

Red de liderazgo pedagógico como una herramienta dialógica entre la Universidad Nacional, Sede Regional Brunca y comunidad local

Leadership Pedagogical Network as a Dialogic Tool Between The Universidad Nacional, Regional Headquarters Brunca and Local Community

Lena Barrantes-Elizondo
Universidad Nacional
Sede Regional Brunca
Pérez Zeledón, Costa Rica
lena.barrantes.elizondo@una.cr

Cinthy Olivares-Garita
Universidad Nacional
Sede Regional Brunca
Pérez Zeledón, Costa Rica
coliga@una.cr

Recibido: 21/9/14 Aceptado: 17/2/16

Resumen: El liderazgo pedagógico determina el éxito institucional que debe trascender el plano operativo a través del establecimiento del diálogo con otras organizaciones vinculadas al plano académico. Esta investigación se enmarca dentro del enfoque cualitativo de tipo descriptivo. Con el fin de establecer el estado actual de los mecanismos de diálogo entre la UNA, SRB y el Ministerio de Educación Pública (MEP) se llevó a cabo un proceso diagnóstico con autoridades de la UNA y del MEP para determinar la viabilidad y disposición de estas organizaciones para crear prácticas dialógicas entre sí. Se pudo identificar la ausencia de mecanismos dialógicos y la necesidad imperiosa de establecer redes dialógicas. Con base en este análisis, se propone la Red de Liderazgo Pedagógico como un espacio de interacción a través de la ejecución de prácticas dirigidas a educadores con el fin de reforzar destrezas para ejercer su liderazgo en los contextos institucionales.

Palabras clave: Liderazgo pedagógico, prácticas dialógicas, red.



Abstract: Nowadays, pedagogical leadership determines the institutional success that must go beyond the operative stadium through the establishment of dialogue with other organizations associated to the academic stadium. This research study is qualitative in nature and follows a descriptive scope. In order to establish current dialogue mechanisms between Universidad Nacional and the Ministry of Public Education, a diagnosis with authorities from both organizations was carried out to determine viability and willingness. It was possible to determine a lack of dialogical practices and the need to establish dialogical networks. Based on this analysis, the Pedagogical Leadership Network is proposed as an interaction opportunity through practices addressed to in-service teachers so that their leadership skills are reinforced in order to be implemented in educational contexts.

Keywords: pedagogical leadership, dialogical practices, net.

La acción sustantiva de la Universidad Nacional promueve el desarrollo social mediante la docencia, la investigación, la extensión y la producción. Para lograr este cometido, es necesario implementar actividades dialógicas que propicien espacios de transformación regional con otras organizaciones. El impulso hacia la búsqueda de la innovación en forma de soluciones prácticas para las necesidades y los problemas que afectan la comunidad se proyecta y se inicia desde el plantel universitario. Se busca consensuar los procesos a través del diálogo para que tanto la comunidad local como la misma universidad sean agentes activos de la transformación social. Este tipo de dialogicidad conlleva la acción y la reflexión de los docentes para cambiar su realidad circundante (Freire, 1997).

Es necesario, en la actualidad, ir más allá de las sociedades del conocimiento o de la información. Es urgente que este conocimiento sea compartido y dialogado por la comunidad entera transformada en una comunidad de aprendizaje en red. Tal y como lo establece Mingorance y Estebaranz (2009), la meta de una comunidad donde impere el diálogo es “crear un entorno humano vibrante, participativo, culturalmente consciente y económicamente boyante, mediante la oferta, la justificación y la promoción activa de oportunidades para aprender y para mejorar el potencial de todos sus ciudadano/as”(p. 197). Es responsabilidad del liderazgo pedagógico, la promoción de prácticas dialógicas con las organizaciones envueltas en el proceso educativo de estudiantes donde se sitúa. En el caso específico de la UNA, en la sede regional Brunca, se espera un vínculo más ligado de esta con el Ministerio de Educación Pública (MEP), debido a las carreras que se ofertan en esta sede cuyo énfasis es la educación: Bachillerato en la Enseñanza del Inglés y Enseñanza de las Ciencias.

El siguiente análisis tiene como objetivo determinar los mecanismos existentes en la Universidad Nacional, sede regional Brunca para enlazar a la comunidad local y sus diferentes instituciones a través de redes dialógicas iniciada a partir del liderazgo pedagógico. A través de un cuestionario, los informantes evidenciaron las prácticas de comunicación existentes entre la Universidad Nacional, SRB y el MEP en la actualidad. Con base en este estudio se propone la Red de Liderazgo Pedagógico con el propósito de promover la dialogicidad entre ambas instituciones (UNA-MEP) para generar innovación e investigación desde los salones universitarios como medida para responder al desarrollo social inmediato.

