

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

INFLUENCIA DEL PROCESO DE GESTIÓN CURRICULAR IMPLEMENTADO
POR LA DIRECCIÓN DEL COLEGIO TERESIANO SAN ENRIQUE DE OSSÓ
(CTSEO) EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DOCENTE DURANTE EL
PERÍODO DE PANDEMIA 2020-2021

Trabajo final de investigación aplicada sometido a la consideración de la Comisión
del Programa de Estudios de Posgrado en Ciencias de la Educación para optar al
grado y título de Maestría Profesional en Administración Educativa

NICOLE SOLIS UREÑA

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2022

Dedicatoria

Esto se lo dedico primeramente a Dios por darme las fuerzas en momentos que no las tenía.... Por el amor incondicional que me ha demostrado... y por demostrarme que la paciencia todo lo alcanza.

A mis papás: Jorge y Nohemy... por enseñarme sobre disciplina y por el apoyo durante la pandemia, que no fue fácil y quise desistir, pero siempre estuvieron con palabras y gestos de amor increíbles.

Y a mí misma... por la disciplina y por cumplir la meta de esa Nicole adolescente de séptimo año cuando escribió y manifestó, en un ensayo de una clase, que se iba a graduar de una maestría. Los tiempos de Dios son perfectos y los límites solo están en la cabeza.

Agradecimientos

Dios, Ma, Dad: Indispensables y pilares de mi vida.

Daniela y Kimberly: compañeras desde el día uno de la Maestría. Entre todas nos dimos apoyo para seguir con bloques completos y llevar verano cuando en la vida nunca había llevado cursos de verano y menos para adelantar cursos... [as veo en un futuro, *colegas*, y les deseo éxitos.

Profesor Juan Antonio Arroyo Valenciano: por querer siempre lo mejor para mí y ser tan humano en búsqueda del bien. Por darme palabras de motivación para seguir aun cuando estaba pasando por situaciones muy difíciles. Gracias por la paciencia, su perfeccionismo y su entrega en todos los cursos. Me inspira y le agradezco infinitamente. "Hasta que la defensa nos separe".

Al personal administrativo, coordinadoras, personas docentes del CTSEO: por permitirme crecer tanto como humana, como profesional y poder realizar esta investigación en el centro educativo.

“Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Ciencias de la Educación de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración Educativa”.



Dr. Víctor Hugo Orozco Delgado
**Representante de la Decana
Sistema de Estudios de Posgrado**



M.Sc. Juan Antonio Arroyo Valenciano
Profesor Guía



M.A. Ed. Marco Antonio Alvarado Barboza
Lector



M.A. Ed. Lilliam Mora Aguilar
Lectora



Dra. Adriana Venegas Oviedo
Directora del Programa de Posgrado en Administración Educativa



Nicole Solís Ureña
Sustentante

Tabla de contenidos

Dedicatoria	ii
Agradecimientos	iii
Hoja de aprobación	iv
RESUMEN	vii
Índice de tablas	viii
Índice de Figuras	ix
Índice de Gráficos	x
LISTA DE ABREVIATURAS	xi
CAPÍTULO I	1
INTRODUCCIÓN	1
Objetivos generales	8
Objetivos específicos	9
CAPÍTULO II	10
ESTADO DEL CONOCIMIENTO	10
A. Investigaciones y estudios de nivel nacional	10
B. Investigaciones internacionales	13
C. Aportes del Estado del Conocimiento a la Investigación	15
CAPÍTULO III	17
Marco Contextual	17
A. Entorno circunstancial.....	18
B. Entorno físico	20
a. Ubicación de la Organización.....	20
b. Aspectos Históricos.....	20
c. Doctrina Organizacional.....	21
d. Gestión de la Organización	22
e. Infraestructura	22
f. Personal	23
g. Programa Educativo.....	24
h. Recursos Financieros y Mercadología.....	24
CAPÍTULO IV	25
MARCO TEÓRICO	25
4.1 Educación	25
4.2 Administración Educativa	26
4.3 Gestión Curricular	28
a. Establecer Dirección.....	30

b. Rediseñar la organización	33
c. Atención y apoyo individual al personal docente	36
d. Supervisión del trabajo docente.....	39
CAPÍTULO V	42
MARCO METODOLÓGICO.....	42
1. Tipo de investigación	42
2. Sujetos y fuentes de información	43
3. Categorías de análisis: Definición y Operacionalización	43
a. Gestión Curricular	43
b. Desempeño del personal docente	44
4. Instrumentos para la recolección de datos.....	46
5. Procedimiento de recolección y análisis de datos.....	47
6. Proyecciones de la investigación: alcances y limitaciones	47
Análisis de los datos.....	48
Consideraciones finales.....	121
Finalmente, en cuanto a la atención y apoyo individual al personal docente, se sigue dando el apoyo con las necesidades que requiere la persona docente, pero por iniciativa de la persona docente, no por dirección. La supervisión también es importante; se han realizado observaciones de clase, pero no a todas las personas docentes, como bien indica el análisis.	121
CAPÍTULO VI	122
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	122
Presentación.....	122
Recomendaciones.....	123
CAPÍTULO VII	1
PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.....	1
7.1. Presentación	1
7.2. Introducción.....	1
Fundamentación Diagnóstica	1
Fundamentación Pronóstica	2
Base conceptual	2
Objetivo general	3
Objetivos Específicos	3
Metas	4
Logros y Beneficiarios	4
Estrategias de Intervención.....	5
Estimación de Recursos	7
Gestión del tiempo	8
Estrategia de gestión: Condiciones básicas para la ejecución	9
Resumen Esquemático	10
Referencias.....	12
Anexos	19

RESUMEN

El presente trabajo de investigación, denominado Influencia del proceso de gestión curricular implementado por la dirección del Colegio Teresiano San Enrique de Ossó (CTSEO) en el desempeño del personal docente durante el período de pandemia 2020-2021, surge a partir de un proceso de análisis durante el periodo de pandemia y su énfasis en rediseño organizacional y supervisión educativa, ya que es relevante para la organización.

El presente trabajo se desarrolla bajo un tipo de estudio denominado estudio de caso y con un enfoque cualitativo. Es importante mencionar que se realizó un análisis con la triangulación de datos. Los datos fueron recolectados a través de cuatro entrevistas (directora académica y tres coordinadoras) y un cuestionario a las personas docentes del CTSEO, quienes fueron claves para el análisis de la investigación.

Se plantearon varias conclusiones y recomendaciones después de analizar la información, entre ellas, que no se promovieron relaciones asertivas de comunicación con la comunidad y su entorno durante el periodo de pandemia, donde se ubica la institución o sus alrededores.

Finalmente, se propone una estrategia de intervención para abordar el rediseño organizacional y la supervisión del trabajo docente, mediante el Liderazgo Pedagógico, capacitando a la directora académica, a las coordinadoras y a todas las personas docentes del centro educativo.

Índice de tablas

43 Tabla 1 Distribución del personal docente y administrativo del CTSEO durante los cursos lectivos 2020-2021	43
Tabla 2 Matriz de Operacionalización de las Categorías de Análisis	45
Tabla 3 Estimación de Recursos	8
Tabla 4 Gestión del Tiempo.....	9
Tabla 5 Matriz de marco lógico para la definición y diseño de la propuesta de intervención.....	11

Índice de Figuras

Figura 1 Síntesis de la estructura: Marco Metodológico	18
---------------------------------------------------------------------	-----------

Índice de Gráficos

Gráfico 1	49
Gráfico 2	51
Gráfico 3	54
Gráfico 4	57
Gráfico 5	61
Gráfico 6	65
Gráfico 7	69
Gráfico 8	72
Gráfico 9	75
Gráfico 10	78
Gráfico 11	82
Gráfico 12	85
Gráfico 13	88
Gráfico 14	91
Gráfico 15	95
Gráfico 16	98
Gráfico 17	101
Gráfico 18	105
Gráfico 19	108
Gráfico 20	111
Gráfico 21	115
Gráfico 22	119

LISTA DE ABREVIATURAS

ANADEC Asociación Nacional de Educación.

CTSEO Colegio Teresiano San Enrique de Ossó.

DCTSEO Dirección Colegio Teresiano San Enrique de Ossó.

MEP Ministerio de Educación Pública.

MTA Movimiento Teresiano Apostólico.

SEP Secretaría de Educación Pública

UNESCO Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la
Ciencia y la Cultura.



UNIVERSIDAD DE
COSTA RICA

SEP Sistema de
Estudios de Posgrado

Autorización para digitalización y comunicación pública de Trabajos Finales de Graduación del Sistema de Estudios de Posgrado en el Repositorio Institucional de la Universidad de Costa Rica.

Yo, Nicole Solís Ureña, con cédula de identidad 901140195, en mi condición de autor del TFG titulado Influencia del proceso de gestión curricular implementado por la dirección del Colegio Teresiano San Enrique de Ossó (CTSEO) en el desempeño del personal docente durante el período de pandemia 2020-2021

Autorizo a la Universidad de Costa Rica para digitalizar y hacer divulgación pública de forma gratuita de dicho TFG a través del Repositorio Institucional u otro medio electrónico, para ser puesto a disposición del público según lo que establezca el Sistema de Estudios de Posgrado. SI NO *

*En caso de la negativa favor indicar el tiempo de restricción: _____ año (s).

Este Trabajo Final de Graduación será publicado en formato PDF, o en el formato que en el momento se establezca, de tal forma que el acceso al mismo sea libre, con el fin de permitir la consulta e impresión, pero no su modificación.

Manifiesto que mi Trabajo Final de Graduación fue debidamente subido al sistema digital Kerwá y su contenido corresponde al documento original que sirvió para la obtención de mi título, y que su información no infringe ni violenta ningún derecho a terceros. El TFG además cuenta con el visto bueno de mi Director (a) de Tesis o Tutor (a) y cumplió con lo establecido en la revisión del Formato por parte del Sistema de Estudios de Posgrado.

FIRMA ESTUDIANTE

Nota: El presente documento constituye una declaración jurada, cuyos alcances aseguran a la Universidad, que su contenido sea tomado como cierto. Su importancia radica en que permite abreviar procedimientos administrativos, y al mismo tiempo genera una responsabilidad legal para que quien declare contrario a la verdad de lo que manifiesta, puede como consecuencia, enfrentar un proceso penal por delito de perjurio, tipificado en el artículo 318 de nuestro Código Penal. Lo anterior implica que el estudiante se vea forzado a realizar su mayor esfuerzo para que no sólo incluya información veraz en la Licencia de Publicación, sino que también realice diligentemente la gestión de subir el documento correcto en la plataforma digital Kerwá.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

En este primer capítulo, denominado Introducción, se enuncia el problema de la investigación, que constituyó el objeto de análisis de este trabajo final de graduación del Posgrado en Administración Educativa. Señala los motivos que justificaron la importancia de haber estudiado la Gestión Curricular implementada por la Dirección del Colegio Teresiano San Enrique de Ossó, y su influencia en el desempeño del personal docente en periodo de pandemia, desde el enfoque de la Investigación Aplicada. Presenta, además, los objetivos generales y específicos que orientaron el estudio, con el fin de elaborar una propuesta de intervención estratégica al problema investigado.

A través de la historia de la humanidad, la educación ha logrado constituirse en pilar fundamental del desarrollo social y económico de las sociedades. La educación le permite al ser humano su crecimiento personal y profesional. Al respecto, Luengo y Otero (2004) definen la educación como:

La acción ejercida por las generaciones adultas sobre aquellas que no han alcanzado todavía el grado de madurez necesario para la vida social. Tiene por objeto el suscitar en el niño un cierto número de estados físicos, intelectuales y morales que exigen de él tanto la sociedad política en su conjunto como el medio ambiente específico al que está especialmente destinado. (p. 33)

Está claro que los niños y jóvenes necesitan, para su desarrollo y formación para la vida, de la orientación, que a través de la educación les brindan las generaciones de adultos, colaborando así con la trasmisión de una diversidad de aspectos culturales, sociales, económicos y políticos pertinentes, para guiarles en la toma de decisiones a las que se deben enfrentar en su convivencia social y profesional. Para Guzmán (2011), la educación “permite la transformación de sus

miembros y les otorga las herramientas para que potencien su desarrollo cultural y, en consecuencia, se produzca su integración social” (p. 112).

De esta forma, Luengo y Otero (2004) resaltan que la finalidad educativa tiene que ver con el ser humano. Al respecto, mencionan que debe ser:

Un ser humano dotado de todas sus cualidades y dimensiones. Por eso se dice que la educación se dirige hacia el perfeccionamiento integral de la persona, no debiéndose descuidar ninguna de sus capacidades integrantes: cognitivas, morales, afectivas, éticas, estéticas, sociales, etc. (p. 38)

Por consiguiente, se busca una formación integral de la persona abarcando aspectos esenciales para contextos tanto formales como no formales, donde lo fundamental es alcanzar la plenitud del humano para potenciar sus habilidades por medio de la educación.

Para la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), la educación constituye un derecho fundamental y, por tanto, considera que todas las naciones deben promover la igualdad de oportunidades “a fin de mejorar la igualdad de oportunidades educativas” (UNESCO, 2021a, p.1).

Asimismo, La Declaración de Incheon y marco de acción para la realización del objetivo del desarrollo sostenible 4 (UNESCO, 2015), estableció entre sus objetivos: “Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos” (p. 1).

