

Una educación basada en contextos reales

An education based on real contexts



Satya Rosabal-Vitoria
Universidad Nacional
Heredia, Costa Rica
srosabal@hotmail.com

Oscar Castro-Vargas
Universidad Nacional
Heredia, Costa Rica
ocastro@una.ac.cr

Ana Arguedas-Ramírez
Universidad Nacional
Heredia, Costa Rica
lupitaarguedas@yahoo.es

Recibido: 12/10/14 Aceptado: 16/2/16

Resumen: El presente artículo describe la experiencia generada en el proyecto de extensión Modelos de Gestión Pedagógica en Centros Educativos, adscrito a la División del Trabajo, CIDE-UNA. Particularmente, se detalla la implementación de este proyecto en la región educativa de Heredia entre los años 2011 y 2013, con la participación de catorce centros educativos públicos de preescolar y primaria. Durante el desarrollo de la experiencia se trabajó con diferentes actores de la comunidad educativa de varias instituciones educativas en la construcción de sus modelos pedagógicos, partiendo del reconocimiento de las características propias del contexto en el cual se ubicaba cada uno de ellos, con el fin de generar espacios para la integración de la dinámica escolar en un frente común y mediante la realización de diagnósticos colectivos para establecer mecanismos de automejoramiento institucional. El proceso llevado a cabo para la implementación del proyecto se desarrolló en tres etapas, durante las cuales se efectuaron acciones como la selección de



centros educativos, el diagnóstico de necesidades, la sensibilización de los equipos, la construcción participativa, la implementación y el seguimiento y la sostenibilidad del mismo. Al final del proceso se logró que cada centro educativo participante contara con un currículo diferenciado que respondía a las particularidades de su contexto. De tal manera, la región de Heredia se ve fortalecida en sus procesos educativos mediante el mejoramiento, el fortalecimiento y la renovación del currículo.

Palabras clave: Gestión educativa, proyecto de centro, liderazgo, autonomía, modelos pedagógicos.

Abstract: This article describes the experience generated in the extension project “Models of Educational Management in Schools”, assigned to the Division de Educación para el Trabajo, CIDE-Universidad Nacional. Particularly the implementation of this project is at the Educational Region of Heredia, between 2011 and 2013, with the participation of 14 public schools at preschool and elementary level. During the development of this experience, we worked with different actors of the educational community in various educational institutions in building their pedagogical models based on the recognition of the characteristics of the context in which it is located each; creating opportunities for the integration of school dynamics in a common front and by performing groups diagnostic to establish institutional mechanisms for self-improvement. The process developed to implement the project was developed in three stages, during which actions as were made: the selection of schools needs assessment, awareness of the teams, the participatory development, implementation and monitoring and sustainability. When the process is achieved, each participating school count with a differentiated curriculum that responds to the particularities of context. Thus the region of Heredia, is strengthened in its educational processes by improving, strengthening and renewal of the curriculum.

Keywords: Education management, center project, leadership, autonomy, pedagogical models.

Contextualizando la experiencia

El proyecto de extensión Modelos de Gestión Pedagógica en Centros Educativos, adscrito a la División de Educación para el Trabajo del Centro de Investigación y Docencia en Educación (CIDE) de la Universidad Nacional de Costa Rica, inició su ejecución en el año 2005 en las regiones educativas de San José, Heredia y Alajuela. Su objetivo inicial era el de actualizar los conocimientos de los profesionales en administración educativa.

Durante este proceso se detectó en algunos centros educativos la ausencia de una planificación curricular estratégica. De ahí que los procesos de actualización resultaran esfuerzos aislados, sin un sentido integrador del quehacer cotidiano de cada centro. Es así como surgió la necesidad de trabajar de manera sistemática con los líderes educativos y crear espacios en los que se invitó a participar a todos los actores de la comunidad educativa de las instituciones, con el ánimo de construir un modelo pedagógico a partir de las características propias del contexto en el que se ubicaba cada centro, para, como bien lo afirmó Antúnez (2007), establecer «una propuesta integral para dirigir y orientar coherentemente los procesos de intervención educativa que se desarrollan en una institución escolar» (p. 20).

El propósito fundamental de este proyecto de extensión se centra entonces en la búsqueda de la identidad de cada centro educativo, es decir «la postura del establecimiento y sus asunciones respecto a determinadas convicciones antropológicas, sociales, ideológicas y pedagógicas» (Antúnez, 2007, p. 22), articulado en un modelo de gestión pedagógica, accionando la gestión y dando respuesta a las necesidades de la comunidad educativa, con el fin de mejorar la calidad de los procesos pedagógicos que tienen lugar en el centro.