Marco referencial

La Universidad Nacional y su papel con la comunidad local

La Universidad Nacional históricamente ha formado profesionales en el campo de la educación en la sede regional Brunca. Este cometido no podría estar completo si la universidad, específicamente esta sede, no aspirara a la formación integral de los muchos egresados para transformarse en reales líderes pedagógicos. Sin embargo, esto solo se logra moldeando líderes pedagógicos que asuman el reto. Es decir, si no existe una concienciación de la responsabilidad del rol, aptitud y actitud para asumirlo con calidad de parte de los mismos profesionales aquí formados, el esfuerzo de la Universidad Nacional sería en vano. Desde el seno de la universidad, se ha logrado comprender lo que Mogollón mismo (2006, citado en Rodríguez-Molina, 2011) determinó sobre la verdadera función de la educación como agente de cambio en el desarrollo social. Él mismo indica que dentro de una sociedad del conocimiento y de la innovación la educación debe lograr formar, “un hombre crítico y apto para convivir en una sociedad, que participe activamente en los procesos de transformación social” (p. 255).

La Universidad Nacional dentro de su Plan Global Institucional (2004-2011) planteó una gran misión como parte de su modelo pedagógico. Esta se describe de la siguiente manera:

... Con su acción integral, la universidad contribuye a direccionar la sociedad hacia planos superiores de bienestar, equidad, sostenibilidad y libertad democrática, mediante nuevos paradigmas que permitan revalorar y transformar el desarrollo humano. Está comprometida con el desarrollo de toda la sociedad y en particular

con la integración, la potenciación y la ampliación de oportunidades de los sectores sociales menos favorecidos o excluidos de los beneficios del desarrollo. (p. 36)

Este compromiso con la sociedad debería ser materializado en un producto que a menudo se devuelve a la sociedad. La universidad asume estos productos como aquellos emanados de la investigación, la docencia y la extensión; sin embargo, antes de ser nacidos en los interiores de la universidad, estos productos deberían nacer del intercambio de ideas y necesidades con agentes claves de la sociedad.

En el *Preámbulo Reglamento General sobre los Procesos de Enseñanza y Aprendizaje de la Universidad Nacional* (2006), se evoca la necesidad de establecer diálogo permanente desde adentro de la universidad enfocado al alcance del desarrollo integral en conjunto con organizaciones circunscritas en el contexto donde la universidad se sitúa. Este preámbulo detalla que:

Docentes y estudiantes son los protagonistas de los procesos de enseñanza y de aprendizaje, de su innovación y su actualización permanentes. Ambos construyen, en el marco de una relación dialógica permanente, espacios que favorecen el desarrollo del conocimiento y su desarrollo integral como personas, en estrecha relación con las distintas áreas académicas institucionales y el contexto socio-histórico nacional e internacional, (p. 2)

La Universidad Nacional como parte de la sociedad del conocimiento y de la información requiere expandirse hacia afuera, convirtiéndose así misma en una comunidad de aprendizaje en red. Al referirse a comunidad, se evoluciona hacia un pensamiento más abierto estructurado de una forma más horizontal, adoptando mecanismos dialógicos y transformando los sectores de la sociedad de acuerdo con el momento presente y, sobretodo, con el futuro a través de los líderes educativos.

Liderazgo pedagógico

Toda organización necesita de líderes, antes de cambio que se atrevan a trazar metas e impulsar a los demás a su logro. Dentro de las instituciones educativas, el liderazgo pedagógico se convierte en propulsor de cambio. Este tipo de liderazgo se expresa mediante un estilo de toma de decisiones que asume, impulsa y desarrolla una nueva cultura en la escuela. Además, de impactar al profesorado y al colectivo estudiantil, los líderes pedagógicos tienen visión social

y se conectan fácilmente con el aquí y el ahora del desarrollo social. Es decir, viven en constante sintonía con los cambios que la comunidad demanda para efectuar procesos desde adentro de la universidad. Estos procesos deben nutrirse del intercambio de ideas y prácticas dialógicas entre los líderes pedagógicos y agentes claves de la sociedad. Gento, Palomares, García y González (2012) describen al líder pedagógico de la siguiente manera:

Líder es aquella persona o grupo de personas con la capacidad para provocar la liberación, desde dentro, de la energía interna existente en otros seres humanos para que estos, voluntariamente, lleven a cabo el esfuerzo necesario para lograr, de la forma más efectiva y confortable posible, las metas que los mismos seres humanos han decidido alcanzar con el fin de lograr su propia dignificación y la de aquellos con quienes viven en un determinado entorno y contexto al que deben cuidar adecuadamente. (p. 9)

Se evoca, desde el punto de vista de los autores, una profunda conexión entre el papel del líder pedagógico y el entorno o contexto donde este ejerce su liderazgo.