En este orden de ideas, es importante que las personas se sientan seguras en el ámbito educativo, que puedan expresar sus pensamientos y que la educación que reciban sea equitativa y de calidad, para que puedan aprender y generar cambios positivos en su futuro tanto individual como colectivo, es decir, en lo personal y en lo social. De ahí que la educación facilite la promoción de oportunidades de aprendizaje para todos y, en sí, se cumpla lo establecido en la Declaración Universal de Derechos Humanos (2015):

La educación es un derecho humano fundamental y un derecho habilitador. Para hacer realidad este derecho, los países deben garantizar un acceso universal e igualitario a una educación y un aprendizaje inclusivos y equitativos de calidad, que deberán ser gratuitos y obligatorios, sin dejar a nadie rezagado. La educación deberá tener por finalidad el desarrollo pleno de la personalidad humana y promover el entendimiento mutuo, la tolerancia, la amistad y la paz. (p. 28)

Finalmente, es importante señalar que la educación ayuda a homogenizar y a potenciar habilidades básicas, pero también contribuye con la diversidad. De acuerdo con Durkheim (2009):

La sociedad no puede vivir si entre sus miembros no existe una suficiente homogeneidad: la educación perpetúa y refuerza esta homogeneidad, fijando de antemano en el alma del niño las semejanzas esenciales que exige la vida colectiva. Pero, por otra parte, toda cooperación sin una cierta diversidad, sería imposible: la educación asegura la persistencia de esta diversidad necesaria, diversificándose y especializándose ella misma. (p. 4)

Desde esta posición es claro que la educación permite reforzar lo esencial para la vida, como lo son los valores y conocimientos básicos. Pero también es importante que exista esa diversidad en la sociedad. La homogenización y el potenciar la diversidad se logra a través de la educación.

Para cumplir su cometido, la educación requiere de una disciplina denominada Administración de la Educación, siendo fundamental para desarrollar sus fines y lograr sus objetivos. La educación requiere de una visión, que permita la transformación y el enriquecimiento del talento humano junto con otros procesos fundamentales de la educación.

La Administración de la Educación constituye “el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización y de utilizar sus demás recursos para alcanzar las metas establecidas” (Stoner, Gilbert y Freeman, citados por Fernández y Rosales, 2014, p. 7).

Es por esto que la Administración Educativa requiere el apoyo de las personas docentes y de la comunidad, en los procesos para lograr el alcance máximo de sus objetivos. El proyectarse es fundamental para que se logre. Asimismo, debe haber un control, donde se establezcan las pautas para mejorar lo realmente importante de la educación en el centro educativo. También debe haber buena disposición de parte de las personas en el sistema educativo, y es por ello que la educación demanda de una administración que genere procesos eficientes y eficaces, para alcanzar sus objetivos y poder brindar una educación de calidad. Para Martínez (2012), la administración educativa debe:

(...) planificar, diseñar, e implementar un sistema eficiente y eficaz para el logro de la enseñanza-aprendizaje en un entorno social en el que se imparte el servicio, para que responda a las necesidades de los alumnos y de la sociedad, es decir, responsabilizarse de los resultados de este sistema. (p. 11)

De igual manera, para Moya (2021), la finalidad de la Administración educativa es:

Desarrollar una planificación que permita mejorar el servicio prestado y que involucre a todos los integrantes de la comunidad educativa, gestionar de forma eficiente los recursos disponibles en la organización cumpliendo con los objetivos propuestos, organizar las actividades que desarrollarán los diferentes actores que intervienen en los centros de estudio, mejorar el servicio de educación detectando debilidades y oportunidades de mejora a tiempo, generar información constante para la efectiva toma de decisiones relacionadas con la institución educativa y el servicio que se presta y lograr los objetivos propuestos en todos los espacios del sistema educativo. (p. 1)

Se agrega que la comunidad educativa se debe sentir identificada con el centro educativo, para cumplir con la finalidad de la institución y mejorar el sistema

educativo. Desde la Administración Educativa, las decisiones deben ser asertivas para el manejo y optimización de los procesos.

Vásquez (2012), por su parte, señala que la administración educativa “es el proceso de coordinación y optimización de recursos para lograr la máxima eficiencia, calidad y productividad en el logro de los objetivos” (p. 66). Lo expuesto fortalece la tesis de que la administración educativa es fundamental para alcanzar los objetivos establecidos por la educación.

Pero también es fundamental, para la administración de la educación, contar con una figura clave para que, a través de ella, la educación logre sus fines; por tanto, se habla de que se requiere un director o administrador de la educación.

El administrador de la educación o director de la organización educativa, para Freire y Miranda (2014), es el “principal responsable de la gestión escolar, cumple un papel central al articular, conducir y facilitar una serie de procesos al interior de la escuela” (p. 12). Es decir, el director debe asegurar el funcionamiento de la organización educativa y para ello debe contar con una serie de características, como lo expone Chaves (2012):

(...) la comunicación, el conocimiento, la preocupación por el bienestar de la niñez, el gusto y la vocación por el trabajo, el entusiasmo y entre otros aspectos la apertura al cambio. Es necesario además tener una sensibilidad humana para el trabajo con niños y para propiciar e interesarse en su aprendizaje y desarrollo integral. (p. 55)

La comunicación es una característica importante que deben fortalecer los directores en las organizaciones educativas, según mencionan Canales y Ugalde (2016), para que:

(...) haya respeto, tolerancia, integridad, con el fin de apoyar a las demás personas en la institución educativa y debe estar presente en el personal docente y estudiantes; entre el (sic) dirección, docentes y estudiantes para un mayor éxito en el quehacer académico de la institución. (p. 47)

También es fundamental, entre otras características que debe tener el director, la de promover el trabajo en equipo. Toro (2015) señala que por medio de este el director puede llegar a establecer:

(...) una serie de reglas que permiten tener claros los comportamientos y roles de los miembros, estas permiten a cada individuo integrarse con los demás y responder apropiadamente causando una fuerza que integra al grupo y su cohesión se traduce en la colaboración y el sentido de pertenencia al interior y exterior del mismo compartiendo valores, actitudes y normas de conducta. (p. 10)

En consecuencia, la aplicación del trabajo en equipo es necesaria para que las personas se sienten identificadas con la organización educativa, y que el trabajo que se realice sea de excelencia. El trabajo en equipo también permite la eficiencia, ya que existe una fuerza mayor para alcanzar los objetivos de la organización.

Asimismo, Chaves (2012) considera que los directores deben tener vocación. Es importante que el director se preocupe no solo por la calidad educativa, sino también por la parte humana de la organización educativa. Es decir, se debe tener sensibilidad y buen trato para con los docentes, administrativos, estudiantes, familias y comunidad.

En efecto, es importante que el director les dé un acompañamiento y el apoyo óptimo a los docentes, porque son un equipo. Los directores educativos deben dar lo mejor en búsqueda de la calidad y estar en constante innovación para promover resultados de calidad y excelencia en la organización educativa. Es fundamental enfatizar la cercanía que debe tener la persona directora con las personas estudiantes, personas docentes y administrativos del centro educativo, así como con las personas familias y la comunidad, ya que el papel del director cala en las personas, no solo dentro de la institución sino fuera.

En ese sentido, es importante que el director sea un líder que conduzca al personal a nuevas oportunidades, para lograr la excelencia y la calidad educativa. Para ello debe centrar su gestión curricular en:

(...) las relaciones interpersonales positivas, el diálogo, la comunicación, las sugerencias, el trabajo en equipo, él cree en las personas con las que se trabaja y el buscar acuerdos y conciliar en beneficio del buen funcionamiento institucional y la calidad educativa. (Chaves, 2012, citado por Morales, 2018, p. 56).

La gestión curricular se tiene que generar en diferentes vías; sin embargo, es importante resaltar lo que menciona Morales (2018), que una vía es en el funcionamiento institucional y la otra es la calidad educativa. En función de la calidad educativa, existe la gestión curricular. La gestión curricular tiene “foco en el currículum (sic) y la pedagogía, más que en la gestión y la administración” (Gajardo y Ulloa, 2016, p. 5). Arroyo (2009) identifica la gestión curricular como:

Los procesos mediante los cuales el director de la organización educativa concibe, prepara, desarrolla y fortalece de forma particular y grupal el potencial de su personal docente y administrativo para que actúen sobre los recursos organizacionales y pueda así alcanzarse la visión y misión definidas formalmente para la organización. (p. 5)

Por consiguiente, el director es un líder en la gestión curricular, quien necesita a su equipo de trabajo para poder gestionar la organización con condiciones óptimas para implementar un currículum que sea innovador y que garantice la calidad educativa. Es fundamental mencionar que la gestión curricular se define, para fines del trabajo de investigación, como la de los procesos que dirige la persona directora para desarrollar el currículum que implementa en el centro educativo. Finalmente, de acuerdo con Gajardo y Ulloa (2016), la gestión curricular requiere de cuatro aspectos fundamentales, a saber:

- Visión compartida con el personal docente, para cumplir sus metas.
- Rediseño organizacional, que le permita al personal contar con las condiciones de trabajo apropiadas para desarrollar sus labores.
- Atención y apoyo individual al personal docente, a través de una interacción permanente.
- Monitoreo y supervisión apropiados del trabajo del personal docente.

Al constituir la gestión curricular del director, un elemento fundamental de la administración de la educación, esto hace posible que la gestión se vincule con el currículum y se logren los objetivos de la organización educativa.

Es, por consiguiente, que esta investigación tuvo como finalidad estudiar la Influencia del proceso de la Gestión curricular implementado por la Dirección del Colegio Teresiano San Enrique de Ossó (CTSEO) en el desempeño del personal docente durante el período de pandemia 2020-2021; para la cual se estableció como problema de investigación:

¿Cómo influyó el proceso de Gestión curricular implementado por la Dirección del CTSEO en el desempeño del personal docente durante el período de pandemia 2020-2021?

A raíz de esto, surge la interrogante de investigación:

¿De qué forma la Gestión Curricular influyó en el desempeño docente durante el período de pandemia 2020-2021?

Se establecieron, como objetivos rectores de la investigación, los siguientes objetivos generales y específicos:

Objetivos generales

1. Analizar la influencia de la Gestión Curricular implementada por la Dirección del CTSEO en el desempeño del personal docente durante el período de pandemia 2020-2021.

2. Diseñar una propuesta para fortalecer la Gestión Curricular de la Dirección del CTSEO desde el liderazgo pedagógico, fundamentado en el rediseño de la organización y la supervisión del trabajo docente.

Objetivos específicos

- 1.1. Identificar si la Gestión Curricular implementada por la DCTSEO definió una visión compartida con el personal docente para cumplir sus metas durante el período de pandemia.
- 1.2. Determinar si la Gestión Curricular implementada por la DCTSEO generó un rediseño organizacional que permitiera al personal docente contar con las condiciones de trabajo apropiadas para desarrollar sus labores durante el periodo de pandemia.
- 1.3. Verificar si la Gestión Curricular implementada por la DCTSEO durante el periodo de pandemia brindó la atención y apoyo individual al personal docente través de una interacción permanente.
- 1.4. Establecer si la Gestión Curricular implementada por la DCTSEO durante el periodo de pandemia monitoreó y supervisó apropiadamente el trabajo del personal docente.
- 2.1. Implementar una propuesta para fortalecer la Gestión Curricular desarrollada por la Dirección del CTSEO.

CAPÍTULO II

ESTADO DEL CONOCIMIENTO

En este capítulo se presenta una descripción detallada y precisa de los estudios e investigaciones desarrollados en los niveles nacional e internacional, relacionados con el tema de esta investigación. Tal descripción se estructura presentando el problema y/u objetivos de la investigación, la metodología empleada y las principales conclusiones planteadas por los respectivos investigadores.

A. Investigaciones y estudios de nivel nacional

Propuesta de Taller que motive las cualidades de liderazgo para docentes y personal administrativo de la Escuela Rescate de Ujarrás, en Llanos de Santa Lucía, Paraíso, Circuito 05, Dirección Regional de Educación Cartago (2019), para optar por el grado de Licenciatura en Docencia en la Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica.

La investigación asumió por objetivo general diseñar una propuesta de taller de capacitación orientado a motivar el desarrollo de liderazgo en docentes y personal administrativo para 15 participantes. También pretendía dotar al personal de la escuela de herramientas que permitieran motivar y mejorar el liderazgo en la institución.

La investigación se desarrolló desde un enfoque tanto cualitativo como cuantitativo, utilizando la triangulación para el análisis de los datos.

Con respecto a los resultados, la investigación logró determinar que el concepto de líder mencionado por los participantes fue muy generalizado, donde se especifica que deben tener capacidad de dirigir un grupo a un objetivo común y, aunque es una respuesta aceptable, el líder más que dirigir es la persona que motiva y obtiene lo mejor de cada miembro del equipo.

Otra de las conclusiones presentadas es que las personas involucradas dedican pocas horas a la actualización de conocimientos, ya que muchas veces no es estrictamente necesario; especialmente para la mejora de su didáctica y método

de enseñanza. Finalmente, los participantes mencionan que no han recibido una capacitación en términos de liderazgo o liderazgo en el aula.

Gestión del proceso de evaluación del desempeño docente: desde la administración de la educación, un artículo publicado en la revista *Gestión Educativa de la Escuela de Administración Educativa de la Universidad de Costa Rica*, por Marianela Ugalde Vega, en el 2012.

El artículo considera como objetivo general analizar la gestión del proceso de evaluación del desempeño docente de la Escuela Barrio Limoncito y la Escuela Los Lirios del Circuito Escolar 02 de la Dirección Regional Educativa de Limón.

El estudio fue fundamentado en el enfoque descriptivo y se sustenta en técnicas metodológicas mixtas: cualitativas y cuantitativas.

De acuerdo con las conclusiones, se menciona que es fundamental contar con adecuados procesos, como la gestión de las organizaciones educativas, que permitan fortalecer la evaluación del desempeño.

Otra de las conclusiones mencionadas se relaciona con la importancia de la planificación del proceso de la evaluación docente. Se señala que debe haber una aplicación de una serie de pasos, que se deben tomar en cuenta desde la gestión para que sea exitoso, como definir objetivos de la organización y su relación con estos, considerando situaciones futuras, así como también, identificar y escoger alternativas de acción que permitan la ejecución de los planes para evaluar los resultados.

Asimismo, se enfatiza que la planificación del proceso de la evaluación docente permite dar un seguimiento del trabajo en las aulas. Esta acción debe ser desarrollada por los profesionales en administración de la educación, con el propósito de mejorar el rendimiento de los miembros de su organización.

