

Hacia una nueva comprensión de cómo hacer Gestión Pedagógica



Autoras:

Virginia Cerdas Montano

Evelyn Chen Quesada

Satya Rosabal Vitoria

En la revisión de contenido participaron:

Especialista

*Dr. Charles L. Slater, Professor
Educational Leadership Department
College of Education
California State University Long Beach*

Especialista

*Dra. Adriana Venegas Oviedo
Directora
Escuela Administración Educativa
Universidad de Costa Rica*

Especialista

*M.Sc Ziani Soto Ureña
Directora
Kinder Arturo Urien Galloso
Ministerio de Educación Pública*

Especialista

*M.Sc Alvaro Vargas Ocampo
Asesor Nacional
Departamento Estudios e Investigación Educativa
Ministerio de Educación Pública*

Revisión filológica

Valeria Alfaro Vargas

371.207
C413h

Cerdas Montano, Virginia, autora

Hacia una nueva comprensión de cómo hacer gestión pedagógica / Virginia Cerdas Montano, Evelyn Chen Quesada, Satya Rosabal Vitoria. – 1. ed. – Heredia, Costa Rica : Universidad Nacional. CIDE. División de Educación para el Trabajo, 2018.

124 páginas : ilustraciones a color.

ISBN: 978-9968-852-54-8

1. GESTIÓN EDUCACIONAL. 2. LIDERAZGO. 3. MEDIO EDUCACIONAL. I. Chen Quesada, Evelyn, autora. II. Rosabal Vitoria, Satya, autora. III. Título.

Impreso en Costa Rica, en el marco de la Iniciativa del Plan de Mejoramiento Institucional-PMI-Universidad Nacional.

Reservados todos los derechos.

Prohibida la reproducción no autorizada por cualquier medio, mecánico o electrónico del contenido total o parcial de esta publicación.



Tabla de contenido

Prólogo	7
Presentación	11
Introducción	13
Capítulo 1.....	17
Reconocimiento de la Estructura Educativa de Costa Rica	19
Estructura del Sistema Educativo Costarricense	21
Niveles	21
Análisis general de la estructura educativa con los Procesos de Modelos de Gestión Pedagógica	25
Capítulo 2	31
Acercamientos conceptuales de los modelos de Gestión Pedagógica	33
Concepto de Modelo de Gestión Pedagógica	36
Capítulo 3	41
Principios y valores organizacionales para la elaboración de un Modelo de Gestión Pedagógica	43
Elementos de análisis para fortalecer el proceso.....	43
Principios para desarrollar un Modelo de Gestión Pedagógica	44
Repensar nuestro que hacer, con miras a mejorar	46
lo existente	
Cultura organizacional que rinde tributo a los procesos colectivos	49
Generar autonomía para repensarnos como centro educativo	51
Fortalecer el liderazgo pedagógico	56
Consolidar la identidad en la comunidad educativa	62

Procesos complementarios para desarrollar el principio de identidad	65
Procesos cohesivos	65
Legitimación de cosmovisiones	66
Bien común	67
Proceso identitario-simbólico	68
Los valores: sentires y pensamientos que unen al equipo de trabajo	69
Solidaridad	70
Confianza	71
Respeto	71
Responsabilidad	72
Reciprocidad	73
Capítulo 4	77
Etapas del Modelo de Gestión Pedagógica	79
Etapas 1: Coordinación	80
Fase A: Sensibilización	81
Paso 1: Empoderando al equipo coordinador	81
Paso 2: Convenciendo a la comunidad educativa	82
Fase B: Análisis del contexto	83
Paso 1: Reconociendo el contexto	85
Paso 2: Comprendiendo el contexto	85
Fase C: Rol institucional	86
Paso 1: Identificación de la acción sustantiva	88
Paso 2: Factibilidad desde la administración de los recursos institucionales	89
Etapas 2: Organización	90
Fase A: Planificación	91
Paso 1: Identificación de principios y valores	91
Paso 2: Identificación de misión y visión institucionales	92
Paso 3: Definiendo proyectos institucionales	93
Fase B: Accionar	93



Paso 1: Implementación de los proyectos	94
Paso 2: Sostenibilidad y motivación	95
Etapa 3: Realimentación	96
Fase A: Seguimiento y evaluación	96
Paso 1: Monitoreo y seguimiento	97
Paso 2: Dialogando y tomando decisiones	98
Capítulo 5	101
Comprendiendo el rol de los actores en el proceso del Modelo de Gestión Pedagógica	103
Rol del equipo mediador del Modelo de Gestión	103
Rol del personal docente y administrativo	104
Rol de padres y madres de familia	105
Rol de estudiantes	106
Capítulo 6	107
Habilidades básicas para el desarrollo de un trabajo colaborativo: trabajo en equipo y comunicación	107
Trabajo en equipo, un requerimiento indispensable para los Modelos de Gestión Pedagógica	110
La comunicación como habilidad para desarrollar en los miembros del centro educativo	114
Referencias	117



Prólogo

Hacia una nueva concepción de cómo hacer gestión pedagógica de Virginia Cerdas Montano, Evelyn Chen Quesada, y Satya Rosabal Vitoria es una excelente contribución del Centro de Investigación y Docencia en Educación (CIDE) de la Universidad Nacional (UNA). El libro describe el contexto de la educación en Costa Rica, el cual tiene una de las tasas de alfabetización más altas de América Latina, una historia de democracia, y un alto compromiso con las soluciones no militares a los problemas. Es el hogar de una gran variedad de especies de plantas y animales, y el gobierno ha promulgado políticas para proteger y preservar el medio ambiente. Costa Rica es un modelo para que otros emulen.

Este nuevo libro sobre la pedagogía del liderazgo en Costa Rica es parte de una tendencia más amplia en América Latina de reconocer el poder del liderazgo como una fuerza para reformar la educación. El estudio del liderazgo se está convirtiendo en un importante esfuerzo de investigación a nivel internacional. La amplia investigación en los Estados Unidos, y otros países de habla inglesa pueden servir como un punto de referencia, y las investigaciones más recientes en América Latina pueden informar los esfuerzos de los EE. UU.

José Weinstein (2017) cuando se encontraba escribiendo en Chile capta este nuevo espíritu cuando dice: “En América Latina y en Chile hay un despertar del tema del liderazgo educativo” (p. 5). Cerdas, Chen y Rosabal han enfatizado los conceptos clave de liderazgo que también se están promulgando entre los directores en Chile. Weinstein compiló varios capítulos de investigadores

líderes de habla inglesa y los tradujo para una audiencia de profesionales hispanohablantes. Izhar Oplatka escribió el capítulo final (9) sobre la expansión de la investigación en administración educativa en América Latina. Reconoció el contexto que incluye, “la pesada carga colonial, la extensión de la pobreza y la desigualdad, la existencia de pueblos indígenas, la fragilidad del sistema político democrático o la tensión entre tradición y modernidad” (p. 17). En este contexto latinoamericano, Costa Rica se destaca como una excepción. Si bien es una parte vital de América Latina, pero, además, representa una historia más exitosa de democracia y paz, y una visión optimista para un futuro próspero. Está posicionado para hacer una contribución especial en el área de liderazgo educativo.

La escritura de Cerdas, Chen y Rosabal está haciendo esta contribución, y es consistente con los autores de habla inglesa que presenta Weinstein (2017). El trabajo de Cerdas et al. describe varios modelos de liderazgo similares a la tipología de Tony Bush en el capítulo inicial (1, Weinstein). Adoptan un enfoque moderno y ponen más énfasis en el liderazgo instruccional, el liderazgo transformacional, el liderazgo moral y el liderazgo distribuido, y menos énfasis en el liderazgo gestor.

Fortalecer el liderazgo pedagógico es el tema central del libro. Se aboga que el director de la escuela sea el líder de la pedagogía y no solo un administrador de recursos. Este liderazgo instructivo se combina con un liderazgo transformacional que mueve a los maestros y estudiantes a niveles más altos de moralidad y motivación. Jinping Sun, encontró que este tipo de liderazgo conduce a niveles más altos de rendimiento estudiantil reportados en el capítulo 3 Weinstein (2017).



Cerdas et al. esbozan cinco principios de liderazgo. Primero, creen en la mejora continua de la escuela a través de la reflexión constante. En segundo lugar, defienden una cultura organizacional basada en el trabajo en equipo. En tercer lugar, reconocen la necesidad de autonomía para que una escuela crezca. En cuarto lugar, el director debe ser, ante todo, un líder pedagógico y en quinto lugar, la escuela debe tener la identidad de una comunidad de práctica.

Cuando Cerdas et al. hablan de la identidad en la comunidad educativa, es importante resaltar las opiniones de James Ryan sobre el liderazgo incluyente en el capítulo 6 Weinstein (2017). Los valores de liderazgo según Cerdas et al. son solidaridad, respeto, confianza, responsabilidad y reciprocidad. Con estos valores en mente, defienden la creación de una cultura organizacional que se basa en procesos colectivos. Su énfasis en el trabajo en equipo y los procesos de colaboración son similares al trabajo de James Spillane y Melissa Ortiz en el liderazgo distribuido en el capítulo 5 Weinstein (2017).

Cerdas et al. integra todo con un enfoque paso a paso a las etapas de implementación de un Modelo de Gestión Pedagógica, que incluyen las fases de coordinación, implementación y retroalimentación. Este tipo de atención al proceso de planificación probablemente lleve a la sostenibilidad discutida por Dean Fink en el capítulo 7 Weinstein (2017).

Cerdas Chen y Rosabal responden el llamado de Alan Walker (2017) para más investigación sobre el liderazgo educativo de los países emergentes. Él catalogó artículos en revistas de habla inglesa. El 83% de los artículos

proviene de Asia y muy pocos de países de América Latina. Los pocos artículos que encontré examinaron la efectividad educativa desde un punto de vista técnico. Por el contrario, Cerdas et al. están orientados hacia los valores y la pedagogía. Su trabajo llena un vacío y tiene el potencial de informar los esfuerzos de liderazgo educativo en todo el mundo.

Dr. Charles L. Slater, Professor
Educational Leadership Department
College of Education
California State University Long Beach



Presentación

La producción de este libro nace en el marco de la experiencia del proyecto de extensión Modelos de Gestión Pedagógica, en adelante MGP, de la carrera de Administración Educativa de la División de Educación para el Trabajo, en lo consecutivo DET, del Centro de Investigación y Docencia en Educación, CIDE, de la Universidad Nacional de Costa Rica; dirigido principalmente al fortalecimiento integral de centros educativos.

La participación voluntaria de más de 43 centros educativos de las provincias de Alajuela, Heredia y San José, entre los años 2005 y 2014, dieron resultados positivos en la construcción de modelos de gestión pedagógica.

Este proceso se llevó a cabo bajo la guía y orientación metodológica del equipo interdisciplinario de la academia de la DET. La metodología implementada en el proyecto MGP ha permitido que los centros lleven prácticas cada vez más autónomas, participativas y equitativas. Además, promueve una gestión orientada a la innovación educativa de sus procesos bajo la premisa de reflexión-acción (enfoque praxeológico) del quehacer pedagógico, así como las interrelaciones entre los actores sociales (estudiantes, docentes, administrativos, familia, comunidad, barrio, cantón y provincia) para el logro de sus objetivos.

Producto de esta amplia trayectoria y gracias a la participación efectiva con resultados tangibles sobre una nueva forma de hacer gestión es que se elabora esta obra, para compartir los aspectos que se consideran neurálgicos

en el desarrollo, implementación y seguimiento de los procesos de construcción colectiva de los modelos de gestión pedagógica.

A su vez, las instituciones participantes en este proceso han ayudado a disminuir las brechas socioespaciales, retener al estudiantado, mejorar la calidad en los procesos pedagógicos, comprender mejor la naturaleza del acto educativo, contar con una planificación curricular estratégica que responde a su modelo de gestión pedagógica y a promover la investigación docente.

Los centros educativos se consideran organismos vivos, en donde se desarrollan procesos dinámicos, interrelacionados, reflexivos y participativos donde se superpone lo colectivo sobre lo individual, donde la praxis de enseñanza se caracteriza por la intencionalidad del hecho educativo, la planeación de la interacción educativa, la institucionalización de la interacción y la profesionalización docente.

Esta producción brinda al lector una visión renovada sobre la praxis de la gestión pedagógica como una alternativa más para mejorar el sistema educativo y a la vez comprender los procesos de trabajo que conllevan los modelos de gestión pedagógica.



Introducción

Un modelo de gestión pedagógica es un proceso dinámico y complejo de construcción permanente de la comunidad educativa, que promueve esfuerzos individuales y colectivos de automejoramiento, integrando el quehacer educativo en un rol institucional que articula el currículo escolar y orienta las relaciones, gestiones e intercambios, según las necesidades e intereses pedagógicos de cada contexto en el que se desenvuelve el centro educativo.

Para dinamizar estos procesos es necesario comprender los contextos en los cuales se desarrollan los centros educativos, con la intención de responder a sus necesidades e interés a través de una oferta educativa pertinente.

Aunado a la comprensión de los contextos, se requiere un equipo docente- administrativo con un alto sentido de pertenencia, que comparta principios y valores comunes.

Además, es indispensable para el desarrollo de los modelos de gestión pedagógica, un trabajo colaborativo que permita integrar esfuerzos comunes para concretar la visión de centro.

A su vez, es necesario que la dirección comprenda el rol curricular y el componente organizativo que involucra a toda la comunidad educativa, para así integrar estudiantes, el personal docente y administrativo, padres, madres, responsables legales y la sociedad civil, con el fin de generar propuestas colectivas y sostenibles.

Este conjunto de idearios, epistémicos, sociales y pedagógicos, que son compartidos por todos los miembros de la comunidad educativa, es la carta de presentación institucional, lo que le da carácter propio y lo distingue de los demás centros, partiendo del contexto, intereses, necesidades y objetivos que determinan todos los que pertenecen a esta institución.

Un modelo de gestión es una propuesta que viene a favorecer los procesos curriculares en un centro educativo, mediante la integración, al rol institucional (énfasis curricular), de todos los elementos, factores, procesos, espacios, niveles y áreas que conforman un centro escolar, generando un impacto directo en la planificación curricular y administrativa, viéndose reflejado en los espacios áulicos.

Entonces, se puede decir que un modelo de gestión permite “ordenar la casa”, desde la visión clara de sus objetivos y proyectos cohesionados en ese énfasis curricular que distingue a cada centro, logrando un perfil de salida de sus estudiantes con un valor agregado del currículo nacional.

Para la comprensión de los modelos de gestión pedagógica se desarrolla en este libro un capítulo que se refiere al reconocimiento de la estructura educativa de Costa Rica, la cual contextualiza al lector sobre los diferentes niveles y ofertas del sistema educativo.

Seguidamente se realiza un acercamiento conceptual de los modelos de gestión pedagógica desde su epistemología hasta su comprensión en los centros educativos, desde la experiencia desarrollada por la Universidad Nacional.



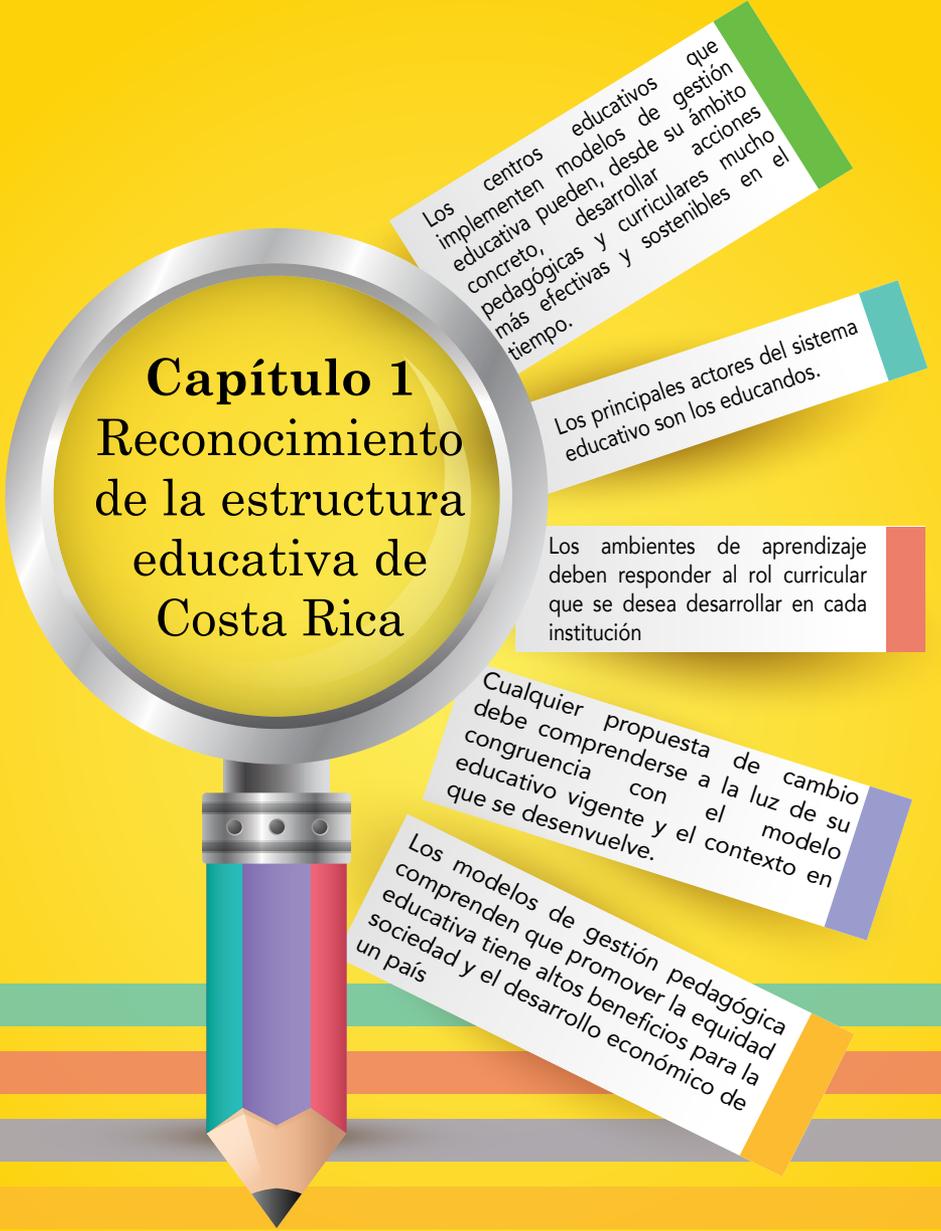
Después se describen los principios y valores organizacionales indispensables en la construcción de propuestas colaborativas. En este capítulo se abordan algunos principios como autonomía, liderazgo pedagógico, identidad de centro, cultura organizacional, entre otros.