Características del liderazgo pedagógico

Un líder pedagógico revoluciona el lugar donde realiza su gestión mediante investigaciones que promuevan el desarrollo de los docentes y estudiantes con miras a promover cambio y desarrollo social. De acuerdo con Rodríguez-Molina (2011), los líderes pedagógicos se reconocen porque:

- Ajustan estilo a las necesidades (contexto) y se adecuan diversos estilos.
- Son buenos para gestionar y liderar cambios en la institución en su disciplina.
- Son buenos administradores y ejecutores de tareas más concretas y prácticas.
- Autocríticos (les resulta más fácil diagnosticar y resolver).
- Más rigurosos y controladores (supervisan, evalúan, hacen seguimiento al trabajo docente).
- Más progresistas, innovadores, dispuestos al cambio, aceptan desafíos, preocupados por la actualización, renovación. (p. 257)
- Ajustar las tareas a las necesidades del contexto es una labor imperiosa que conlleva un análisis riguroso de este. Además, el

cambio y la innovación que los líderes pedagógicos puedan iniciar dependen de las indagaciones y los resultados que se realicen provenientes del intercambio de ideas con la comunidad.

Dialogicidad en el siglo XXI

En una era donde el comunicarse no suele ser difícil, la riqueza del diálogo podría perderse. Dialogar conlleva no solo transmitir una idea, sino que también intercambiar ideas. En este sentido, el papel de un líder pedagógico desde un plantel universitario es iniciador de propuestas dialógicas dentro y fuera del sistema organizacional. Así lo manifiesta Martínez (2010) cuando expresa que toda reflexión a lo interno de la escuela (entiéndase cualquier centro educativo) debe aspirar a ‘detectar las riquezas y problemas que la sociedad genera en los educandos para orientar la expectativa que dicha sociedad proyecta sobre la escuela. Ambas reflexiones orientan el quehacer escolar y le dan la dimensión de la escuela integrada en la sociedad’ (p. 22). El establecimiento del diálogo entre la universidad con la sociedad es fuente de progreso. La universidad no avanza en sus prácticas si se pierde de vista el enfoque del entorno. Una universidad sin contexto no trasciende. Un ambiente sin universidad no alcanza desarrollo. El vínculo que nace del diálogo entre la organización educativa y la comunidad es trascendental en este siglo.

El papel de líderes mediadores entre la universidad y la comunidad son de relevancia en una sociedad donde el conocimiento se transforma en un aprendizaje compartido. Rodríguez (2010) continúa señalando:

De lo anterior se desprende la importancia de esos espacios que no son “de libro”, sino de la relación dialógica. El mediador interroga, pone en duda, provoca crisis de seguridades, interpela, permite el contraste, elabora todo un sistema de diálogo en busca de los juicios certeros, de la relatividad de creencias y costumbres, analiza las fuentes de donde proceden las “verdades”. (p. 22)

Desde esta perspectiva, el rol de la universidad dentro de una comunidad de aprendizaje sería establecer espacios en forma de redes de diálogo con el fin de derribar las paredes o murallas (tendencia a escuchar solo hacia dentro) y abrirlas a la comunidad (escuchar hacia afuera).

Sociedades en redes

Una sociedad cambiante evoluciona su pensamiento y aprende. Aprende a través de las tecnologías transformándose de una sociedad de conocimiento a una de la información, de una de la información a una que aprende y, por último, de una que aprende a una que hace partícipe el resto de la comunidad y la entrelaza como una red. De acuerdo con Stoll (2006, p. 7):

Las escuelas necesitan ser capaces de responder a los retos que conllevan los cambios en la sociedad, la tecnología, el medio ambiente, los modelos de trabajo, la economía y la política. Además, la base de conocimientos está creciendo muy rápidamente – por ejemplo las nuevas ciencias – y ahora sabemos mucho más sobre el aprendizaje.

El desarrollo profesional de los líderes se evidencia en su impacto tanto dentro como fuera de la institución. Estos retos son impuestos por las mismas demandas sociales. Se construye respuestas y soluciones a los problemas que suscitan esas demandas. Desde el punto de vista de Stoll (2006): “Los retos del cambio también son demasiado grandes para que los docentes se encierren en sus aulas e intenten resolverlos a solas” (párr. 9). Estas mismas respuestas y soluciones se engloban en un escenario de diálogo, a través del establecimiento de un sentido de comunidad que aprende en forma continua como en una red.

Estas comunidades que aprenden se edifican a través del diálogo entre los entes de cambio más relevantes de la sociedad, tal y como la universidad con su rol transformador. Longworth (citado en Mingorance y Estebaranz, 2009) plantea la idea de la comunidad de aprendizaje “aduciendo al axioma *pensar globalmente actuar localmente*, y lo denomina la ciudad de aprendizaje ya que considera muy importante que el contexto puede cambiar la manera de pensar y de poner en práctica los principios del aprendizaje continuo en todos los sectores de actividad” (p.180). Desde el punto de vista de este autor, aunque para actuar desde el ambiente donde se sitúen los líderes, se lanza una mirada al exterior para traer el cambio más apropiado.

Bolívar (2008) establece diversas dimensiones sobre las cuales se estructura una comunidad que aprende; entre ellas cita como una de dichas dimensiones

“la apertura, redes y alianzas: las iniciativas externas son empleadas para analizar lo que sucede internamente; el personal está abierto al cambio y por establecer redes o alianzas con otras escuelas o instituciones, de modo que se apoyen conjuntamente en el aprendizaje” (p. 7). Este aprendizaje colaborativo es, entonces, el resultado de una sociedad en red.