Finalmente, se determinó que los miembros del personal docente consideran que el proceso de evaluación del desempeño docente es pertinente para las funciones que ellos ejercen, y con la evaluación institucional y los objetivos por los cuales se implementó.

La gestión curricular en centros educativos públicos de Costa Rica durante la pandemia del virus de la COVID-19, es un artículo publicado en la revista

Innovaciones Educativas de la Escuela de Ciencias de la Educación de la Universidad Estatal a Distancia, por Satya Rosabal Vitoria y Yors Guillermo Solís Vargas en el 2020.

El artículo tiene por objetivo analizar las diversas perspectivas de las personas directivas de preescolar, primaria y secundaria del sistema educativo público, en relación con la gestión curricular desarrollada en tiempos de esta pandemia.

La investigación se desarrolla desde un enfoque cualitativo, se realiza una exploración más descriptiva del objeto de estudio, fundamentada en un proceso inductivo que sirve de base para crear nuevas perspectivas teóricas (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

En cuanto a las conclusiones, se menciona que pueden surgir nuevas estrategias o adecuar otras, como se pudo observar en los resultados obtenidos de acuerdo con la primera categoría (*elaborar canales de comunicación, buscar capacitaciones y asesorías en el uso de herramientas tecnológicas, acompañar al personal y generar medios de apoyo y trabajo colaborativo*), las cuales permiten minimizar las amenazas que conlleva la crisis actual, y a la vez evidencian la necesidad que tiene la gestión de un centro educativo de adaptarse a los cambios y ser flexible ante contextos, condiciones y circunstancias diversas que se presenten.

En la misma línea de conclusiones, se muestra la necesidad de un cambio de paradigma en el sector de educación que, aunque ya existe una iniciativa plasmada en la Política Educativa del país, para trascender el paradigma tradicional con el que se han fundamentado los procesos educativos durante mucho tiempo, el personal directivo consultado no hizo referencia alguna al respecto.

Finalmente, se requiere, evidentemente, de habilidades especiales por parte de la persona directiva para sobrellevar los cambios que ha traído la pandemia, como las mencionadas por el grupo entrevistado (*delegar, coordinar, crear alianzas o comunicar eficazmente*), las cuales se han convertido en virtudes administrativas que, acompañadas con habilidades personales como *motivar, ser tolerante, mantener actitud positiva, ser proactivo y trabajar en equipo*, permiten que el

panorama se vuelva más alentador y las posibilidades de continuar con el proceso educativo y su gestión en momentos de crisis se tornen más esperanzadoras.

B. Investigaciones internacionales

La gestión curricular institucional en procesos de cambios curriculares en Educación Básica: un estudio de caso, estudio realizado por Arismendi (2015), para optar por el grado de Magíster en Educación con Mención en Currículum Escolar de la Universidad Católica de Chile.

La investigación planteó como objetivo general comprender la gestión curricular institucional en procesos de cambios curriculares en Educación Básica, identificando problemáticas y desafíos asociados a la toma de decisiones en los equipos directivos y docentes.

El enfoque de investigación aplicado fue el estudio de tipo cualitativo, con carácter exploratorio y una perspectiva de estudio de caso.

Con respecto a los resultados, se logró determinar las siguientes tensiones: el reduccionismo de la gestión curricular al control de la tarea docente; el renacer de la gestión curricular desde la colegialidad; la resignificación del rol profesional para el desarrollo de la gestión curricular.

Referente al reduccionismo de la gestión curricular al control de la tarea docente, se evidencia que los directivos no desarrollan una gestión que permita nuevas experiencias de aprendizajes para los estudiantes, sino más bien se realizan acciones intuitivas que favorecen la repetición de formatos y conductas vistas como positivas para conservar una disciplina escolar favorable, según los objetivos de la institución.

También, las acciones y decisiones de los profesores acerca de la gestión curricular se ven supeditadas al control administrativo del equipo directivo. Si bien los docentes llevan a cabo tareas curriculares, como el diseño de la planificación, la preparación de la enseñanza, aplicar instrumentos de evaluación, entre otras ya mencionadas, se evidencia que son prácticas reproductivas de lo propuesto por las políticas públicas en materia curricular, pero algunas descontextualizadas de la realidad del aula.

Otra de las conclusiones mostradas con respecto a la resignificación del rol profesional, para el desarrollo de la gestión curricular institucional, es que hay una inexistencia de claridad entre roles y funciones del director, del equipo directivo, de los docentes u otros actores que pertenecen a la comunidad educativa.

Por último, se concluye que el equipo directivo, al tomar un rol de supervisor frente a la gestión del currículum, limita su rol al cumplimiento de las actividades, pero no orienta ni genera espacios para la reflexión y/o discusión de las problemáticas relacionadas con los cambios curriculares.

La gestión pedagógica en la mejora del desempeño docente: el trabajo de investigación realizado por Marleni Quispe-Pareja (2020), se propuso demostrar cómo la gestión pedagógica del directivo se relaciona con el desempeño docente en el nivel secundario de la Institución Educativa Privada “Bertolt Brecht” del distrito Cercado de Lima, 2017.

El enfoque de la investigación fue cuantitativo, con diseño correlacional de corte transversal. La muestra fue de 234 estudiantes, 49 docentes y 9 directivos, a quienes se les aplicó una encuesta.

Con respecto a los resultados, el estudio ha demostrado que la gestión pedagógica del directivo se relaciona de manera significativa con el desempeño docente.

También se destaca que esta dimensión organizativa guarda relación con la estructura de orden jerárquico. Es muy importante, ya que es el ámbito donde se concreta el aspecto pedagógico real, donde los elementos de esta dimensión se consideran: obstáculos o condicionantes para el desarrollo de la actividad pedagógica de los docentes hacia los estudiantes.

Por último, se menciona que la dirección de la institución debe planificar, organizar, dirigir, monitorear, dar seguimiento al desempeño docente, optimizando el uso de los recursos materiales, financieros, tecnológicos, porque dichos procesos de gestión le dan una direccionalidad y funcionamiento integral a la institución educativa, para satisfacer las necesidades de los miembros de la comunidad educativa y las instituciones vinculadas, cuyo propósito es conseguir los objetivos institucionales en bien del servicio educativo.

Gestión pedagógica y el trabajo docente en las instituciones educativas del nivel primaria de la Provincia de Huanta, es un estudio realizado por Irma Antezana Calderón (2018) para optar por el grado de académico de Maestra en Educación, con Mención en Gestión Educativa, en Huancayo, Perú.

La investigación planteó, como objetivo general, determinar la relación de la gestión pedagógica y el trabajo docente en las instituciones educativas del nivel primario de la provincia de Huanta.

El trabajo investigativo es de tipo aplicado y de nivel descriptivo, con método descriptivo y diseño descriptivo-correlacional. La metodología utilizada fue cualitativo-sistémica, que dispone de una serie de métodos.

Con respecto a los resultados, se manifiesta que existe correlación significativa entre la gestión pedagógica y el trabajo docente.

En la misma línea, se concluye que, cuanto más es el grado de coordinación entre el trabajo docente, más importancia le dan a la enseñanza-aprendizaje en el aula.

Con los resultados, se afirma que existe correlación significativa entre la dimensión de la gestión curricular; por lo que se concluye en que, cuanto más es el grado de coordinación entre el trabajo docente, más importancia le dan a la gestión pedagógica en la dimensión de la gestión curricular.

Por último, se concluye que, cuanto más es el grado de coordinación entre el trabajo docente, más importancia se le da a la dimensión del apoyo al desarrollo de los estudiantes.

C. Aportes del Estado del Conocimiento a la Investigación

El análisis del estado del conocimiento en relación con el problema objeto de estudio de esta investigación, permite establecer y corroborar que la revisión documental de las investigaciones realizadas en el ámbito de: Gestión Curricular, Desempeño Docente y Gestión Pedagógica evidencian la relevancia que tiene su estudio, particularmente por su influencia positiva en la capacidad de influir en las personas y como instrumento valioso para el cambio en educación.

Con respecto a los objetivos de la investigación, los estudios refuerzan que existen diferentes herramientas que pueden contribuir a identificar aquellos factores que, por medio de la gestión curricular, la organización educativa puede considerar para brindarle al personal docente mejores condiciones de trabajo para el desarrollo de sus labores en entornos turbulentos, como lo pueden ser los períodos por pandemia.

En relación con el marco teórico, el estado del conocimiento aporta aspectos o temáticas relevantes y novedosos para su diseño, entre los que se pueden citar apartados relacionados con gestión curricular, liderazgo y desempeño docente.

Finalmente, con respecto al marco metodológico, la revisión realizada en el estado del conocimiento fortalece el desarrollo del uso de técnicas tanto cuantitativas como cualitativas para la recolección de información, es decir, un enfoque mixto, para así orientar apropiadamente la investigación.

CAPÍTULO III

Marco Contextual

Este capítulo enmarca el entorno tiempo espacial en que se desarrolló el estudio del problema de investigación aplicada. Se detallan de este entorno tanto las características cuantitativas como las cualitativas, que permitieron desarrollar con mayor precisión y coherencia los fundamentos del marco teórico, así como definir con mayor validez y confiabilidad los elementos del marco metodológico.

El marco contextual de esta investigación estuvo conformado por dos apartados: el primero de ellos describe el entorno en que se desarrolla la Pandemia del SARS-CoV-2. El segundo hace referencia al centro educativo Colegio Teresiano San Enrique de Ossó (CTSEO) como el espacio geográfico y temporal, en que tiene origen el problema de investigación, describiendo el lugar donde se ubica, su historia, evolución, estructura física, comunidad educativa, oferta educativa, financiamiento y mercadología.

A continuación, se observa la Figura 1, que sintetiza la estructura:

Figura 1

Síntesis de la estructura: Marco Metodológico



Fuente: Elaboración propia (2022)

A. Entorno circunstancial

El 2019 marca el surgimiento de una de las más grandes pandemias que ha impactado a la población de todo el mundo, ocasionada por el virus SARS-CoV-2 y conocida como la pandemia del COVID-19. Desde su origen etimológico, señala Henao-Kaffure (2010), la palabra pandemia asume el significado de “enfermedad del pueblo entero” (p. 55).

Y es así como el virus que inicia en la ciudad de Wuhan en China, en el año 2019, y que primeramente es identificado como una especie de neumonía, a principios de enero del 2020 comienza su expansión hacia otros continentes como Asia, Europa y América. De acuerdo con Maguiña, Gastelo y Tequen (2020):

El virus SARS-CoV-2 es muy contagioso y se transmite rápidamente de persona a persona a través de la tos o secreciones respiratorias, y por contactos cercanos; las gotas respiratorias de más de cinco micras, son capaces de transmitirse a una distancia de hasta dos metros, y las manos o los fómites contaminados con estas secreciones seguido del contacto con la mucosa de la boca, nariz u ojos. (p. 125)

Entre las principales consecuencias que produjo el virus SARS-CoV-2 en el ámbito educativo, se puede, de acuerdo con Hernández (2020), citar:

El cierre temporal en centros educativos por el alto riesgo de contagio obligó a los docentes a optar por la modalidad de educación online, aplicando nuevas estrategias de aprendizaje y continuar el desarrollo de actividades a través de diversas plataformas tecnológicas como: Google Classroom, Meet, Facebook, Zoom y plataformas internas de cada institución. (p. 2)

Algunas familias se vieron afectadas directamente por los cierres temporales de las organizaciones educativas. Asimismo, una numerosa cantidad de familias tuvo que invertir en equipo tecnológico como computadora portátil o de escritorio, tablet, celular, internet, audífonos y mouse, para que sus hijos pudieran llevar a cabo la clase virtual de forma eficaz en un momento inesperado. La convivencia de la comunidad educativa, de los centros de educación, quedaba delimitada a una sesión virtual sincrónica de estudiantes y profesor mediante una determinada plataforma educativa, a través de una pantalla, ya fuese de un teléfono móvil o de un computador o tablet. Los procesos de educación se vieron alterados, debieron cambiar abruptamente, y el docente debió liderar nuevos espacios y estrategias de enseñanza y aprendizaje desde la virtualidad.

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) (2021b) afirma que:

Un año después del inicio de la pandemia de COVID-19, casi la mitad de los educandos del mundo siguen afectados por el cierre parcial o total de las

escuelas, y más de otros 100 millones de niños no alcanzarán el nivel mínimo en lectura, como consecuencia de la crisis sanitaria. (p. 1)

Al respecto, la UNESCO afirma que la pandemia sigue afectando a los niños y jóvenes en su trayectoria por la educación, y no alcanzarán ciertos niveles necesarios para su proceso de aprendizaje. La crisis sanitaria ha hecho estragos; sin embargo, en Costa Rica, el Ministerio de Educación Pública, en coordinación con el Ministerio de Salud Pública, implementó estrategias para solventar necesidades como, por ejemplo, las guías de trabajo, las modalidades híbridas o la reducción de estudiantes en las aulas, tanto para los centros educativos públicos como privados.

En efecto, se pasa de una educación basada en la relación presencial docente-alumno a ofrecer una medida por tecnología, donde efectivamente se ha tenido que transformar la educación, pero siempre en búsqueda del mejoramiento educativo durante la pandemia.

B. Entorno físico

Con el propósito de comprender el contexto, se brinda información para conocer la organización educativa de estudio.

