en la persona directora, responsabilidades de funciones administrativas y de gestión que propicien un trabajo colaborativo, mediante el cual cada centro educativo asuma un papel con mayor autonomía para la búsqueda de rutas alternativas a los problemas, necesidades e intereses de cada contexto; lo que requiere de ajustes estructurales y de capacidades de las personas directoras para responder, de manera efectiva, ante esta demanda.

En cuanto a la dimensión administrativa, se requiere de una estructura de gestión central que permita agilizar los procesos y de respuesta, a corto plazo, a las necesidades que plantean los centros educativos, para que estos puedan focalizar su atención en lo pedagógico, y no solo en lo administrativo. La relevancia de esta dimensión estriba en articular lo administrativo en función de lo pedagógico, por lo que se requiere un vínculo estrecho entre ambos procesos. Comprender esta dualidad en un centro educativo es sustantivo, ya que el elemento diferenciador es, precisamente, lo pedagógico. Por tanto, es importante destacar que las personas directoras requieren de una estructura administrativa que les permita accionar con efectividad, a partir de un liderazgo pedagógico que favorezca el trabajo colaborativo y planificado desde cada contexto.

En relación con la dimensión curricular, se evidencian las falencias en la formación y visión pedagógica de las personas directoras. Esta dimensión, como se ha mencionado, es el eje central que debe dinamizar al centro educativo y, por ende, todas las acciones de mejora tienen que girar en función de la misma, sin embargo, a partir de este estudio, se evidencia que el quehacer de las personas directoras se concentra en acciones de control y administración, lo cual no articula plenamente con una oferta educativa que responda a las necesidades de cada contexto, por cuanto se sigue accionando un currículo carente de funcionalidad y significado para los agentes intervinientes en el proceso.

Además de lo anterior también se evidencia un desequilibrio en la estructura organizacional y la cultura institucional que limita el accionar docente, en materia pedagógica. Se requiere propiciar, de manera intencionada por parte de las personas directoras, espacios de diálogo académico que permitan generar una cultura institucional de calidad y para ello, la identidad, la motivación y el sentido de pertenencia, son aspectos medulares.

Lo anterior, plantea la necesidad de formación de administradoras y administradores educativos con habilidades curriculares; en otras palabras, se hace necesario dotar a las personas administradoras de los conocimientos y habilidades que les permitan asumir el proyecto educativo de centro como el eje dinamizador de su acción administrativa, para que la misma tenga el componente pedagógico en toda su gestión.

Desde la dimensión comunitaria, se requiere un acercamiento más efectivo entre la comunidad y la institución educativa de manera que se trasciendan los parámetros formales del sistema y se propicie un verdadero arraigo y participación por parte de todos los actores. Para ello, es necesario un proyecto educativo de centro, pensado y planificado desde el sentir de sus actores sociales intervinientes y que defina los espacios de diálogo vinculados a la formación. Resulta necesario incentivar estrategias innovadoras y contextualizadas para una efectiva vinculación comunitaria. En este sentido, se requiere que los centros educativos establezcan puentes que dinamicen relaciones en doble vía con la comunidad.

Las dimensiones planteadas en esta aproximación generan, con la participación de dos actores clave, personal docente y personas supervisoras, permite cuestionar la estructura administrativa y verticalista del Ministerio de Educación Pública, además de evidenciar que la formación inicial requiere reforzar las habilidades y capacidades en liderazgo pedagógico, entendiendo este como eje central para la transformación social desde los procesos educativos.

Recomendaciones

Dimensión comunitaria

En materia de la dimensión comunitaria, y desde la experiencia del proceso de investigación, se recomienda a las universidades formadoras de profesionales en administración educativa, y a las organizaciones que tengan injerencia con el desarrollo de habilidades de las personas directoras, apuntar a corto plazo hacia fortalecer una gestión que trascienda las acciones formales establecidas por el sistema, por medio de mecanismos de mayor vinculación con las comunidades, sus experiencias y conocimientos alrededor del proyecto educativo. Un liderazgo inclusivo y representativo por parte de las personas gestoras.

Para las personas directoras, es fundamental orientar los procesos a un estilo de gestión sustentada en una comunicación horizontal y contextualizada en los centros educativos para convertirse en agentes comunitarios, tendientes a crear puentes entre el centro educativo y la comunidad; todo ello alrededor de objetivos claramente establecidos en un proyecto de centro. Por otro lado, emerge el reto de asumir la institución educativa como promotora de redes, con instituciones públicas y privadas, que coloquen al espacio educativo como medio de diálogo. Es central el rol del director como una figura de propicie la intersectorialidad.