De manera particular, en el presente artículo se describe la implementación de este proyecto en la región educativa de Heredia entre los años 2011 y 2013, con la participación de catorce centros educativos públicos de preescolar y primaria que a continuación se detallan:

Cuadro 1

Datos generales de las instituciones

| Nombre del centro educativo | Tipo de dirección | Circuito | Ubicación |
|-----------------------------------|-------------------|----------|--------------------------------|
| Escuela Juan Mora Fernández | D5 | 03 | Santa Bárbara, Heredia |
| Escuela Estados Unidos de América | D5 | 03 | San Joaquín de Flores, Heredia |
| Escuela Félix Arcadio | D4 | 05 | Santo Domingo, Heredia |
| Escuela Laboratorio | D4 | 01 | Santiago, Heredia |
| Escuela Excelencia Mercedes Sur | D4 | 02 | Mercedes Sur, Heredia |
| Escuela Líder Los Lagos | D5 | 02 | Los Lagos, Heredia |
| Escuela Nuevo Horizonte | D5 | 02 | Los Nisperos, Heredia |
| Escuela Braulio Morales Cervantes | D5 | 01 | Centro, Heredia |

| Nombre del centro educativo | Tipo de dirección | Circuito | Ubicación |
|------------------------------|-------------------|----------|------------------------|
| Escuela Cristóbal Colón | D3 | 05 | Santo Domingo, Heredia |
| Escuela Ulloa | D4 | 07 | Barreal, Heredia |
| Escuela Rafael Moya | D4 | 01 | Centro, Heredia |
| Escuela Fátima | D4 | 01 | Barrio Fátima, Heredia |
| Escuela La Aurora | D5 | 07 | La Aurora, Heredia |
| Escuela José Ramón Hernández | D4 | 01 | Centro, Heredia |

Nota: Elaboración propia

Metodología

La elaboración de un modelo pedagógico, además de darle coordenadas de acción a la institución educativa, le proporciona «una oportunidad –sobre todo para el profesorado– de intercambiar ideas y de revisar y poner en común las convicciones y planteamientos educativos personales y, sobre todo, de construir acuerdos poco a poco» (Antúnez, 2007, p. 20). Además, permite desarrollar potencialidades de su personal docente, estudiantes, madres y padres de familia, ya que, al implicarse en los procesos diagnósticos y en la planificación y el desarrollo de los proyectos de mejoramiento, se vinculan con más entusiasmo y seguridad los cambios que la gestión plantea. Es pertinente plantear que la gestión educativa debe responder a un proceso dinámico, innovador, renovador y participativo, y debe estar «asociada con la planeación escolar, así como con el quehacer cotidiano en el que dicha planeación se va ejecutando» (Schmelkes, 2002, p. 126).

En el proceso desarrollado en la implementación del proyecto Modelos de Gestión Pedagógica se puede establecer tres etapas que se describen brevemente a continuación:

I etapa

La etapa inicial comprende la selección de los centros educativos, de común acuerdo con las autoridades superiores del Ministerio de Educación Pública (MEP), a quienes les corresponde otorgar los permisos a los funcionarios del MEP que participan en el proceso, para modificar sus jornadas laborales con el fin de que puedan asistir a las sesiones de trabajo. Es pertinente mencionar que uno de los criterios establecidos para la selección del centro educativo fue que la persona que lideraba la gestión

hubiera tenido el tiempo suficiente para conocer la dinámica institucional y que tuviera un reconocido sentido de pertenencia con la misma.

Una vez finalizado este proceso de selección se inició la conformación del equipo, generando espacios para la discusión que permitieran visualizar las metas esperadas que colectivamente se pretendía alcanzar. En esta etapa se incorporaron autoridades regionales del Ministerio de Educación Pública, tales como supervisores, asesores específicos, directores regionales y directores de programas, quienes tenían investidura para la toma de decisiones en el nivel institucional.

Posteriormente, se conformaron los comités de apoyo al proyecto en cada centro educativo, en donde el gestor educativo les consultó en primera instancia a los diferentes miembros de los diversos comités sobre su interés por participar en la construcción del modelo; esta consulta se basó en el liderazgo que dichas personas tenían en sus grupos de trabajo. Estos equipos estaban integrados por un docente de cada ciclo y un representante de las materias especiales que se impartían en la institución, el director, un representante de los equipos interdisciplinarios (en caso de que la institución contara con ellos) y un docente representante de preescolar. Este comité tuvo un papel primordial en el diseño y la ejecución del modelo educativo del centro. La integración de este comité fue cuidadosa y visionaria, ya que se requería personas con un alto sentido de compromiso, liderazgo, con capacidad para el trabajo en equipo y que estuvieran dispuestas a fortalecer sus habilidades para comunicarse en forma asertiva.