Para recolectar la información se entrevista a la actual administradora educativa del colegio, para así entender el colegio desde sus inicios hasta la actualidad.

a. Ubicación de la Organización

El Colegio Teresiano San Enrique de Ossó se encuentra ubicado en Vázquez de Coronado desde 1989. Es un Centro Educativo Bilingüe de la Niñez y Juventud, el cual tiene 32 años de presencia en Costa Rica.

b. Aspectos Históricos

Con respecto a los aspectos históricos, San Enrique de Ossó fue un

pedagogo nato; nació con vocación de maestro. La vivió plenamente en su tarea personal y la plasmó en una congregación religiosa, la Compañía de Santa Teresa de Jesús, nacida para la educación en el año 1876. Años anteriores, el CTSEO estuvo ubicado primeramente en Moravia, pero existía una necesidad de ampliar. Esto fue cuando las hermanas teresianas vinieron a Costa Rica por seguridad, ya que en Nicaragua se estaba viviendo una situación política muy difícil. Ellas iniciaron con un centro educativo de preescolar en Moravia, pensando siempre en su principal misión, que es la de formar a Cristo Jesús en los corazones por medio de la educación, y luego en Coronado compraron el terreno apto para edificar el plantel.

c. Doctrina Organizacional

El CTSEO, en cuanto a la doctrina organizacional, según Salazar (2021):

- Misión

Somos una institución educativa católica, ubicada en San Isidro de Vázquez de Coronado, Costa Rica, que pertenece a la Compañía de Santa Teresa de Jesús animada por el espíritu evangelizador de San Enrique de Ossó. Estamos comprometidos con una educación que promueve la transformación social a través de valores como la interioridad, la relacionalidad y el cuidado de la vida en todas sus dimensiones.

- Visión

Proyectarnos como una institución educativa que brinda una formación integral de calidad e innovadora, coherente con el modelo educativo teresiano, a través de una ecología integral, una cultura de reconciliación, diálogo e inclusión y revitalizando nuestra opción por los jóvenes y los más vulnerables.

Los valores de la organización son:

- Transformación social
- Relacionalidad
- Interioridad
- Cuido de la vida
- Honestidad
- Integridad

De este modo, el centro educativo ofrece una educación integral, humana, evangelizadora, teresiana, comprometida con la realidad social, transformadora, trabaja con una metodología personalizada y participativa, ofrece atención psicológica, pedagógica y espiritual, escuela de padres y madres, clubes deportivos y culturales, catequesis para Primera Comunión. Asimismo, es reconocido por el MEP y asociado a ANADEC (Asociación Nacional de Educación).

d. Gestión de la Organización

A continuación, se describe cómo está estructurado el Colegio Teresiano San Enrique de Ossó desde las áreas de la gestión de educación para su funcionamiento, las cuales son: Infraestructura, Personal, Programa Educativo y Recursos Financieros y Mercadología.

e. Infraestructura

El Colegio Teresiano San Enrique de Ossó tiene una infraestructura de un edificio de dos pisos. En el primer piso se ubica preescolar y primaria junto con las aulas de música y arte.

Asimismo, el primer piso tiene el gimnasio, la soda, las oficinas administrativas, una oficina de psicología para estudiantes de primaria, una oficina de la coordinadora de preescolar, una oficina de la coordinadora de primaria, una sala de profesores de primaria, la capilla, los baños, el parqueo y dos canchas.

En una cancha se observa un área de juego y en otra, dos metas para

porteros para que de esta forma los estudiantes puedan jugar fútbol. Para preescolar se tiene una cancha pequeña exclusivamente para los estudiantes de estas edades. También tienen su propio planché para cuando se quiere jugar fútbol o realizar otras actividades.

En el segundo piso, se encuentran las aulas de secundaria, una oficina para la coordinadora de secundaria, el laboratorio de informática con equipo lo suficientemente necesario para la comunidad estudiantil, una sala de video con pizarra interactiva, la sala de profesores de secundaria, la biblioteca, los baños, un laboratorio para ciencias y una oficina de psicología para estudiantes de secundaria.

f. Personal

El CTSEO cuenta con 41 colaboradores: personal administrativo 9, personal administrativo-docente 9 y personal docente 23. También en el equipo de trabajo están los conserjes, quienes son cuatro. En la misma línea hay cuatro guardas, los cuales rotan de horario. Finalmente, hay un técnico en redes.

El equipo de gestión está compuesto por cuatro áreas: dirección general, dirección académica, administración y responsable pastoral.

Primeramente, en el equipo de dirección general están: directora académica, coordinadoras, administradora, pastoral y padres de familia. Segundo, para la dirección académica, es responsable ante el MEP, centros privados, secretaría, dirige preescolar, primaria y secundaria. Asimismo, acompaña al departamento de psicología, a las actividades extracurriculares y a las personas docentes.

En cuanto a la administración, está constituida por los encargados de auxiliar contable, área de Recursos Humanos. También hay un técnico en redes. Y los miembros del personal de servicio, como son los de mantenimiento, conserjes y proveedores externos.

Finalmente, en el organigrama se presenta el responsable pastoral, quien tiene a cargo: la acompañante pedagógica en Fe y Vida, Amigos de Jesús, Programa de Pastoral y MTA (Movimiento Teresiano Apostólico).

g. Programa Educativo

El centro educativo atiende estudiantes desde kínder (4 años) hasta undécimo año. Actualmente tiene 226 estudiantes: 15 en preescolar, 117 en primaria y 94 en Secundaria.

Para ingresar por primera vez a preescolar hacen una prueba para conocer sus habilidades, aptitudes y su desarrollo. En los niveles de primaria y secundaria hacen una prueba en español, matemática e inglés.

Asimismo, en primaria se reciben materias completamente en inglés como Language Arts, Science y Environmental Science. En secundaria se reciben Oral Skills, Language Arts, Literature, Grammar, Sociology, Philosophy, Business and Communication, World Studies y Keyboarding.

También se hace “un cuarto de hora” todas las mañanas, el cual para los teresianos es el de minutos después del himno nacional para iniciar el día. Para esto, los docentes guía y sus acompañantes realizan una oración con los estudiantes. Algunas veces se les asigna a los educandos una fecha para llevar a cabo el cuarto de hora.

h. Recursos Financieros y Mercadología

Los recursos financieros provienen de las familias, ya que el CTSEO es un colegio privado. La clase social que se atiende es entre media y baja. En ese sentido, algunos estudiantes son becados. Como parte de la beca se les asigna un porcentaje de descuento, ya sea en la matrícula o en la mensualidad.

También los estudiantes realizan diferentes actividades como, por ejemplo, día de jeans, venta de comida, tarde de película con palomitas, para recaudar fondos para fin de año. Verbigracia, las personas estudiantes de décimo les hacen una despedida a las personas estudiantes de undécimo, con el dinero recaudado.

Por otro lado, el centro educativo se relaciona con la comunidad mediante ferias científicas, campeonatos deportivos, desfile de la banda, además de que ofrece las instalaciones para algunas actividades de la parroquia.

CAPÍTULO IV

MARCO TEÓRICO

Este capítulo sintetiza los elementos teóricos y conceptuales que fundamentaron el desarrollo de esta investigación. El planteamiento de ellos sigue una estructura deductiva, partiendo de los temas o conceptos generales hasta llegar a los más concretos o específicos. Por tanto, en este orden se presentan como apartados fundamentales: Educación, Administración de la Educación y Gestión Curricular.

4.1 Educación

La educación es un pilar necesario para la sociedad. Es fundamental para el desarrollo de un país y el aporte humano que se le permita en su diario vivir. Asimismo, se debe tener un compromiso con las personas que habitan en una región, para que ellas se sientan apoyadas por el sector de educación. De esta manera, Arroyo (2013) define educación como:

(...) un proceso que pretende estimular, guiar, desenvolver la personalidad de los niños y adolescentes, por medio de un conjunto de conocimientos y actividades que potencien la inteligencia, las habilidades, destrezas y hábitos de esos niños y adolescentes; agregan además el cultivo de los sentimientos espirituales, morales y religiosos. (p.1)

Al considerar lo planteado, podría establecerse que la educación integra diferentes habilidades de las personas. También es un proceso, y esto requiere de tiempo para los niños y adolescentes, que permita el desenvolverse en la sociedad. Igualmente, se debe razonar sobre diferentes creencias para entender a los educandos.

Los estudiantes son diferentes y se necesita atender a cada uno, de la forma en que se interesen por el proceso educativo eficiente. Es importante conocer la realidad de la población estudiantil, para que se pueda atender a un ritmo adecuado. Cordero (2002) señala:

Ser conscientes que el proceso educativo, implica un movimiento continuo de formación personal interior y que éste (sic) tiene características propias en cada estudiante. El principio de individuación: cada ser humano tiene su propio ritmo de aprendizaje y su propio estilo de acercamiento a la realidad, nos pone sobre aviso de la fantasía de un discurso masivo. La educación personalizada tiene que ir imponiéndose progresivamente, pues, solo en la medida que atendamos las diferencias individuales, estaremos en posibilidad de elevar, cualitativamente, la tarea de la formación humana. (p. 47)

Tal y como se explica en la cita de Cordero (2002), la educación también es progresiva, es decir, se necesita identificar las fortalezas de los educandos para que se pueda notar un avance en la educación y ser inclusivos en este.

Por el significado y relevancia que tiene la educación para los seres humanos, para las personas, la educación se considera un derecho del individuo y, por consiguiente, según la UNESCO (2021a):

(...) deben existir la igualdad de oportunidades y el acceso universal. Los instrumentos normativos de las Naciones Unidas y la UNESCO estipulan obligaciones jurídicas internacionales que promueven y desarrollan el derecho de cada persona a disfrutar del acceso a la educación de calidad. (p. 1)

Ahora bien, la calidad también es fundamental para la educación y todo el proceso que esto conlleva, para que se implemente en los diversos países. Por lo tanto, si la educación es un derecho, se necesita adaptarla a cada contexto, para que se pueda gozar de una educación que busca la excelencia.

4.2 Administración Educativa

Las organizaciones requieren de la Administración Educativa para la búsqueda del bienestar del centro educativo. Asimismo, la educación recibida debe

ser de interés de la población estudiantil. De esta manera, Salas (2003) señala la importancia de elegir un paradigma administrativo adecuado:

La Administración Educativa se encarga, por lo tanto, de administrar el currículum, con base en determinado paradigma educativo. Esto implica que la disciplina debe encontrar el paradigma administrativo coherente con los objetivos curriculares del paradigma educativo al que se adscriba. (p. 15)

Los gestores deben conocer a la población y su entorno, para que el paradigma sea el correcto para la comunidad que aprende. También deben coincidir los objetivos curriculares, para que estos se entrelacen y practicar la eficiencia y eficacia en la institución.

Toda organización educativa necesita de la administración, es decir, la administración educativa. Es ese sentido, se requieren diferentes funciones para que esta sea exitosa. Así, Martínez (2012) menciona la función de la administración en una institución:

La función de la administración en una institución educativa sería el planificar, diseñar, e implementar un sistema eficiente y eficaz para el logro de la enseñanza-aprendizaje en un entorno social en el que se imparte el servicio, para que responda a las necesidades de los alumnos y de la sociedad, es decir, responsabilizarse de los resultados de este sistema. (p. 11)

En la misma línea, es fundamental mencionar que se requiere de la administración, docentes, estudiantes, familias y comunidad para que sea un trabajo colaborativo y se alcance la misión y la visión de la organización.

Ahora bien, los administradores tienen que estar actualizados, ya que en términos educativos se necesita enfrentar diferentes retos y poseer la capacidad para que, tanto la administración educativa como la educación impartida por los docentes, se relacionen entre sí. Es por esto que Garbanzo y Orozco (2007) señalados en Carvajal (2015) mencionan:

Para enfrentar los diferentes desafíos que interpelan a la educación, se requiere de un nuevo paradigma de la administración de la educación, epistemológicamente renovada, de manera que el sistema educativo trabaje de acuerdo con parámetros de calidad, como condición para aspirar a lograr, con mayor pertinencia, los fines y objetivos de la educación. (p. 9)

Puede entenderse que se necesitan nuevos paradigmas, en la administración educativa, para enfrentar los retos presentados en la educación. En la misma línea, la calidad debe ser un eje prioritario en cuanto a la administración, ya que no se puede perder en el sistema educativo.

4.3 Gestión Curricular

La gestión curricular es un término fundamental en educación. Arroyo (2009) identifica la gestión curricular como:

Los procesos mediante los cuales el director de la organización educativa concibe, prepara, desarrolla y fortalece de forma particular y grupal el potencial de su personal docente y administrativo para que actúen sobre los recursos organizacionales y pueda así alcanzarse la visión y misión definidas formalmente para la organización. (p. 5)

Por lo tanto, la gestión curricular está enfocada en la administración del director, en cuanto a los recursos. En ese sentido, se requiere del conocer la importancia de la enseñanza y aprendizaje para apoyar las políticas escolares, y se busque la vía hacia la misión y visión del centro educativo.

Asimismo, se debe notar el aprendizaje en los estudiantes, para que se logren los objetivos necesarios de la organización en cuanto al contenido. También se debe recordar que los estudiantes están aprendiendo y que cada uno tiene un estilo diferente de aprendizaje y, por esto, el currículum es esencial para el desarrollo del aprendizaje.

Con respecto a la gestión curricular, lo primordial es el aprendizaje; por ende, los docentes deben conocer el contexto para adaptarlo y así tener un aprendizaje significativo para las personas estudiantes. Se agrega: las acciones de las personas docentes tienen un valor importante para impactar de manera positiva a las personas estudiantes. Al respecto García, Cerdas y Torres (2018) mencionan que:

Todas las acciones que se desarrollan en el centro educativo tendrían que priorizar el área curricular como eje dinamizador, es así como la preparación del cuerpo docente debería establecerse teniendo en cuenta las necesidades curriculares determinadas para el centro educativo de acuerdo con la especificidad de su contexto. (p. 6)

Por ello, las personas docentes deben ejercer un liderazgo adecuado para que puedan generar acciones que sean útiles para las personas estudiantes. Bolívar (2010), mencionado en Acevedo (2020), afirma que con el liderazgo pedagógico se puede generar un cambio:

Un equipo directivo que se hace cargo de las dificultades internas de la institución y que se halla a su vez condicionado por múltiples factores externos puede dar inicio a un proceso de cambio a partir de la (re)asunción de su rol en materia pedagógica y, consiguientemente, de la (re)afirmación de su capacidad de influir en dicho sentido, que inducen al grupo a trabajar en metas propiamente pedagógicas. (p. 36)

Se afirma que, por factores externos, el cambio en la visión del gestor es importante en cuanto al currículum. Asimismo, la materia pedagógica es indispensable para el estudiante y se conduce al trabajo en equipo. Esto es fundamental para que los educandos aprendan para la vida cotidiana y no únicamente por una nota.