Comunidades de aprendizaje constituidas en redes dialógicas

Una comunidad que construye en una sola voz, es una comunidad que ha comprendido la razón de ser de cada quien dentro del abanico de elementos que la cultura constituye. La universidad, como parte de un entorno cultural, está en el deber de duplicar esfuerzos para iniciar acercamientos dialógicos con aquellos agentes involucrados en el desarrollo social. Stoll (2006) define a la comunidad de aprendizaje eficaz como la que “promueve y mantiene el aprendizaje de todos los profesionales en la comunidad escolar con el propósito común de mejorar el aprendizaje del alumno” (párr. 12). El orden para iniciar este diálogo comienza desde los interiores de la universidad. Tal y como lo apunta Stoll, las buenas practicas dialógicas urge iniciarlas desde lo interno de la organización para llevarlas hasta afuera y viceversa. Asimismo, se hace necesario recalcar la esencia de la comunidad de aprendizaje por la misma autora:

Es un grupo de personas, motivadas por una visión de aprendizaje común, que se apoyan y trabajan unidas, buscando maneras, dentro y fuera de su comunidad inmediata, de preguntarse sobre su práctica y juntas aprenden nuevas y mejores propuestas para mejorar el aprendizaje de todos los alumnos. (párr. 51)

Estos grupos de personas conformados principalmente por líderes con la visión de aprender colaborativamente les llevan la palabra y la transforman en acción en búsqueda del beneficio del colectivo estudiantil.

Valls (2000, citado en Mingorance y Estebananz, 2009) describe las comunidades de aprendizaje como “proyectos de transformación social y cultural de un centro educativo y de su entorno para conseguir una sociedad de la información para todas las personas, basada en el aprendizaje dialógico, mediante la educación participativa de la comunidad, que se concreta en todos sus espacios, incluida el aula” (p.182). Estas comunidades se sustentan siempre de la relación dialogística que se establece al abrir las puertas a los miembros de la comunidad con el fin único de transformar la realidad y traer progreso social.

Este tipo de comunidad de aprendizaje con miras a evolucionar a una comunidad del aprendizaje en red está armonizada por la filosofía del constructivismo social señalada por Vygotsky (Mingorance y Estebanz, 2009). Esta filosofía enfoca el discurso, la comunidad y el contexto. Es decir, el papel de la universidad es construir una sociedad a partir de su contexto cultural y apoyado en su única herramienta: el diálogo.

De comunidad en red partimos hacia una comunidad de discurso, o más bien, hacia una comunidad dialógica en red. Según las autoras, se entiende por comunidad de discurso:

Aquella que reflexiona, elabora conocimiento habla y discute, hace propuestas, las revisa, crea nuevo conocimiento y a la vez, a través de esta actividad, actividad de discurso, crea la propia identidad como comunidad por las obras que produce. Es decir, en tanto en cuanto comparte conocimiento, proyectos, propósitos, es una comunidad. (p. 184)

Esta dinámica que adquiere la comunidad del aprendizaje en red garantiza la creación de saberes nuevos, métodos atinentes a una realidad circunscrita a un desarrollo global, procedimientos más eficientes y prácticas más innovadoras en aras de la transformación social.

El rol de la universidad en el marco de la transformación social continuará siendo preponderante. Mingorance y Estebanz (2009) concretan la función de las universidades en una comunidad de aprendizaje. Sus líneas de pensamiento establecen que:

Las universidades, que se encuentran en el centro de la revolución del aprendizaje, se convierten en animadores y líderes, y por ello, tienen la misión y la responsabilidad de una misión orientada a la comunidad y una dinámica para el desarrollo de la comunidad, formando redes de gente comprometida, en principio redes informales, que son más importantes que los canales jerárquicos. (p.185)

De este modo, se hace evidente la necesidad de situar el aprendizaje y su transformación no de una manera vertical, sino más bien horizontal. Igualmente, esta tendencia hacia el diálogo horizontal aproximaría a la universidad a consideraciones más realistas y a resultados más oportunos. A manera de sustentar el significado real de las comunidades de aprendizaje en red, las autoras identifican características valiosas y resaltan que:

Las Comunidades de Aprendizaje parten de un principio regulador, el aprendizaje dialógico. Esta concepción comunicativa defiende

que el aprendizaje depende de las interacciones entre personas, de la construcción conjunta de significados. Un modo de desarrollar el diálogo reflexivo es a través de grupos interactivos. En estos grupos se estimula el cambio de roles, unas veces se enseña y otras se aprende del otro. Por la cooperación y la colaboración. Pero es importante que los grupos se amplíen. Así, participan el Gobierno local, las Agencias de Desarrollo Local, centrando estructuras entrelazadas e interdependientes basadas en el aprendizaje a lo largo de la vida y en el lugar de trabajo. (p. 185)

Ante los retos de una sociedad cambiante y sedienta de transformación, las respuestas emanadas únicamente desde adentro de la universidad se hacen insuficientes. Esta incapacidad ha sido el reactivo necesario para abrir las puertas de la universidad y enrumbarse a construir respuestas y cambios con ayuda de agentes externos a través del diálogo.