Valores como la solidaridad, confianza, respeto, responsabilidad y reciprocidad se abordan en este apartado, como parte sustantiva de la construcción del modelo de gestión pedagógica y del ambiente que se requiere para que sus miembros puedan gestionar una oferta educativa sostenible.

Las etapas, fases y pasos del modelo de gestión pedagógica constituyen un capítulo de este libro. Se describen cada una de ellas para que el lector pueda construir su propio esquema y animarse a promover en su centro educativo experiencias que permitan responder a las necesidades e interés de cada contexto.

Luego de este recorrido descriptivo de cada etapa, se llega a los roles de los actores sociales en la construcción del modelo de gestión pedagógica y, finalmente, se abordan dos habilidades básicas para el desarrollo de un trabajo colaborativo: el trabajo en equipo y la comunicación.

La educación es una responsabilidad compartida, es por ello que en este libro se ha querido compartir una experiencia que ha sido validada por 43 centros educativos costarricenses, y que se presenta en este libro con la intención de incentivar a otros centros para buscar alternativas pertinentes y viables que promuevan una educación de calidad y por consiguiente una formación de ciudadanos acorde con los desafíos actuales.



Capítulo 1

Reconocimiento de la estructura educativa de Costa Rica

Los centros educativos que implementen modelos de gestión educativa pueden, desde su ámbito concreto, desarrollar acciones pedagógicas y curriculares más efectivas y sostenibles en el tiempo.

Los principales actores del sistema educativo son los educandos.

Los ambientes de aprendizaje deben responder al rol curricular que se desea desarrollar en cada institución

Cualquier propuesta de cambio debe comprenderse a la luz de su congruencia con el modelo educativo vigente y el contexto en que se desenvuelve.

Los modelos de gestión pedagógica comprenden que promover la equidad educativa tiene altos beneficios para la sociedad y el desarrollo económico de un país



Reconocimiento de la estructura educativa de Costa Rica

Algunos de los desafíos del sistema educativo costarricense es contar con centros educativos integrales que permitan autonomía en la toma de decisiones, además de mecanismos que garanticen la implementación y seguimiento de sus programas y proyectos, profesionalización docente y administrativa, participación real de la familia y la comunidad educativa en la definición de políticas educativas, entre otros.

En este marco institucional y en diversos espacios han surgido debates en torno a la efectividad que conllevan los procesos de gestión educativa para el logro y el desarrollo de una educación integradora en sus diferentes niveles; discusión que ha trascendido las instancias gubernamentales y no gubernamentales.

Precisamente por la dificultad de acordar reformas integrales, se hace indispensable actuar sobre lo particular. Los centros educativos que implementen modelos de gestión educativa pueden, desde su ámbito concreto, desarrollar acciones pedagógicas y curriculares mucho más efectivas y sostenibles en el tiempo, en concordancia con cada uno de sus contextos y la participación de sus actores (dirección, personal docente, comunidad estudiantil, familias y las comunidades de las cuales son parte).

En particular, es de vital importancia fortalecer el sistema educativo con una serie de acciones a corto, mediano y largo plazo que permitan ir disminuyendo las brechas sociales y los desafíos de la educación.

En consecuencia, contar con organizaciones educativas cada vez más autónomas y participativas, que promuevan una gestión pertinente y orientada a la innovación educativa, coadyuvará a implementar acciones y experiencias curriculares, humanas, físicas y financieras acordes con el contexto.

La educación está sujeta a constante evolución y, por lo tanto, desafía a los centros educativos para que generen pensamiento crítico-reflexivo, en la búsqueda de soluciones inherentes a sus necesidades e intereses.

El sistema educativo costarricense ha venido mostrando un firme proceso de ampliación de la cobertura de la educación en todos sus niveles, desde la educación preescolar, primaria y secundaria hasta la universitaria. Cada nivel comprende numerosas instituciones escolares públicas y privadas, y están sujetas a la supervisión del Estado. La Constitución Política señala en su artículo 77 que “la educación pública será organizada como un proceso integral correlacionado en sus diversos ciclos, desde la preescolar hasta la universitaria”. (p.26)

Asimismo, corresponde específica y exclusivamente al Ministerio de Educación Pública poner en ejecución los planes, programas y demás determinaciones que emanan del Consejo Superior de Educación.

Según datos del 2016 del Ministerio de Educación Pública, son cinco niveles de educación formal y más de veintinueve modalidades educativas. Esta diversidad de niveles educativos es producto de la evolución histórica de la educación y de políticas públicas que responden a las necesidades, intereses y desafíos que la sociedad actual plantea al sistema educativo.



Estructura del sistema educativo costarricense

A continuación, se presentan en la figura 1 los niveles y la oferta educativa en Costa Rica.

Figura 1. 1. Niveles y ofertas de educación



Fuente: Elaboración propia, 2017

Niveles

- Preescolar, atiende poblaciones de niños y niñas entre los cuatro y los seis años.

- Nivel I y II Ciclos, incluye estudiantes entre siete y doce años.

Ofertas para I y II Ciclos de la Educación General Básica en Costa Rica:

- Bilingües, que permiten el dominio lingüístico en la lengua extranjera.
- Indígenas, que adaptan el currículo a sus contextos y entornos.
- Laboratorio, que son centros experimentales para nuevos métodos y técnicas pedagógicas e investigaciones **educativas**.
- Unidocentes, que son atendidos por un docente que lidera, gestiona e imparte lecciones en zonas rurales alejadas.
- Aula Edad, destinada a atender a aquellas poblaciones de estudiantes en condición de sobre-edad o extraedad y otras condiciones psicosociales.
- Educación General Básica, donde se puede impartir niveles desde preescolar hasta noveno año.

- Nivel III Ciclo y Educación Diversificada, atiende edades entre los trece y los diecisiete años.

Modalidades para la oferta educativa de III Ciclo y Educación Diversificada:

- Ambientalistas, forman estudiantes conscientes del impacto del ambiente sobre la vida.
- Artísticos, cuentan con planes diferenciados para el desarrollo y el gusto por las artes.
- Bilingües, enfatizan en el aprendizaje de la lengua extranjera.
- Deportivos, desarrollan el máximo potencial en los jóvenes con habilidades deportivas.
- Orientación tecnológica, implementan talleres en el desarrollo de competencias para la educación técnica.



- Rurales, se caracterizan por estar en zonas de difícil acceso.
- Laboratorio, orientados a la experimentación, innovación e investigación pedagógica.
- Modelo, implementan una versión curricular y administrativa ágil con metodologías novedosas.
- Innovación educativa, propician la innovación educativa donde se favorece ambientes de colaboración.
- Científicos, son instituciones preuniversitarias orientadas al óptimo desempeño académico.
- Humanísticos, forman estudiantes con vocación en las letras, la filosofía, la historia, el arte y la crítica del pensamiento y la cultura.
- Colegios con Bachillerato Internacional, implementan un plan de estudios internacional con profundización en algunas materias.

- Nivel de Educación Técnica, abarca tres modalidades: Comercial y Servicios, Industrial y Agropecuaria, todas orientadas en diferentes especialidades que permiten a los estudiantes desarrollar la capacidad y los conocimientos técnicos necesarios para desempeñarse en el mundo laboral.

- Nivel de Educación Abierta, favorece el auto y mutuo aprendizaje permanente para aquellos estudiantes que no han finalizado sus estudios de primaria o secundaria o que desean carreras técnicas en nivel medio, con flexibilidad en los horarios para los estudiantes que laboran y desean seguir estudiando.

Los niveles descritos anteriormente, según el V Informe Estado de la Educación Costarricense (2015), deben centrar su desempeño en cuatro ejes: educandos, docentes, ambientes de aprendizaje y políticas educativas.

Tabla 1. 1. Ejes de la educación costarricense

Eje educandos	Eje docente	El eje ambiente de aprendizaje	Eje política educativa
Los principales actores del sistema educativo son los educandos.	El personal docente es el segundo actor protagónico del sistema educativo.	Tanto la oferta educativa como la existencia de condiciones materiales, organizativas y de gestión en las instituciones constituyen aspectos fundamentales para que el sistema genere aprendizajes significativos en los estudiantes.	En nuestro país se definieron un conjunto de áreas estratégicas y propuestas de acción a partir de las cuales proponen articular la política educativa.

Fuente: V Informe Estado de la Educación, 2015

Cada uno de los niveles educativos tienen una gran diversidad de poblaciones estudiantiles. Esto plantea un reto enorme para los educadores. Si se cuenta con centros educativos que desde el nivel de preescolar tengan claro su rol curricular, todo su actuar estará orientado al desarrollo de las habilidades, destrezas, conocimientos, emociones y no solo al desarrollo de programas aislados y lejanos de los contextos sociales.

En el eje docente, la formación y capacitación docente deben responder a las necesidades de cada uno de los niveles educativos con los que cuenta el sistema. El desarrollo profesional, la participación real en la toma de decisiones institucionales y contar con el tiempo de calidad para desarrollar las lecciones son algunos de los retos de nuestro sistema.



Los ambientes de aprendizaje deben responder al rol curricular que se desea desarrollar en cada institución y por supuesto ser correspondientes al nivel educativo que se está desarrollando. Su planificación, organización, implementación y evaluación de los ambientes de aprendizaje obedecen al sentido global e integral de cada nivel.

La política educativa se puede conceptualizar como aquellas decisiones que el Gobierno toma sobre determinadas acciones, orientadas a resolver problemas o necesidades en la educación pública. Para su debido diseño se debe partir de un diagnóstico o estudio donde exista participación ciudadana, se prioricen las necesidades y se consideren la viabilidad, la disposición y la ejecución de soluciones.

En su ejecución se deben considerar al menos la toma de decisión gubernamental, su formulación, desarrollo y evaluación.

La construcción y elaboración de políticas educativas orientadas al desarrollo pleno del estudiante, docente y ambientes de aprendizaje a nivel de Estado deben gestarse desde las necesidades e intereses de cada nivel educativo.

Análisis general de la estructura educativa con los procesos de modelos de gestión pedagógica

Las reformas curriculares, como promotoras de cambio, son complejas y dinámicas, ya que comprenden procesos de transformación social. Cualquier propuesta de cambio debe comprenderse a la luz de su congruencia

con el modelo educativo vigente y el contexto en que se desenvuelve.

Uno de los aspectos que debe considerarse para generar propuestas curriculares en los sistemas educativos es que no todo planteamiento que haya dado resultados positivos en otros contextos o regiones, puede replicarse en otros espacios educativos.

La construcción de un modelo curricular implica una planificación adecuada que incluye procesos de comunicación necesarios, así como la puesta en marcha e instrumentalización de la idea y el tiempo que se tomará para ponerla en práctica, consolidarla y evaluarla.

Estas reformas curriculares deben contar con los recursos necesarios y las condiciones que faciliten su implementación y éxito, partiendo de la realidad y flexibilidad. Todo proceso de reforma implica la asimilación y sensibilización de los cambios, y a su vez estos requieren tiempo para el convencimiento de los actores involucrados. Por lo tanto, la participación activa, dinámica y sostenida se inicia desde el planteamiento mismo de la reforma curricular y durante todo su proceso de implementación y evaluación.

La presencia de políticas educativas integradoras de conocimiento, que contemplen los cuatro ejes en los distintos niveles educativos, fortalecen los procesos de los modelos de gestión educativa y a su vez promueven un sistema educativo simbiótico y articulado, con sentido y visión, que responda a las demandas sociales. Al respecto, Ruiz y León, en su investigación "Las políticas y la gestión pedagógica: una mirada a la realidad mexicana" (2012), señalan:



En la actualidad, la gestión de las instituciones educativas, tanto desde las posiciones de un director, como de un maestro o profesor, no pueden limitarse a garantizar el cumplimiento de los planes y programas de estudio y las indicaciones emanadas de sus órganos superiores, sino deben proyectar y llevar a vías de hecho el desarrollo integral de la institución, para cumplir de manera científica y con eficiencia su función social, resultando capaces de interactuar, colaborar y transformar la realidad circundante, tomando como base los fundamentos de la cultura nacional (p.13).

Para el desarrollo de cualquier estrategia, proyecto educativo o reforma curricular se deben contemplar los factores de equidad, a efectos de brindar una variedad de opciones educativas de calidad en el tratamiento del estudiantado y en los resultados académicos. Según el Programa Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible, en su Quinto Informe (2015):

Esto significa que las personas tendrán igual oportunidad de ser atendidas en el sistema formal y de obtener un conjunto de destrezas que les permita, en lo relativo a la igualdad de condiciones, incorporarse de manera efectiva en el mercado laboral y en la sociedad civil. (p. 255)

La equidad en educación puede verse a través de dos dimensiones: inclusión y justicia. Tanto la inclusión como el aseguramiento del estudiantado dentro del sistema educativo son necesarios para que alcancen, por lo menos, el mismo nivel básico de habilidades para desempeñarse en su vida adulta. Mientras que los niveles de exclusión

implicarían desigualdad educativa y por consiguiente una menor oportunidad de desarrollo. La dimensión justicia implica que las circunstancias socioeconómicas, como etnia o contexto familiar, no deberían operar como obstáculos para el éxito educativo.

Los modelos de gestión pedagógica comprenden que promover la equidad educativa tiene altos beneficios para la sociedad y el desarrollo económico de un país, además de generar ahorros para la sociedad en términos de salud, delincuencia, desempleo y pobreza.

En general cabe destacar que uno de los retos de la educación es generar estrategias innovadoras de gestión pedagógicas dirigidas al mejoramiento de los centros educativos, esta prioridad de gestión es fundamental para la buena aplicación de estas estrategias según el nivel educativo en que se quiera implementar. Los cuatro ejes: educandos, docentes, ambiente de aprendizaje y políticas educativas, solo se pueden integrar y ejecutar eficiente y eficazmente cuando se tiene claro la propuesta curricular.

Por consiguiente, el fortalecimiento de las instituciones educativas mediante el rol que juegan los modelos de gestión pedagógica permite el desarrollo del sistema, marca las relaciones, articulaciones e intercambios entre currículos, programas de apoyo y propuestas que aterrizan en la escuela. Para que una gestión educativa sea eficiente ha de concretarse a partir de ciclos de mejoramiento constante de procesos y resultados, que se desarrollan con la implementación de ejercicios de planeación y evaluación, según Ruiz y León (2012)



La gestión institucional, por tanto, se enfoca en la manera en que cada organización traduce lo establecido en las políticas, se refiere a los subsistemas y a la forma en que agregan al contexto general sus particularidades. En el campo educativo, establece las líneas de acción de cada una de las instancias de administración educativa (p.56)

Además, estos mismos autores agregan que:

Es preciso plantear las demandas y descubrir las competencias de las organizaciones, de las personas y de los equipos en cada uno de los ámbitos: nacional, estatal, regional y local, porque se han puesto en el centro de la transformación del sistema educativo objetivos desafiantes: calidad con equidad para todos, profesionalización docente y consolidación de escuelas inteligentes, entre otros asuntos de suma trascendencia. Bajo la misma línea, se entiende por gestión escolar, el conjunto de labores realizadas por los actores de la comunidad educativa (director, maestros, personal de apoyo, padres de familia y jóvenes), vinculadas con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela: generar las condiciones, ambientes y procesos necesarios para que los estudiantes aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica. La gestión pedagógica implica tratar asuntos relevantes como la concreción de fines educativos, aplicación de enfoques curriculares, estilos de enseñanza, así como las formas y ritmos de aprendizaje. Por lo cual, el concepto va más allá de pensar en las condiciones físicas y materiales de las aulas. Se centra en un nivel de especificidad que busca gestar una relación efectiva entre la teoría y la práctica educativa (p.56-57).

Tal como se ha mencionado anteriormente, los modelos de gestión pedagógica contemplan los cuatro ejes: estudiantes, docentes, ambientes de aprendizaje y las políticas educativas (pedagógica-curricular, administrativa, organizativa-comunitaria y de participación social). Luego implica contar con una clara participación de sus actores en todos sus procesos de formulación, planificación, ejecución y seguimiento de sus procesos curriculares.

En los próximos capítulos se abordan las fases que incluyen los modelos de gestión pedagógica, además de los roles de cada uno de los actores en el proceso, así como las habilidades básicas para el desarrollo de un trabajo colaborativo, principios y valores en los cuales se sustenta.