Por otro lado, es necesario enfocarse en el contexto no solo interno de la organización sino en el externo, para que lo que se aplique sea eficiente y eficaz

para quienes forman parte del liderazgo proporcionado. De esta manera, Robles y Arguedas (2020) afirman que el liderazgo pedagógico es contextualizado:

El enfoque surge de la realidad de la comunidad, sus preocupaciones y necesidades, para en conjunto con ella plantear soluciones y transformaciones a las vivencias que pueden estar oprimiendo o afectando su crecimiento intelectual, cultural, social y económico. El liderazgo debe enriquecerse de la realidad que viven las personas que integran el proceso educativo. lo anterior, partiendo del intercambio de saberes que se suman, no desde una mirada verticalista, sino más bien integradora, incluyendo la realidad que viven las personas cada día en su mundo real e inmediato. (p. 201)

Por lo expuesto, es importante que desde la gestión se analice el contexto para enriquecer a la población. Asimismo, que los educandos formen parte de los cambios pedagógicos para la mejora de la organización y su práctica a futuro. La voz del estudiante merece ser escuchada para la toma de decisiones, especialmente cuando una organización es el centro donde se da el proceso de enseñanza y aprendizaje.

A continuación, se mencionarán categorías fundamentales para la gestión curricular, de acuerdo con Gajardo y Ulloa (2016):

a. Establecer Dirección

Establecer dirección: se refiere a definir un propósito de carácter moral, que motive al equipo y lo lleve a perseguir sus propias metas. Las prácticas asociadas son: construir una visión compartida, fomentar la aceptación de objetivos grupales y demostrar altas expectativas del cumplimiento de las metas propuestas.

Los docentes están expuestos a nuevos retos en las próximas décadas, siendo uno de ellos la necesidad del fortalecimiento de la visión. Para los

educadores, el tener que implementar nuevas ideas en las aulas, por la rapidez en que la sociedad ha cambiado, ha sido un tema necesario de tratar.

Asimismo, se debe reflexionar sobre la importancia de los estudiantes en las clases y cómo ellos serán quienes, a futuro, sean parte de una sociedad que ha evolucionado rápidamente por el crecimiento en el conocimiento. El docente tiene a su cargo el futuro del país, y debe tener un perfil y una visión adecuada para atender las necesidades de los estudiantes. De acuerdo con Vásquez (2014), el docente deberá:

(...) ser el de vincular otras mediaciones tecnológicas a su enseñanza. Pero no se tratará únicamente del uso de las TIC, sino de ponerse en el rol de diseñador y productor de materiales educativos. Aquí es conveniente decir que estas nuevas mediaciones (como el blog, la webquest o las redes sociales) ponen el acento en otros roles del maestro hasta ahora poco capitalizados: por ejemplo, el de ser tutor, mentor o acompañante del estudiante, pero no desde los tiempos de la enseñanza sino desde los ritmos particulares del aprendiz. (p. 10)

Tal y como se evidencia en el planteamiento, la visión del educador debe ir enfocada en el acompañamiento del estudiante, porque cada uno aprende a su propio ritmo. Los docentes del futuro son los que se esfuerzan por esa perspectiva.

También el conocer sobre la tecnología es importante, ya que los tiempos cambian y estos tienen una parte esencial para captar la atención del estudiante. También se puede utilizar la tecnología para investigar sobre diferentes temas de interés. Asimismo, se puede permitir el uso de la tecnología en espacios libres, cuando algún estudiante termina su trabajo más rápido.

En la misma línea, la sociedad necesita personas capaces de orientar y ser quienes tienen la visión hacia el futuro para que, de esta manera, el país sea impactado de modo positivo. Así, Sanz y Serrano (2019) señalan que:

Estos docentes del cambio deben perseguir, como propósito moral de su profesión, dotar de las capacidades y competencias necesarias a sus

alumnos para erradicar toda forma de pobreza, de intolerancia, de violencia y de discriminación (Zeichner, 2010). Deben pelear, junto con los organismos políticos y sociales, porque el acceso a una enseñanza de calidad sea posible para todo niño o joven en edad de escolarización básica en cualquier parte del mundo. (p. 27)

Por lo tanto, existen problemas que trascienden las aulas, como lo son la pobreza o la discriminación. Es por esto que los docentes deben ser el cambio justo y necesario para el futuro. La manera en que se está atendiendo en la clase es parte de la formación de la persona. También la calidad es necesaria, y los docentes deben estar en constante capacitación, para proyectar las ideas de manera positiva en el aula y, así, promocionar el bien común.

Los docentes en formación cada vez más tienen una responsabilidad para con la sociedad. Ellos son los encargados de tener visión, pero se necesita respaldo de parte de diferentes entes, como los son los docentes en las universidades, los supervisores, los gestores administrativos, para motivarlos a innovar. Es por esto por lo que en el Ministerio de Educación Pública (MEP) (2011), citado en Sánchez y Jara (2015) se espera de los profesores egresados:

(...) un desempeño adecuado en ámbitos diversos, del tipo: conocer a los estudiantes y saber cómo aprenden, el promover el desarrollo personal y social de los estudiantes; conocer el currículo y usar sus diversos instrumentos; diseñar e implementar estrategias de enseñanza aprendizaje; gestionar la clase y crear un ambiente apropiado para el aprendizaje; aplicar métodos de evaluación para observar el progreso de los estudiantes y usar los resultados para retroalimentar el aprendizaje y la práctica pedagógica; conocer cómo se genera y transforma la cultura escolar; atender a la diversidad y promover la integración en el aula; y aprender en forma continua reflexionando sobre su práctica. (p. 2)

Tal desempeño adecuado también demanda de un docente entusiasta que estimule la motivación de sus estudiantes. Al respecto Vidal Martínez, García y Pacheco (2010), citados en Quiñónez y Farfán (2021) señalan que:

El profesor es el responsable de focalizar la atención, el interés, y el aprendizaje en los alumnos. El entusiasmo del profesor en las actividades diarias tiene un impacto significativo en el incremento de los niveles de motivación de los alumnos. Cada logro está unido directamente con su propio nivel de motivación del profesor. (p. 253)

En ese sentido, un docente motivado lleva la motivación al aula donde existe un proceso de enseñanza y aprendizaje. Este proceso debe ser de calidad, para que cause un impacto positivo en el aula y así se refleja un entendimiento entre el docente y los educandos; se agrega: la gestión se podría ver favorecida, ya que existiría un establecimiento de dirección adecuada.

En definitiva, la responsabilidad es abundante, pero también el docente innovador tiene que ser visionario y transformador, para que los estudiantes sean capaces de defenderse en la sociedad, siempre implementando la novedad. Para esto, se requiere un esfuerzo de parte de los jefes, porque los docentes necesitan un fortalecimiento de visión.

b. Rediseñar la organización

Esta categoría se vincula con las condiciones de trabajo, que le permitan al personal desarrollar sus capacidades. Las prácticas asociadas son: construir una cultura colaborativa, estructurar una organización que facilite el trabajo, crear una relación productiva con la familia y la comunidad, y conectar a la escuela con su entorno.

Las organizaciones se comportan de diferentes formas para satisfacer a quienes forman parte, y también a los que reciben algún servicio de esta. El conocer

el entorno es fundamental para la evolución, especialmente en cuanto a la mejora en aspectos administrativos. Dicho esto, se presta para aplicar la teoría de contingencia en un contexto donde se requiere y con las condiciones óptimas. Según Zapata (2014):

Postula la proposición de que uno o más elementos contextuales (internos o externos a la organización) operan como determinantes principales del diseño de la organización y de sus procesos organizativos, fundamentada en tres principios básicos: (1) no hay una forma óptima de organizar la empresa; (2) no existen maneras de organizar igual de eficientes; y (3) el entorno es considerado como dado, lo que quiere decir que la organización tiene pocas posibilidades de influir o controlar su situación frente a él, lo que significa que los criterios para evaluar el desempeño de la organización son definidos principalmente desde ese entorno. (p.125)

Como se plantea, el tercer principio es fundamental, ya que es donde la evaluación es enfocada. Cuando existe una situación que no se puede controlar, lo que se propone es evaluar desde el entorno. Ahora bien, esto no quiere decir que exista una forma correcta de manejar una organización, pues todo depende del entorno, una causa-efecto.

Asimismo, es importante mencionar que se deben abarcar objetivos y metas en la teoría de contingencia, para que sea más eficiente para la organización. De esta manera, Skinner (s.f.), mencionado en Mora (1983), reflexiona sobre elementos necesarios de la teoría de contingencia, como lo son un estado previo del mundo ambiente o punto inicial del proceso, un comportamiento y una consecuencia. De acuerdo con Mora (1983):

Estos elementos están relacionados en un proceso dinámico el cual se puede expresar por medio de una relación funcional: unas variables independientes (el medio ambiente) las cuales influyen las variables dependientes (el comportamiento), para producir un resultado en el medio ambiente (las consecuencias), el cual es debido al comportamiento. Esta

cadena de relaciones puede ser expresada como: A-B-C donde A es el medio ambiente, B es el comportamiento y C son sus consecuencias. (p. 22)

Como se afirma, existe una cadena donde el entorno influye en el comportamiento para producir una consecuencia en este. La teoría de contingencia se requiere para entrelazar estos componentes y así cumplir con los objetivos y metas de una institución. Es por ello que el administrador debe saber cómo utilizar el entorno para la estructura de dirección.

En las instituciones educativas se necesita conocer sobre la teoría de contingencia, para el rediseño del contexto del trabajo. La comunidad educativa necesita que se dé un cambio para obtener esos aprendizajes, tanto en contenido como personales.

Las personas son cambiantes y, por lo tanto, la sociedad también. Igualmente, la innovación se suma para que las nuevas generaciones puedan cumplir con éxito su desempeño en ella. De esta manera, Pinto (2019) también reconoce la importancia del avance:

Por supuesto, también reconocemos que la escuela avanza, continúa desarrollando su sustantiva labor de socialización y transmisión cultural, contiene y despliega marcos de desarrollo personal que permiten a la sociedad depositar en ella la expectativa de formar a las nuevas generaciones de ciudadanos y trabajadores del siglo XXI (sic) Muchas cosas que acontecen en el escenario escolar efectivamente permiten confirmar que estas expectativas se cumplen. Sin embargo, muchas de las premisas, ideas y experiencias que la escuela reproduce la distancian en forma significativa de la posibilidad de construir alternativas para formar a estos ciudadanos en el contexto de una sociedad, un mundo, en profunda y acelerada transformación. (p. 19)

Las nuevas generaciones se deben sentir en un ambiente de confianza con lo que están aprendiendo en las escuelas, para su eficiencia en la sociedad.

También se requiere de un acompañamiento de parte de la gestión educativa y un liderazgo, que proporcione espacios para un contexto que evoluciona social y culturalmente.

c. Atención y apoyo individual al personal docente

La tercera categoría, desarrollar personas, implica potenciar las capacidades de los miembros de la organización, necesarias para movilizarse de manera productiva en función de las metas propuestas. Las prácticas relevantes son: atención y apoyo individual a los docentes, apoyo intelectual a los docentes, modelamiento a través de la interacción permanente y visibilidad.

En la misma línea, el equipo de gestión y las personas docentes deben ser líderes en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Es por esto que el modelamiento debe ser efectivo y respetado en un contexto que permite una relación sana. Ximhai (2014), cita que:

(...) es importante que durante el proceso enseñanza aprendizaje, éste (sic), se dé en un ambiente adecuado y propicio para tal fin. Como señalan Villa y Villar (1992), el aprendizaje se construye principalmente en el marco de las interrelaciones personales que se establecen en el contexto del aprendizaje. En otras palabras, el aprendizaje se da tanto por el tipo de relación entre el maestro y sus alumnos, por el cómo se da el proceso de la comunicación en el aula y el cómo se imparten los contenidos académicos con referencia a la realidad de la clase. (p. 284)

El desempeño docente es importante para el desarrollo educativo. El docente es quien se encarga no solo de impartir la materia, sino también de procesos educativos, que permiten la evolución en pensamientos que generan acciones de progreso en el país. Es significativo reconocer que se deben actualizar e ir mejorando las condiciones de los docentes, para que estas sean las óptimas para su rendimiento.

Esto implica que el docente está expuesto a los cambios constantes que se presentan en la actualidad. Al respecto, Nava y Rueda (2014) mencionan que hay elementos que condicionan la labor:

Entre los elementos que condicionan la labor del docente se encuentran su propia formación profesional, las oportunidades y los procesos de actualización pedagógica y desarrollo profesional, los recursos materiales y tecnológicos con los que cuenta, la infraestructura, las condiciones de equidad e inclusión de los alumnos, así como los planes y programas de estudio. (p. 3)

No basta solo con la formación de un docente, sino también el entorno o contexto en que se desarrollan los procesos de educación. Los docentes deben estar atentos a los cambios y mantenerse en constante formación y actualización, particularmente en el contexto histórico que experimentan las sociedades del siglo XXI, dados los aportes brindados por las tecnologías de la información y la comunicación y la situación global de pandemia, que han modificado y seguirán generando cambios en la forma en que se desarrolla y accesa a la educación. Andrade, Pereira y Clementino (2021) señalan en este marco de ideas:

Con respecto al uso de recursos tecnológicos más avanzados, las actividades de enseñanza remota se pueden realizar en plataformas o aplicaciones pedagógicas (Entornos Virtuales de Aprendizaje) e inclusive utilizando canales de televisión o radio para reproducir las clases. Otro tipo de soporte ofrecido a los docentes por los sistemas educativos es el soporte emocional y psicológico. Este ha sido un apoyo importante al profesional para desarrollar la enseñanza remota, ya que la pandemia de COVID-19 ha impuesto no solo la soledad del distanciamiento social, sino también miedos y aprensiones con respecto a la propia supervivencia y la de familiares y amigos, además de pérdidas de seres queridos en muchos casos. (p. 45)

Asimismo, los recursos tecnológicos y el apoyo emocional son pilares para llevar a cabo una educación de calidad, siempre proyectando inicialmente al apoyo del personal docente. La tecnología permite un acceso al acercamiento hacia el estudiante en pandemia. También el apoyo emocional a las personas docentes es indispensable, ya que existe un entorno incierto y puede afectar el proceso de enseñanza y aprendizaje. El adaptarse al contexto de una pandemia, requiere diferentes factores y procesos, incluyendo el del desempeño docente y su evaluación.