Antecedentes de la propuesta

Con el fin de establecer el estado actual de los mecanismos de diálogo entre la UNA, SRB y el Ministerio de Educación Pública, Dirección Regional de Pérez Zeledón (MEP-DRPZ) se llevó a cabo un proceso diagnóstico en el cual se entrevistaron las autoridades de la UNA correspondientes a las oficinas de la decanatura, vicedecanatura y dirección académica. A través de un cuestionario, los informantes de esta entidad evidenciaron las prácticas de comunicación existentes. De igual forma se indagó en el Plan Estratégico los lineamientos para el desarrollo de estas prácticas.

El Plan Estratégico de la SRB destaca que dentro de las áreas prioritarias de desarrollo se encuentra el área de desarrollo social, la cual se describe como:

Un proceso de mejoramiento de la calidad de vida de los pobladores de la región de influencia de la sede, se busca que a través de las actividades académicas que se impulsen sus habitantes puedan desarrollarse dentro de un marco de paz, libertad, justicia, democracia, tolerancia, equidad, igualdad y solidaridad, además cuentan con las posibilidades de satisfacción de sus necesidades y también de poder desplegar sus potencialidades y saberes con vistas a conseguir una mejora futura en sus vidas, en cuanto a realización personal y en lo que a la realización de la región en su conjunto respecta. (p. 31)

Dentro de esta misma línea se evidencia la necesidad de trazar un vínculo universidad-sociedad para proveer los apoyos necesarios para el desarrollo integral de los individuos que se forman.

Por otro lado, el diagnóstico abarcó el análisis de agentes externos, en este caso el Ministerio de Educación Pública. Algunas autoridades del MEP contestaron un cuestionario para determinar la viabilidad y disposición de esta organización para crear prácticas dialógicas. Teniendo en cuenta que la viabilidad de las redes depende en gran manera de las condiciones de trabajo presentes y posibles dentro de la sede Brunca se procedió a indagar la situación real. En esta etapa se utilizaron informantes claves (autoridades antes mencionadas).

La mayoría de ellos concuerdan en que no existe ningún programa de liderazgo pedagógico en la sede; sin embargo, se identificó la presencia de un programa de Maestría en Gestión Educativa y Liderazgo. Este programa, no obstante, no es ejecutado como propuesta de la sede sino que es gestionado por el Centro de Docencia e Investigación. La sede ha mostrado apertura para que por tercera ocasión este programa de maestría se le ofrezca a docentes y profesionales afines al ámbito educativo de la comunidad. Dentro de la información recopilada se destaca que todas las autoridades afirmaron que no existe ningún programa de liderazgo pedagógico dirigido a futuros docentes. También aseguraron que la institución cuenta tanto con talento humano como con la infraestructura necesaria para ejecutar alguna propuesta de esta índole. De los cuatro informantes, tres de ellos consideraron que no existen en la sede actividades dialógicas que propicien espacios de transformación regional con otras organizaciones educativas de la región. Una de ellas compartió el hecho de que existe una vinculación con el MEP, pero que las actividades que se realizan no están en cronograma sino que se realizan de acuerdo con la demanda. Es decir, no existe ningún mecanismo de comunicación permanente estructurado.

Por otra parte, el grupo de informantes del MEP lo conformaron directores, asistentes de asesoría y supervisión, y supervisores pertenecientes a la Dirección Regional de Pérez Zeledón (DRPZ). Todos cuentan con más de 20 años de servicio en esta entidad gubernamental y pertenecen a diferentes circuitos educativos, tanto de zonas rurales como urbanas. Una vez analizados los datos, se identifica que todos los informantes afirmaron que no existe ningún programa de liderazgo pedagógico, pero aclararon que sí se posee tiempo y espacio físico para su posible ejecución. Cuando se les preguntó sobre temas de talleres o cursos que regularmente se desarrollan desde la oficina regional, se manifestó que la mayoría de estos son de carácter pedagógico. Tal y como lo puso en evidencia una informante “las capacitaciones que ofrece el MEP a docentes son pedagógicas y direccionadas a los nuevos enfoques no necesariamente a liderazgo pedagógico”.

Dentro de los temas de estas capacitaciones están: actualización en las materias básicas, evaluación, metodologías novedosas, tópicos administrativos, informática, calidad de la educación, programa PIAD y el programa Convivir. Esto revela la ausencia de mecanismos de esta organización que fortalezcan el liderazgo pedagógico en docentes en servicio. No obstante, el 100% de los cuestionados afirmó que desde el año pasado se imparten talleres de gestión de conflictos y creación de clima de respeto y consejo. Esta información podría ser interpretada como una iniciativa a una problemática actual. Lo que revela que existe necesidad de abordar el tema de liderazgo teniendo en claro que la resolución efectiva de conflictos es una habilidad de cualquier líder. Con respecto a los otros temas sobre liderazgo enlistados en el cuestionario, los informantes mostraron discrepancia en sus respuestas, lo que deja un panorama poco claro con respecto a la verdadero desarrollo de estos.