No existe un único modelo organizativo institucional, sino una infinita posibilidad de alternativas

La elaboración de un modelo de gestión pedagógica tiene un enfoque constructivista y praxiológico

Un modelo de gestión pedagógica es un proceso que reorienta el quehacer educativo desde dos dimensiones, lo sustantivo y lo instrumental

Capítulo 2

Acercamientos conceptuales de los modelos de gestión pedagógica





Acercamientos conceptuales de los modelos de gestión pedagógica

En este capítulo se desarrolla un acercamiento conceptual e interpretativo de los modelos de gestión pedagógica, a través de un análisis reflexivo sobre algunos elementos significativos que intervienen en su construcción. El objetivo principal es brindar un marco referencial desde la etimología de los conceptos que interactúan en el proceso.

modelos - gestión - educación - pedagogía

La comprensión en el uso de los conceptos de modelos, gestión, educación y pedagogía permite precisar el alcance temático concreto y las relaciones mutuas que existen entre estos conceptos y sus respectivos campos.

- a. Modelos: Según el Diccionario Etimológico, en adelante DE, "...diminutivo de la palabra latina *modus* (manera o medida)" (2016).

Es un conjunto de representaciones de la realidad, diseñado para comprender y estudiar su comportamiento desde el conocimiento y la experiencia, por lo que es necesario darle forma y sentido para ser comprendido por un número mayor de personas, ya que solo tiene sentido dentro del contexto o entorno del cual parte. Además, es concebido como la diversidad de formas de organización del quehacer educativo según su naturaleza, sus niveles de formación, su acción sustantiva o su filosofía.

No existe un único modelo organizativo institucional, sino una infinita posibilidad de alternativas según el ser, sentir y vivir de las personas que conviven en el centro educativo.

Para el desarrollo de un modelo se hace necesario comprender las etapas, fases y pasos del proceso que dirigen y orientan la intención educativa o pedagógica de la institución.

- b. Gestión: “Viene del latín gestio, gestionis, compuesta de gestus (hecho, concluido), participio del verbo gerere (hacer, gestionar, llevar a cabo) y el sufijo -tio (-ción = acción y efecto)” (DE, 2016).

Se define como un proceso por el cual se desarrollan una serie de acciones coordinadas y armonizadas. Con el fin de lograr objetivos conjuntos, las acciones que se establezcan deben ser participativas, de tal manera que sean democráticas y sistémicas.

- c. Educación: “...viene del latín educatio y significa acción y efecto de dirigir” (DE, 2016).

Es un proceso de acción social que incita a provocar procesos de aprendizaje consciente e intencional para generar cambios en el comportamiento según sus fines.

Educación, desde una perspectiva amplia, es un proceso que trasciende la mera transmisión de conocimientos, no es solamente un vínculo entre el profesorado y el alumnado, sino la interrelación entre sus actores, entendido desde el hacer, el ser, el sentir y el pensar.



No existe un único modelo organizativo institucional, sino una infinita posibilidad de alternativas

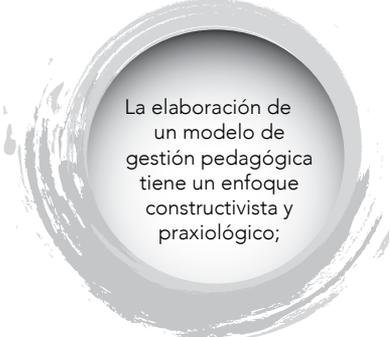


d. Pedagogía: “Viene del griego paidón = niño y agó = yo conduzco” (DE, 2016).

Es un conjunto de saberes sobre la educación como fenómeno social y humano. Su campo disciplinar es teórico-práctico de la educación, es decir, es una teoría práctica cuya función es orientar el ejercicio educativo.

La pedagogía está asociada al término gestión pedagógica, en tanto lo que interesa es desarrollar e implementar procesos orientados y articulados de acciones concretas, destinadas a sensibilizar, contextualizar, planificar, ejecutar, apoyar y dar seguimiento a la práctica pedagógica, bajo la condición del diálogo de saberes; que permitan cimentar comunidades aprendientes mediante la participación reflexiva y crítica de sus prácticas, afines a sus contextos políticos, sociales, culturales y económicos.

En este sentido, **la elaboración de un modelo de gestión pedagógica tiene un enfoque constructivista y praxiológico**; en tanto el primero lo construyen los participantes desde sus saberes y cosmovisiones, siguiendo el modelo educativo que sea afín a la filosofía o razón de ser de la institución; y el segundo, praxiológico, en tanto la transformación del acto educativo conlleva un proceso de acción-reflexión que va más allá de la mera ejecución de acciones aisladas.



La elaboración de un modelo de gestión pedagógica tiene un enfoque constructivista y praxiológico;

Concepto de modelo de gestión pedagógica

Luego de presentar los acercamientos conceptuales desde su etimología, es más fácil la comprensión integral de los modelos de gestión pedagógica, concibiéndolos como:

Un proceso dinámico y complejo de construcción permanente de la comunidad educativa, que promueve esfuerzos individuales y colectivos de automejoramiento, integrando el quehacer educativo en un rol institucional que articula el currículo escolar y orienta las relaciones, gestiones e intercambios, según las necesidades e intereses pedagógicos de cada contexto en el que se desenvuelve el centro educativo.

En el siguiente esquema se pueden visualizar algunos elementos intervinientes en el proceso.

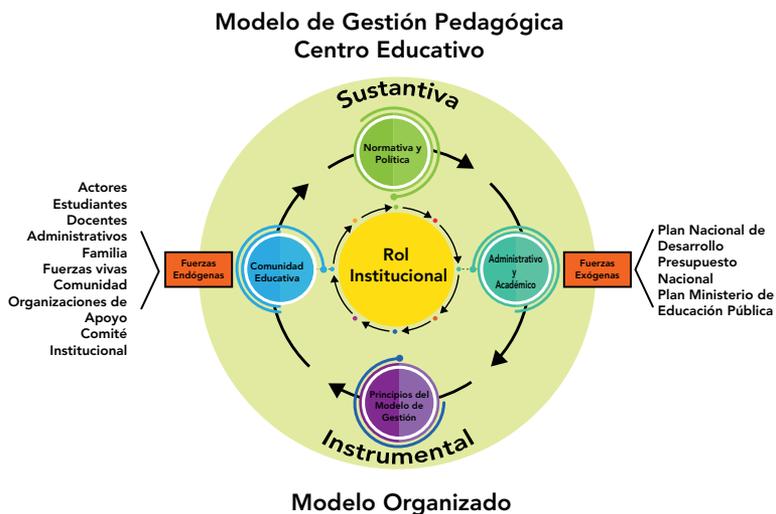


Figura 1. 2. Modelo de gestión pedagógica

Fuente: Elaboración propia, 2017



De acuerdo al esquema anterior se puede definir que un modelo de gestión pedagógica es una acción sustantiva, ya que los cambios y efectos que promueve en el centro educativo son fundamentalmente significativos en su quehacer, sobretodo en la dimensión curricular; así mismo, el modelo de gestión pedagógica es instrumental, porque se convierte en una herramienta de transformación de los procesos internos del centro educativo, clarificando el abordaje metodológico y las etapas de construcción e implementación del mismo.

Cabe resaltar que ***un modelo de gestión pedagógica es un proceso que reorienta el quehacer educativo desde dos dimensiones, lo sustantivo y lo instrumental***, desde la dinamización de sus propios actores en contextos específicos.

Desde lo sustantivo, interviene la clarificación de lo político-ideológico que se plasma en los fines y objetivos de la educación, en el cual se enmarca la acción sustantiva del perfil de ciudadano que se desea formar. Esta dimensión nos da la claridad desde donde vamos a plantear el hecho educativo. Nos clarifica desde la perspectiva epistemológica, la orientación del enfoque curricular, sus pilares fundamentales y las áreas disciplinarias, entre otros aspectos, que responden a una perspectiva más filosófica de la educación.

La dimensión instrumental se centra en lo que el centro educativo necesita para responder al contexto en



donde está inmerso. Tiene una vinculación estrecha con lo pedagógico, ya que permite hacer una lectura más cercana de las características que definen al sujeto aprendiente y la forma como este aprende, las características de quien enseña y la forma como enseña, completándose esta dimensión con la clarificación de la propuesta didáctica que se pretende desarrollar.

Estas dos dimensiones, sustantiva e instrumental, van a constituirse en dos pilares fundamentales para que los miembros del centro educativo vayan desarrollando un proceso con sentido y funcionalidad para su contexto educativo.

La influencia de las fuerzas exógenas y endógenas que convergen en el centro educativo es otro de los factores relevantes para considerar en los modelos de gestión pedagógica. Las fuerzas exógenas refieren al medio ambiente externo de la organización que no están en la zona de influencia de la gestión del centro educativo.

Contrario a estas fuerzas exógenas, se encuentran las endógenas, que son todas las fuerzas internas que conforman el centro. Ambas fuerzas tienen un impacto directo sobre el quehacer del centro en dos direcciones: curricular y administrativa. Lo anterior se respalda desde la teoría general de sistemas, que propone un modelo integral que interrelaciona los sistemas, aportándoles significado para la toma de decisiones de la gestión.

Otro elemento importante para el desarrollo de los modelos de gestión pedagógica lo constituye el rol institucional, el cual se considera el eje central donde versará todo el quehacer del centro, principalmente en el área curricular.



El rol institucional debe responder principalmente a las necesidades e intereses de la comunidad educativa, estableciendo un eje curricular desde donde se articularían todos los procesos educativos.

Cabe aclarar que el rol institucional debe ser congruente con las normativas y políticas curriculares vigentes en el país. Los modelos de gestión pedagógica, lejos de entrar en contradicción con las políticas vigentes, se apoyan en ellas para la construcción de una oferta educativa contextualizada a las necesidades de la comunidad.

Por otro lado, un modelo de gestión pedagógica favorece una serie de principios y valores que se constituyen en los pilares que sustentan el modelo. Dichos valores emergen del proceso de construcción colectivo, que busca generar un ambiente adecuado para la participación activa de sus actores sociales.

En el siguiente capítulo se presentan algunos de los principios y valores básicos para el desarrollo de un modelo de gestión pedagógica y elementos sustantivos que lo constituyen.

Capítulo 3

Principios y valores organizacionales para la elaboración de un modelo de gestión pedagógica





Principios y valores organizacionales para la elaboración de un modelo de gestión pedagógica

Elementos de análisis para fortalecer el proceso

Figura 1. 3. Valores, principios y vínculos



Fuente: Elaboración propia 2017

Se han abordado en el capítulo anterior algunos acercamientos al contexto educativo costarricense para tener una mejor comprensión del proceso que encierra el desarrollo de un modelo de gestión pedagógica.

Además de los pilares epistemológicos que sustentan dicho proceso y de los cuales se desprende una dimensión instrumental, que sería de difícil comprensión si se despoja de su significado y principios filosóficos. Es por ello que

en este capítulo se profundiza sobre algunos principios y valores que respaldan el modelo de gestión pedagógica.

Otro de los aspectos relevantes en este proceso es la clarificación de cómo se organiza administrativamente el centro educativo, cobrando gran interés la participación colaborativa y democrática de sus actores en todas las etapas que conlleva su construcción.

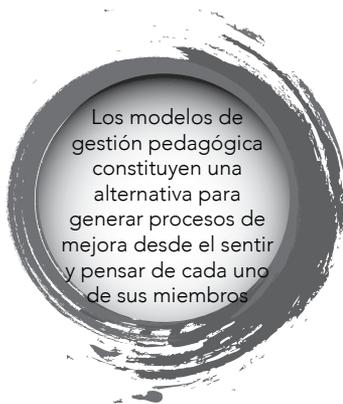
Principios para desarrollar un modelo de gestión pedagógica

En los centros educativos el quehacer diario es accionado por personas, las cuales requieren, generan o proponen principios, valores y metas comunes para establecer cohesiones grupales conjuntas, en la búsqueda de procesos de mejora continua.

Los modelos de gestión pedagógica constituyen una alternativa para generar procesos de mejora desde el sentir y pensar de cada uno de sus miembros,

encauzando esfuerzos hacia la clarificación de lo que se necesita, interesa y se debe gestionar como parte de los lineamientos preestablecidos por el Ministerio de Educación

Pública (MEP). En este sentido, se comparte lo que Fernández, Fátima y Recarey (2002) conceptualizan como principios, donde determinan que su acercamiento puede ir ligado a una idea directriz, un concepto central, un punto





de partida desde el cual se pueden generar procesos y acciones.

En este apartado los principios se direccionan hacia la construcción de procesos colectivos en relación con el modelo de gestión pedagógica.

Se establecen cinco principios básicos y valores que pueden servir de plataforma para el accionar del centro que tenga como desafío asumir el reto de procesos colectivos y democráticos, para generar alternativas de cambio para la institución.

Los principios que se abordan en este apartado son:

- a- Repensar nuestro quehacer, con miras a mejorar lo existente
- b- Crear cultura organizacional que rinda tributo a los procesos colectivos.
- c- Generar autonomía para repensarnos como centro educativo.
- d- Fortalecer el liderazgo pedagógico
- e- Consolidar la identidad en la comunidad educativa

Así mismo, se retoman en el último principio de identidad en la comunidad educativa otros postulados referentes a las relaciones vinculares basadas en procesos relevantes como: procesos cohesivos, legitimación de cosmovisiones, bien común, procesos identitarios simbólicos.

Finalmente, se establecen algunos valores como la solidaridad, la confianza, el respeto, la responsabilidad y la reciprocidad, como complemento sustantivo requerido para establecer una gestión que eleve el potencial humano de los miembros del centro educativo.

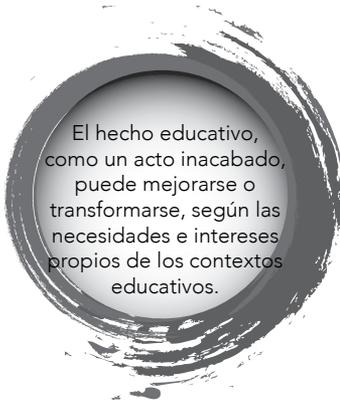
Repensar nuestro quehacer, con miras a mejorar lo existente.

El hecho educativo, como un acto inacabado, puede mejorarse o transformarse, según las necesidades e intereses propios de los contextos educativos. Se considera necesario pensar el centro educativo como un espacio dinámico, en donde cada uno de sus miembros puede aportar ideas para los procesos de mejora. En este sentido, los espacios de diálogo para generar procesos autoevaluativos se hacen indispensables.

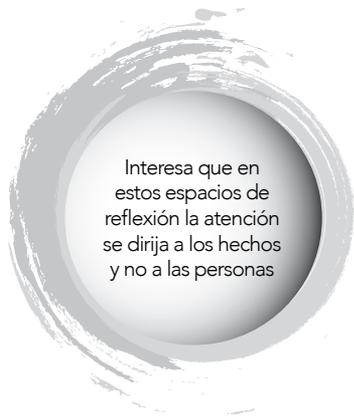
La revisión del quehacer del centro educativo se considera indispensable para generar procesos de mejora e instaurarlos como parte de la cultura organizacional. De esta manera, los espacios de diálogo cobran sentido para sus miembros como una estrategia en la búsqueda de alternativas para mejorar lo existente.

La legitimación de estos espacios de diálogo, para repensarse como organización que presta un servicio público importante para la conformación social del país, se vuelve relevante.

En relación con la idea anterior, convendrá que los espacios de diálogo sean programados por la gestión administrativa del centro y que todos sus miembros conozcan el objetivo para el cual están siendo habilitados. Sin claridad sobre para qué se establecen estos espacios de diálogo,



El hecho educativo, como un acto inacabado, puede mejorarse o transformarse, según las necesidades e intereses propios de los contextos educativos.



Interesa que en estos espacios de reflexión la atención se dirija a los hechos y no a las personas

se corre el riesgo de caer en conversaciones frustrantes que pueden desencadenar un ciclo de desmotivación, contrario a lo que se busca.

Es importante que en estos espacios de diálogo se propicie un ambiente de confianza, en donde el cuerpo docente y administrativo tenga la libertad de expresar libremente sus consensos y diferencias.

Cabe señalar que en estos primeros acercamientos se pretende repensar la propia labor, los logros y las deficiencias de una manera llana, en donde el sentir y el pensar de los involucrados sea lo más cercano a la realidad, para establecer una plataforma de cambios que realmente responda a los sentires, pensares y creencias y no a una situación mecánica en la cual se completan protocolos, cuestionarios que vienen a engrosar los papeleos que ya de por sí son agobiantes para el cuerpo docente y administrativo.

Interesa que en estos espacios de reflexión la atención se dirija a los hechos y no a las personas, ya que se pueden sentir amenazadas, en dicho caso el proceso, lejos de ayudar a mejorar, puede más bien ocasionar rupturas en las relaciones interpersonales e incrementar aún más la fragmentación del grupo.

Consensuar el enfoque curricular que se desee desarrollar en el modelo de gestión pedagógica es una de las tareas que tendrá cabida en estos espacios de diálogo. Además,

llegar a consensos sobre el tipo de personas que se desea formar, la función del cuerpo docente en el centro educativo y el papel del padre-madre de familia son temas de fondo que es necesario poner en la mesa de reflexión.

Un trabajo liderado hacia un objetivo claro de estos espacios de diálogo dará como resultado una disminución de conflictos futuros en las relaciones y acciones que desarrollen los involucrados en el proceso.

Luego de revisar aspectos relevantes que pueden estar preocupando a los miembros del centro educativo, se torna relevante cuestionarse sobre bajo cuál marco filosófico desean establecer el accionar de la institución.

Esta puede ser la base de partida para concretar los primeros objetivos en función del mejoramiento y con miras a desarrollar un modelo de gestión pedagógica.

Además de las conceptualizaciones filosóficas de fondo, es importante retomar en estos espacios de diálogo las estrategias y técnicas que marcarán la ruta metodológica del trabajo por desarrollar. Importará revisar estadísticas, archivos de procesos ejecutados en el centro educativo y situaciones emergentes, entre otros aspectos que se consideren relevantes.

Los procesos que involucran un funcionamiento efectivo de los centros educativos son permanentes y por lo tanto inacabados.