De acuerdo con SEP (Secretaría de Educación Pública) (2010), mencionado en Martínez, Guevara y Valles (2016): “La evaluación del desempeño docente es un proceso sistemático cuyo propósito es emitir juicios de valor sobre la calidad del cumplimiento de responsabilidades docentes en la enseñanza, aprendizaje y desarrollo de los estudiantes, a través de un seguimiento permanente” (p. 126).

En efecto, la evaluación del desempeño docente es crucial en las organizaciones y en especial para su constante mejora, siendo esta una vía para potenciar a los docentes en áreas donde se les dificulta, o felicitarlos cuando están en búsqueda de nuevas oportunidades de mejora.

También Pérez (2008), mencionado en Escribano (2018), define el desempeño docente como:

El conjunto de acciones que con alta motivación, preparación pedagógica y creatividad realiza el profesor, durante el desarrollo de su actividad, lo cual se manifiesta, tanto en el proceso como en el resultado de esta, orientada a lograr la formación integral de la personalidad de cada uno de sus alumnos, con un enfoque desarrollador y diferenciado, tomando como base el conocimiento de sus posibilidades y, en particular, sus necesidades, motivaciones, vivencias y proyectos de vida. (p. 5)

En el mismo orden de ideas, el proceso y el resultado son necesarios para los docentes, ya que cuando se trabaja con personas, existe diferentes aspectos para analizar en su práctica docente. Asimismo, los grupos de trabajo tienen sus particularidades, y el desempeño del docente es necesario para el cumplimiento de

los objetivos, no solo de la materia sino también para el acompañar a los estudiantes en su proceso formativo.

Es por esto que el desempeño docente se ha visto como elemento fundamental para el desarrollo durante años en las aulas y fuera de ellas también. En la misma línea, Arana y Coronado (2017) mencionan el desempeño docente de la siguiente manera:

Se puede decir; que es un medio que permite resolver problemas, por lo que requiere de supervisión de personal, integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, solventar desacuerdos, aprovechamiento del potencial para un cargo, motivación, entre otros. (p. 62)

Por consiguiente, el desempeño docente busca diferentes modos para lograr su labor en una organización educativa. Con ello requiere de motivación de parte de la supervisión y que sea apoyado por la gestión de la institución, para que sea una manera de la búsqueda de resultados positivos para la organización, docentes y estudiantes.

d. Supervisión del trabajo docente

La cuarta categoría, gestionar la instrucción, se refiere al conjunto de tareas destinadas a supervisar y evaluar la enseñanza, coordinar el currículum, proveer los recursos necesarios y seguir el progreso de los alumnos. Las prácticas asociadas son: dotar de personal idóneo, proveer apoyo técnico a los docentes, monitorear las prácticas docentes y los aprendizajes y evitar la distracción del equipo.

La supervisión es parte fundamental de la educación, ya que permite un avance en las diferentes organizaciones. Según Pérez (2003), citado en Martínez y Hernández (2014): “La supervisión educativa, como componente del sistema educativo, no solo debe conocer el sistema escolar, sino también programar cómo transformarlo y perfeccionarlo, impulsando y orientando los esfuerzos en pos de incidir directamente en la calidad de la Educación” (p. 86).

Asimismo, es fundamental que la supervisión se aplique desde la gestión educativa y, por consiguiente, se logre impulsar la mejora de diversos aspectos. De esta manera, también se fomenta la calidad en los centros educativos para el bienestar de la población de estos.

En la misma línea, los gestores se enfocan en mejorar el rendimiento tanto de la organización educativa como en el proceso de aprendizaje de los estudiantes. Según Casanova (2015): “La supervisión, así, optimiza el rendimiento del sistema mediante la aplicación de la evaluación formativa, que tiene como objetivo el perfeccionamiento de los procesos educativos (de enseñanza y de aprendizaje). Si se mejoran los procesos, deben mejorar los resultados” (p. 13).

Optimizar la educación desde la gestión ayuda en aspectos como el de la enseñanza-aprendizaje, enfocado en los estudiantes de la organización educativa. Ellos son la razón de ser de un centro educativo; por ende, es fundamental priorizar las necesidades de dichos estudiantes desde la supervisión.

Los resultados buscados, siempre deben estar en constante evaluación para que estos también evolucionen y se potencie la importancia de la supervisión. Por otro lado, los profesionales en la docencia también forman parte de un centro educativo. Kadushin (1975), citado en Berasaluze y Ariño (2014), señala:

La supervisión educativa es aquella que se dedica a la enseñanza de conocimientos, técnicas y actividades necesarias para realizar tareas de atención directa de los y las profesionales mediante el análisis detallado de la interacción entre la persona atendida y la profesional. A lo que podríamos añadir otros análisis referidos a otras tareas y funciones profesionales como la investigación, planificación, prevención, promoción, etc. (p. 104)

El promover desde la gestión la importancia del conocimiento en diversas áreas, así como también la búsqueda de otras actividades educativas y su mejoramiento por parte de los docentes, es necesario para promover el rendimiento de calidad en la educación.

Los contextos son diferentes aún en un mismo país. Por ende, también es importante, como supervisores, tener en cuenta que la gestión educativa abarca posibles cambios en la educación de acuerdo con las necesidades. Según el Ministerio de Educación Pública (2018):

Es fundamental comprender la supervisión educativa como un proceso indispensable de todo sistema educativo para evaluar las acciones realizadas y determinar los cambios necesarios y posiblemente radicales por tomar para propiciar la excelencia de la educación, según los requerimientos de las poblaciones meta, los contextos donde se desarrolla y los medios utilizados para tal fin. (p.13)

La evaluación de los procesos es fundamental, ya que la gestión permite cambios de acuerdo con los contextos en los que se ubica el centro educativo. Además, la supervisión forma parte del proceso educativo para su mejoramiento, observando a la población, al contexto y al objetivo.

CAPÍTULO V

MARCO METODOLÓGICO

En este apartado se describe el marco metodológico planteado para desarrollar este trabajo de Investigación Aplicada, el cual, bajo el enfoque de investigación cualitativa, desarrolló un estudio de caso. Incluye: el tipo de investigación, los sujetos, las categorías de análisis, los instrumentos para la recolección de datos y los procedimientos para recoger y analizar, además de los alcances y limitaciones de la investigación.

1. Tipo de investigación

Esta investigación tuvo por finalidad estudiar la Influencia del proceso de Gestión Curricular implementado por la Dirección del Colegio Teresiano San Enrique de Ossó (CTSEO) en el desempeño del personal docente durante el período de pandemia 2020-2021; se ubica dentro del enfoque cualitativo y específicamente se delimitó dentro del tipo de investigación: estudio de caso. Así lo señalan Ary et al. (2010):

(...) es un tipo de estudio investigación etnográfica que se enfoca en una sola unidad, como un individuo, un grupo, una organización, o un programa. La meta es alcanzar una descripción detallada y un entendimiento del caso. Adicionalmente, un estudio de caso puede resultar de datos que posiblemente exista generalizaciones de la teoría. (p. 29)

Como estudio de caso, esta investigación pretende estudiar, en el centro educativo CTSEO, la Gestión Curricular implementada por la Dirección durante el periodo de pandemia y su influencia en el desarrollo de un visión compartida con el personal docente para cumplir sus metas, el rediseño organizacional para que el personal cuente con las condiciones de trabajo apropiadas para desarrollar sus labores, la atención y apoyo individual al personal docente a través de una

interacción permanente y, finalmente, el monitoreo y supervisión apropiado del trabajo del personal docente.

2. Sujetos y fuentes de información

Los sujetos participantes son “esas personas de quienes se desea aprender algo” (Ary et al., 2010, p. 54). En esta investigación, el universo o población de sujetos fuentes de información estuvo constituido por el personal docente y administrativo que labora en el CTSEO, durante los cursos lectivos 2020 y 2021, como se aprecia en la tabla 1.

Tabla 1

Distribución del personal docente y administrativo del CTSEO durante los cursos lectivos 2020-2021

Área	Personal 2020		Personal 2021	
	Docente	Administrativo	Docente	Administrativo
Preescolar	4	5	2	5
Primaria	9		8	
Secundaria	5		7	
Materias Especiales	6		7	
Total	24	05	24	05

Fuente: Elaboración propia (2022)

Para fines de esta investigación, se procedió a trabajar con toda la población del personal docente y administrativo del CTSEO.

3. Categorías de análisis: Definición y Operacionalización

Se presenta la definición conceptual y operacional de las categorías de análisis de esta investigación, conforme al objetivo general y tipo de investigación.

a. Gestión Curricular

Para fines de esta investigación, la gestión curricular se define de acuerdo con los planteamientos de Münch (2010) y Gajardo y Ulloa (2016), como: la capacidad de ejercer influencia sobre otras personas y movilizar, mediante ella, a la organización educativa hacia el objetivo común de la mejora de los aprendizajes de

los alumnos, promoviendo la búsqueda de una visión compartida de calidad y excelencia de la educación como servicio.

En esta investigación, la categoría de análisis “Gestión curricular” no requiere operacionalización propiamente dicha, dado que lo que se pretende en este caso es estudiar la Influencia del proceso de gestión curricular implementado por la Dirección Colegio Teresiano San Enrique de Ossó (CTSEO) en el desempeño del personal docente durante el período de pandemia 2020-2021.

El procedimiento para estudiar la categoría de análisis “Gestión curricular”, se realizó a través del análisis de las afirmaciones u opiniones dadas por los sujetos en las preguntas del cuestionario y de la entrevista semiestructurada.

b. Desempeño del personal docente

Para fines de esta investigación, el desempeño del personal docente se define conforme los planteamientos de Robalino (2005), citado en Martínez y Lavín (2017) y Escribano (2018), como: el proceso de movilización de las capacidades profesionales, así como la disposición, motivación, creatividad y responsabilidad social del personal, con el fin de impactar en la formación y el desarrollo de las competencias y habilidades de los alumnos.

En esta investigación, la categoría de análisis “El desempeño del personal docente” no requiere operacionalización, dado que lo que se pretende en este caso es estudiar la Influencia del proceso de gestión curricular implementado por la Dirección Colegio Teresiano San Enrique de Ossó (CTSEO) en el desempeño del personal docente durante el período de pandemia 2020-2021.

El procedimiento para estudiar la categoría de análisis “El desempeño docente”, se realizó a través del análisis de las afirmaciones u opiniones dadas por los sujetos en las preguntas del cuestionario y de la entrevista semiestructurada.

Tabla 2

Matriz de Operacionalización de las Categorías de Análisis

Objetivos Específicos	Indicador (Unidad de Análisis)	Definición Conceptual	Definición Instrumental	Definición Operacional
Identificar si la Gestión Curricular implementada por la DCTSEO definió una visión organizacional compartida con el personal docente para cumplir sus metas durante el período de pandemia.	Gestión Curricular.	Los procesos mediante los cuales el director de la organización educativa concibe, prepara, desarrolla y fortalece de forma particular y grupal el potencial de su personal docente y administrativo, para que actúen sobre los recursos organizacionales, y pueda así alcanzarse la visión y misión definidas formalmente para la organización.	Se mide a través de las preguntas de la entrevista semiestructurada y del cuestionario al personal docente, en el apartado relacionado con la identificación de la Visión organizacional compartida.	Análisis de las respuestas dadas por el personal administrativo y docente consultados, para identificar si la Gestión Curricular fue implementada por la DCTSEO.
	Visión Organizacional compartida	La aceptación de los objetivos de la organización en el personal para generar, para producir una aspiración común y demostrar altas expectativas del cumplimiento de las metas propuestas.	Se mide a través de las preguntas de la entrevista semiestructurada y del cuestionario al personal docente, en el apartado relacionado con la identificación de la Visión organizacional compartida.	Análisis de las respuestas dadas por el personal administrativo y docente consultados, para identificar si la Gestión Curricular implementada por la DCTSEO definió una visión compartida con el personal docente, para cumplir sus metas durante el período de pandemia.
Determinar si la Gestión Curricular implementada por la DCTSEO generó un rediseño organizacional que le permitiera al personal docente contar con las condiciones de trabajo apropiadas para desarrollar sus labores durante el periodo de pandemia.	Rediseño organizacional.	Estudio de las necesidades del centro educativo, para desarrollar un proceso de transformación. para crear una nueva arquitectura organizacional, que le permita alcanzar su visión.	Se calcula a través de las preguntas de la entrevista semiestructurada y del cuestionario al personal docente, en el apartado relacionado con la determinación de si la Gestión Curricular implementada por la DCTSEO generó un rediseño organizacional,	Interpretación de las respuestas dadas por el personal administrativo y docente consultados, para determinar, identificar si la de Gestión Curricular implementada por la DCTSEO generó un rediseño organizacional.

			que le permitiera al personal docente, contar con las condiciones de trabajo apropiadas para desarrollar sus labores durante el periodo de pandemia.	
Verificar si la Gestión Curricular implementada por la DCTSEO durante el periodo de pandemia brindó la atención y apoyo individual al personal docente a través de una interacción permanente.	Atención y apoyo al personal docente.	Las capacidades de los miembros de la organización, necesarias para movilizarse de manera productiva en función de las metas propuestas por el centro educativo.	Se comenta, a través de las preguntas de la entrevista semiestructurada y del cuestionario al personal docente, en el apartado verificación de la Gestión Curricular implementada por la DCTSEO durante el periodo de pandemia, para brindar la atención y apoyo individual al personal docente a través de una interacción permanente.	Estudio de las respuestas ofrecidas por el personal administrativo y docente consultados, para verificar si la Gestión Curricular implementada por la DCTSEO durante el periodo de pandemia brindó atención y apoyo individual al personal docente, por medio de una interacción permanente.
Establecer si la Gestión Curricular implementada por la DCTSEO durante el periodo de pandemia supervisó apropiadamente el trabajo de personal docente.	Supervisión del trabajo docente.	Observación de las tareas que desarrollan los docentes, con el fin de fortalecer el desarrollo de sus procesos educativos con nuevos conocimientos, técnicas y actividades necesarias para mejorar la calidad de la educación.	Se identifica, mediante las preguntas de la entrevista semiestructurada y del cuestionario al personal docente, en el apartado establecimiento de un proceso de supervisión del trabajo docente.	Observación de las respuestas del personal administrativo y docente consultados, para establecer si se desarrolló un proceso de supervisión del trabajo docente durante el período de pandemia.