A partir del establecimiento de un escenario claro tanto de la UNA, SRB como del MEP-DRPZ, se procede a proponer un mecanismo de actividad dialógica entre ambas organizaciones que beneficie a docentes en servicio sin importar su especialidad. Esta propuesta está dirigida específicamente a fortalecer el liderazgo pedagógico de docentes, directores y supervisores. A continuación, se detalla su estructura y procedimientos.

Propuesta: Redes de liderazgo pedagógico

La función de la UNA, SRB como una sede universitaria líder en la formación de profesionales de excelencia y en la generación de propuestas estratégicas para el desarrollo regional la compromete a establecer mecanismos que permitan conllevar el dinamismo de la rapidez del cambio en la sociedad y, de manera aún más obligada, en la educación. Este dinamismo de cambio social coacciona a los encargados de la educación a crear espacios que permitan a sus involucrados adaptarse a estos cambios, para así redirigir sus prácticas hacia una nueva orientación que satisfaga demandas sociales actuales. Los nuevos cambios del conocimiento obligan a que docentes, directores y supervisores vean en la educación continua una oportunidad para evitar profesionales desactualizados.

Es así como las redes de liderazgo pedagógico constituyen un mecanismo dialógico entre dos entidades educativas que intenta alcanzar a docentes en servicio para que estos no solo puedan actualizarse sino que también tengan la oportunidad de descubrir y fortalecer habilidades de liderazgo

que eventualmente lograrán la modernización de prácticas educativas que constituirán un mejoramiento de la educación. De esta manera, el objetivo general de estas redes es *propiciar un espacio de diálogo entre la UNA, SRB, autoridades del MEP y docentes en servicio que les permita fortalecer prácticas dialógicas y el liderazgo pedagógico en sus participantes.*

Diseñada como un mecanismo para responder estas necesidades, esta propuesta establece la misión, visión y valores que constituyen pilares de acción los cuales se detallan a continuación.

Visión: Consolidarse como un mecanismo de diálogo que potencialice el liderazgo pedagógico en los docentes de la comunidad.

Misión: Promover habilidades de liderazgo pedagógico en docentes en servicio a través de prácticas dialógicas con visión humanística y compromiso con el mejoramiento de la educación costarricense.

Valores: responsabilidad social, compromiso, dignificación de la labor docente.

Con el fin de establecer procedimientos apropiados de gestión se ha diseñado una estructura organizativa clara, la cual cuenta con dos grandes comisiones e involucra a miembros de ambas organizaciones educativas. Estas se detallan de la siguiente manera.

Comisión ejecutora: se encarga de la coordinación general de las redes. Sus funciones incluyen: establecer los espacios de comunicación, divulgar la información, ejecutar procesos de logística interna y externa, y ejecutar asuntos financieros. Estará compuesta por miembros de la UNA, SRB.

Comisión académica: se encarga de la toma de decisiones en asuntos académicos. Dentro de sus funciones se enlista: el diseño de cursos, talleres, conversatorios, mesas redondas, exhibiciones entre otros, su evaluación y supervisión. Estará compuesta por miembros de ambas organizaciones educativas y de docentes en servicio interesados.

El diagrama (figura 1) a continuación ilustra los procesos de gestión y los alcances esperados.