Se pretende que estos espacios de diálogo se constituyan en parte de la cultura organizacional.



Seguidamente, se aborda el segundo principio para el desarrollo de los modelos de gestión pedagógica.

Crear una cultura organizacional que rinde tributo a los procesos colectivos.

Uno de los mayores retos de los miembros de un centro educativo es despojarse de prácticas individuales y pasar a instaurar las prácticas colectivas. Pasar de la individualidad a la colectividad es un proceso que conlleva un cambio en la cultura organizacional de muchos centros educativos, ya que pareciera como si cada uno de los miembros del cuerpo docente fuera más bien un centro educativo en sí mismo, ya que se rigen por criterios aislados del resto de sus compañeros. Cambiar de un esquema individualista a un esquema colectivo es uno de los retos más fuertes que tienen los gestores educativos.

Para comprender mejor este principio es importante comprender el significado de cultura organizacional, ya que en ocasiones en los centros educativos se habla de cultura y se coincide en que la misma implica un conjunto de saberes, pensamientos, sentires y creencias que generan pautas para una conducta determinada, aceptada y colectivizada por un grupo, sociedad o sector.

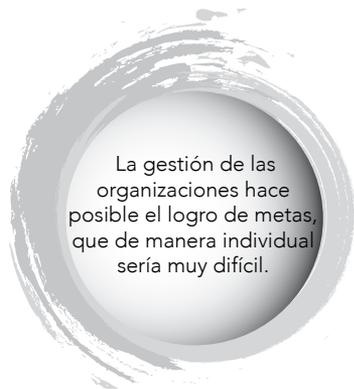
Por otro lado, en las organizaciones se definen estructuras internas que se diseñan para lograr metas de manera más efectiva. La gestión del talento humano tiene una estrecha relación con la estructura interna y la eficiencia para el logro de las metas. En este sentido se puede decir que las organizaciones alcanzan las metas trazadas a través de las personas. De aquí la importancia de prestar especial atención a todos los aspectos relacionados con la gestión

del talento humano, sus principios, valores, costumbres. En un acercamiento a la cultura organizacional, se podría decir que involucra valores, creencias, pensamientos y sentires propios de las personas que constituyen la organización. El proceso de comunicación es parte sustantiva de esta cultura organizacional, ya que es en parte uno de los elementos que se conjugan para su instauración. Son hábitos y conductas colectivizadas y aceptadas como válidas para el conjunto de personas que se interrelacionan en la organización.

La gestión de las organizaciones hace posible el logro de metas, que de manera individual sería muy difícil.

Es por ello que interesa hacer énfasis en que a pesar de que el gestor del centro educativo carga una gran responsabilidad sobre sus hombros, el colectivo docente tiene que estar en la misma sintonía del cambio que se quiere generar. Todo este cambio se favorece con una cultura organizacional en función de la democratización de oportunidades y la horizontalidad de los procesos de comunicación.

Pasar de lo individual a lo colectivo es una tarea permanente, porque es común que en los centros



educativos costarricenses se gestionen cambios para que el personal docente y administrativo pueda accionar su derecho a trasladarse a algún otro centro educativo que satisfaga sus intereses y necesidades. Es por ello que se sugiere para hacer sostenible este principio, diseñar una



estrategia de inducción para los miembros que se incorporan al centro educativo y que desconocen los esfuerzos y procesos colectivos que desarrolla el centro. Es necesario favorecer constantemente una comunicación abierta; además el trabajo en equipo y los liderazgos emergentes son un reto permanente para que se desarrolle el modelo de gestión pedagógica.



El establecimiento de la cultura organizacional se constituye en una fortaleza para la gestión de metas y de ambientes que favorecen el diálogo, para inspirar espacios de reflexión funcionales y con mayor compromiso social por parte de sus colaboradores.

*A mayor **fortalecimiento de la cultura organizacional que marque relaciones, más horizontales, mayores posibilidades de éxito.***

Generar autonomía para repensarnos como centro educativo.

La búsqueda de la autonomía en las instituciones es una de las metas anheladas por los gestores de centros educativos públicos en Costa Rica, ya que ello representa la movilización de recursos hacia objetivos e intereses establecidos como prioritarios por los miembros de la comunidad educativa.

El Departamento de Desarrollo Curricular del Ministerio de Educación Pública, en Costa Rica, tiene a su cargo el diseño de planes y programas que se deben ejecutar en el país, en este departamento se concentran las estrategias pedagógicas que se pretendan implementar en el sector educativo. En el periodo (2006-2014) del ministro Leonardo Garnier Rímolo, se dirigieron esfuerzos hacia la autonomía de los centros educativos públicos. En el 2008 el Consejo Superior de Educación publica un documento titulado El centro educativo de calidad como eje de la educación costarricense, que expresa:

Como corolario de esta concepción del centro educativo de calidad como eje de la educación costarricense, el Currículo Nacional Básico, en todos los diversos niveles y modalidades del sistema, tendrá el carácter con el que fue concebido originalmente: un compendio de los elementos curriculares básicos y generales que deberá ser permanentemente enriquecido y complementado por cada centro educativo, como parte de su plan institucional, actuando en un marco de mayor autonomía relativa, pero siempre contando con el apoyo, la dotación de todos los recursos básicos y la dirección de las autoridades nacionales y regionales del Ministerio de Educación Pública y del Consejo Superior de Educación (p. 6).

En la gestión del ministro Garnier se establecen líneas estratégicas que favorecen una gestión con mayores posibilidades de toma de decisiones en el centro educativo, siempre y cuando no se salga de la normativa vigente. Estas líneas estratégicas adjudican un mayor compromiso de los gestores educativos para los proyectos que se desarrollan en cada uno de sus centros educativos de



acuerdo a los contextos en donde están inmersos. En este sentido, el MEP ha realizado esfuerzos para que los planes que se desarrollan y ejecutan desde los centros educativos contengan procesos de autogestión. Trino Zamora, en su cargo de jefe del Departamento de Evaluación de la Calidad del Ministerio de Educación Pública, refiere que el “Plan de Mejora de los centros educativos debe contener las debilidades y fortalezas que emergieron de la autoevaluación y que deben ser atendidas año con año, en forma creciente, para ir mejorando como instancia educativa”(Fonseca et al., 2014, p.4).

Con lo anterior no se están obviando las limitaciones que se tienen en la gestión de los centros educativos, que deben responder a una estructura administrativa. Son muchos los retos que en esta área se tienen para poder gozar de una mayor autonomía, sin embargo, es claro que se brinda una posibilidad de desarrollar proyectos educativos que respondan a las necesidades e intereses del contexto; para los gestores comprometidos con su labor, este es el espacio que les permitiría cimentar procesos diferenciadores de otros centros educativos del mismo circuito o zona escolar.

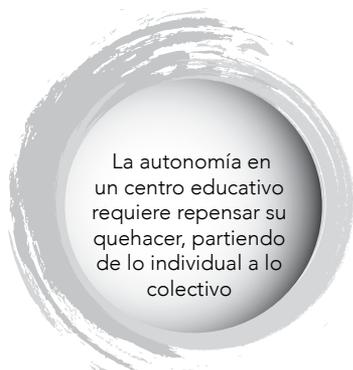
Para trascender las limitaciones que muchos educadores atribuyen al sistema educativo que en muchos casos responde a conductas aprendidas de paradigmas trasnochados que inmovilizan casi a niveles de anquilosamiento y, por ende, de agonía de muchos centros educativos se hace necesario responsabilizarse y entenderse como parte del mismo sistema para poder visualizar nuevos procesos, en los cuales la sinergia del colectivo hace cambios sustantivos para el mejoramiento y el buen rumbo de la oferta curricular del centro.

“La autonomía de los centros educativos es la facultad de tomar decisiones propias sobre la organización y desarrollo de la actividad educativa; dicho planteamiento ha ocupado una constante presente en el debate pedagógico de las últimas décadas” (Gairín, 2007, citado por Garbanzo y Orozco, 2007).

Para Gairín (2007) la facultad que se les otorga a los centros educativos para su gestión es lo que caracteriza el término autonomía; esta definición estaría más cercana a las políticas educativas diseñadas para la gestión de los centros educativos. Este otorgamiento en Costa Rica se tiene en algunas líneas estratégicas, pero se requiere una acción decidida y conocimiento de las normativas por parte de sus miembros para poder accionarlas.

Para Botía (2004) se refiere a la autonomía del centro para adecuar su estructura a las necesidades y características del alumnado y de su entorno: la distribución de materias y tiempos, la agrupación flexible del alumnado y la distribución de tareas del profesorado.

Este autor se acerca más al enfoque que se desea instaurar, un reacomodo de la forma como se viene gestionando el centro educativo, para que responda efectivamente a las necesidades, intereses y desafíos que el contexto demanda. Esta gestión que otorga a cada centro educativo el repensar su propio proceso es uno de los principios que se tienen que instaurar en los centros educativos. No se puede seguir adjudicando la exclusión escolar, la baja proposición estudiantil y el desinterés del profesorado hacia lo que le ocurre al estudiantado a una estructura preestablecida por el Ministerio de Educación



Pública, cuando en realidad el Ministerio de Educación Pública lo constituyen todos sus docentes y administrativos. La autonomía va más allá de las políticas educativas, del sistema, de la estructura, se apela a la responsabilidad social, a la pasión, a la sinergia que se genera cuando los

procesos se colectivizan, cuando los sueños se comparten y las responsabilidades se asumen como un sistema de engranajes.

Se apela a que los miembros de la comunidad educativa se responsabilicen del rumbo que lleva el centro educativo y no que esperen las soluciones desde las estructuras centrales.

Existen muchas posibilidades para desarrollar procesos de mejora en los centros educativos, sin que esto represente enfrentarse al sistema legal preestablecido.

Cuando los miembros de la comunidad asumen que la calidad no está en los protocolos, lineamientos o normativas, sino en lo que cada uno de sus integrantes puede realizar en su zona de influencia, la dinámica cambia y se favorecen pequeñas rupturas, que cuando se colectivizan hacen grandes cambios en el centro educativo.

La autonomía en un centro educativo requiere repensar su quehacer, partiendo de lo individual a lo colectivo, con miras a alcanzar metas comunes para el mejoramiento

de las áreas que requieran atención.

Desde la educación formal se trabaja como eje primordial el perfil cívico de los ciudadanos que se desean formar en un país, este es un espacio para que esos valores cívicos sean vivenciados y pasen del discurso a la práctica, en donde prima el sentir del colectivo y se fortalecen los valores democráticos.

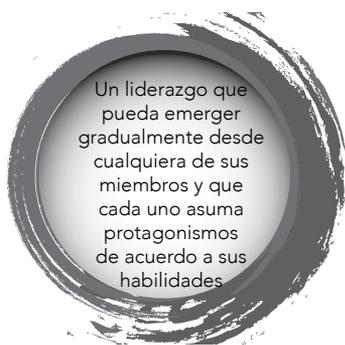
Estos espacios de reflexión generan propuestas que favorecen la autonomía del centro educativo, ya que las metas u objetivos que se proponen son específicos para cada contexto.

Claro está que este principio de autonomía conlleva una responsabilidad directa que recae en los directivos escolares, los cuales deben estar atentos a que las propuestas que planteen sean compatibles con la estructura normativa vigente. La autonomía implica mayor libertad, pero también mayor responsabilidad.

Un centro educativo en donde se trabaje un modelo de gestión pedagógica es un centro educativo que ha tomado su oferta educativa de manera seria y responsable y está repensando su quehacer con sus miembros, pero además no se limita a justificar sus debilidades, sino que toma colectivamente acciones que permitan orientar sus esfuerzos hacia una oferta educativa pertinente al contexto educativo donde está inmerso.

Fortalecer el liderazgo pedagógico.

Otro de los principios para desarrollar un modelo de gestión pedagógica es el liderazgo pedagógico. Se habla de un liderazgo que tiene relación directa con las



organizaciones educativas. No se plantea en esta propuesta un liderazgo centrado en el gestor del centro educativo, sino, todo lo contrario, ***un liderazgo que pueda emerger gradualmente desde cualquiera de sus miembros y que cada uno asuma protagonismos de acuerdo a sus habilidades*** en los diversos procesos que plantea el desarrollo de un modelo de gestión pedagógica.

Con lo anterior, no se resta protagonismo al gestor educativo, quien sigue siendo el responsable de lo que ocurre en la institución. Se requiere un gestor educativo que favorezca el desarrollo de liderazgos emergentes y que motive a sus miembros a desarrollar propuestas que lleven una clara concordancia con el modelo de gestión pedagógica. Al respecto, Leithwood (2009) señala que el liderazgo escolar “exitoso” se refiere a orientaciones y prácticas que han demostrado tener un impacto positivo sobre el aprendizaje escolar, ya sea directa o indirectamente, a través de las condiciones escolares o las acciones de terceros.

Los espacios de reflexión vuelven a tomar un lugar de privilegio para el desarrollo de liderazgos pedagógicos emergentes en un centro educativo, ya que son precisamente estos espacios los que van a favorecer el reconocerse como equipo, generar sinergia, establecer metas conjuntas, identificarse con los problemas que aquejan a la comunidad, trascender la individualidad y asumir retos colectivos.

El papel del gestor del centro es de motivador de su equipo, con el fin de que los integrantes expongan sus ideas y se tengan los canales de comunicación establecidos para generar propuestas de mejoras contextualizadas y funcionales a los problemas y necesidades que los aquejan.



El papel del gestor del centro es de motivador de su equipo

Este principio requiere especial atención cuando se desarrolla un modelo de gestión pedagógica, ya que se requiere la visión de líderes con un amplio dominio conceptual y práctico del quehacer de un centro educativo en su integralidad.

Ampliando este tema, Martínez (1984), Borrel (2000), Fernández (2002), Lorenzo (2004) y Maureira (2006), citados por Collado (2012), presentan algunas características necesarias en un gestor educativo.

- Lectura de la realidad y perspectivas de futuro. Es importante que sea capaz de analizar de forma real la situación social que rodea el centro y aquellas situaciones a las que deberá hacer frente.
- Capacidad para analizar puntos fuertes y débiles. Ser capaz de saber entender la realidad del centro y utilizar las herramientas de que dispone en la mejora del centro
- Importancia de la autoestima y fuerza emocional. Como ejemplo de superación y apoyo.



- Puente entre el centro y la comunidad. Con la finalidad de integrar ambos en el mismo objetivo educativo: la educación del alumno (pp. 33-34).

Bajo este principio se considera necesario que no solo el gestor educativo desarrolle las características anteriormente mencionadas, ya que el cuerpo docente como el vehículo que concretiza las propuestas didácticas del centro educativo es responsable directo del logro de las metas u objetivos.

Se establece el gestor como un líder pedagógico

que es capaz de dinamizar liderazgos emergentes, es por ello que su papel es sustantivo en toda esta propuesta. Algunas características que se desean resaltar fueron aportadas por García, Rojas y Campos (2002), quienes mencionan algunas características sustantivas de los gestores educativos:



- **Temperamento equilibrado.** Un temperamento equilibrado permite diferenciar. Mucho enojo, esperar más de lo posible, sufrir en exceso por desviaciones del sistema, decaer con facilidad, dificultad para poner límites a tiempo, son conductas que denotan desequilibrio en esta característica. Esta sobrecarga restringe el potencial y el rendimiento.
- **Tolerancia a la crítica.** No esperar alabanzas. Se trata del grado de seguridad ante el qué dirán, tener confianza en sí mismos, en cómo llevar adelante las decisiones, aun

frente a la oposición de algún sector de la comunidad educativa. Conviene trabajar internamente el impacto emocional que produce la crítica, pues en cuanto menos afecte lo personal, más fácil será producir respuestas adecuadas.

- Seguridad y capacidad de decisión. La toma de decisiones, muchas veces complejas, requieren fortaleza de personalidad, seguridad y capacidad de decisión ponderada.
- Claridad a fin de evitar ambigüedades y confusión. Convicción de que las decisiones son el resultado de la experiencia, el saber y el cargo que legitima.
- Actitud de reflexión y autocrítica. La cual conduzca a una autoevaluación constante, precaución ante logros y humildad en aciertos. Ejercitar la reflexión y la autocrítica y reconsiderar situaciones, efectuando las correcciones necesarias, es una necesidad permanente en este quehacer.
- Actitud democrática. Objetivos y políticas acordadas con los principales miembros del sistema contribuyen con una gestión democrática donde la información circula con claridad. Los principios acordados son fundamentales para regular la convivencia institucional y constituyen, a la vez, el primer criterio rector para el propio director.
- Congruencia con la actuación. Obedecer la norma instituida y reducir al mínimo los espacios de excepción. Crear canales, espacios y modalidades necesarias para mantener múltiples situaciones en concordancia con el ideario.



- Facilidad de comunicación. Generar espacios y redes de comunicación sobre los valores que dan soporte al proyecto institucional de modo que circule y oriente el trabajo para la coherencia sostenida entre enunciados y práctica.
- Conciencia de que cada institución determina con su ideario-valores, políticas y acciones. Los que se transmiten principalmente a través de la figura del director.
- Liderazgo como ejercicio indispensable de la influencia y la capacidad convocante. La tarea de conducir requiere capacidad de motivar, para estimular a los diferentes miembros del equipo, promoviendo lo mejor de cada quien para el logro de un clima de satisfacción personal e institucional (p. 23).

Como se puede observar, el desarrollo de este principio es otro de los retos que se establecen para los centros educativos y que repercute directamente en el desarrollo del modelo de gestión pedagógica. Este principio de liderazgo puede tomar algunas características particulares, como ya se ha venido desarrollando en este apartado. Por ejemplo, el liderazgo pedagógico puede en algunos momentos del proceso hacer énfasis en lo comunitario, otras veces en la gestión estratégica y en otras ocasiones hacer énfasis en un trabajo político, de convencimiento de autoridades, líderes comunitarios, que tengan poder de decisión para que apoyen la propuesta que se está planteando para el centro educativo.