II etapa

Se centró en el diseño del proceso diagnóstico, con el objetivo de identificar las necesidades específicas del centro educativo. Este proceso fue particularmente importante, pues corresponde al punto de partida para las temáticas que se abordaron a través de los tres años del proyecto. A lo largo de seis años de implementación, las temáticas constantes que han surgido como necesidades en este proceso son las siguientes: el cambio y su resistencia, la ausencia o las debilidades en el liderazgo, la resistencia o falta de habilidades para el trabajo en equipo, la debilidad para la comunicación asertiva, el poco conocimiento de estrategias y las estrategias para la resolución de conflictos, entre otras.

En esta etapa se realizó un diagnóstico participativo en cada centro. Esto permitió obtener información acerca de las necesidades, los intereses y las inquietudes de los diferentes actores sociales; se dio especial énfasis a los temas que implicaban intereses de los educandos, al entorno comunitario,

al entorno educativo y a los procesos actuales con el que el centro contaba. Todo lo anterior con el fin de tener una visión clara del entorno en el que se desarrollaba la institución participante.

III etapa

En esta etapa se realizó la planificación curricular estratégica de los modelos de gestión pedagógica, este proceso se constituyó como un espacio de participación; se tuvo especial cuidado en responder de manera efectiva y eficiente ante las demandas del contexto complejo y dinámico en donde se encontraban inmersos sus centros educativos.

El equipo de trabajo de cada centro educativo debía actualizar la reseña histórica y las características generales de su institución. En reuniones ampliadas se debatió sobre el que debía ser el rol institucional de cada institución, para al final consensuar lo que se definió como la visión de centro, definición que se complementó con un conjunto de actividades y acciones a corto, mediano o largo plazo.

El rol institucional es ese aporte principal que caracteriza y distingue a la institución, de manera que hace del centro educativo un lugar particular y diferente de los otros. Es parte del modelo de planificación estratégica que orienta los objetivos del centro educativo presentes en el plan institucional y del cual se deriva el plan operativo.

Desde la base epistemológica del proyecto se define el rol como

La ideología que caracteriza y distingue al centro, haciendo de él, un lugar particular y diferente de los otros. Es parte del modelo de planificación estratégica que orienta los objetivos del centro, presentes en el plan institucional del cual se derivan al plan operativo» (Modelos de Gestión Pedagógica, 2012, p. 2).

Cabe destacar que el rol institucional toma en cuenta una o varias teorías pedagógicas que apoyan y guían el plan operativo, la selección de estas surge a partir de la congruencia entre las características del contexto, las necesidades del centro educativo y los objetivos del mismo, que posteriormente se implementan; el fundamento teórico se operacionaliza en el marco metodológico a través de la sensibilización y la innovación en el centro educativo, cuya población meta es el personal docente, madres y padres de familia y estudiantes. Paralelamente, se construye el perfil de salida de la población estudiantil y se determinan las funciones de cada uno de los miembros de la comunidad educativa.

IV etapa

Se contempló la implementación del Modelo de Gestión Pedagógica, cuya responsabilidad principal fue asumida por el comité creado para este fin, con el acompañamiento del equipo de profesores de la Universidad Nacional. Las principales acciones que se desarrollaron en esta etapa fueron: visitas a cada centro educativo por parte del equipo de la universidad, asesoría en el fortalecimiento de los proyectos institucionales, planificación de las primeras acciones para implementar el modelo, organización de las capacitaciones sobre temas emergentes del rol institucional, refuerzo teórico mediante talleres, charlas, lecturas, entre otras herramientas, y sistematización del proceso por medio de informes parciales, bitácoras, etc.

Cabe destacar que el comité dentro del centro educativo debe planificar los procesos de sensibilización a todos los colectivos involucrados, la inducción al modelo de gestión seleccionado, coordinar con los otros comités interinstitucionales y trabajar en la formulación del documento que será validado por el equipo acompañante. Este documento conlleva la proyección de la implementación del Modelo de Gestión Pedagógica con las propuestas de las acciones pertinentes para darle la debida continuidad, seguimiento y viabilidad.

V etapa

Esta etapa se caracterizó por la apertura de nuevos espacios de discusión que se generaron sobre la base de la puesta en marcha del modelo de gestión pedagógica de cada institución. El análisis y la reflexión del quehacer docente fueron temas centrales de análisis y permanente retroalimentación. En esta etapa cabe destacar la importancia del liderazgo ejercido, desde y por el centro educativo, para que las propuestas generadas echaran a andar. Se requirió el acompañamiento, el seguimiento, la planificación, la revisión y la evaluación de las transformaciones propuestas, es decir, la realización de una lectura del clima institucional y las reacciones frente a las nuevas situaciones generadas a partir de las adecuaciones realizadas. En esta etapa el equipo de docentes de la Universidad Nacional fue consultado eventualmente y su presencia respondió solo a solicitudes expresas. El fin era que los equipos de la institución se apropiaran del proceso y lo desarrollaran desde y con sus propios recursos, solicitando apoyo en las situaciones en las que sintieran que no tenían claridad, por ejemplo en el abordaje de un tema determinado, o si pensaban que estaban perdiendo el rumbo, o requerían apoyo logístico, por citar algunos casos.