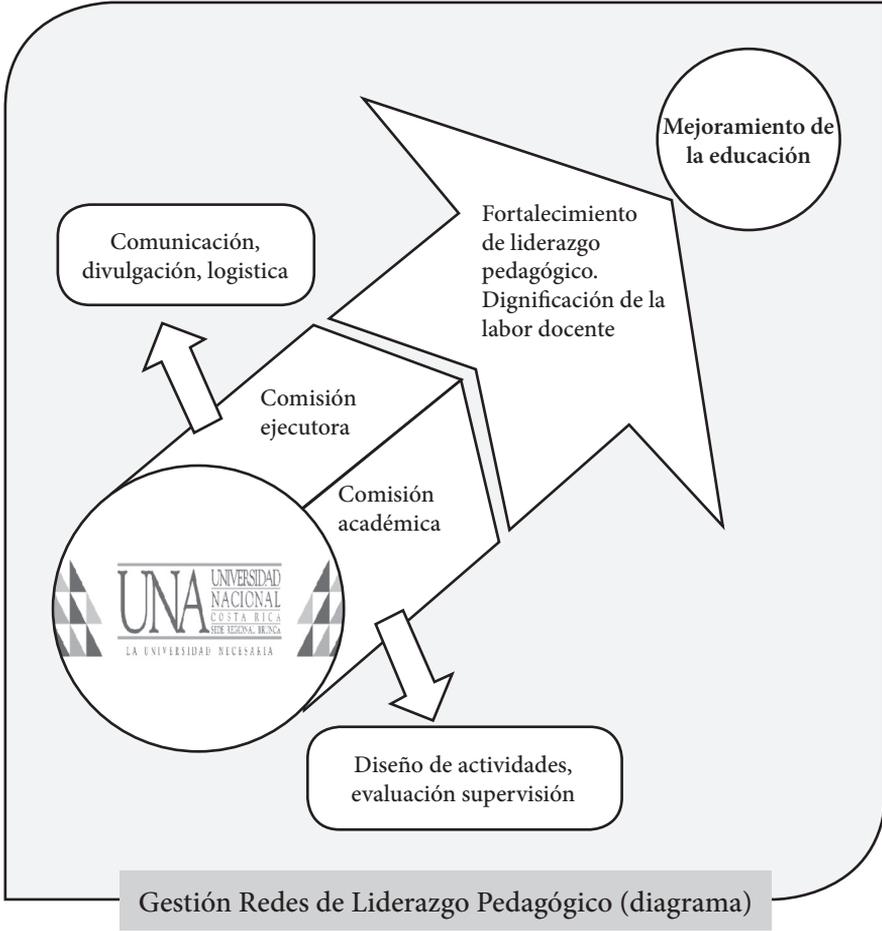


Figura 1. Estructura de la gestión de Redes de Liderazgo Pedagógico.

Además, una característica presente en esta propuesta es una estructura formal que implica necesariamente la interacción entre facilitador-participante con un gran peso en la naturaleza presencial; pero que incorpora el trabajo en línea. Esto último para satisfacer una demanda de cambio social actual, la cual involucra las tecnologías de la comunicación en todos los procesos del ser humano. Asimismo, se propone la metodología participativa, intercambio de experiencias y análisis de las realidades institucionales. Se ofrecen cursos, talleres, mesas redondas, exhibiciones,

ferias y congresos. La evaluación de los procesos será una estrategia de control y perfeccionamiento de los procesos.

Todos los grupos sociales involucrados en esta propuesta tienen roles que propiciarán la efectividad de la propuesta. Esta asignación de roles se detalla en la siguiente tabla 1:

Tabla 1

Asignación de roles involucrados en la Red de Liderazgo Pedagógico, Sede Regional Brunca

Grupo social	Funciones
Participantes (docentes en servicio)	<ul style="list-style-type: none"> • Participación activa y efectiva durante los procesos • Divulgación de los nuevos conocimientos con otros colegas • Incorporación de los nuevos conocimientos en la institución
Facilitadores (expertos en las diferentes áreas)	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso por propiciar un espacio de crecimiento profesional • Aprovechamiento máximo del tiempo y del espacio • Transmisión de conocimientos
Gestores (autoridades de ambas organizaciones educativas)	<ul style="list-style-type: none"> • Involucramiento en todas las etapas • Evaluación constante de la propuesta • Divulgación de los resultados • Comunicación abierta y honesta

Referencias

- Bolívar, A. (2008). Otra alternativa de innovación, las comunidades profesionales de aprendizaje. En *XIII Congreso de UECOPE. Educar: Innovar para la transformación social*. Gijón. 22-24 octubre.
- Freire, P. (1997). *Pedagogía del oprimido*. La Habana: Editorial Caminos.
- Gento, P., Palomares, A., García, M. y González, R. (2012). Liderazgo educativo y su impacto en la calidad de las instituciones educativas. En *XII Congreso Interuniversitario de Organización de Instituciones Educativas- CIOIE*. Granada, España, 18-20 de diciembre.

- Longworth, N. (2003). *El aprendizaje a lo largo de la vida. Ciudades centradas en el aprendizaje para un siglo orientado hacia el aprendizaje*. Barcelona: Paidós
- Martínez, J. M. (2010). *El diálogo pedagógico, mediador del crecimiento humano*. Universidad de Cundinamarca.
- Mingorance, P. y Estebaranz, A. (2009). Construyendo la comunidad que aprende: La vinculación efectiva entre la escuela y la comunidad. *Revista Fuentes*, 9, 179-199.
- Rodríguez-Molina, G. (mayo-agosto, 2011). Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. | *Educ. Educ.*, 14,(2), 253-267.
- Stoll, L. (2006). *Creando y manteniendo comunidades de aprendizaje profesional efectivas*. Congreso internacional para la efectividad y mejora escolar. Recuperado de <http://www.indabook.org/d/Creando-y-manteniendo-comunidades-de-aprendizaje.pdf>
- Valls, R. (2000). *Comunidades de aprendizaje. Una práctica educativa de aprendizaje dialógico para la sociedad de la información*. (Tesis doctoral) Universitat de Barcelona.
- Universidad Nacional de Costa Rica. (2004-2011). *Plan global institucional*.
- Universidad Nacional, Sede Regional Brunca. (2012). *Plan estratégico 2013-2017*.
- Universidad Nacional de Costa Rica. (2006). *Preámbulo Reglamento General sobre los Procesos de Enseñanza y Aprendizaje de la Universidad Nacional*.