Lo anterior nos señala los diferentes énfasis o dimensiones que puede tomar el liderazgo. Sin embargo, se puede

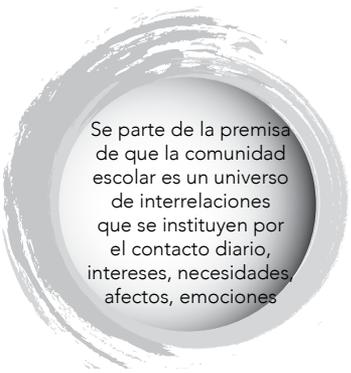
asegurar que un liderazgo que asume el compromiso con la gestión de un centro educativo, desde el marco de un modelo de gestión pedagógica, no puede separarse de un trabajo en equipo, en donde se empoderen los liderazgos emergentes y que dependa de la sostenibilidad de los procesos de un solo líder en el centro educativo.

En este sentido, Leithwood (2009) expresa: “Como ya hemos señalado, este enfoque sobre liderazgo apunta fundamentalmente a fomentar el desarrollo de capacidades y un mayor grado de compromiso personal con las metas organizacionales por parte de los colegas de los líderes” (p. 37).

El desafío para el desarrollo de un modelo de gestión pedagógica, además del proceso de construcción colectiva que implica su propia dinámica, es un espacio para favorecer que todos los miembros del centro educativo asuman liderazgos en las diferentes etapas de su construcción, implementación y seguimiento.

Consolidar la identidad en la comunidad educativa.

Finalmente, se presenta el último principio que se determina como relevante para el desarrollo de un modelo de gestión pedagógica, esto no significa que en la puesta en marcha de procesos colaborativos en el centro educativo no se puedan determinar otros principios igualmente importantes para cada contexto determinado.



Se parte de la premisa de que la comunidad escolar es un universo de interrelaciones que se instituyen por el contacto diario, intereses, necesidades, afectos, emociones



Se parte de la premisa de que la comunidad escolar es un universo de interrelaciones que se instituyen por el contacto diario, intereses, necesidades, afectos, emociones y que abren posibilidades para establecer una cultura organizacional adecuada o inadecuada para que se gestionen procesos de cambio.

El estilo de comunicación, el estilo de liderazgo, los valores compartidos y la clarificación de las metas conjuntas son algunos de los elementos que juegan un papel relevante en la construcción del proceso identitario.

Cuando los miembros del centro educativo se sienten aceptados, útiles y valorados, su disposición hacia los procesos que se generan en la organización es favorable. Es por ello que cimentar un buen ambiente laboral es clave para generar procesos de cambio, principalmente si los mismos dependen del compromiso de sus miembros.

Cuando se habla de un modelo de gestión pedagógica, se está hablando de procesos de cambio. Dicho cambio conlleva un trabajo colectivo que instaura la identidad y el compromiso de sus miembros con las metas que se establecen y los sueños que se comparten.

Zárate (2015) expresa que el grupo tiene una identidad que es colectiva, con base en la cantidad de personas que la comparten. Esta identidad de grupo en el tiempo se vuelve una historia, es decir, una identidad histórica, del mismo modo que la historia de cada una de las personas que conforman tal grupo, una historia que es una identidad narrada. Los grupos y las personas aspiran a permanecer, aún evolucionando, y constituyen su identidad con la intención de diferenciarse, de permanecer y para tener proyectos comunes.

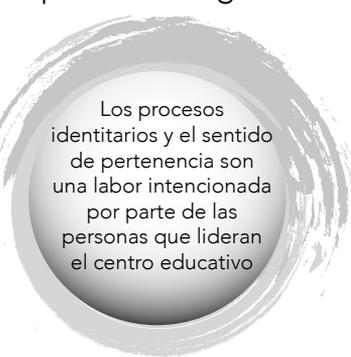
Las posibilidades de generar un proceso identitario entre los miembros del centro educativo es el resultado de un trabajo colaborativo conjunto en el cual se desarrolla el modelo de gestión pedagógica.

Como ya se ha venido expresando, la puesta en marcha de espacios de diálogo y reflexión que presupone este proceso es una tarea nada fácil, pero que tiene sus retribuciones en diferentes dimensiones de la organización.

No solamente se obtiene un documento que reúne las metas, visión, misión, objetivos, valores, rol, proyectos y evaluaciones para el accionar del centro a corto y mediano plazo, sino que paralelamente se cultivan procesos identitarios, compromisos y valores compartidos que marcan la diferencia de otras organizaciones educativas, que se rigen por la misma estructura administrativa y curricular.

Para Leithwood, este proceso recibe el nombre de identidad organizacional y lo describe como

Una forma específica de identificación social. A medida que las personas comienzan a identificarse con las organizaciones a las que pertenecen, generalmente asumen las características prototípicas de la organización como parte de su propio concepto de sí mismas. Lo que motiva a las personas a asumir dichas identidades es la necesidad de una autocategorización (la necesidad de comprender su propio lugar en la sociedad) y la necesidad de autovalía



Los procesos identitarios y el sentido de pertenencia son una labor intencionada por parte de las personas que lideran el centro educativo



(sentimiento de valor que proporciona el sentirse parte de una organización) (2009, p. 109).

Los procesos identitarios y el sentido de pertenencia son una labor intencionada por parte de las personas que lideran el centro educativo, para ello la coherencia entre el discurso y la práctica es uno de los puntos más sensibles para sus miembros. Además del reconocimiento a los aportes que realizan sus miembros, la motivación, el seguimiento y el trato equitativo y justo que se espera recibir de las personas que gestionan el centro educativo.

El trato respetuoso hacia todos los miembros de la comunidad es un buen ejercicio conjunto para generar un buen ambiente laboral.

Pintzen (1997, citado por Morales, 2011) menciona que las constantes interpelaciones y procesos de identificación que acontecen en este interjuego, así como también las representaciones colectivas que circulan socialmente, permiten que el sujeto vaya significando la realidad circundante y a sí mismo de manera activa y abierta en un proceso de constante cambio, siendo por tanto la identidad un proceso flexible que se construye en tres niveles, lo individual, grupal y cultural, los cuales interactúan y se influyen mutuamente.

En este sentido, la identidad en el centro educativo no es exclusiva de los docentes y administrativos, sino de toda la comunidad educativa.

Procesos complementarios para desarrollar el principio de identidad

Algunos de los procesos que se ven favorecidos en el desarrollo de un modelo de gestión pedagógica y que son parte de los procesos identitarios se describen como procesos cohesivos, legitimación de cosmovisiones, bien común y procesos identitarios simbólicos. Cada uno de estos procesos se detalla a continuación.

Procesos cohesivos.

Para generar procesos identitarios en el centro educativo se requiere el establecimiento de procesos permanentes como parte del accionar de sus miembros. Los procesos cohesivos se entenderán como todas las acciones que se generan en el desarrollo del modelo de gestión pedagógica que favorecen la unión y el enlace de metas comunes. Según Crouch, Gove y Gustafsson (2009), "incluye los aspectos de sentirse integrado o no-excluido, el sentir confianza ante el prójimo concreto (el vecino) y abstracto (la sociedad), y el sentir que uno comparte valores"(p.294).

El sentimiento de inclusión y de valía hacia la persona que hace aportes importantes desde su espacio de acción en la organización genera procesos cohesivos, necesarios para la sinergia del centro educativo. A mayor cohesión, mayor identidad con la labor colectiva que han emprendido los miembros del centro educativo. Esta cohesión de grupo va ligada al proceso que se cita a continuación.

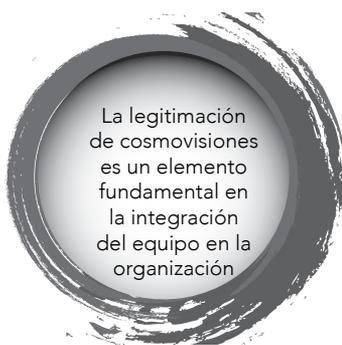


Legitimación de cosmovisiones.

Se habla de legitimación de cosmovisiones cuando se hace referencia a aquellos procesos que validan las diferentes formas de percibir los acontecimientos en torno al desarrollo del modelo de gestión pedagógica, sin excluir ni sancionar lo diferente. Se hace necesario un proceso en donde sus miembros se sientan con derecho a escuchar y ser escuchados, en un marco de interrelaciones de respeto mutuo.

Estas prácticas cotidianas revelan: la sabiduría, ética y cosmovisión propias de nuestras culturas originarias; una filosofía en la que se trabaja en solidaridad, humor, entrega, compromiso, todos juntos, con un fuerte sentido de grupo y cooperación para la convivencia; con estas prácticas logramos un gran desarrollo, del cual debemos sentirnos orgullosos y con la responsabilidad de difundirlas al mundo entero para enriquecerlo en humanidad (Leyva, 2005).

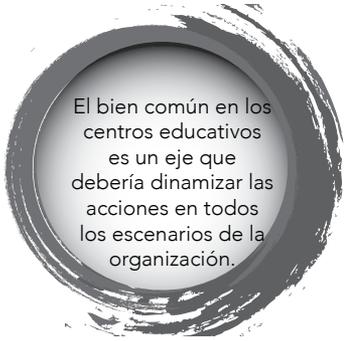
La legitimación de cosmovisiones es un elemento fundamental en la integración del equipo en la organización. Es permitir a las personas pensar desde su individualidad, sin sanciones hacia lo diferente, sino en la búsqueda permanente de los puntos de encuentro que hacen que la organización se vea fortalecida. Cuando se establecen principios identitarios como parte de las metas en el centro educativo y se potencian procesos como la cohesión, la legitimación de cosmovisiones está potenciando inevitablemente el bien común, que es el siguiente proceso que se quiere destacar en este apartado.



Bien común.

Se entiende por bien común el conjunto de factores o aspectos que intervinieron en el desarrollo del modelo de gestión pedagógica y que facilitan que las personas se sientan incluidas en el proceso. El bien común pareciera ser una de las premisas que con mayor claridad se tendrían que accionar en los centros educativos; sin embargo, parece que los trabajos individuales de los miembros han ganado territorio y se han ido instaurando como parte de la cultura organizacional de algunos centros educativos. En esta línea de pensamiento se coincide con Delpiazzo (2012) en que “precisamente, el bien común consiste en el conjunto de condiciones de la vida social que posibilitan a los individuos y a las comunidades intermedias que ellos forman el logro más pleno de su perfección” (p.84).

El bien común en los centros educativos es un eje que debería dinamizar las acciones en todos los escenarios de la organización. Es importante en este sentido que prime el bien común sobre los intereses individuales en los procesos educativos.



El bien común en los centros educativos es un eje que debería dinamizar las acciones en todos los escenarios de la organización.

Proceso identitario-simbólico.

En un centro educativo en que los procesos identitarios de sus miembros sean orientados hacia el establecimiento de una cultura organizacional armoniosa con los procesos participativos y colaborativos es indispensable que se comprenda el proceso identitario-simbólico. En esta



línea se considera que este proceso se define como aquel conjunto de características propias o creencias del individuo en relación con el hecho educativo y que en el desarrollo del modelo de gestión pedagógica se hace colectivo, generando una identidad de comunidad. Se favorece una red de asociaciones individuales con miras a convertirse en una red colectiva, que identifique al centro educativo.

La identidad, probablemente, es uno de los fenómenos más significativos en la construcción de los seres humanos, la cual emerge en el interjuego entre el sujeto y la estructura social a través de los intercambios, siendo mantenida o transformada en un proceso dinámico y cambiante. Es una realidad subjetiva que se construye en la conciencia individual como un elemento clave de la propia realidad (Morales, 2011).

Estos procesos identitarios son relevantes en cualquier proceso de cambio y de sostenibilidad que se desee ejecutar en la organización.

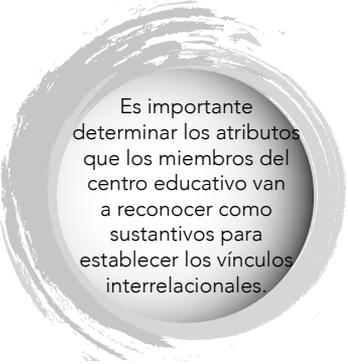
Un centro educativo que dialoga sobre lo que sienten y piensan sus miembros es un espacio en donde encontrarán cabida los principios que se detallaron en este apartado y que se explicitaron con la intención de ser dialogados, reflexionados y vivenciados por la comunidad educativa. Siguiendo con esta misma línea de análisis, se hace preponderante presentar algunos valores que se requiere potenciar en los centros educativos donde se desarrollen modelos de gestión pedagógica.

Los valores: sentires y pensares que unen al equipo de trabajo

Se considera que los valores son las cualidades que el colectivo rescata como características positivas de los vínculos relacionales que se desarrollan en el centro educativo. Valores como la solidaridad, el respeto, la responsabilidad, la confianza y la reciprocidad son fundamentales en el desarrollo armonioso de la organización y cuando se desarrolla un modelo de gestión pedagógica es necesaria la clarificación de valores en el centro educativo.

Es importante determinar los atributos que los miembros del centro educativo van a reconocer como sustantivos para establecer los vínculos interrelacionales.

Dichos valores se tienen que dialogar con los miembros del centro educativo, esto evitará que se generen suposiciones de sus miembros sobre lo que es importante o no permitido, para mantener un ambiente armonioso para el trabajo de equipo que se requiere desarrollar. Existen muchos valores que se pueden mencionar, sin embargo, para fines de este libro, se van a retomar algunos que se consideran sustantivos en el desarrollo de un modelo de gestión pedagógica.



Es importante determinar los atributos que los miembros del centro educativo van a reconocer como sustantivos para establecer los vínculos interrelacionales.

Solidaridad.

Este valor representa uno de los sentimientos más nobles que se puedan desarrollar entre los miembros del centro

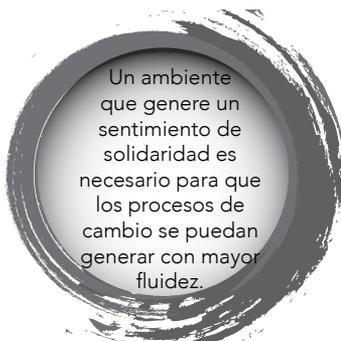


educativo. Superar comportamientos individualistas es uno de los mayores desafíos de los centros. El valor de la solidaridad se plasma en al menos dos tipos de realidades personales y sociales:

- a) En la relación que existe entre personas que participan con el mismo interés en cierta cosa, ya que del esfuerzo de todas ellas depende el éxito de la causa común.
- b) En la actitud de una persona que pone interés en otras y se esfuerza por apoyar sus empresas o asuntos (Cortina, s.f.).

Un ambiente que genere un sentimiento de solidaridad es necesario para que los procesos de cambio se puedan generar con mayor fluidez.

Las personas laboran motivadas cuando se sienten apoyadas, respaldadas y que su trabajo no se realiza en solitario.



El acompañamiento de los miembros de la organización da la sensación de seguridad, lo que permite que los procesos sean menos amenazantes y cobran significados en lo individual y en lo colectivo.

Confianza.

En el desarrollo de un modelo de gestión pedagógica la confianza es uno de los valores que sostiene los vínculos relacionales apropiados para emprender trabajos

colaborativos. “Atreverse a confiar significa atreverse a creer en la capacidad de alto rendimiento de las personas en un contexto de libertad y sentido del esfuerzo” (García, 2011, p.19).

La confianza refuerza el sentido de pertenencia en la organización y permite una motivación que moviliza recursos hacia metas comunes. “La confianza ofrece seguridad suficiente para fundar con ella una actividad práctica” (Lozano, 2003, p.64).

Una organización que carece de confianza entre sus miembros es una organización que se debilita en sus procesos colectivos, y una organización escolar que no pueda establecer procesos colectivos es una organización que podría correr el riesgo de no responder a los retos que los tiempos actuales demandan. La confianza es la base del trabajo colaborativo y en el desarrollo de los modelos de gestión pedagógica es indispensable.

Respeto.

El respeto es uno de los valores fundamentales en cualquier vínculo relacional, y más si se trata de un equipo de trabajo. Los centros educativos son constituidos por sus miembros y son estos los que hacen que se dinamicen los procesos.

El modelo de gestión pedagógica es un proceso que se construye con sus miembros, por tanto, el respeto es uno de los cimientos más importantes para sostener a mediano y largo plazo ambientes armoniosos, que permitan superar los conflictos que se generan como parte del quehacer diario del centro educativo. Así mismo, Hildebrand (2004) refiere que “en el respeto conformamos nuestro criterio



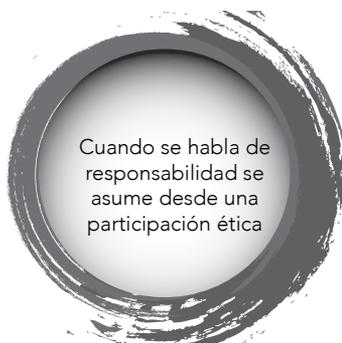
al valor fundamental de lo existente; lo reconocemos, damos en cierto modo a lo existente la oportunidad de desplegarse, de que nos hable, de que fecunde nuestro espíritu" (p.222).

El respeto a los miembros del equipo en un centro educativo fortalece los lazos afectivos, que a su vez propician un ambiente laboral menos amenazante para la incertidumbre que se genera en cualquier proceso inacabado y permanente como lo es el hecho educativo.

Este valor inspira a los miembros del equipo a tomar riesgos académicos. El mismo autor continúa aportando que "...el respeto... representa una condición necesaria y, al mismo tiempo, un elemento esencial de todas las virtudes" (Hildebrand, 2004, p.222).