Dimensión administrativa

En el ámbito de la dimensión administrativa, algunas consideraciones necesarias a mediano y largo plazo, para el sistema administrativo central del Ministerio de Educación Pública, es prioriza en generar cambios estructurales centrados en una visión moderna de la gestión de procesos administrativos, desde un lente democrático y de liderazgo distribuido que rompa con la dinámica verticalista y burocrática del sistema; de tal manera que se actúe como un ente articulador de la educación a nivel regional.

A nivel propiamente de las instituciones y del quehacer de los directivos escolares, la ruta es propiciar un carácter inclusivo en la gestión, de los diversos actores: docentes, juntas, patronatos, familias, asociaciones, etc., a fin de planificar, de la mejor manera, un proyecto educativo que responda al contexto y que promueva una articulación efectiva entre lo administrativo y el liderazgo pedagógico como función principal de su labor.

Asimismo, desde las instituciones se requiere una vinculación efectiva de los docentes en los procesos de seguimiento y evaluación de las metas y proyectos institucionales, con énfasis en la parte pedagógica, cimentando las bases de un liderazgo democrático que respete la norma pero que, a su vez, promueva acciones más allá de ella.

Dimensión curricular

Por último, en la dimensión curricular, se consideran aspectos claves para los líderes educativos que gestionan en el nivel de secundaria, una mayor presencia en los procesos educativos a partir de un real acompañamiento, retroalimentación y generación de acciones de mejora, construidas de forma colectiva. Es indudable que, desde el MEP, las universidades públicas y otras instancias se requieren generar nuevos instrumentos para dar seguimiento, evaluación y control a los procesos formativos. En tal línea se requieren capacitaciones e incorporación de otras experiencias innovadoras para acompañamiento docente. Por otro lado, es urgente flexibilizar las demandas administrativas en función de focalizar las dinámicas en lo pedagógico como ejes del trabajo administrativo-docente.

Por último, es una tarea a mediano plazo fortalecer los perfiles de salida de la carrera de administración educativa, en relación con las capacidades conceptuales, procedimentales y actitudinales en materia del desarrollo de proyectos educativos y liderazgo pedagógico, ambas como áreas sustanciales para la implementación del currículo educativo.

Referencias bibliográficas

- Anderson, S. (2010). Liderazgo directivo: Claves para una mejor escuela. *Psicoperspectivas*, 9 (2), 34- 52. Recuperado 25 de febrero del 2021 desde <http://www.psicoperspectivas.cl>
- Ahumada-Figueroa, L., Pino-Yancovic, M., González, A., Galdames, S. (2016) Liderazgo Sistémico: 7 Lecciones para la Formación de Líderes Educativos que Aprenden en Red. Nota Técnica N° 5, LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile.
- Antúnez, S. (2003). ¿Mejorar la dirección? ¡Cambiamos rutinas! *Revista Aula de Innovación Educativa*, 123-124.
- Antúnez, S. y Silva, P. (2018). Liderazgo directivo en los centros educativos: salir de la maraña de la confusión. *Aula de Secundaria*, 28(), 28-32
- Barrantes, R. (2013). *Investigación. Un camino al conocimiento: un enfoque cualitativo, cuantitativo y mixto*. EUNED.
- Bolívar, A. (2010). Liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psico perspectivas Individuo y Sociedad*, 9(2), 9-33
- Cayulef, C. (2007). El liderazgo distribuido una apuesta de dirección escolar de calidad. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 5(5),144-148. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=551/55121025021>
- Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación CEPPE (2009). Prácticas de liderazgo directivo y resultados de aprendizaje. Hacia conceptos capaces de guiar la investigación empírica. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 7(3),1933
- Gajardo, J. y Ulloa, J. (2016). Liderazgo Pedagógico, Conceptos y Tensiones. Nota Técnica N°6, LIDEREZ EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Universidad de Concepción, Chile.
- Garbanzo, G. y Orozco, V. (2010). Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos. *Revista Educación* 34(1), 15-29, ISSN: 0379-7082.
- Hadley Wickham, Romain François, Lionel Henry and Kirill Müller (2020). *dplyr: A Grammar of Data Manipulation* [software]. *R package* (version 1.0.2). <https://CRAN.Rproject.org/package=dplyr>
- Hadley Wickham and Jennifer Bryan (2019). *readxl: Read Excel Files* [software]. *R package* (version 1.3.1). <https://CRAN.R-project.org/package=readxl>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGraw Hill Education
- Jeroen Ooms (2020). *writexl: Export Data Frames to Excel 'xlsx' Format* [software]. *R package* (version 1.3.1). <https://CRAN.R-project.org/package=writexl>
- Mineduc-Ministerio de Educación (2015). *Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar*. República de Chile
- Moral, C. y Amores, F., (2014). Arquitectura resistente determinante del liderazgo pedagógico en los centros de educación secundaria. *Sociedad Española de Pedagogía*, 66(2), 121-138. <https://doi.org/10.13042/Bordon.2014.66208>
- Navarrete, J., Castillo, H., Artavia, A., Rosas, T., Oyarzún, T., Castro, A., Ahumada, L., Campos, F., Galdames, S. (2011). Capítulo Liderazgo. Prácticas de gestión y prácticas de liderazgo:

- desde el relato de los directivos. En J. Campos, C. Montecinos y A. González (Ed.), *Mejoramiento escolar en acción*. Pontificia Universidad de Valparaíso
- Oraisón, M. y Pérez, A. (2006). Escuela y participación: el difícil camino de la construcción de ciudadanía. *Revista Iberoamericana de educación*, (42), 15-29.
- Pozner, P. (2000). Módulo 2. Gestión Educativa Estratégica. En P. Pozner (Ed.), *Diez módulos dedicados a los responsables de los procesos de transformación educativa*. Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación-IIPE Buenos Aires
- Salazar, A. (2006). El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden? *UNIREvista*, 1(3), 1-12.
<http://online.aliat.edu.mx/adistancia/Liderazgo/LecturasFalt/LIDERAZGO-TRANSFORMACIONAL-EJEMPLO4.pdf>
- Solano, A., Monge, I., Bolaños, O., Vargas C., Ramírez, R., Quesada, J. (2019). *Construcción de indicadores para la gestión administrativa y curricular de centros educativos para el mejoramiento del desempeño educativo*. Informe de proyecto de investigación. Universidad Estatal a Distancia
- UNESCO (2011). *Manual de gestión para directores de instituciones educativas*. UNESCO Perú.

Anexos

LIDERAZGO PEDAGÓGICO

PERSPECTIVAS DEL PERSONAL SUPERVISOR

CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN

1. COMISIÓN ENLACE. conformada por los equipos de trabajo que gestionan la carrera de Administración Educativa en la Universidad Estatal a Distancia (UNED), la Universidad Nacional (UNA) y la Universidad de Costa Rica (UCR). ENLACE tiene entre sus objetivos desarrollar investigaciones cuyos resultados se conviertan en un insumo que facilite la mejora y actualización continua de las carreras en Administración Educativa que se imparten en las universidades públicas costarricenses. En esa línea, el proyecto "Liderazgo Pedagógico en centros educativos de secundaria en Costa Rica" busca, por una parte, ser un aporte a la discusión en torno al liderazgo pedagógico a lo interno de las universidades; y por otra, contribuir a la construcción del Octavo Informe del Estado de la Educación Costarricense
2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO. A partir de cuatro dimensiones esenciales de la gestión educativa: curricular, administrativa, comunitaria y de gestión del talento humano se busca identificar los factores que inciden en el ámbito del **liderazgo pedagógico de** las personas directoras de la educación

Dinámica del Grupo Focal

- Reglas de confidencialidad: uso de un dispositivo manos libres durante toda la sesión, evitar revelar datos personales a través del chat de la plataforma virtual y se les insta a no compartir la información debatida en el grupo focal con terceras personas)
- Reglas de convivencia: Levantar la mano para el uso de la palabra, intervenciones respetuosas ante diferencias de opiniones

PRESENTACIÓN DE PARTICIPANTES

LIDERAZGO

Para iniciar una visión desde el liderazgo sistémico



El liderazgo en todos los niveles del sistema escolar para promover la calidad y la equidad entorno a la enseñanza

DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA

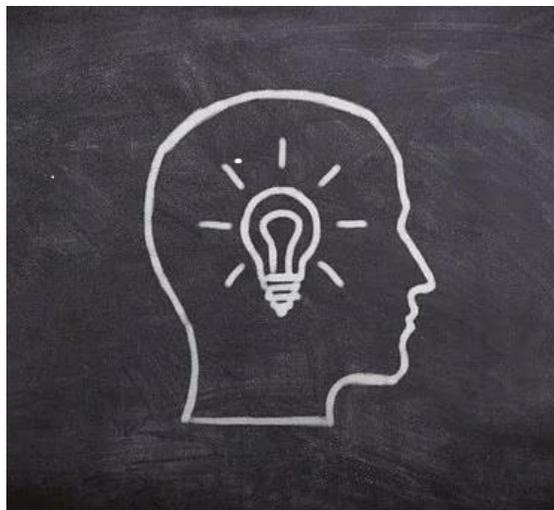
Categoría de análisis	Factores identificados	Reflexión
Estrategias para la planificación de los objetivos vinculados al proceso formativo	Reuniones entre diversos departamentos (consejos de profesores, figuras coordinadoras por áreas, etc.), Plan de Mejoramiento Institucional (PMI) y Plan de Trabajo Anual, <i>Diagnóstico participativo</i> con la comunidad educativa, Capacitación, <i>Socialización de misión y visión institucional</i> , Autoevaluación y aplicación del MECEC	<p>¿Qué papel cumplen los diagnósticos participativos con la comunidad educativa en la construcción de las estrategias de planificación del PAT y en la definición de las prioridades a nivel presupuestario?</p> <p>¿Consideran ustedes necesario incluir la perspectiva del Gobierno Estudiantil y las Juntas Administrativas en la planificación?</p> <p>¿Consideran que las personas directoras de su circuito han logrado generar espacios de trabajo colaborativo y sentido de pertenencia con la comunidad educativa que faciliten la gestión administrativa?</p>
Inserción de las necesidades en el presupuesto	Creación de proyectos que se incluyen en el Plan Anual de Trabajo, Determinación de prioridades junto al equipo de trabajo, Aplicación de PMQ y POA, Consulta a usuarios para determinar prioridades, Coordinación con Juntas de Educación y Administrativas, Solicitud de apoyo a las autoridades regionales	
Estrategias para el seguimiento de los procesos educativos	Solicitud de evidencias, Reuniones con el equipo docente, Visita a las aulas, Revisión de planeamiento docente, <i>Procesos de motivación</i> dirigidas a padres, madres y personas encargadas, Entrevista a personas encargadas, al estudiantado y al cuerpo docente, Revisión de informes y estadísticas, Seguimiento de estudiantado con bajo rendimiento y seguimiento de adecuaciones curriculares	

DIMENSIÓN TALENTO HUMANO

Categoría de análisis	Factores identificados	Reflexión
Mecanismos para mejorar el proceso de enseñanza	Visita a aula, Solicitud de informes, Revisión de planeamiento docente, Talleres y charlas, Reuniones, Reuniones con el Equipo Institucional de la Calidad, Reunión con comités de Evaluación y Apoyo Educativo, Análisis de rendimiento académico, Evaluaciones de desempeño	¿Consideran que la solicitud de evidencias y la visita a aulas logra trascender la función de control y permiten una mejora continua del proceso de enseñanza y aprendizaje? ¿Cómo?
Estrategias para potenciar las habilidades del cuerpo docente	Capacitación en conocimientos, habilidades y destrezas, Talleres, charlas, Apoyo desde el departamento de Asesoría Pedagógica, Reuniones, Reconocimiento de méritos (certificados, felicitaciones, etc), Delegación de funciones con acompañamiento, Asignación de funciones acordes con las habilidades, Motivación hacia la autocapacitación	¿Consideran que los procesos de evaluación/retroalimentación existentes permiten un desarrollo de las potencialidades docentes?
Acciones orientadas a propiciar una cultura de mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje	Participación en los programas del MEP, Generación de <i>espacios de convivencia</i> , Circuitos de estudio con el personal para diseñar estrategias creativas de atención, Implementación de acciones que permitan generar un <i>sentido de pertenencia</i> , Informes periódicos de rendimiento, Identificación y reporte de situaciones de riesgo, Motivación hacia la comunidad educativa, Apoyos a estudiantes con necesidades educativas especiales, Actividades curriculares y extracurriculares	¿El arraigo del personal docente hacia la institución y la motivación del estudiantado hacia el proceso de enseñanza son factores que inciden en la mejora de los procesos educativos? ¿Por qué?