Fuente: Elaboración propia (2022)

4. Instrumentos para la recolección de datos

La investigación sobre gestión curricular de la Dirección del CTSEO y su influencia en el desempeño del personal docente en pandemia, utilizó como instrumentos para recolectar los datos los que se describen a continuación:

- a. Entrevista semiestructurada: orientada para entrevistar a la directora académica y a las tres coordinadoras de la organización, para obtener información precisa sobre la gestión curricular y particular sobre los ejes temáticos, que son: visión compartida, rediseño organizacional, atención y apoyo individual al personal docente, y monitoreo y supervisión.
- b. Cuestionario: elaborado para recolectar datos relacionados con los siguientes temas: visión compartida, rediseño organizacional, atención y

apoyo individual al personal docente, y monitoreo y supervisión dirigido a los docentes del CTSEO. Cada uno de los ejes tendrá cinco preguntas.

Con el propósito de garantizar la validez de contenido y de construcción de los instrumentos, estos serán sometidos a una evaluación por criterio de experto. Para tal fin, serán remitidos a un grupo de profesionales especialistas en ciencias de la educación, administración de la educación e investigación, así como a un grupo de docentes.

Finalmente, las observaciones y recomendaciones, que surjan de tal grupo de profesionales y de docentes, serán valoradas e integradas a los instrumentos según correspondan para sus modificaciones.

5. Procedimiento de recolección y análisis de datos

La investigadora, en coordinación con la Dirección del CTSEO, desarrollará la aplicación de los instrumentos de forma directa a cada uno de los sujetos que conforman la muestra de estudio.

Para el análisis de los datos se aplicarán las distribuciones de frecuencia. Como medida de posición central se utilizará el promedio.

6. Proyecciones de la investigación: alcances y limitaciones

Esta investigación pretende ser útil para todos los administradores de la educación, en un tema tan relevante dentro de la gestión de organizaciones como lo es la gestión curricular, enfocado en el desempeño docente en tiempos de pandemia.

A partir de los resultados, el desempeño docente en pandemia como aparente amenaza podrá ser atendido de forma estratégica, mediante un abordaje de gestión curricular y coordinado en función de la visión-misión de la organización.

Como posibles limitaciones, se ha considerado que la muestra de sujetos no responda los instrumentos aplicados. Otra limitación es que no se realice la devolución de los instrumentos de la investigación. A pesar de las situaciones, se

tratarán de reducir para obtener la mayor parte de instrumentos completos, para compensar la no devolución y no llenado de instrumentos.

Análisis de los datos

En este capítulo se presentan, describen y analizan los datos obtenidos a través de los instrumentos recolectores de datos: entrevista y cuestionario aplicados respectivamente a la directora académica, coordinadoras y personal docente de CTSEO, con el fin de analizar la gestión curricular y su influencia en el desempeño docente en el periodo de pandemia 2020-2021.

El análisis se estructura en cuatro partes, a saber: visión compartida con el personal docente, para cumplir las metas; rediseño organizacional, que le permita al personal contar con las condiciones de trabajo apropiadas para desarrollar sus labores; atención y apoyo individual al personal docente a través de una interacción permanente; y monitoreo y supervisión apropiadamente del trabajo de personal docente y desempeño docente. Además, para una mejor visualización e interpretación de los datos, se hace uso de gráficos.

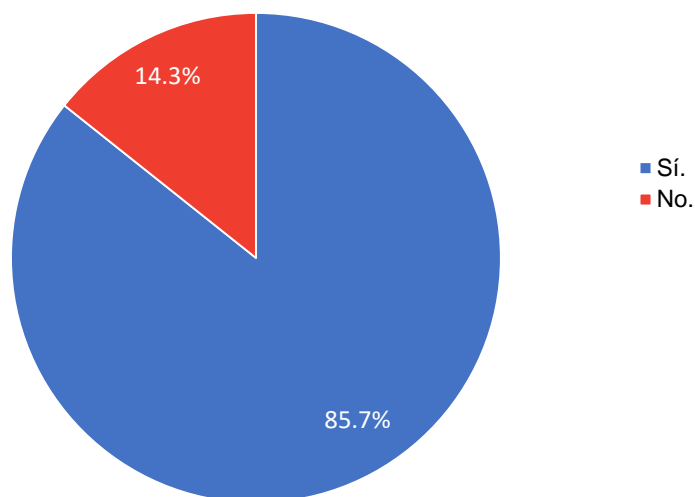
A. Gestión curricular y visión compartida

1. Motivación del personal docente para cumplir con las metas de trabajo

En las entrevistas realizadas a la directora académica y a las tres coordinadoras por los planteamientos que exponen, se determina que hay coincidencia en un 100% de que el personal docente ha sido motivado para cumplir su trabajo. Argumentan su posición señalando que *se les ha instado a que los docentes cumplan y si cumplen. También que, al inicio de la pandemia fue un poco confuso, porque ni las coordinaciones ni los docentes tenían un norte tan claro.* En el nivel de preescolar indican que *se tuvo que empezar desde cero con la tecnología y fue un aprendizaje para los padres, docentes y coordinaciones, ya que fue un proceso largo y agotador.*

Plantean que *la motivación es una cadena, que empieza en dirección, luego a las coordinaciones y finalmente a los docentes. Finalmente, mencionan que todos tienen diferentes requerimientos y que el desarrollo de los programas puede variar o ir más lento, que en dirección han sido muy conscientes y anuentes a que esto puede suceder, y por tanto no ha habido una presión de que todo se cumpla al mismo tiempo.*

Gráfico 1
Opinión del personal sobre la motivación recibida por la dirección del CTSEO para cumplir con las metas que demanda su trabajo



Fuente: Elaboraci3n propia (2022)

El gr3fico 1 presenta los datos en relaci3n con la consulta hecha a las personas docentes del CTSEO, con respecto a si la direcci3n ha motivado al personal docente para que pueda cumplir con las metas que demanda su trabajo. Se observa, en un 85,7% el se3alamiento de que s3 ha sido motivado para cumplir con las metas que demanda el trabajo; sin embargo, en un 14,3% manifiesta que no.

Entre las razones por las cuales se manifiesta que se ha motivado al personal docente destacan: *se han adaptado los horarios de clases, dando opciones para modificar contenidos, lo han realizado, pero no desde principio de a3o, sino*

después; al principio del año señalaban más los errores, pero eso debido a una encuesta realizada fue cambiando de forma verbal, facilitar los procesos de evaluación para hacer el trabajo más dinámico, evitando el trabajo en exceso. Y siempre hay motivación, con capacitaciones, charlas [de] mejoras tecnológicas, y dándonos ánimo para seguir, mediante reuniones de personal y en coordinación y al principio de este año dotándonos de audífonos para una mejor realización de nuestras labores, escuchando al personal para que entre todos se buscaran las mejores decisiones a considerar y tomar, felicitaciones por las buenas labores. El año anterior incluso se brindó un bono en compensación en el día de la fraternidad, por medio de circulares escritas y de forma verbal; por ejemplo, en coordinación valoran lo que uno hace y le agradecen.

Por otra parte, está el 14,3% que plantea no haber recibido ningún tipo de motivación, que basa tal manifestación considerando que: *se han preocupado más por el bienestar de los estudiantes, han expuesto a los docentes, les han exigido tanto trabajo administrativo que el personal se nota abrumado y exhausto; la demanda del trabajo ha sido mucha y se permite que los padres dominen en muchas de las decisiones y hay un desorden en horarios.*

Al contrastar las manifestaciones de la directora académica, de las tres coordinadoras con las del personal docente (85,7%) relacionadas con acciones de motivación para que el personal docente cumpla con las metas de trabajo, existe coincidencia en que se han desarrollado acciones para tal fin, lo cual coincide con los argumentos planteados en el marco teórico por Gajardo y Ulloa (2016), quienes apuntan que establecer dirección hace referencia a “definir un propósito de carácter moral, que motive al equipo y los lleve a perseguir sus propias metas” (p. 7).

En ese sentido, es fundamental que el docente esté motivado, ya que es parte de su responsabilidad, pero no se podría dar si únicamente el docente aporta motivación. De parte del equipo de gestión, debe existir un aporte a la motivación docente, porque esto impacta al docente de forma positiva, y así los estudiantes se sienten en un ambiente donde estén siendo incluidos, les guste aprender y además se sientan seguros en el contexto de pandemia.

También la motivación debe ir en la misma línea de establecer dirección, ya que es un círculo que permite alcanzar los logros durante la pandemia.

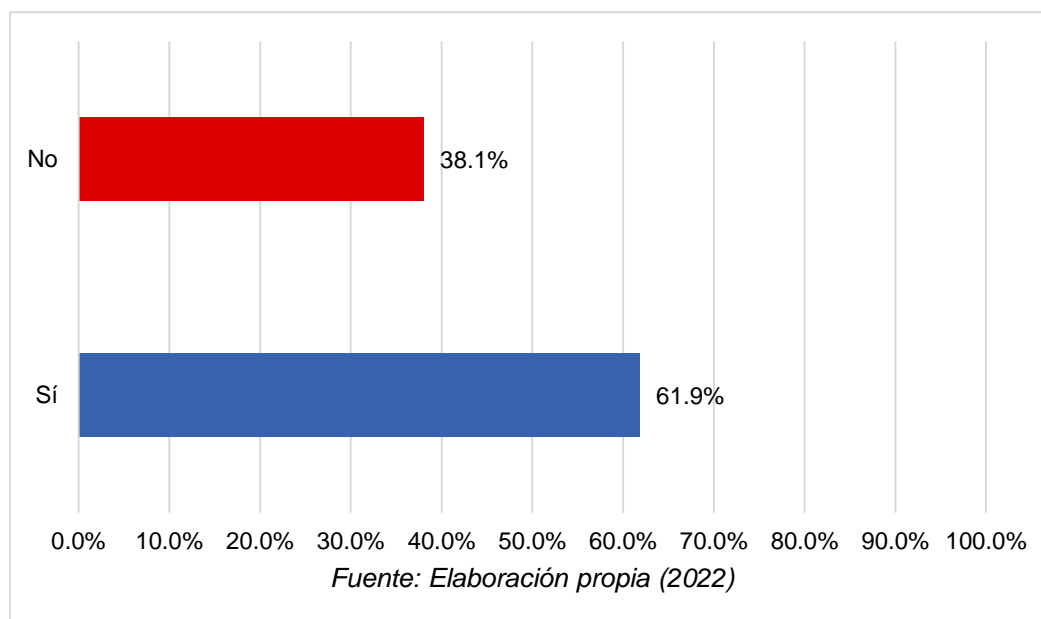
Por tanto, a partir de las manifestaciones del personal administrativo (directora académica y coordinadoras) y de la opinión de un porcentaje significativo del personal docente, se confirma que la dirección del CTSEO ha promovido la motivación del personal docente para cumplir con las metas de trabajo. Con respecto a las argumentaciones dadas por el 14,3%, sería importante que, en aras de fortalecer tales acciones, estas sean analizadas para cubrir a este grupo que discrepa de lo identificado.

2. Espacios para construir una visión

En las entrevistas realizadas a la a las tres directora académica y coordinadoras, se les consultó sobre los espacios para construir una visión. Al respecto, en un 100% señalan coincidir que *los espacios se dieron, pero de forma reducida. Se señala que en el Plan Anual (POA) se construyó, pero no con un énfasis dentro del periodo de una pandemia.* Asimismo, una de las coordinadoras expresa que: *la visión compartida siempre está y se motiva y se invita como parte de la metodología teresiana, pero que durante la pandemia ha costado más. Consideran que estos espacios no se lograron ver como tal por toda la situación negativa emocional que la pandemia conllevó.* Enfatiza que *en primaria tuvieron charlas con personas que contaron sus testimonios y ayudó en lo emocional y en lo espiritual. También menciona los espacios con la psicóloga en donde aportó con un periodo de reunión donde se habló más sobre el cuidado a mí mismo y la parte emocional durante el tiempo de pandemia.* Por otro lado, en secundaria, la coordinadora *intentó estar ahí y estar pendiente para que los docentes se sintieran acompañados.*

Gráfico 2

Opinión del personal sobre la implementación de espacios para construir una visión compartida de Centro Educativo recibida por la dirección del CTSEO



El gráfico 2 presenta los datos acerca de la consulta realizada a las personas docentes del CTSEO con respecto a si se han implementado espacios para construir una visión compartida del centro educativo durante el periodo de pandemia. Se indica en un 61,9% que sí; sin embargo, en un 38,1% manifiesta que no.