Frutos de la experiencia

Durante el proceso de construcción del modelo de gestión pedagógica cada uno de los centros participantes planificó y desarrolló un proceso diagnóstico. Se diseñaron instrumentos de indagación que fueron elaborados por el equipo que lideró el proceso en cada institución. Un aspecto importante es que se prestó especial interés a la lectura crítica del contexto comunitario y se establecieron espacios reales y efectivos de participación para los diferentes grupos de población. Un área a la cual se le asignó especial cuidado fue la curricular, puesto que permitió develar y perfilar elementos base para la definición del modelo institucional y expresó rasgos característicos del modelo.

Una vez que cada una de las instituciones participantes había definido su rol, se inició el proceso de planificación estratégica, el cual determinó con mayor claridad el rumbo de cada centro, de acuerdo a los objetivos, los intereses y las expectativas determinadas. A partir de esta etapa los centros se replantearon su misión, visión y el perfil de salida de sus estudiantes una vez que hubieran cumplido su plan de estudios de I y II ciclos, de manera que cada centro educativo tendría un perfil de salida basado en lo que norma el Ministerio de Educación Pública y, aunado a este, algunas características únicas que lo enriquecerían, provenientes del rol institucional. Este perfil exclusivo de cada institución se operacionalizó a partir del diseño de estrategias, actividades, proyectos, líneas de acción, etc., que se integraron a la dinámica escolar. De esta manera, se permearon constantemente los procesos de enseñanza-aprendizaje en la línea pedagógica que caracterizaba al centro, con el compromiso de que los diferentes actores de la comunidad educativa (docentes, padres y madres, equipos administrativos) promovieran en forma permanente acciones que fortalecieran el modelo desde las aulas, el hogar y los espacios menos estructurados, como el comedor, los pasillos, los patios, entre otros.

El proceso descrito anteriormente le generó a cada centro educativo participante un currículo diferenciado basado en su contexto, lo cual fortaleció su identidad por medio de la construcción de este modelo de gestión pedagógica.

Es así como la región de Heredia se ve fortalecida en sus procesos educativos mediante el mejoramiento, el fortalecimiento y la renovación del currículo de 15 centros educativos que cuentan con su modelo pedagógico implementado.

El cuadro 2 describe el rol y perfil de salida de las instituciones que formaron parte de este desafío, repensando su quehacer por medio de procesos de automejoramiento en busca de optimizar la formación que ofrecen a sus estudiantes:

Cuadro 2

Rol Institucional y Perfil de Salida de las Instituciones participantes

| Escuela | Rol institucional | Perfil de salida del estudiante |
|-----------------------------------|--|--|
| Escuela Juan Mora Fernández | «La Escuela Juan Mora Fernández como comunidad educativa promueve la convivencia, el vínculo y la protección del ambiente, trabajando en conjunto por una comunidad más limpia y un mundo mejor, brindando soluciones a los problemas ambientales que se presenten en pro de las futuras generaciones». (Proyecto Modelos de Gestión Pedagógica 2013) | Se espera que el estudiantado, luego de cursar los seis años en esta institución, tenga habilidades y capacidades como una formación general que le permita desarrollarse con la vida social y con su ambiente para mejorar sus opciones a futuro, que se le facilite reconocer y comprender la realidad nacional para que defienda valores propios de la nacionalidad costarricense y la practique en beneficio de todos, esto mediante un trabajo articulado por todos los docentes de cada año y las asignaturas que recibe. |
| Escuela Estados Unidos de América | «La Escuela Estados Unidos mediante el Enfoque de Aprendizaje por Proyectos fortalece, en la comunidad educativa, la investigación, el pensamiento crítico y el desarrollo integral; promoviendo un aprendizaje permanente generando experiencias enriquecedoras para la vida». (Proyecto Modelos de Gestión Pedagógica 2013) | Al finalizar su sexto grado el niño habrá adquirido el desarrollo de habilidades y destrezas en la investigación, el trabajo cooperativo y la capacidad de resolución de conflictos de forma positiva, con una gran creatividad y originalidad, además de la práctica del pensamiento crítico y reflexivo ante los problemas de la realidad. |
| Escuela Félix Arcadio Montero | «La escuela Félix Arcadio Montero fomenta las habilidades de la lectura comprensiva en sus estudiantes, convirtiéndola en el medio para la adquisición de conocimientos y a la vez promoviéndola como una herramienta para el desarrollo social y de la inteligencia, la formación cultural y la recreación, con la participación de toda la comunidad educativa». (Proyecto Modelos de Gestión Pedagógica 2013) | <ul style="list-style-type: none"> • La población infantil tendrá menos dificultades para enfrentarse a los retos educativos de niveles superiores a través de la puesta en práctica de los conocimientos, las habilidades y las destrezas en las lecturas desarrolladas durante la etapa escolar. • Dominará un vocabulario amplio que le permita acceder a la información plasmada en documentos provenientes de diferentes campos o disciplinas. • Tendrá mayor interés, motivación y apreciación por la lectura, ya sea técnica, cultural, recreativa o de cualquier otro género. • Se interesará por investigar de manera continua usando la lectura como vehículo para ampliar sus conocimientos. • Será capaz de adaptarse a nuevos conocimientos y de modificar su percepción de la sociedad que evoluciona continuamente. • Será capaz de poner en práctica los valores inculcados durante su paso por la institución: comunicación, disciplina, respeto, responsabilidad, tolerancia, liderazgo, innovación y creatividad. |