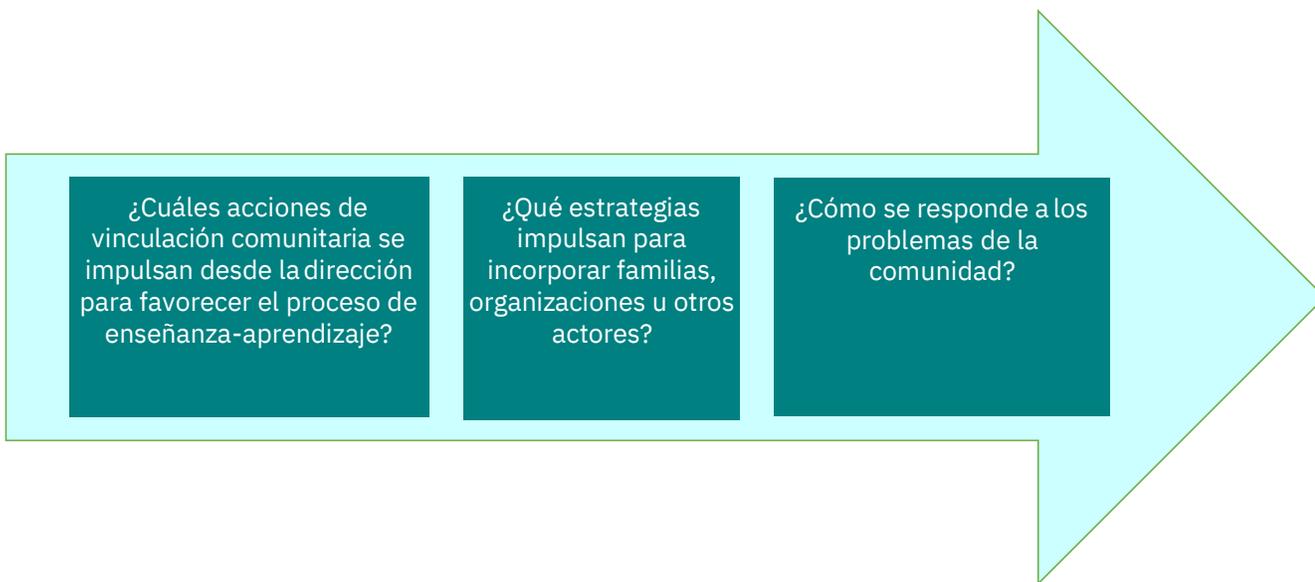
DIMENSIÓN CURRICULAR

- ¿Qué habilidades requiere la persona directora para gestionar el currículo?
- Factores externos e internos que inciden en la gestión del currículo
- ¿Qué necesita realizar la persona directora del centro educativo en materia de acompañamiento del proceso educativo, para favorecer el proceso de aprendizaje del estudiantado?



DIMENSIÓN CURRICULAR

Categoría de análisis	Factores identificados	Reflexión
Habilidades de la persona directora para gestionar el currículo	Conocimiento del modelo curricular (dominar planeamiento, planes, programas, didáctica), Conocimiento de la legislación, Manejo de herramientas tecnológica, resolución de conflictos, planificación, creatividad, lectura del contexto y la realidad del centro educativo , comunicación asertiva, capacidad de escucha, gestión del cambio, trabajo en equipo, Experiencia docente , Habilidades investigativas.	LIDERAZGO ¿Cómo valoran la incidencia de las habilidades blandas en la gestión del currículo? ¿Cómo facilitarían estas habilidades la gestión del currículo?
Factores internos y externos que inciden en la gestión	Conocimiento del currículo y la política educativa , Buen manejo de los recursos financieros por parte de la Junta, Coordinación con Asesorías pedagógicas, Apoyo y vínculo de la comunidad educativa , Recursos físicos, tecnológicos y humanos, Clima organizacional positivo, Canales de comunicación claros, Preparación del cuerpo docente, Margen para la toma de decisiones, conocimiento del entorno .	¿Cuál factor podría tener mayor incidencia en la gestión del currículo y por qué?
Acompañamiento para favorecer el proceso de aprendizaje	Inducción y apoyo al docente, Gestionar e Incentivar la mutua y auto capacitación, Atención a las necesidades del docente, Actuar desde la prevención (no esperar a detectar problemas sino actuar para prevenirlos), Cercanía con el estudiantado , Supervisión, Seguimiento, Control y Evaluación, Innovación, Visitas al aula, Realimentación del proceso de mediación pedagógica.	¿Los factores mencionados son una realidad en los centros educativos? ¿Si, ¿no? ¿Hay limitaciones? ¿Cuáles? ¿Cómo podrían abordarse en caso de que las hubiese? ¿Cuál sería la manera más idónea de llevar a la práctica estos factores?