Responsabilidad.

Este es un valor que ayuda a instaurar un ambiente armonioso para desarrollar procesos de cambio en el centro educativo. Cuando los miembros del equipo sienten que cada persona se responsabiliza de los aportes que se esperan desde su radio de acción, se trabaja con cargas laborales justas y no se recargan en algunas personas, como suele suceder en los centros educativos en donde la distribución de labores recae en las mismas personas debido a que no se cree que todo el personal asuma las labores con la responsabilidad que se requiere para llevarlas a buen término.



Cuando se habla de responsabilidad se asume desde una participación ética que dinamiza procesos colectivos que fortalecen el accionar del centro. Al respecto, Lorca (2006) expresa que “la responsabilidad de una persona sobre algo implica la conciencia de la acción, la libertad y el control sobre la misma y la evaluación de tal acción como portadora de beneficios o perjuicios” (p.5).

Cuando en un centro educativo la responsabilidad individual contribuye a una sinergia colectiva para el logro de metas comunes, es sin duda uno de los mayores logros para generar procesos de mejora en la organización.

Reciprocidad.

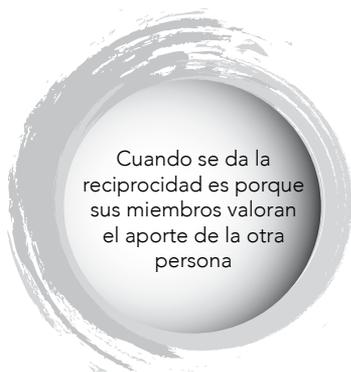
Cuando se logran establecer valores compartidos en el centro educativo, el sentimiento de reciprocidad surge como una dimensión relacional, en donde las personas se comprometen y reciben a cambio pertenecer a una organización que marca la diferencia. El sentimiento de orgullo y reconocimiento de los esfuerzos individuales que conforman los logros colectivos se convierte en un dinamizador de cambios con miras a la calidad y la excelencia que cada centro tenga como meta. En relación con este tema Gonnet (2010) menciona que:

La reciprocidad está dada por el sistema de prestaciones mutuas que se dan entre dos personas, dos grupos, dos poblaciones, etc. Estas prestaciones son intercambios simétricos de bienes y servicios, fundamentales para cada una de las partes involucradas.

Cada individuo o grupo tiene la obligación de dar, para poder tener el derecho a recibir. Es decir, la reciprocidad



es una relación de interdependencia entre las partes, que consiste en el reconocimiento de los derechos y pretensiones de los otros (p.2).



La reciprocidad es uno de los valores que integra un sentimiento de respeto, de responsabilidad y compromiso entre sus miembros. ***Cuando se da la reciprocidad es porque sus miembros valoran el aporte de la otra persona*** y por eso responden de manera responsable y con compromiso

hacia lo que los demás hacen o ejecutan.

Finalmente, es importante destacar que tanto los principios como los valores en una organización conllevan tiempo, que no se dan de la noche a la mañana. Requiere además trabajo colaborativo, un estilo de liderazgo que permita avanzar de manera clara y determinada hacia metas comunes. Es una tarea inacabada, que hay que dinamizar de manera consciente.

Ya se abordaron algunos principios y valores que se consideran relevantes en la elaboración de un modelo de gestión pedagógica; no se pretende que ninguno de ellos sea asumido literalmente, ni como único, sino que puedan comprenderse de manera crítica y desde cada uno de los contextos donde se accionan los centros educativos.

Capítulo 4

Etapas del modelo de gestión pedagógica





Etapas del modelo de gestión pedagógica

El proceso de construcción del modelo de gestión pedagógica se elabora a través de etapas, las cuales deben visualizarse ligadas unas a otras, lo que permite la realimentación constante entre ellas, generando un proceso dinámico, reflexivo e integral.

Son tres etapas, cada una contiene fases, y se subdividen en pasos que orientan la elaboración del modelo de gestión pedagógica, tal como se puede ver en la siguiente tabla.

Tabla 1. 4. Etapas del modelo de gestión pedagógica

Etapas	Fases	Pasos
1. Coordinación	Sensibilización	Empoderando al equipo coordinador
		Convenciendo a la comunidad educativa
	Análisis del contexto	Reconociendo el contexto
		Comprendiendo el contexto
Rol institucional	Identificación de la acción sustantiva	
	Facilidad desde la administración de recursos institucionales	
2. Organización	Planificación	Identificación de principios y valores
		Identificación de visión y misión institucional
		Definiendo proyectos institucionales
	Accionando esperanzas	Implementación de los proyectos
Sostenibilidad y motivación del proceso		
3. Realimentación	Seguimiento y evaluación	Monitoreo y seguimiento
		Dialogando y tomando decisiones

Fuente: Elaboración Propia, 2017

ETAPA 1: Coordinación

Esta etapa es introductoria al proceso y es muy importante para ***construir una visión integral de lo que se desea desarrollar en el centro educativo***. Esta se constituye en tres fases:

La primera es la sensibilización, que comprende pasos como el empoderamiento del equipo coordinador y el convencimiento de la comunidad educativa para participar en el proceso.



La segunda es el análisis del contexto, en el cual se desarrollan pasos como el reconocimiento del contexto y la comprensión del mismo.

Finalmente, se llega a la fase de rol institucional, en la cual se identifica la acción sustantiva del centro educativo y se valora la factibilidad del rol institucional, en relación con la administración de los recursos con que cuenta la institución.

FASE A: Sensibilización.

Esta fase busca sensibilizar a toda la comunidad educativa ante procesos de cambio y de autoevaluación de todo el quehacer del centro, en relación con la oferta curricular.

Se hace necesario que se establezca un ambiente adecuado para desarrollar procesos de cambio, en donde el personal docente y administrativo tenga claridad sobre los objetivos del proceso.



La participación activa de los miembros del centro educativo es clave en esta fase, ya que dependerá del compromiso del cuerpo docente el éxito del proceso. A continuación, se presentan los pasos a seguir:

PASO 1. Empoderando al equipo coordinador.

La conformación del equipo coordinador está liderada por el directivo escolar, quien tendrá la tarea de elegir entre sus colaboradores los perfiles idóneos que fortalezcan al equipo; algunas de las características que se sugieren para esta conformación son representatividad de todos los niveles que operan en la institución. Es necesario que las personas tengan buenas relaciones con la mayoría de los miembros del personal docente para favorecer los procesos de comunicación. Se requiere, además, que tengan experiencia en el contexto en donde se encuentra inmerso el centro educativo y si es posible habilidades técnicas para facilitar el trabajo que se desea desarrollar. Pero sobre todo, que posean apertura para participar de este proceso de cambio.

Importa, en esta fase del proceso, generar espacios de diálogo del equipo coordinador que permitan determinar metodológicamente cuál es la mejor manera de generar procesos de reflexión y análisis sobre su propio quehacer.

Se requiere lecturas de apoyo para fortalecer el proceso, principios, valores o paradigmas sobre los cuales versará el accionar del modelo de gestión pedagógica.

El empoderamiento del equipo coordinador es un paso importante en el punto de partida del modelo de gestión pedagógica, ya que, en gran medida, dependerán de este equipo los alcances que se puedan tener en el centro educativo.

PASO 2: Convenciendo a la comunidad educativa.

En este paso el equipo coordinador, liderado por el directivo escolar, invita al resto del personal docente del centro educativo a iniciar una revisión de los procesos internos de la institución en relación con la oferta educativa y cómo se podría mejorar, y así satisfacer las necesidades del contexto educativo en donde se encuentra inmersa la institución. Además, se presentan la propuesta del modelo de gestión pedagógica, los beneficios que el centro puede obtener y la participación que se requiere de los miembros del equipo docente.

Todo el personal del centro, liderado por el equipo coordinador, inicia una serie de encuentros sistemáticos, en donde se reflexionan y analizan temáticas internas que son seleccionadas de acuerdo a las necesidades de cada institución.

Algunas de las temáticas que podrían ser analizadas a lo interno son: el trabajo en equipo, la resolución de conflictos, la comunicación, la resistencia al cambio, entre otros; esto con el fin de llegar a un discurso común y acuerdos colectivos, que permitan la apertura a nuevas propuestas.

FASE B: Análisis del contexto.

Se caracteriza por el reconocimiento de los miembros del centro educativo sobre las condiciones en las cuales se encuentra inmersa la institución. Esta fase se puede orientar por medio de las siguientes preguntas:



¿Quiénes somos?

¿Qué estamos haciendo bien?

¿Qué podemos mejorar?

¿Cuál es la razón de ser del centro?

¿Cuál es el valor agregado que le brinda este centro educativo a la educación?

¿Hacia dónde queremos direccionar los esfuerzos?

¿Con qué contamos para desarrollar un proceso de mejoramiento y qué necesitamos?

¿Contamos con el compromiso de los miembros del personal docente y administrativo?

En este sentido, Antúnez (2007) señala que es importante “identificar hechos, acciones, logros, puntos fuertes y débiles relativos a la organización y el funcionamiento de la institución”, y agrega que es de suma importancia “conocer de dónde partimos y, sobre todo, tratar de identificar las causas de las prácticas insatisfactorias o de los efectos no deseados con el fin de vislumbrar y trazar nuevas metas de desarrollo y mejora” (p. 44).

El análisis del contexto puede tener muchas rutas metodológicas, por lo que no hay recetas para hacerlo, son caminos que se construyen desde las características propias de cada centro y de acuerdo a las condiciones o necesidades institucionales.

Por lo anterior, Vargas (2003) reafirma que “la participación libre y democrática en la solución de problemas y necesidades de los grupos permite mayor credibilidad y compromiso con el logro de los objetivos comunes que el grupo, organización o institución se propone alcanzar mediante sus planes, programas, proyectos o tareas” (p. 58).

La participación activa de los miembros del personal docente y administrativo es necesaria. Por ser esta fase la mirada crítica sobre el contexto en donde opera el centro educativo, el diagnóstico debe ser lo más apegado a la realidad.

Además, esta participación activa favorece la sostenibilidad del proyecto, ya que permite el desarrollo de procesos identitarios, los cuales son de gran relevancia para la construcción de un modelo de gestión pedagógica.

PASO 1: Reconociendo el contexto.

El objetivo de esta fase es realizar una radiografía del centro educativo, su entorno comunitario, las restricciones del sistema educativo y las oportunidades que pueden apoyar una nueva oferta educativa del centro, en función de las necesidades e interés del contexto, y que tenga viabilidad de acuerdo con la realidad de los recursos de la institución.

La participación del equipo coordinador es protagónica en este paso, por depender de él la motivación y las estrategias para los espacios de reflexión y diálogo que se promuevan en el centro educativo.

El reconocimiento del contexto involucra la participación de la comunidad educativa, en tanto pueda enriquecer la lectura que se haga de la realidad, las necesidades e



intereses que movilizan a las personas hacia esfuerzos individuales y colectivos.

PASO 2: Comprendiendo el contexto.

La comprensión del contexto hace referencia a una mirada colegiada de los intereses y necesidades más relevantes de la comunidad educativa. Significa esto que se superan las perspectivas individuales y se pasa a un nivel colectivo.

Se comprende como comunidad educativa a todos los actores sociales que constituyen el centro educativo, entre los cuales podemos citar: padres, madres de familia, estudiantes, docentes, administrativos, grupos de apoyo, fuerzas vivas de la comunidad, entre otros.

Lo anterior se logra en tanto los miembros del centro educativo se sientan partícipes del proceso. De aquí se deriva la importancia de los espacios de diálogo y reflexión sobre la realidad en la cual está inmerso el centro educativo.

La comprensión del contexto cobra relevancia en la medida en que se pueda crear una plataforma de acción para el modelo de gestión pedagógica. El objetivo principal de este paso es colegiar miradas o perspectivas de la lectura de lo que acontece en el centro educativo, sus necesidades e intereses.

FASE C: Rol institucional

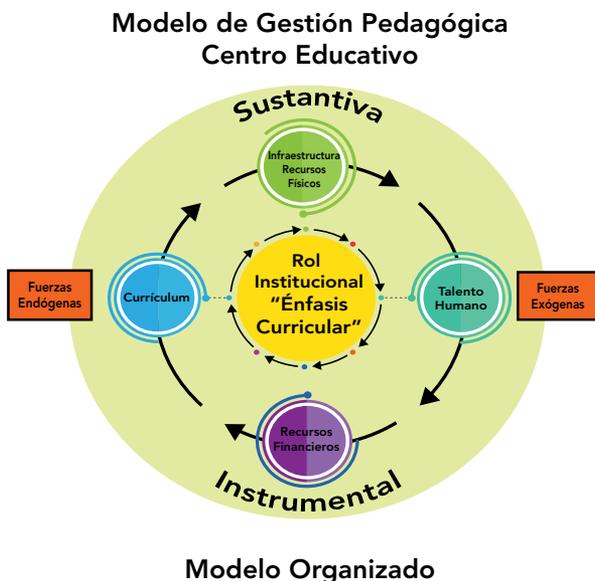
Se define como rol institucional al énfasis curricular que adopta el centro educativo para su oferta académica.

El rol institucional articula los recursos del centro para disponerlos en función de la oferta educativa con la que se va a caracterizar la institución. A su vez, constituye la naturaleza sustantiva del centro. Lo anterior facilita que los recursos físicos, financieros, infraestructura, talento humano, entre otros, se dispongan en función del rol institucional elegido y que va a tener relación directa con el área curricular.

Lo anterior considerando la influencia tanto interna como externa de cada institución, previamente diagnosticada para tomar la decisión del rol institucional.

El siguiente esquema ejemplifica la integración del rol institucional con los elementos de un centro educativo:

Figura 1. 4. Modelo de Gestión Pedagógica



Fuente: elaboración propia, 2017



El rol institucional representa el sello distintivo, es decir, la naturaleza sustantiva del centro educativo que lo diferencia de otros centros. Este rol surge del proceso de análisis y reflexión que los miembros del centro realizan para determinar sus necesidades e intereses, además de valorar las condiciones del sistema educativo donde están inmersos, esto con el fin de amparar su accionar bajo un marco legalmente permitido.

El rol institucional marca también una pauta para iniciar una revisión de la planificación de los procesos del centro educativo, desde su misión, visión, objetivos y valores para concretarlos en proyectos institucionales. Todos estos esfuerzos se deben evidenciar en los procesos pedagógicos, que son en última instancia uno de los espacios de mayor relevancia para concretar procesos de enseñanza-aprendizaje. Esto quiere decir que el rol institucional debe vivenciarse en todos los espacios del centro educativo para que este vaya cobrando sentido, funcionalidad e identidad.

De lo anterior, se desprende la importancia de la elección del rol institucional para que sea una decisión colegiada y legitimada por el personal docente y administrativo del centro, respondiendo a un espacio de análisis y reflexión colectiva.

A manera de ejemplo, se pueden encontrar centros educativos con un rol institucional humanístico, científico, tecnológico, religioso, ambiental, crítico-social, solo para mencionar algunos de una infinita selección de roles que pueden existir.

Paso 1: Identificación de la acción sustantiva.

El rol institucional, como un elemento orientador y dinamizador de la oferta curricular, conlleva estrategias de reconocimiento, diálogo, análisis sobre lo que sienten y piensan los miembros de la comunidad. En este paso, el equipo coordinador debe tener claridad sobre el papel que juega el centro educativo como ente en procesos de formación. En este sentido, hay procesos que la educación debe asumir como parte sustantiva de su quehacer y otros que deben ser asumidos por otras instituciones destinadas para ello. Por ejemplo, si la comunidad tiene como prioridad problemas de salud, esa labor debe asumirla entre sus prioridades otra institución, no necesariamente el centro educativo.

Lo anterior requiere clarificarse, ya que en ocasiones el centro educativo pierde de vista el objetivo principal para el que fue diseñado y se involucra en procesos en los cuales invierte muchos esfuerzos y descuida los procesos que son de su competencia.

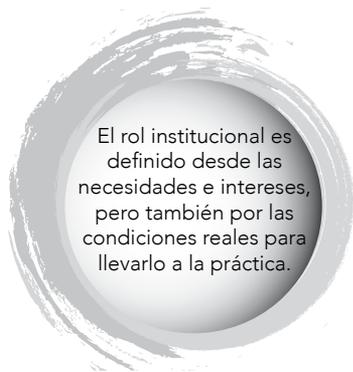
Paso 2: Factibilidad desde la administración de los recursos institucionales.

Uno de los criterios que los miembros del centro educativo deben tener presente para la selección del rol institucional es la factibilidad que tiene para poder llevarlo a la práctica.

Se requiere entonces que el rol institucional responda en primera instancia a las necesidades e intereses de la comunidad educativa, y que cuente con condiciones favorables desde los recursos disponibles en el centro



educativo para llevar a la práctica la oferta educativa en los términos y características acordados por sus miembros.



El rol institucional es definido desde las necesidades e intereses, pero también por las condiciones reales para llevarlo a la práctica.

Significa entonces que ***el rol institucional es definido desde las necesidades e intereses, pero también por las condiciones reales para llevarlo a la práctica.***

Por ejemplo, si se elige un rol institucional en “tecnologías” y el centro educativo no cuenta con las condiciones mínimas

tecnológicas o de capacidades de formación de su personal para ejecutar la oferta educativa, esto haría difícil cumplir con el rol institucional seleccionado.

Se hace necesario, por lo tanto, gestionar los recursos necesarios y capacitar a su personal para hacer factibles los procesos de enseñanza y aprendizaje en función del rol. Es por lo anterior que la selección del rol institucional requiere estudios diagnósticos y de factibilidad, para asegurar su viabilidad y que no responda a intereses o improvisaciones.

Otro elemento sustantivo que se desea destacar es el empoderamiento de los miembros del centro respecto al dominio conceptual de lo referente al rol institucional.