| Escuela | Rol institucional | Perfil de salida del estudiante |
|------------------------------------|---|---|
| Escuela Laboratorio | «La Escuela Laboratorio de Heredia mediante los pilares del Lenguaje Integral, las Inteligencias Múltiples, la Educación Ambiental y la Educación para la Paz, procura la aplicación de novedosas situaciones de aprendizaje que promuevan la formación integral de los y las estudiantes, al mismo tiempo contribuir con la mejora de la calidad de la educación costarricense». (Proyecto Modelos de Gestión Pedagógica 2013) | Generando un perfil de salida en sus estudiantes muy especial, desarrollando en ellos interés por su aprendizaje, niños más dinámicos, independientes, seguros, críticos y motivados para tomar riesgos. Su lema es «Construyo mi conocimiento con alegría», que refleja el accionar de este centro educativo con una identidad y norte muy definidos. |
| Escuela de Excelencia Mercedes Sur | «Orientar la excelencia académica y las relaciones personales hacia una cultura de Desarrollo Sostenible, en la cual los individuos aprendan a satisfacer las necesidades presentes sin comprometer las del futuro». (Proyecto Modelos de Gestión Pedagógica 2013) | Proponiendo así que el estudiante, además de lo que el currículo del MEP solicita, pueda apropiarse de su formación, lo que le permitirá valorar y respetar la vida en todas sus formas, participando y apoyando proyectos sociales y productivos basados en los principios del desarrollo humano sostenible, esto lo convertirá en una persona con mayor criticidad hacia todo lo que la sociedad le ofrece. Comprometiéndolo con el mejoramiento de las relaciones humanas y de la comunidad. Haciéndolo consciente de la importancia de su participación e identificación con el proceso de enseñanza-aprendizaje y con el desarrollo sostenible de la institución y de la comunidad en la que se desenvuelve. |
| Escuela Líder Los Lagos | «El Centro Educativo Los Lagos desarrolla el concepto ambientalista ligado a la tecnología, promoviendo en su comunidad educativa acciones orientadas al desarrollo sostenible y la reducción de desechos, con el fin de proteger el medio ambiente, pero sin oponerse a los beneficios que las nuevas tecnologías les brindan a la educación manteniendo el equilibrio con la naturaleza». (Proyecto Modelos de Gestión Pedagógica 2013) | Proponiendo así la formación de un alumno que adquiera una formación general que le permita acceder de manera crítica y creativa al conocimiento tecnológico y ambientalista. Con capacidades tecnológicas que le permitan leer, comprender, escribir, escuchar, hablar y expresarse con espontaneidad y eficiencia y en forma concreta. Recibiendo una sólida formación académica tecnológica unida a la conciencia ambiental, social, ética y moral. |