DIMENSIÓN COMUNITARIA

Categoría de análisis	Factores identificados	Reflexión
Vinculación comunitaria para favorecer el proceso de enseñanza-aprendizaje	Reuniones y talleres con personas encargadas de estudiantes, Solicitud de colaboración a empresas locales, Diagnósticos con empresas para determinar perfiles técnicos necesarios, Coordinación con municipalidad para nombramiento de Junta y generación de presupuesto, Boletines y publicación en redes sociales, Ferias, convivios comunales, actividades lúdicas, artísticas y deportivas, Alianzas con otros organismos estatales (AYA, ICE, Parques Nacionales, etc.)	<p>¿De qué manera podría potenciarse la vinculación comunitaria con miras a favorecer el proceso de enseñanza – aprendizaje?</p> <p>¿Consideran que actividades como estas verdaderamente tienen incidencia en los procesos pedagógicos?</p> <p>¿Qué podría estar haciendo falta para consolidar esa vinculación y que se cuente con mayor apoyo e involucramiento <u>activo</u> de estos actores para favorecer el aprendizaje?</p>
Incorporación de familias, actores y organizaciones comunales	Celebración de fechas, Entrevistas, Reuniones, Escuela para Padres, Foros y encuentros comunales, Actividades Sociales, Visitas al hogar, Programa Alerta Temprana	<p>¿Se cuenta con estrategias sistemáticas para detectar, dar seguimiento y responder de manera pertinente a los problemas de la comunidad?</p>
Respuesta a problemas de la comunidad	Atención a estudiantes con problemas socioeconómicos, Talleres, Apoyo a asociaciones de desarrollo y asadas, Colaboración con organizaciones comunales para la presentación de proyectos, Coordinación interinstitucional (PANI, IAFA, UPRE, CCSS, Ministerio de salud, IMAS y otros), Redes Comunales, Planteamiento de proyectos en coordinación con otras instituciones	

!MUCHAS GRACIAS!



LIDERAZGO PEDAGÓGICO

PERSPECTIVAS DEL PERSONAL DOCENTE

CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN

1. COMISIÓN ENLACE. conformada por los equipos de trabajo que gestionan la carrera de Administración Educativa en la Universidad Estatal a Distancia (UNED), la Universidad Nacional (UNA) y la Universidad de Costa Rica (UCR). ENLACE tiene entre sus objetivos desarrollar investigaciones cuyos resultados se conviertan en un insumo que facilite la mejora y actualización continua de las carreras en Administración Educativa que se imparten en las universidades públicas costarricenses. En esa línea, el proyecto "Liderazgo Pedagógico en centros educativos de secundaria en Costa Rica" busca, por una parte, ser un aporte a la discusión en torno al liderazgo pedagógico a lo interno de las universidades; y por otra, contribuir a la construcción del Octavo Informe del Estado de la Educación Costarricense.
2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO. A partir de cuatro dimensiones esenciales de la gestión educativa: curricular, administrativa, comunitaria y de gestión del talento humano se busca identificar los factores que inciden en el ámbito del **liderazgo pedagógico** de las personas directoras de la educación.

DINÁMICA DEL GRUPO FOCAL

- Reglas de confidencialidad: uso de un dispositivo manos libres durante toda la sesión, evitar revelar datos personales a través del chat de la plataforma virtual y se les insta a no compartir la información debatida en el grupo focal con terceras personas)
- Reglas de convivencia: Levantar la mano para el uso de la palabra, intervenciones respetuosas ante diferencias de opiniones.

PRESENTACIÓN DE PARTICIPANTES

Para iniciar una visión desde el liderazgo sistémico



El liderazgo en todos los niveles del sistema escolar para promover la calidad y la equidad entorno a la enseñanza

DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA

Categoría de análisis	Factores identificados	Reflexión
Estrategias para la planificación de los objetivos vinculados al proceso formativo	Uso del FODA, Trabajo en Colaborativo con Docentes, Consulta anónima a comunidad educativa, Creación de comités de trabajo para la elaboración de planes de trabajo	¿De qué manera el trabajo colaborativo permite alcanzar los objetivos de aprendizaje? ¿En qué favorece?
Inserción de las necesidades en el presupuesto	Persona directora presenta presupuesto a personal para ser aprobado de manera democrática, Aplicación de la herramienta PAT, Consolidación de un Ampo Virtual de evidencias, Habilitación de un buzón de sugerencias a la comunidad estudiantil, Invitación del Gobierno Estudiantil a las reuniones, Evaluación de necesidades por departamento, Coordinación con Juntas Administrativas	¿Consideran usted necesario incluir la perspectiva del Gobierno Estudiantil y las Juntas Administrativas en la planificación?
Estrategias para el seguimiento de los procesos educativos	Reuniones con el personal docente, Portafolios virtuales de evidencias, Visita a Aula, Delegación de seguimiento en personas coordinadoras de área, Trabajo colaborativo para la revisión de reglamentos, Comunicación a través de circulares, Análisis del rendimiento académico del estudiantado	