ETAPA 2: Organización

Esta etapa se refiere a la **concreción del proceso del modelo de gestión pedagógica en el plano de la planificación conjunta de las acciones** que se pretenden



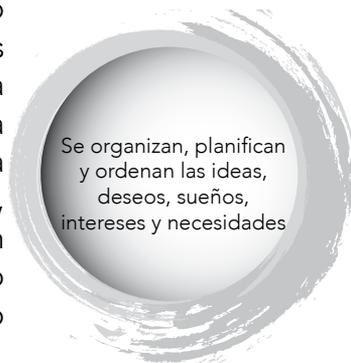
llevar a cabo. Contiene dos fases: la planificación y el accionar. La fase de planificación presenta tres pasos: primero, la identificación de principios y valores; segundo, la identificación de misión y visión institucional; y tercero, la definición de proyectos institucionales. La

segunda fase, el accionar, contiene dos pasos: primero la implementación de los proyectos; y segundo la sostenibilidad y motivación del proceso.

Para una mejor comprensión de la segunda etapa, se escribe a continuación su proceso:

FASE A: Planificación.

El rol institucional cobra sentido cuando todos los elementos del currículo se dinamizan hacia una misma dirección, es en esta fase donde se comienzan a integrar procesos, actividades, metodologías y proyectos. En general, todo el quehacer del centro educativo gira alrededor del nuevo énfasis curricular seleccionado.





En esta fase ***se organizan, planifican y ordenan las ideas, deseos, sueños, intereses y necesidades*** detectados en la primera etapa de coordinación del análisis del contexto mediante una planificación curricular estratégica en congruencia con el rol institucional.

Es una fase que se caracteriza por su operatividad y culmina con la elaboración de la planificación que orientará la dinámica escolar.

A continuación, se detalla el recorrido de cada uno de los pasos que contiene:

PASO 1: Identificación de principios y valores.

Valores institucionales: Son convicciones que guían el pensamiento y la acción de las personas en un centro educativo. Se convierten en creencias arraigadas que definen comportamientos de la comunidad educativa y les indica claramente pautas para la toma de decisiones.

Principios institucionales: Cada institución tiene sus propios principios que rigen el sentir de sus integrantes, tales como, por ejemplo: el humanismo, constructivismo, autonomía, liderazgo, participación, entre otros.

PASO 2: Identificación de misión y visión institucionales.

Visión institucional: Es aquella idea o conjunto de ideas que se tiene de la organización a futuro. Aquí se expone, de manera evidente y ante todos los grupos de interés, el gran reto escolar que motiva e impulsa la capacidad creativa en todas las actividades que se desarrollan dentro y fuera del centro.

Misión institucional: Es un elemento de la planificación, porque es a partir de esta que se formulan objetivos detallados que son los que guiarán al centro educativo. Según Chen y Vargas (2007), es el hilo conductor sobre el cual se deben tomar las decisiones administrativas y académicas. Se basa en el papel que la organización juega en el presente, lo que hacemos, lo que tenemos. Es una declaración concisa sobre el servicio en el cual se está o se quiere estar en un lapso determinado.

Al menos se deben contemplar los siguientes aspectos:

- Tener el concepto de la institución (su nombre y definición)
- Naturaleza del servicio
- Razón de existencia
- Las personas que recibirán el servicio.
- Los principios y valores con los que se pretende operar.

Tanto la visión como la misión del centro educativo deben establecerse en congruencia con el rol institucional seleccionado en la etapa anterior.

PASO 3: Definiendo proyectos institucionales.

Se refiere a la elaboración de **proyectos concretos que materializan el rol institucional y dinamizan el quehacer del centro**. Es un conjunto de actividades interrelacionadas, que han de realizarse mediante la gestión de todos los recursos con que cuenta el centro educativo, con el fin de lograr objetivos más operativos en un plazo determinado, y así generar estrategias metodológicas capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas.

Estos proyectos son exclusivos de cada centro, ya que se



derivan del rol institucional seleccionado, e integran todo el quehacer del centro. Es importante resaltar que los proyectos deben cubrir al menos tres poblaciones: docentes, estudiantes y familias.



FASE B: Accionar.

Esta fase está orientada a implementar los proyectos que previamente han sido diseñados producto de las etapas, fases y pasos anteriores. Se ha acuñado el término accionar en tanto lo que interesa es poner en ejecución los proyectos y hacer todo lo necesario para hacerlos funcionar según su planificación. Esta fase contiene dos pasos específicos: primero, la implementación de los proyectos; y segundo, la sostenibilidad de los proyectos; ambos se verán a continuación:

PASO 1: Implementación de los proyectos.

Es primordial que antes de implementar los proyectos se informe y se haga partícipe a toda la comunidad educativa, a fin de que no sean impuestos bajo directrices unilaterales, sino más bien producto del consenso previamente generado en su construcción y diseño.

Asimismo, se debe iniciar la implementación de los proyectos cuando todo el personal académico esté empoderado de la estrategia, tanto teórica como metodológicamente.

Para la implementación de proyectos se recomienda seguir la siguiente dinámica:

- El proyecto o proyectos deben corresponder con la planificación institucional producto de las etapas anteriores. Por lo tanto, los objetivos, actividades, resultados esperados, responsables y metas deben estar correlacionados y concatenados para responder al rol institucional que se pretende desarrollar.
- La participación de los actores en la ejecución e implementación del proyecto garantiza un entendimiento y compromiso comunes de todas las partes involucradas.
- Consolidar por medio del equipo coordinador la gestión de actividades que orienten el proceso de implementación del proyecto. Esto permite la programación de reuniones y la organización de los mecanismos de comunicación, tales como boletines, comunicados, etc., para informar sobre los avances de los proyectos; y por supuesto el ejercicio periódico de prácticas reflexivas. Así como la elaboración de informes tanto de seguimiento como de cierre.

PASO 2: Sostenibilidad y motivación.

La sostenibilidad del proceso de los modelos de gestión pedagógica dependerá en gran medida de la calidad y seguimiento de los proyectos que se generen en el paso anterior, se refiere a las posibilidades de que los beneficios de los procesos de los modelos de gestión pedagógica se mantengan o incrementen según los resultados obtenidos como producto de su aplicación.



Por lo tanto, su **sostenibilidad dependerá de la organización institucional, de su viabilidad técnica, financiera y tecnológica**, así como de la conformación de los equipos de trabajo, las capacitaciones y la comunicación que se establezca entre sus actores.

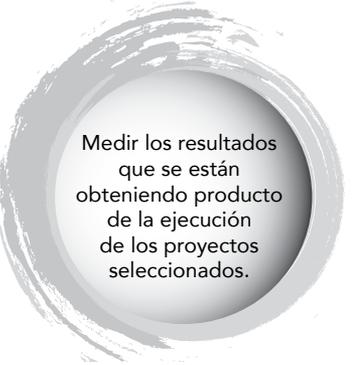


Sostenibilidad dependerá de la organización institucional, de su viabilidad técnica, financiera y tecnológica,

La motivación es intrínseca al éxito educativo que se logre con la implementación de los proyectos destinados a los procesos de los modelos de gestión pedagógica. Para que esta motivación también sea sostenible en el tiempo requiere la participación real de sus actores y los logros obtenidos producto del trabajo.

ETAPA 3: Realimentación

Esta es una etapa que le permite a la organización **medir los resultados que se están obteniendo producto de la ejecución de los proyectos seleccionados**. La realimentación propone que los proyectos se autorregulan por medio de una fase concreta denominada seguimiento y evaluación, la cual a su vez contiene dos pasos específicos:



Medir los resultados que se están obteniendo producto de la ejecución de los proyectos seleccionados.

el primero monitoreo y seguimiento; y el segundo paso, dialogando y tomando decisiones.

FASE A: Seguimiento y evaluación.

Esta fase de seguimiento y evaluación se caracteriza por los espacios de discusión que se generan sobre la base de la puesta en marcha del modelo de gestión pedagógica de cada centro educativo. El análisis y la reflexión, como parte del quehacer docente y de la dirección, son procesos permanentes que realimentan los cambios y la sostenibilidad del proyecto.

Es necesario tener espacios de diálogo continuos en relación a la implementación del modelo para tomar decisiones. Implica una constante actualización teórica y metodológica que surge de la misma implementación; tanto que puede llegar a cambiar algunos aspectos, sustantivos, con el paso del tiempo.



Por estas razones, esta fase se compone de dos pasos, el monitoreo y seguimiento; y el diálogo para la toma de decisiones, todo ello orientado hacia el logro de su sostenibilidad a través del tiempo.

PASO 1: Monitoreo y seguimiento.

Este paso permite a los procesos de los modelos de gestión pedagógica monitorear el desarrollo e implementación de los proyectos gestados en la fase de accionar, para lo cual se recomienda valorar lo siguiente:



- La solidez y la experiencia en la implementación de los proyectos
- Monitorear el uso e implementación del presupuesto para su ejecución y su viabilidad financiera en caso de requerir fondos
- Grado de involucramiento del personal docente, administrativo, estudiantil, organismos de apoyo (patronatos, juntas y otros), familias, otros
- Disponer de lo necesario para el cumplimiento de las responsabilidades asignadas y asumidas por las partes involucradas
- Se recomienda contar con técnicas de monitoreo tales como: entrevistas a los responsables, visitas en sitio a los proyectos, entre otros, para la debida realimentación y contar con un plan de medidas correctivas en caso de requerirse.

PASO 2: Dialogando y tomando decisiones.

El desarrollo de los procesos de los modelos de gestión pedagógica, tal como se ha visto, requiere un ejercicio continuo de diálogo entre las partes. Siendo la **comunicación el medio más efectivo para el logro de los objetivos y las actividades programadas de los proyectos a desarrollar e implementar.**



Cabe mencionar que este paso, al ser parte de la etapa de la realimentación y por consiguiente de la fase de seguimiento y evaluación, se constituye en un paso estratégico en tanto se deben mantener abiertos los canales de comunicación efectiva y la toma de decisiones. Un diálogo insuficiente entre los diversos actores afecta la legitimidad de las decisiones y atiza los conflictos. La falta de toma de decisiones oportunas puede agravar la ejecución de los proyectos.

Para contar con una adecuada comunicación y con proyectos funcionales se recomienda:

- El diálogo debe ser claro y sobre temáticas concretas o particulares del proyecto. Mantener al día la información relevante y contar con espacios dedicados a la colaboración constructiva.
- Tomar minutas o resúmenes de lo acordado que faciliten el entendimiento de las posiciones de todos y de los acuerdos.
- Finalmente llegar a acuerdos dentro de plazos de ejecución reales y viables, comunicarlos a todos los responsables de los proyectos para que puedan avanzar juntos.

Vazquez, E. (2010) señalan la importancia de la cooperación permanente de todos los actores involucrados en estos procesos.

En este marco, el Proyecto Educativo de Centro define a una escuela de calidad como aquella que asume en colectivo la responsabilidad por los resultados de aprendizaje de todos sus alumnos; se compromete con la mejora continua de los



procesos y de los resultados educativos; se constituye en un centro seguro y útil a su comunidad. (p.18)

En el siguiente capítulo se aborda la participación de actores sociales y los roles que juegan en la dinámica colaborativa de los modelos de gestión pedagógica.

Capítulo 5

Comprendiendo las funciones de los actores en el proceso del modelo de gestión pedagógica





Comprendiendo las funciones de los actores en el proceso del modelo de gestión pedagógica

Función del equipo mediador del modelo de gestión

Al iniciar un modelo de gestión pedagógica es relevante la participación de todos los involucrados en la institución; sin embargo, se hace necesario que exista un equipo de docentes dentro de la organización que lidere este proceso. Este equipo puede ser interdisciplinario y estar integrado por representantes de las diferentes áreas y niveles del centro educativo, incluyendo al directivo escolar. De manera que el equipo coordinador represente la voz de todos los sectores del centro.

Este equipo de profesionales tiene la responsabilidad de planificar todo el cambio en la organización a la luz de la implementación del modelo de gestión, generando confianza y credibilidad en el resto de la comunidad educativa; por lo tanto, son los primeros que tienen que apropiarse del proceso y creer en él, para luego divulgar y convencer a toda la comunidad educativa de los beneficios que traería un modelo de gestión al centro educativo. Entonces, este equipo líder se convierte en un dinamizador de los procesos y promotores de cambio;



Este equipo de profesionales tiene la responsabilidad de planificar todo el cambio en la organización a la luz de la implementación del modelo de gestión

por lo tanto, la selección de este grupo de personas por parte del directivo escolar tiene que realizarse muy minuciosamente, buscando en ellos características tales como: proactividad, liderazgo, compromiso, sentido de pertenencia hacia el centro, comunicación y escucha asertiva, buenas relaciones interpersonales, entre otras; de manera que este grupo de profesionales se conviertan en negociadores y líderes transformacionales, siempre hacia la búsqueda del consenso del resto de los involucrados en el proceso.

Función del personal docente y administrativo

La responsabilidad de la construcción de un modelo de gestión pedagógica no recae, exclusivamente, en el equipo coordinador y el directivo escolar, por el contrario, al ser una construcción colectiva, todo el personal que forma parte de ese centro se ve involucrado, convirtiéndose en informantes claves para la elaboración del modelo, esto por su conocimiento de la realidad del contexto en el que se desenvuelve el centro cotidianamente y desde los diferentes ámbitos y visión que puede tener la diversidad de profesionales de una institución educativa. Por lo tanto, todo el personal docente y administrativo se convierte en parte fundamental del proceso de construcción del modelo de gestión pedagógica, participando constantemente en las etapas del mismo. Una de las fases más importantes por las que atraviesa este grupo de profesionales es la de sensibilizarse ante el cambio que sobrellevará su centro educativo y a la vez comenzar a conocer la transformación que ocurrirá a nivel general y cuánto afectará directamente en sus funciones diarias; por consiguiente, cada uno de estos actores tendrá que convencerse del proceso y responsabilizarse del mismo desde su posición en el centro.



Así que la actitud positiva y apertura al cambio de los docentes y administrativos facilitará el desarrollo de la construcción del modelo de gestión pedagógica.

En la construcción del modelo de gestión pedagógica puede surgir la necesidad de establecer comisiones, las cuales podrían ser conformadas por los diversos miembros del personal, el objetivo de las mismas es facilitar espacios que se conviertan en una fuente rica de generación de ideas y propuestas que alimenten directamente el fortalecimiento curricular del centro.

Función de padres y madres de familia

El rol de las familias de los estudiantes de un centro educativo en proceso de construcción de un modelo de gestión pedagógica es trascendental, ya que sus hijos e hijas son los principales beneficiados de la transformación del centro; es por esto que es primordial que estos se involucren en el proceso.

Las familias deberían estar involucradas desde el principio, cuando el centro educativo toma la decisión

acerca del rumbo que va a tomar; de la transformación que va a obtener; entonces,

las familias son partícipes de un diagnóstico colectivo

que determina características propias de la institución e identifica la filosofía del centro. De esta manera, las familias irán recorriendo la metamorfosis del centro en conjunto con todo el equipo del centro educativo, así se evitarán resistencias innecesarias al cambio, debido a



Las familias deberían estar involucradas desde el principio,

que los padres y madres se sienten partícipes directos del proceso.

En las diferentes etapas se recomienda involucrar a las familias en talleres, o sesiones donde se tome en cuenta la visión de centro que tienen, sus anhelos y los aportes que podrían dar a una nueva versión del centro educativo.

Función de estudiantes

El colectivo de estudiantes de un centro educativo con un modelo de gestión pedagógica es el protagonista y beneficiado directo del proceso. Por lo tanto, esta población se constituye en un punto medular en la construcción del proceso. Se convierte en la razón de ser de la transformación, partiendo entonces de sus sentires, anhelos, ilusiones, realidades e intereses por medio de espacios democráticos de reflexión, en donde son escuchados con especial atención, para determinar los objetivos institucionales.

Además, el grupo de estudiantes, indistintamente del nivel en que se encuentran, son participantes activos durante todo el proceso de elaboración de la nueva propuesta curricular, del momento de su implementación y de la evaluación de los cambios de su centro educativo, esto con el fin de que siempre esté la voz de los actores principales implícita en cada una de las decisiones que se tomen.

Por otro lado, estos espacios democráticos favorecen el sentido de pertenencia del estudiantado al centro educativo, además de promover la formación de seres humanos más críticos, responsables y líderes al estar

Capítulo 6

Habilidades básicas para el desarrollo de un trabajo colaborativo: trabajo en equipo y comunicación





Habilidades básicas para el desarrollo de un trabajo colaborativo: trabajo en equipo y comunicación

Muchas son las habilidades que se requiere potenciar en los equipos de trabajo cuando este se dinamiza desde una dimensión colaborativa, y en donde la participación de sus miembros es un principio indispensable para alcanzar metas u objetivos propuestos.

Los modelos de gestión pedagógica se constituyen en un trabajo colaborativo por excelencia, es indispensable que sus miembros sean parte de todo el proceso indistintamente de la etapa de su desarrollo. Es por ello que dos de las habilidades indispensables son: el trabajo en equipo y la comunicación. Lo anterior no contrarresta con la importancia de otras habilidades

que se destacan para la gestión efectiva de centros, como la negociación, la delegación, el liderazgo, la anticipación y la resolución de conflictos, tal como lo indica Pilar Pozner (2000). Sin embargo, el liderazgo se ha retomado en este libro como uno de los principios a desarrollar, y las habilidades como la negociación, resolución

de conflictos y anticipación se pueden ir potenciando en los miembros del equipo cuando se ha logrado establecer un eficiente trabajo en equipo y una comunicación que permita plataformar una estructura institucional con miras hacia metas comunes.



Trabajo en equipo, un requerimiento indispensable para los modelos de gestión pedagógica

Los equipos de trabajo son el motor que dinamiza los procesos en la organización.