| Escuela | Rol institucional | Perfil de salida del estudiante |
|-----------------------------------|---|---|
| Escuela Nuevo Horizonte | «En el centro Educativo Nuevo Horizonte trabajamos con conciencia ambientalista e inclusiva, mediante una educación integral y trabajo conjunto con la comunidad educativa, respondiendo a las demandas actuales». (Proyecto Modelos de Gestión Pedagógica 2013) | El estudiante de esta institución será una persona capaz de practicar una convivencia responsable, respetuosa, solidaria y cooperativa con todos los seres vivos por igual y de proyectarse en la comunidad como un ser humano íntegro, para reproducir las enseñanzas más allá de la escuela. Esto se alcanza mediante un currículo más dinámico que también involucra de manera activa a los padres y las madres de familia. Recordando que se mezclan dos pilares que no se ven por separado, sino de manera integral, para que el estudiante sea una persona que respete tanto el ambiente como a sus iguales. Lo anterior le permitirá comprender y aplicar los conceptos reducir, reutilizar, reforestar, reciclar y rechazar, además de rechazar prácticas discriminatorias que atenten contra las personas. |
| Escuela Braulio Morales Cervantes | «La Escuela Braulio Morales Cervantes promueve un modelo educativo fundamentado en los Derechos Humanos, a través de prácticas inclusivas, potenciando la comprensión y valoración de la diversidad humana en toda su Comunidad Educativa». (Proyecto Modelos de Gestión Pedagógica 2013) | Que el estudiante: <ul style="list-style-type: none"> • Conozca la fundamentación teórica del respeto de la dignidad humana. • Comprenda y valore la diversidad humana. • Respete los principios de igualdad y equidad. • Practique el respeto a la naturaleza y al ambiente. • Promueva la convivencia armoniosa entre las personas y el medio ambiente. |
| Escuela Cristóbal Colón | «La escuela Cristóbal Colón promueve el desarrollo integral de la comunidad educativa, fomentando las habilidades necesarias para vivir la Cultura de Paz, y el Desarrollo Sostenible, permitiéndole así a sus miembros, relacionarse en todos los ámbitos como personas asertivas y conscientes de vivir en armonía con el ambiente, todo partiendo del entorno en que se desenvuelve la comunidad educativa». (Proyecto Modelos de Gestión Pedagógica 2013) | Una persona activa, crítica, analítica, con valores y principios humanitarios, conocedora de sus deberes y derechos. Identificada con el cuidado del medio ambiente y, con las características de un mediador, capaz de utilizar la comunicación como la vía más eficaz para la resolución de conflictos. Preparada para vivir y convivir desarrollando habilidades éticas y estéticas. Aptia para aplicar los conocimientos adquiridos en las diversas situaciones de su cotidianidad. |

| Escuela | Rol institucional | Perfil de salida del estudiante |
|---------------|---|--|
| Escuela Ulloa | «La Escuela Ulloa promueve, en su comunidad educativa, una convivencia sana y el respeto a la diversidad, que permite a los miembros mantener relaciones satisfactorias, con sus iguales y el medio que le rodea dentro de una cultura de paz». (Proyecto Modelos de Gestión Pedagógica 2013) | <p data-bbox="190 1202 224 1570">Que los estudiantes</p> <ul data-bbox="240 1202 1054 1570" style="list-style-type: none"><li data-bbox="240 1202 429 1570">• Resuelvan y medien conflictos por medio de estrategias intelectuales para que construyan conocimientos, solucionen problemas y tengan un aprendizaje permanente. Además, que el estudiante proponga y evalúe alternativas de solución y participe organizadamente frente a situaciones problemáticas y peligrosas que amenacen su seguridad personal y colectiva.<li data-bbox="429 1202 536 1570">• Valoren positivamente sus características biológicas, psicomotoras, intelectuales, afectivas y sociales; que manifiesten sentimientos de pertenencia, seguridad y confianza, en interacción con su medio natural y social.<li data-bbox="536 1202 618 1570">• Acepten las diferencias entre las personas, reconociéndolas como legítimas, sin discriminarlas por su género, edad, raza, condición socioeconómica, religión, origen étnico o cultural.<li data-bbox="618 1202 725 1570">• Trabajen en equipo, propongan normas de convivencia y que, al desarrollarse como líderes, las cumplan y las hagan cumplir. Además, que tomen decisiones individual y colectivamente para el bien común.<li data-bbox="725 1202 832 1570">• Actúen con integridad y honradez, respetando la dignidad de las personas, los grupos y las comunidades; además, que asuman la responsabilidad de sus propios actos y las consecuencias derivadas de ellos.<li data-bbox="832 1202 1054 1570">• Muestren empatía, sensibilidad y respeto por las necesidades y los sentimientos de los demás, se comprometan personalmente a ayudarlos y actúen con el propósito de influir positivamente en la vida de las personas. |

| Escuela | Rol institucional | Perfil de salida del estudiante |
|---------------------|---|--|
| Escuela Rafael Moya | «La Escuela Rafael Moya Murillo promueve en su comunidad educativa entes de cambio social que manifiesten habilidades expresivas, analíticas y de trabajo en equipo que les permitan hacer frente a los retos que plantea la sociedad actual» (Proyecto Modelos de Gestión Pedagógica 2013) | <p>Nuestros estudiantes, al finalizar el periodo escolar, deben ser:</p> <ul style="list-style-type: none">• Responsables de sus deberes, tanto académicos como cotidianos, desarrollando su potencial creativo en las diferentes áreas del aprendizaje.• Solidarios y mostrar sensibilidad frente a las necesidades y los sentimientos de los demás. También deben comprender el significado del compromiso personal de prestar ayuda en la solución de los problemas que afectan su contexto.• Capaces de ampliar y gestionar colaborativamente sus procesos de aprendizaje y de seguir formándose constantemente durante su vida, asumiendo compromisos consigo mismos, con los demás y con el medio.• Críticos y flexibles en el desarrollo de nuevas respuestas a los desafíos que plantea el ambiente natural y humano; deben estar abiertos al cambio y ser innovadores y creadores de su aprendizaje.• Capaces de establecer relaciones humanas maduras, trabajando de manera personal, pero también adquiriendo competencias para el trabajo colaborativo en donde se establezcan vínculos de interés común mediante la participación activa de proyectos compartidos.• Deben respetar las creencias, los valores y el desempeño de los demás, promoviendo el bien común antes que el beneficio personal.• Deben demostrar su deseo de saber, de expresarse correctamente, de relacionarse en forma participativa sobre el medio físico, social y cultural. |