DIMENSIÓN TALENTO HUMANO

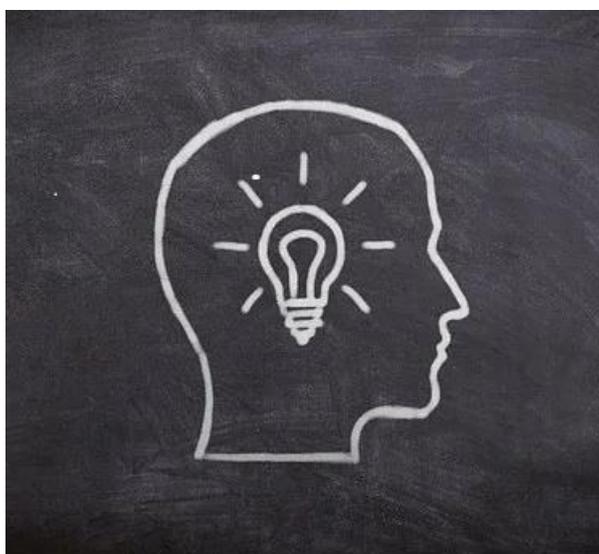
Categoría de análisis	Factores identificados	Reflexión
Estrategias para potenciar las habilidades del cuerpo docente	Generación de espacios de capacitación, Permisos para recibir capacitaciones externas, Remitir información sobre eventos académicos al personal docente, Motivación al personal docente	
Mecanismos para mejorar el proceso de enseñanza	Retroalimentación al personal docente en torno a clases e instrumentos de evaluación, Solicitud de evidencias e informes al personal docente, Encuestas al estudiantado	<p>¿Consideran que los procesos de retroalimentación existentes permiten un desarrollo de las potencialidades docentes?</p> <p>¿El arraigo del personal docente hacia la institución y la motivación del estudiantado hacia el proceso de enseñanza son factores que inciden en la mejora de los procesos educativos? ¿Por qué?</p>
Acciones orientadas a propiciar una cultura de mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje	Espacio para escuchar inquietudes de representantes estudiantiles, Actividades para generar arraigo hacia la institución, Vinculación del centro educativo en diversas ferias estudiantiles (ExpoJovEm, ExpoIngeniería, Hackathon, FEA, Especialidades Técnicas, Cooperativas, Líderes Estudiantiles, etc), Actividades desde motivación al estudiantado	

DIMENSIÓN CURRICULAR

¿Qué habilidades requiere la persona directora para gestionar el currículo?

Factores externos e internos que inciden en la gestión del currículo

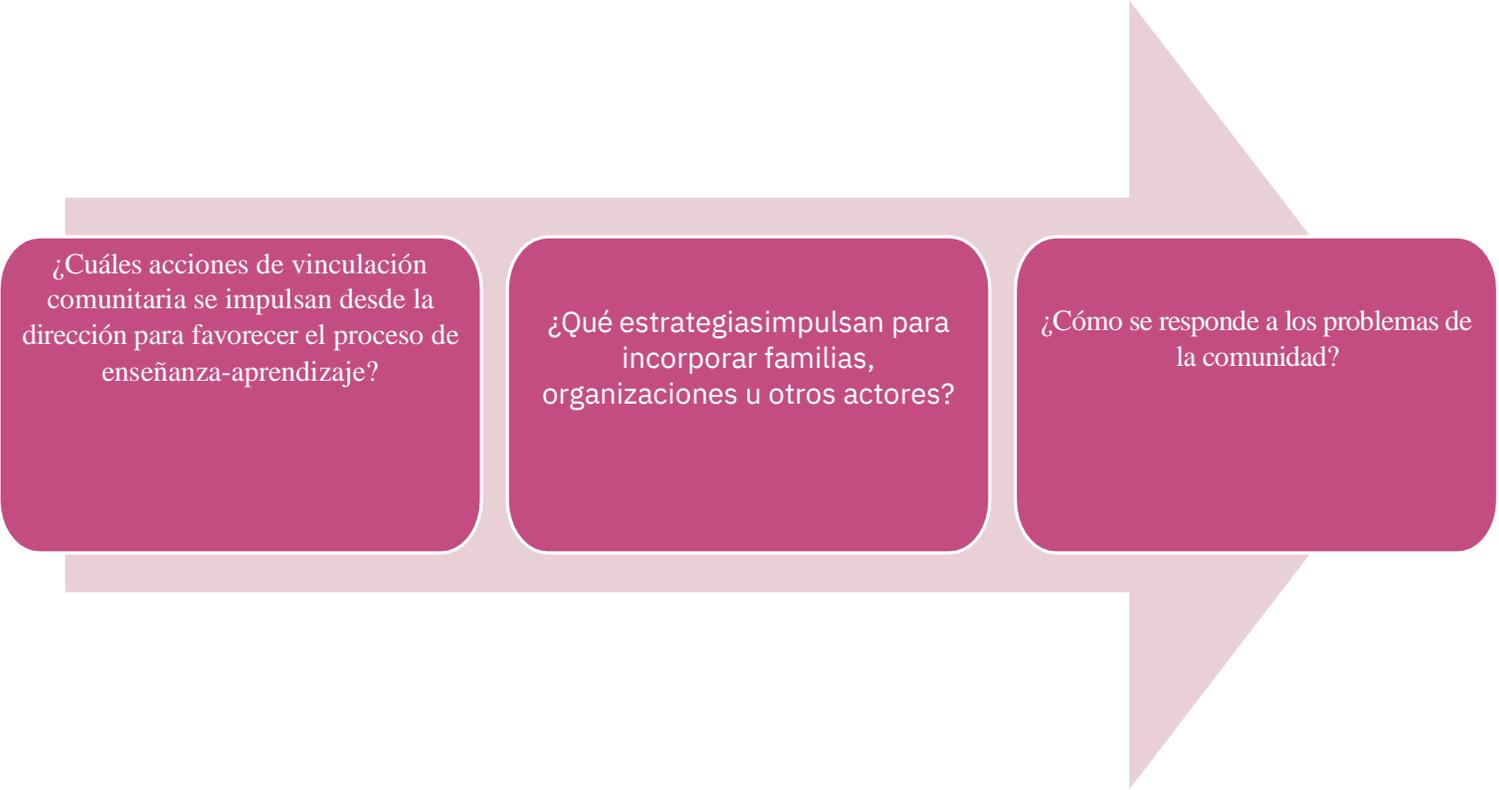
¿Qué necesita realizar la persona directora del centro educativo en materia de acompañamiento del proceso educativo, para favorecer el proceso de aprendizaje del estudiantado?