Anexo 1

Cuestionario para autoridades universitarias

Universidad Nacional, Sede Regional Brunca
 Tema de Investigación: Red de Liderazgo Pedagógico como una herramienta dialógica entre la Universidad Nacional, Sede Regional Brunca y la comunidad
 Etapa diagnóstica
 Investigadoras: M. A. Lena Barrantes Elizondo, M. A. Cinthya Olivares Garita

Como académicas de esta institución estamos realizando un corto diagnóstico de la situación a investigar, por lo que agradeceríamos cualquier ayuda que se nos pueda brindar. Aclaramos que la información será utilizada para fines de la investigación solamente.

CUESTIONARIO # 1

Cuestionario a informantes estratégicos
 Autoridades universitarias

A continuación se plantean una serie de interrogantes sobre liderazgo pedagógico. Se le solicita responder de acuerdo con su opinión o situación.

1. ¿En qué campus de la UNA labora y desde hace cuánto tiempo?

2. ¿Cuál es su cargo actual en dicha institución?

En la UNA, SRB:	Sí	No
A. ¿Existe actualmente algún programa de liderazgo pedagógico dirigido exclusivamente a egresados de la institución?		
B. ¿Existe actualmente algún programa de liderazgo pedagógico dirigido a docentes de la comunidad de Pérez Zeledón? Si su respuesta es afirmativa mencione en que área:		
C. ¿Existe algún programa de liderazgo pedagógico dirigido a futuros docentes?		
D. ¿Cuenta esta Sede con talento humano para realizar cursos o talleres de liderazgo pedagógico para docentes de la comunidad?		
E. ¿Cuenta esta Sede con recurso de infraestructura para realizar cursos o talleres de liderazgo pedagógico para docentes de la comunidad?		
F. ¿Existen actividades dialógicas que propicien espacios de transformación regional con otras organizaciones educativas de la región? Si su respuesta es afirmativa, por favor conteste la pregunta después de este cuadro.		

3. ¿Con cuáles instituciones, qué se persigue, quién lo ejecuta? (Llene el siguiente cuadro).
4. Mencione cualquier otro tema el cual se desarrolle en la DRPZ que no se haya enlistado anteriormente y que esté dirigido a docentes en servicio.

Institución educativa	Objetivo	Ejecutor (puesto)

Anexo 2

Cuestionario para autoridades del Ministerio de Educación Pública

Universidad Nacional, Sede Regional Brunca
 Tema de Investigación: Red de Liderazgo Pedagógico como una herramienta dialógica entre la Universidad Nacional, Sede Regional Brunca y la comunidad
 Etapa diagnóstica
 Investigadoras: M. A. Lena Barrantes Elizondo, M. A. Cinthya Olivares Garita

Como académicas de esta institución estamos realizando un corto diagnóstico de la situación a investigar, por lo que agradeceríamos cualquier ayuda que se nos pueda brindar. Aclaremos que la información será utilizada para fines de la investigación solamente.

CUESTIONARIO # 2

Cuestionario a informantes estratégicos
 Autoridades Ministerio de Educación Pública

A continuación se plantean una serie de interrogantes sobre liderazgo pedagógico. Se le solicita responder de acuerdo a su opinión o situación.

1. ¿Desde hace cuánto tiempo trabaja para el MEP?

2. ¿Cuál es su cargo actual en dicha institución?

En MEP, Dirección Regional de Pérez Zeledón:	Sí	No
A. ¿Existe actualmente algún programa de liderazgo pedagógico dirigido a docentes en servicio? Si su respuesta es afirmativa, ¿existe este programa en convenio con otra entidad? ¿Con cuál? _____		
B. ¿Se posee tiempo para desarrollar programas de esta área?		
C. ¿Se posee espacio físico para desarrollar programas de esta área?		

3. Marque con una X los temas para los cuales la Dirección Regional de Pérez Zeledón cuenta con talleres o cursos para docentes en servicio:

<input type="checkbox"/>	Gestión de conflictos y creación de clima de respeto y consenso.
<input type="checkbox"/>	Excelencia académica, desarrollo profesional y humano en la comunidad educativa.
<input type="checkbox"/>	Acciones que promueven la apropiación por parte de la comunidad educativa y de públicos externos, del proyecto educativo institucional.
<input type="checkbox"/>	Prácticas de toma de decisiones participativas que favorecen la construcción de marcos de trabajo comunes.
<input type="checkbox"/>	Gestión de información necesaria para una toma de decisiones que favorezca mejores desempeños académicos y humanos de la comunidad educativa.

4. Mencione cualquier otro tema el cual se desarrolle en la DRPZ que no se haya enlistado anteriormente y que esté dirigido a docentes en servicio.

<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