| Escuela | Rol institucional | Perfil de salida del estudiante |
|-------------------|---|---|
| Escuela Fátima | <p>«La Escuela de Excelencia Barrio Fátima fomenta una educación de calidad a través del desarrollo del pensamiento crítico y creativo, promoviendo el gusto por el aprendizaje para el logro del desarrollo integral de los estudiantes, y a la vez respetando su diversidad». (Proyecto Modelos de Gestión Pedagógica 2013)</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Capaz de actuar con independencia y sensibilidad en la solución de las situaciones cotidianas, tareas y problemas. • Que descubra su rol como individuo y parte de la sociedad de manera responsable. • Que sea competitivo, acorde a los requerimientos de la sociedad actual. • Capaz de valorar el aporte de otros en el desarrollo individual y colectivo. • Humanitario, respetuoso de las diferencias individuales. |
| Escuela La Aurora | <p>«La Escuela La Aurora, promoverá una educación integral, a través de la Metodología Juego-Trabajo, para que la comunidad educativa, tenga espacios de participación en actividades lúdicas y en eventos culturales y deportivos. Además cada aula será un nuevo lugar, donde se desarrolle un proceso de enseñanza-aprendizaje innovador, creativo, socializador y colaborativo, permitiendo a los estudiantes disfrutar y afianzar lo aprendido». (Proyecto Modelos de Gestión Pedagógica 2013)</p> | <p>Los estudiantes tendrán el siguiente perfil de salida:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Autónomos 2. Capaces de trabajar en equipo 3. Responsables 4. Respetuosos de la diversidad 5. Comprometidos con el ambiente 6. Críticos 7. Analíticos 8. Creativos 9. Solidarios |



| Escuela | Rol institucional | Perfil de salida del estudiante |
|------------------------------|---|---|
| Escuela José Ramón Hernández | «La escuela José Ramón Hernández promueve la educación en valores, estimulando un adecuado desarrollo de habilidades y destrezas en los niños (as), formando así estudiantes proactivos y asertivos; capaces de aprender, de hacer, de ser y de convivir manejando inteligentemente sus emociones». (Proyecto Modelos de Gestión Pedagógica 2013) | <p>Se pretende formar estudiantes emocionalmente inteligentes y con adecuados principios sociales y morales, que evidencien en sus actitudes el siguiente perfil de salida:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Poseer excelentes valores morales • Tener un buen nivel de autoestima • Desarrollar habilidades adecuadas de convivencia • Poseer un manejo responsable de su conducta • Sentirse bien consigo mismos. • Personas positivas y optimistas • Tener la capacidad de entender los sentimientos de los demás • Desarrollar habilidades para resistir la presión de pares • Mejorar su aprendizaje y, por ende, su rendimiento académico • Poseer habilidades para la resolución de conflictos • Ser estudiantes proactivos |

Nota: Cuadro No 2. Rol y Perfil de Salida de las Instituciones participantes

Este cambio significativo en el grupo de instituciones surgió a partir de que cada centro generó sus propios saberes y a la vez los validó en un proceso de autoevaluación y análisis que tiene como producto final un nuevo currículo basado en sus necesidades, intereses y contexto real.

Toda experiencia genera aprendizaje

A partir de la vivencia en la región de Heredia (la conformación de quince modelos de gestión pedagógica en diferentes centros educativos) surgen una serie de conclusiones, hallazgos y recomendaciones para futuras propuestas de este tipo.

Compartir experiencias, aprender de ellas, leer, investigar, conocer nuevos contextos, teorías, personas y formas innovadoras de pensar es parte de lo que un proceso de tres años colaborando como acompañantes en la generación de nuevos puentes de aprendizaje ofrece a nuestro desarrollo profesional como extensionistas.