Una de las habilidades básicas para gestionar un modelo de gestión pedagógica es el trabajo en equipo. Se constituye esta habilidad como un elemento primordial del proceso para alcanzar las metas trazadas por el centro educativo.

Es necesario que el equipo se establezca para la construcción social del modelo y conforme avanzan las etapas de su desarrollo también el equipo de trabajo vaya dando muestras de que ha alcanzado la madurez suficiente para enfrentar errores y desafíos que puedan ir surgiendo de la misma dinámica de trabajo. Según Maldonado y Sánchez (2012):

Para que el trabajo colaborativo se logre, el profesor debe promover en los estudiantes la adquisición de destrezas sociales colaborativas que lleven como resultado trabajar en grupo. El trabajo colaborativo, no es la simple interacción e intercambio de información entre los miembros del grupo, implica la posibilidad de ser capaz de confiar en los compañeros para apoyar el propio aprendizaje y proporcionar intercambios en un ambiente no competitivo. Como consecuencia de esto podemos afirmar que aprender en grupos colaborativos trasciende al aprendizaje en grupo y demanda de docentes que conozcan cómo opera la estrategia didáctica de trabajo colaborativo, para que



luego acompañen apropiadamente a los estudiantes en la construcción del conocimiento (p.101).

Indiscutiblemente, el trabajo en equipo es necesario en procesos de construcción colectivos, como lo es el desarrollo de los modelos de gestión pedagógica. Como lo señalan Maldonado y Sánchez (2012), se requiere que los ambientes en los centros educativos sean armoniosos, en donde la mayoría de sus participantes pueda desenvolverse con un sentimiento de bienestar, conector de que su trabajo es importante y necesario, pero que al mismo tiempo requiere de la interacción y aporte de los demás miembros. Pensar en un modelo de gestión pedagógica es sinónimo de trabajo en equipo; un proceso que se caracteriza por ser colaborativo y dinámico.

No hay recetas para la construcción social, esto expone a sus miembros a un proceso que requiere espacios comunes, de toma de decisiones y de constantes negociaciones. Aquí lo que debe prevalecer es el bien común sobre las necesidades individuales.

Este trabajo en equipo y colaborativo se maximiza en el contexto educativo costarricense, que por contexto histórico-cultural es democrático. Esta historicidad se evidencia en muchas acciones que se viven a diario en los centros educativos costarricenses. Se tiene instauradas prácticas como la elección de Patronato

Escolar, la cual constituye la representación de padres y madres de familia que se convierten en el grupo de apoyo para la recaudación de fondos para solventar los gastos emergentes que tiene el centro educativo.

Otra de las prácticas es la elección del Comité Ejecutivo Estudiantil, entre otras que reflejan el contexto democrático que se favorece desde la estructura normativa y administrativa del sistema educativo nacional. Estos procesos, que son parte de la estructura democrática del sistema educativo, se ven fortalecidos cuando sus miembros asumen como parte de su formación el desarrollo del trabajo en equipo como una de las habilidades que deben fortalecer.

Las repercusiones positivas no solo se visualizan desde la parte de planificación del modelo de gestión pedagógica, sino que en su parte más operativa hay un empoderamiento que hace más efectivos los procesos de negociación, de comunicación y de resolución de conflictos. Esta habilidad desarrollada por la mayoría de sus miembros permite que los estudiantes del centro educativo convivan con experiencias de trabajo en equipo y hace que los contextos democráticos también se fortalezcan. A lo que Lussier y Achua (2008) comparten que:

los equipos tiene una mentalidad colectiva que se enfoca en: 1) compartir información, elementos de juicio y perspectivas; 2) tomar decisiones que apoyan a cada individuo para que funcione mejor en su trabajo, y 3) reforzar mutuamente las norma de desempeño individual. Los miembros de equipos tienden a compartir responsabilidades, mientras que los miembros de grupos en ocasiones laboran un poco más independientemente, motivados más que nada por alcanzar metas personales. (p.262)



Según Dourado(2006):

Proceso de aprendizaje y de lucha política que no se circunscribe a los límites de la práctica educativa, mas vislumbra, en las especificidades de esa práctica social y de su relativa autonomía, la posibilidad de creación de canales de efectiva participación y de aprendizaje del juego democrático y, consecuentemente, del repensar de las estructuras del poder autoritario que permean las relaciones sociales y a las prácticas educativas (p. 79).

Además del fortalecimiento de los contextos democráticos, el trabajo en equipo brinda posibilidades para abrir caminos entre el centro educativo y la comunidad en la cual está inmerso. Esto porque un centro educativo que piense de manera colaborativa puede delegar tareas



para accionar procesos de manera más integral, lo cual en un trabajo individual sería imposible de desarrollar. **Las redes de apoyo se activan cuando integramos trabajo en equipo** y eso hace más efectivas las metas u objetivos por concretar. Luengo (2008) expresa que

El ser humano permanentemente está inmerso en diferentes contextos sociales en los que se interesa e interactúa en distintos niveles de inserción. Cada uno de estos niveles se conecta con el otro a través de personas, grupos e instituciones, formando vínculos significativos y redes de apoyo para la vida en sociedad, pasando

las Redes Primarias a constituir la unidad estructural mínima, dentro del universo del tejido relacional (p.11).

El trabajo en equipo genera procesos identitarios y favorece valores compartidos entre sus miembros, al mismo tiempo que empodera un trabajo con mayores posibilidades de sostenibilidad a mediano y largo plazo.

La comunicación como habilidad para desarrollar en los miembros del centro educativo

Cuando los miembros de un centro educativo logran establecer procesos de comunicación efectivos, los otros procesos se alinean y permite alcanzar metas comunes de una manera más fluida.

Una de las habilidades requeridas para el desarrollo de un modelo de gestión pedagógica es precisamente la comunicación. Cuando se establecen estrategias de comunicación y se efectivizan los espacios de diálogos compartidos, hay un avance sustantivo que permite a los miembros del equipo comportarse y accionar procesos con mayor agilidad y efectividad. Isacc (1999), citado por Sagastizabal(2006), expresa que el pensar juntos hace posible actuar en forma coherente y alineada, adoptando planes coordinados de acción, sin que sea preciso un proceso de toma de decisiones o un plan determinado, de la misma forma en que una banda de aves que se eleva desde un



La comunicación es la plataforma donde se cimientan los procesos de cambio del centro educativo.



árbol en un orden perfectamente natural no requiere planificación.

La comunicación es la plataforma donde se cimientan los procesos de cambio del centro educativo. Es decir, si la institución logra establecer una comunicación efectiva entre sus miembros, los procesos que se visualizan para desarrollar el modelo de gestión pedagógica se agilizan con mucha mayor facilidad. La comunicación es una aliada del desarrollo efectivo del proceso de cambio.

Las relaciones de poder son parte inherente a las organizaciones y por tanto siempre van a estar presentes, sin embargo, una comunicación efectiva va a generar una mayor horizontalidad en dichas relaciones. Por más planificación estratégica que se establezca en un centro educativo, sino se tiene una plataforma de comunicación efectiva, difícilmente se va a avanzar hacia metas comunes.

Trujillo (2005) menciona al respecto tres elementos de análisis para la comunicación en los centros educativos:

1. La comunicación es la herramienta de construcción de la sociedad mediante la negociación de significados.
2. Hay espacio para el éxito comunicativo, aunque la comunicación también supone malentendidos puesto que se basa en la inferencia, la asignación de intenciones comunicativas y la interpretación. Sin estos procesos cognitivos, que pueden provocar ansiedad e incertidumbre, no hay comunicación.

3. La comunicación no es un proceso neutral, sino que está cargado por las relaciones sociales, que son relaciones de poder (p. 34).

Como lo indica Trujillo (2005), al ser la comunicación una herramienta de construcción social, los significados y los símbolos que se manejan son específicos de cada centro educativo. De ahí la importancia de la participación activa de todos los miembros del centro educativo en cada una de las etapas que involucra el modelo de gestión pedagógica.

Si el proceso de comunicación se ve obstaculizado por diferentes factores o agentes, el proceso de cambio en el que se trabaja desde los modelos de gestión pedagógica se interrumpe también, y esto puede significar el estancamiento o hasta el fracaso de todos los esfuerzos que se han realizado.

La importancia de que esta habilidad se establezca como prioridad para todos los miembros del centro educativo es sustantiva, ya que depende del éxito de la misma el culminar los objetivos y metas conjuntos que se han establecido para el centro educativo. Esto unido al trabajo en equipo, un liderazgo pedagógico, un ambiente armonioso, valores compartidos y un proceso identitario, elementos que son la plataforma que dinamizará el desarrollo del modelo de gestión pedagógica.



Referencias

- Antúnez, S. (2007). *El Proyecto Educativo de Centro*. 13ª reimp. Barcelona, España: Editorial GRAÓ, de IRIF, S.L.
- Botía, A. (2004). La autonomía de centros escolares en España: entre declaraciones discursivas y prácticas sobre reguladas. *Revista de educación*, (333), 91-116. Recuperado de http://www.colectivolorenzoluzuriaga.com/PDF/Autonomia_Centros%20.pdf
- Collado, I. (2012). *El director escolar: competencias, funciones y características. Propuesta de mejora del centro*. Recuperado de file:///C:/Users/Usuario/Downloads/El%20director%20escolar_TFM_Collado_Navarro,Isaac_Jos%C3%A9.pdf
- Chen Q. Evelyn, Vargas J. Ileana. (2007). Administración de recursos institucionales en centros educativos. Heredia, Costa Rica: Ed. EUNA.
- Consejo Superior de Educación (2008). *El centro educativo de calidad como eje de la educación costarricense*. San José, Costa Rica.
- Cortina, A. (S.f.). *Valores morales y comportamiento social*. Recuperado de http://www.fundacionfaes.org/file_upload/publication/pdf/20130426115851valores-morales-y-comportamiento-social.pdf
- C.R Constitución 1949 (2016). Constitución política de la República de Costa Rica. Ley de iniciativa popular. Edición 34. San José, Costa Rica. IJSA.

- Crouch, L. Gove, A. y Gustafsson, G. (2009). *Políticas educativas y cohesión social en América Latina. Educación y cohesión social*. Capítulo 7. Recuperado de http://www.schwartzman.org.br/simon/cohesion/7_crouch.pdf
- Delpiazzo, C. (2012). Bien común, sociedad y Estado. *Revista de Derecho, 11*, 81-85. Recuperado de <http://revistaderecho.um.edu.uy/wp-content/uploads/2012/10/DERECHO-21.pdf>
- Diccionario Etimológico (2016). Recuperado de <http://etimologias.dechile.net>
- Fernández, A., Fátima, A. M. G. y Recarey, S. (2002). Principios para la dirección del proceso pedagógico. En *Compendio de pedagogía*(pp. 80-101). La Habana, Cuba:Editorial Pueblo y Educación. Recuperado de http://moodle.cujae.edu.cu/pluginfile.php/14061/mod_page/content/8/PRINCIPIOSPROCESOPEDAG%C3%93GICO.pdf
- Fonseca, C., Oviedo, C., Pérez, G.,Zawalinski, L., García, M. y Solís, M. (2014) *Modelo de la evaluación de la calidad de la educación costarricense*. Departamento de Gestión y Evaluación de la Calidad, MEP.San José, Costa Rica.
- Garbanzo, G. y Orozco, V. (2007). Desafíos del sistema educativo costarricense: un nuevo paradigma de la administración de la educación. *Revista Educación* 31(2), 95-110.



- García, N., Rojas, M. y Campos, N. (2002). *La administración escolar para el cambio y el mejoramiento de las instituciones educativas*. San José, Costa Rica: Editorial de la Universidad de Costa Rica. Recuperado de <https://books.google.co.cr/books?id=Kc->
- García, S. (2011). *Dirección por valores*. Recuperado de http://cvirtual2.il3.ub.edu/repository/coursefilearea/file.php/1/mf/master0607/course-packages/sal_mgcoss_lv/rec_pdf/es/GCSS_a2m3t4_2011_IL3.pdf
- Gairín, J. (2007). Competencias para la gestión del conocimiento y el aprendizaje. Cuadernos de pedagogía, 370, 24-27.
- Gonnet, J. (2010). Reciprocidad, interacción y doble contingencia. Una aproximación a lo social. *Revista Dialnet*, 71, 1-10. Recuperado de <http://serbal.pntic.mec.es/~cmunoz11/gonnet71.pdf>
- Hildebrand, D. (2004). La importancia del respeto en la educación. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 7, 221-228. Recuperado de <http://www.redalyc.org:9081/articulo.oa?id=83400715>
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar desde nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Recuperado de http://fch.cl/wpcontent/uploads/2012/08/Libro_Liethwood.pdf

- Leyva, L. (Enero-junio, 2005). El currículum como espacio de legitimización de la cultura del pobre. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 3(4), 27-36. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/552/55200403.pdf>
- Lorca, H. (2006). *Familia y responsabilidad: un estudio cualitativo*. Recuperado de http://www.accionfamiliar.org/sites/default/files/fundacion/files/publicaciones/publicacion/DOC_0106_Familia_y_Responsabilidad_un_estudio_cualitativo_Hortensia_Lopez.pdf
- Lozano, J. (2003). En torno a la confianza. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 8, 61-70. Recuperado de <http://www.redalyc.org:9081/articulo.oa?id=93500804>
- Luengo, C. (2008). Redes de apoyo y capacidad de resiliencia: su importancia en la recuperación de pacientes accidentados laborales. *Revista Electrónica de Trabajo Social*, 7. Recuperado de <http://www2.udec.cl/~ssrevi/pdf/Redes%20de%20apoyo%20y%20capacidad%20de%20resiliencia.%20Su%20importancia%20en%20la%20recuperacion%20de%20pacientes%20accidentados%20laboral.pdf>
- Lussier, R. y Achua, C. (2016). *Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. Sexta Edición. México: CENGAGE Learning Editores.



- Maldonado, M. y Sánchez, T. (Mayo-agosto, 2012). Trabajo colaborativo en el aula: experiencias desde la formación docente. *Revista Educare*, 16(2), 93-118. Recuperado de <http://revistas.upel.edu.ve/index.php/educare/article/view/822/272>
- Morales, P. (2011). Las representaciones de los docentes en los procesos de construcción identitarios de las personas sordas dentro de su educación. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 37(2), 161-180. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=173520953009>
- Pozner, P. (2000). Desafíos de la educación. Módulo 1: *“Competencias para la profesionalización de la gestión educativa”*. IIPE. Buenos Aires.
- Programa Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible (2015). *Quinto Informe Estado de la Educación*. San José, Costa Rica: CONARE.
- Programa Estado de la Nación en Desarrollo Humano Sostenible. (2015). *Quinto Informe Estado de la Educación*. San José, Costa Rica: CONARE.
- Ruiz, E. y León, G. (2012). Las políticas y la gestión pedagógica: una mirada a la realidad mexicana. *Calidad en la Educación Superior*, 3(2), 50-65. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5580809>

- Sagastizabal, M. A., Perlo, C., Pivetta, B., & Patricia, S. (2006). Aprender y enseñar en contextos complejos: multiculturalidad, diversidad y fragmentación. Novedades Educativas.
- Trujillo, F. (2005). En torno a la interculturalidad: reflexiones sobre cultura y comunicación para la didáctica de la lengua. Recuperado de <https://scholar.google.es/scholar>
- Vargas, E. (2003). Planificación de programas educativos ambientales y de salud. Editorial EUNED. San José, Costa Rica
- Vargas, S. L. V. (2010). *Mujeres y liderazgo*. NDI.
- Vázquez, E. (2010) Modelo de Gestión Educativa Estratégica. Recuperado <http://formacion.sigeyucatan.gob.mx/formacion/materiales/5/d3/p3/3.%20EL%20MODELO%20DE%20GESTION%20EDUCATIVA%20ESTRATEGICA.pdf>
- Zárate Ortiz, J. F. (2015). La identidad como construcción social desde la propuesta de Charles Taylor. *Eidos*, (23), 117-134.

Hacia una nueva comprensión de cómo hacer Gestión Pedagógica se terminó de imprimir en el mes de junio de 2018 en los Talleres gráficos de Innografic de Costa Rica RG S.A. Su edición consta de 500 ejemplares impresos en papel editorial.

Estuvo al cuidado de la Dirección
de Innografic de Costa Rica RG

Hacia una nueva comprensión de cómo hacer gestión pedagógica es un aporte a la educación costarricense construido a través de procesos colectivos, bajo el marco de un proyecto de extensión de la Universidad Nacional; el cual ha sido validado desde una trayectoria de más de 10 años, con una participación voluntaria de más de 43 centros educativos públicos de diferentes contextos sociales, en el que se involucraron tanto docentes, estudiantes, administrativos, como familias.

Ante una sociedad en constantes cambios permanentes, los centros educativos se ven desafiado a repensar sus estructuras para poder ofertar un servicio de calidad, es así como este libro plantea un nuevo concepto de cómo hacer gestión pedagógica, como un alternativa más para mejorar el sistema educativo y a la vez instar a los equipos directivos a promover procesos de reflexión colectiva, que les permita, accionar alternativas pertinentes a sus condiciones, a través de prácticas más autónomas, participativas y equitativas.

Asimismo, este libro aporta un concepto novedoso que se ha denominado Rol Institucional, el cual constituye el elemento diferenciador, en donde se dinamiza la gestión curricular de cada centro educativo.

Es así, como esta obra se convierte en una oportunidad para los líderes educativos, educadores y profesionales relacionados al área de la educación, para modernizar las instituciones con nuevas metodologías desde los retos que plantea la sociedad actual.

UNA
UNIVERSIDAD
NACIONAL
COSTA RICA

ISBN: 978-9968-852-54-8



9 789968 852548