DIMENSIÓN CURRICULAR

Categoría de análisis	Factores identificados	Reflexión
Habilidades de la persona directora para gestionar el currículo	Apertura al cambio y/o proyectos innovadores, Experiencia docente, Escucha activa, Empatía, Capacidad de negociación, Iniciativa, Habilidades tecnológicas	<p>¿Cómo valoran la incidencia de las habilidades blandas en la gestión del currículo?</p> <p>¿Cómo facilitarían estas habilidades la gestión del currículo?</p>
Acompañamiento para favorecer el proceso de aprendizaje	Vincular a diferentes actores en proceso educativo, Velar por el cumplimiento del personal docente y dar retroalimentación positiva, Vinculación constante con estudiantado y cuerpo docente, Creación de indicadores estadísticos, Facilitar los procesos de innovación, Capacitación al personal	<p>¿Cuál sería la manera más idónea de llevar a la práctica estos factores?</p> <p>¿De qué forma estos factores podrían favorecer el proceso de aprendizaje?</p>
Factores internos y externos que inciden en la gestión	Apoyo y relación con la comunidad educativa externa e interna (docentes, administrativos, Junta, estudiantes, personas encargadas), Habilidades, Recursos, Factores socioeconómicos de la zona, Apoyo de Autoridades.	<p>¿Cuál factor podría tener mayor incidencia en la gestión del currículo y por qué?</p>

LO COMUNITARIO



¿Cuáles acciones de vinculación comunitaria se impulsan desde la dirección para favorecer el proceso de enseñanza-aprendizaje?

¿Qué estrategias impulsan para incorporar familias, organizaciones u otros actores?

¿Cómo se responde a los problemas de la comunidad?

DIMENSIÓN COMUNITARIA

Categoría de análisis	Factores identificados	Reflexión
Vinculación comunitaria para favorecer el proceso de enseñanza- aprendizaje	Actividades de celebración alusivas a fechas determinadas, Grupo de Folclor, Coordinación interinstitucional (PANI, Municipalidad, Clínica, ONGs, ect), Uso de redes sociales como medio de comunicación, Junta Administrativa	¿De qué manera podría potenciarse la vinculación comunitaria con miras a favorecer el proceso de enseñanza – aprendizaje?
Incorporación de familias, actores y organizaciones comunales	Reunión con personas encargadas de estudiantes, Ferias, Actividades culturales y recreativas, Charlas, Asesoría del Departamento de Orientación	¿Consideran que actividades como estas verdaderamente tienen incidencia en los procesos pedagógicos? ¿Qué podría estar haciendo falta para consolidar esa vinculación y que se cuente con mayor apoyo e involucramiento <u>activo</u> de estos actores para favorecer el aprendizaje?
Respuesta a problemas de la comunidad	Creación de propuestas a través del Gobierno Estudiantil, Colaboración para la adquisición de becas, Campañas de concientización sobre temas varios (reciclaje, sexualidad, trata, drogas), Planificación de trabajos comunales	¿Se cuenta con estrategias sistemáticas para detectar, dar seguimiento y responder de manera pertinente a los problemas de la comunidad?

¡MUCHAS GRACIAS!