A continuación se detallan algunas conclusiones y hallazgos después de la puesta en práctica de este proyecto:

1. La convicción y el apoyo al proyecto por parte de las autoridades del Ministerio de Educación de la región, tanto del director regional como de los supervisores, son claves para el éxito de la puesta en práctica del proyecto en las instituciones participantes.
2. Los centros educativos que participen en el proyecto deben tener ciertas características particulares, como la estabilidad de un porcentaje importante del personal, incluyendo al director, la disposición y apertura al cambio de la comunidad educativa en general y la participación directa de las familias, entre otras.
3. La figura del director juega un papel preponderante en el proceso de elaboración de un modelo de gestión. Su liderazgo, actitud positiva y propositiva ante el proyecto, su convicción en el mismo, su disposición al cambio, el compromiso, la responsabilidad y el empoderamiento de la propuesta son vitales para la estabilidad y sostenibilidad del proceso en cada centro educativo. Por lo tanto, se debe disminuir las sensibilidades de los directores, ya que, ante su ausencia o irrelevancia, los procesos de la construcción del modelo de gestión pedagógica se ven relegados.
4. El proceso de sensibilización y generación de un ambiente propicio para la puesta en práctica de una nueva propuesta, tanto para líderes de la región como para directores y docentes, debe ser más detallado y con mayor dedicación de tiempo, de esta manera se generará una plataforma más consolidada en los centros educativos.

5. La selección estratégica de los equipos de trabajo que lideran el proceso de construcción de los modelos pedagógicos en cada centro educativo es preponderante para el cumplimiento de los objetivos, tanto del proyecto como de las instituciones, debido a que su credibilidad y liderazgo en la propuesta del modelo pedagógico permeará positivamente al resto de la comunidad educativa, para encontrar una mayor apertura en los mismos.
6. Al partir el modelo de gestión pedagógica de un proceso de construcción participativo, es pertinente que los equipos o comités centrales se empoderen tanto teórica como metodológicamente del proceso, para que promuevan en el resto del personal la construcción colectiva, con pertenencia y pertinencia.
7. El constante cambio, la desintegración y la desmotivación de estos equipos de trabajo en los centros educativos hacen que el proceso de construcción no sea tan eficiente.
8. Durante el proceso de desarrollo del proyecto en la región de Heredia, los equipos de trabajo lograron saltos cualitativos en la construcción de los modelos de gestión pedagógica, los cuales favorecieron la elaboración de diecisiete documentos escritos, validados e implementados en cada centro educativo.
9. Cada centro educativo tiene su propia cultura organizacional instaurada, denotando que existe diversidad de respuestas ante lo que genera un proceso de reestructuración y reordenamiento al que induce el modelo de gestión pedagógica.
10. Los centros educativos públicos del país están abiertos y con una gran anuencia a procesos de cambio y mejoramiento; sin embargo, el mayor impedimento para ejecutarlos es la saturación de trámites administrativos a los que están dedicados casi todos los días.
11. La selección democrática de las temáticas de las sesiones mensuales es clave para determinar las necesidades de los participantes en el proceso de desarrollo de los modelos de gestión.
12. Las temáticas abordadas en las reuniones mensuales con los gestores educativos y el docente líder fueron complementarias para la construcción del modelo, sin embargo, la participación y la atención recibidas fueron variadas, posiblemente por la cantidad de procesos que estos actores educativos tenían a su cargo.

13. El aporte que la UNA da a las instituciones educativas del país por medio de los proyectos de extensión es muy valioso y bien recibido, debido a las propuestas innovadoras, al acompañamiento constante, a la oportunidad de pasantes internacionales y a la bibliografía actualizada que ofrecemos. Es por esta razón que se nos abrieron las puertas muy fácilmente en la región de Heredia.
14. Un hallazgo muy importante que influyó directamente en este proyecto es la falta de hábitos de lectura que tienen los docentes, los cuales, en su mayoría, no tienen la costumbre de leer y tampoco le dan importancia a este proceso. Por lo tanto, en la construcción del modelo este fue un impedimento que frenó el proceso, ya que hubo que sensibilizarlos ante lo importante que es empoderarse teóricamente antes de la ejecución de los proyectos.
15. Las visitas por parte del equipo de la universidad a cada centro educativo fueron la base para el desarrollo de los modelos de gestión, por el seguimiento y la atención individual a cada equipo.
16. La validación de los modelos de gestión por parte del MEP y de la UNA permitió un mayor respaldo al proceso, dando mayor sostenibilidad ante los cambios de personal y las normativas futuras.

Referencias

- Antúñez, S. (2007). *El proyecto educativo de centro*. Barcelona, España: Editorial Graó.
- Proyecto Modelos de Gestión Pedagógica (2012). *Definiciones de guía para elaborar un modelo de gestión*. Heredia, Costa Rica. Universidad Nacional
- Proyecto Modelos de Gestión Pedagógica (2013). *Roles institucionales de Centros Educativos. Región Heredia*. Heredia, Costa Rica. Universidad de Nacional.
- Schmelkes, S. (2002). *Primer curso nacional para directivos de educación primaria*. México, D.F.: Secretaría de Educación Pública.