Los docentes que manifiestan que sí se han implementado espacios para construir una visión compartida de centro educativo, mencionan que algunos de los espacios brindados son: en *reuniones de personal y capacitaciones, cambio curricular, comunidades de aprendizaje, ProFuturo, actividades religiosas, al escuchar las distintas alternativas propuestas por el personal docente en cuanto a las mejores herramientas, utilizar más que todo espacios por ciclos, con mis compañeras de preescolar, semana cívica y tardes de películas.*

En un 38,1% señalan el no con respecto a los espacios para construir una visión compartida de centro educativo. Algunos de los argumentos son que: *existe un divorcio entre diferentes departamentos del colegio. No se motiva a los docentes y comunidad en general a unirse como una sola institución en pro de la prosperidad de la institución (la pandemia ha afectado la matrícula notoriamente), me parece que ha faltado más organización, espacios de escucha mutua y reflexión de la*

realidad y su incidencia en la vida escolar, creo que son desordenados y debería unificarse algunas decisiones y aspectos evaluativos y comunicativos entre el personal docente, se trabaja en capacitaciones para lo nuevo, pero no para trabajar en la visión ya establecida, tratan de hacerlo con las capacitaciones que tenemos (comunidades de aprendizaje), pero estas actividades no están pensadas para realizar en un contexto de pandemia y la falta de tiempo.

Tal y como se menciona en el marco teórico sobre espacios para construir una visión compartida, los estudiantes son el futuro del país y la sociedad está evolucionando de manera veloz. No obstante, se requiere que los docentes tengan una visión para los cambios que se presentan. Esto para que cada estudiante obtenga una educación adecuada para el tipo de aprendizaje de esa persona. Los autores Sanz y Serrano (2019) mencionan la importancia de ser docentes de cambio para con la sociedad: “Estos docentes del cambio deben perseguir, como propósito moral de su profesión, dotar de las capacidades y competencias necesarias a sus alumnos para erradicar toda forma de pobreza, de intolerancia, de violencia y de discriminación” (p. 27).

Asimismo, al contraponer las manifestaciones de la directora académica y de las tres coordinaciones y del equipo docente, se requiere del esfuerzo del equipo de gestión, docentes, estudiantes, familias y personas de la comunidad para el cambio, especialmente durante el contexto de pandemia. Es importante, para que todos los sectores sean escuchados y se sientan identificados con la organización y mejorar para el futuro de los estudiantes.

De acuerdo con lo analizado, a partir de las manifestaciones del personal administrativo (directora académica y coordinadoras) y de la opinión de un porcentaje significativo del personal docente, se confirma que la dirección del CTSEO ha promovido la implementación de espacios para construir una visión compartida, pero de forma reducida por la pandemia.

Es apropiado ampliar estos espacios, para que a las coordinadoras se les permita brindar un seguimiento no solo en el área de gestión, sino también con los docentes. Para ello, se pueden utilizar diferentes herramientas, como cuestionarios

cortos, reuniones presenciales o virtuales, tanto individuales como grupales, para que se apoyen en la construcción de esta visión necesaria para la sociedad de cambio.

En la misma línea y, por lo expresado por las personas docentes en el cuestionario, es importante continuar con el espíritu y el carisma teresiano que se fomenta; esto para la unión del equipo docente, implementando una unificación de objetivos y perfiles de salida de los estudiantes teresianos. De esta manera, se trabaja en conjunto con los de preescolar, primaria y secundaria, para el crecimiento y seguimiento de los estudiantes y de la organización.

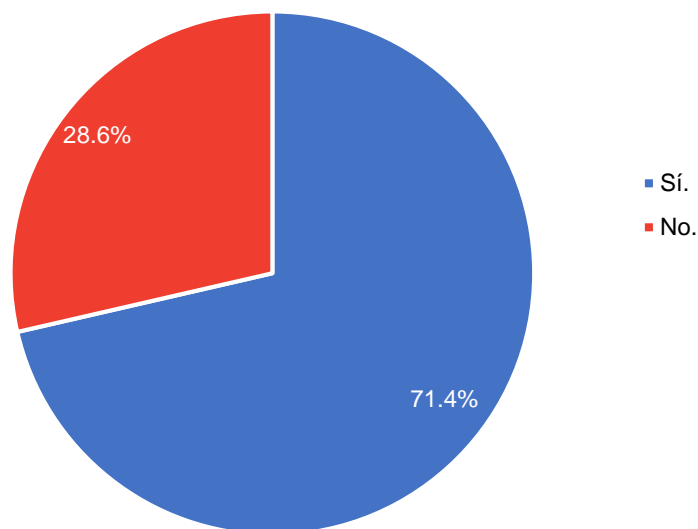
Finalmente, se requiere adaptar las decisiones al contexto real de la pandemia y tener visión en lo que se puede lograr y lo que se debe modificar, para seguir brindando un servicio característico de la institución.

3- Fomentar el trabajo colaborativo para el logro de objetivos grupales de equipo docente

En las entrevistas realizadas a la directora académica y a las coordinadoras, acerca de fomentar el trabajo colaborativo para el logro de objetivos grupales de equipo docente, al respecto un 75% manifiesta que sí se fomenta el trabajo colaborativo; sin embargo, un 25% menciona que *se intentó pero que no fue implementado del todo*. El 75% menciona que *tal vez no se implementó como antes de la pandemia, pero sí se ha trabajado con los grupos, como por ejemplo el comité cívico cultural y el de pastoral*.

También, se menciona que: *sí se fomenta, pero siempre se les da la autonomía a las docentes para que realicen lo que consideran prudente dentro de este tiempo. Es decir, en lugar de imponer, es hacer lo que creen conveniente de acuerdo con la experiencia y el grupo, es más el ser independientes*. Por último, se menciona que, *en secundaria, como grupo se han apoyado mucho. Han sido muy solidarios y si [a] alguno se le dificulta algo, siempre hay disponibilidad de poder ayudar; han sido muy unidos durante la pandemia*.

Opinión del personal sobre el fomento del trabajo colaborativo de parte de la dirección del CTSEO para el logro de los objetivos grupales de equipo docente



Fuente: Elaboración propia (2022)

El gráfico 3 refleja los resultados del cuestionario aplicado a las personas docentes, y se distingue en el 71,4% que sí se fomenta el trabajo colaborativo para el logro de objetivos grupales de equipo docente durante el periodo de pandemia, pero un 28,6% declara que no.

En cuanto a las razones mencionadas por las personas docentes de cómo se ha fomentado el trabajo colaborativo, se menciona que: *permitiendo la puesta en práctica de proyectos integrados, en ocasiones a veces se les olvida, lo hacen de forma verbal o en capacitaciones con actividades, se nos invita en todo momento a trabajar en forma colaborativa, hacer grupos de trabajo, tomar en cuenta los ámbitos de preescolar, primaria y secundaria, en capacitaciones y encuentros de diferente índole, organización desde las coordinaciones, mediante la implementación y puesta en práctica del plan anual, las reuniones de pastoral y reuniones de personal, la repartición de labores cuando hay actividades a nivel institucional, ayudando a los demás docentes a cubrir lecciones, se han realizado por reuniones de Zoom.*

Es importante señalar que los docentes, quienes respondieron no, aluden que, *piden más bien todo individual y no dan tiempo para que los profesores se organicen y trabajen de manera conjunta, no hay suficiente unificación en la toma de decisiones, parece ser que hasta ahora se está considerando, cada docente trabaja en sus funciones. Considero que los docentes guías podríamos ser apoyados por los docentes que no lo son, no se le solicita lo mismo a todo el personal docente, como ya mencioné, se trata de hacer con las capacitaciones de comunidades de aprendizaje; sin embargo, nunca nos pidieron nuestra opinión o si queríamos participar de estas capacitaciones. Aparte de esto, no se han hecho actividades para incentivar el trabajo grupal.*

Si comparamos los datos brindados por los consultados, con respecto a fomentar el trabajo colaborativo para el logro de objetivos grupales, con lo que expresan Sánchez y Jara (2015), se espera que los profesores egresados tengan las competencias para “conocer cómo se genera y transforma la cultura escolar; atender a la diversidad y promover la integración en el aula; y aprender en forma continua (sic) reflexionando sobre su práctica” (p. 2).

En ese sentido, se contrastan las afirmaciones de la directora académica, de las tres coordinadoras con las del personal docente, relacionadas con el fomento del trabajo colaborativo de parte de la dirección del CTSEO para el logro de objetivos grupales del equipo docente, y se determina que existe una similitud en que, si el coordinador le fomenta al docente que se requiere de trabajo colaborativo en el aula, se debería reflejar en el trabajo diario con sus pares. Es decir, entre las personas docentes el trabajo colaborativo debe prevalecer, ya que es fundamental que se acompañen y de esta manera los docentes no se sienten solos.

Por tanto, a partir de lo analizado del personal administrativo (directora académica y coordinadoras) y de la opinión de un porcentaje significativo del personal docente, se confirma que se ha fomentado el trabajo colaborativo de parte de la dirección del CTSEO, para el logro de objetivos grupales de equipo docente.

Sin embargo, en cuanto a las argumentaciones por parte del 28,6%, se recomienda que se trabajen talleres y actividades en la línea de trabajo colaborativo

al menos dos veces durante el año, especialmente para fortalecer la importancia de los equipos de trabajo en el centro educativo.

También es apropiado indicar el fomento del trabajo colaborativo para abrir el diálogo y escuchar a los docentes, ya que también son parte de un equipo de trabajo. Es decir, que no exista temor para expresar lo que se requiere, siempre en la búsqueda del mejoramiento para el centro educativo.

4- Estimulación en el personal docente, de altas expectativas para el cumplimiento de las metas propuestas

En la entrevista hecha a la directora académica y a las tres coordinadoras, se les consultó acerca de la estimulación en el personal docente con altas expectativas para el cumplimiento de las metas propuestas y, con respecto a las entrevistas realizadas a la directora académica y a las tres coordinadoras, un 50% menciona que sí se le han estimulado altas expectativas y un 50% menciona que no.

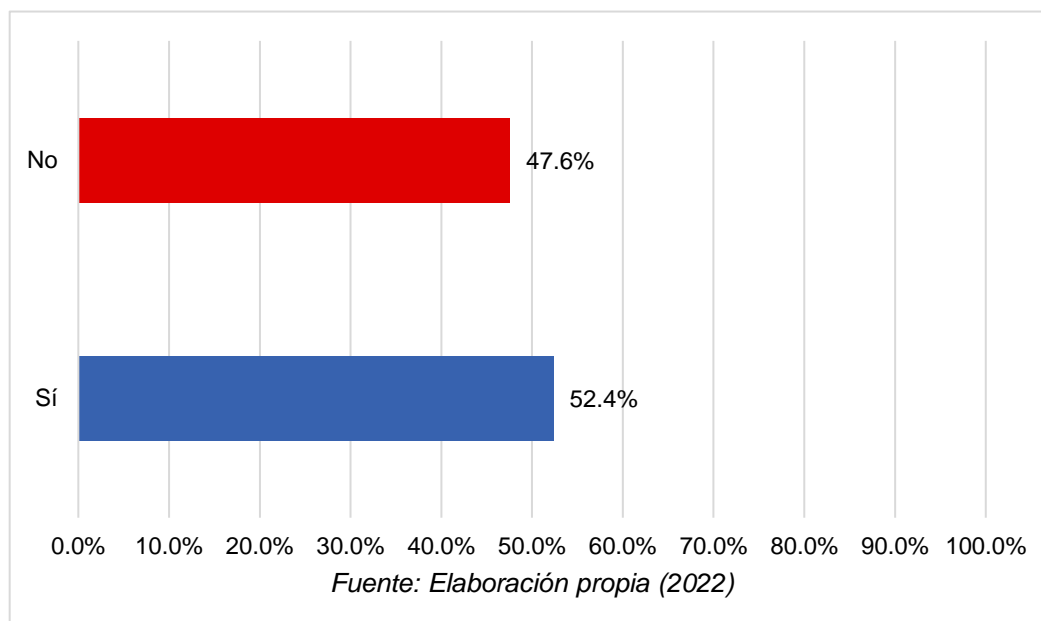
Por ejemplo, con respecto a las que respondieron que sí, se basaron en que *se les ha motivado a los docentes e inclusive se han dado algunas formaciones desde la provincia para que usen las diferentes aplicaciones tecnológicas y se les agradece al final de cada reunión de coordinación.*

Otra entrevistada manifiesta que *al inicio no tuvieron ese estímulo, pero conforme el tiempo, después de la mitad del año, sí se sintió un poco más de apoyo, más que todo por el cambio y al final se logró acomodar mejor.*

El otro 50% sostiene que altas expectativas no. Las entrevistadas indican que: *sabían que iba a ser difícil; por lo tanto, se permitió decir que realizaran lo que se podía y de la mejor manera. No se buscaba cantidad sino calidad, es decir, ir poco a poco. Las altas expectativas siempre las tiene uno como humano, que siempre quiere dar más allá, pero sí se tuvo que sintetizar un poco.*

Gráfico 4

Opinión del personal docente sobre la estimulación de altas expectativas para el cumplimiento de las metas propuestas por parte de la dirección CTSEO



El gráfico 4 presenta los datos con respecto a la consulta realizada a las personas docentes del CTSEO referente a la opinión de la estimulación de altas expectativas para el cumplimiento de las metas propuestas de parte de la dirección del CTSEO. Un 52,4% señala que sí existe un estímulo en el personal docente de altas expectativas para el cumplimiento de las metas propuestas, y el 47,6% manifiesta que no existe un estímulo en el personal docente de altas expectativas para el cumplimiento de las metas propuestas.

El 52,4% de las personas docentes que indican sí, señalan, entre otras opiniones: *considero que al ser una institución privada siempre son altas las expectativas, avanzar con los contenidos, cumplirlo y preparar lo mejor posible a los estudiantes. Y la institución nos motiva para que sea así, mantener la matrícula, no dejar caer la calidad educativa, flexibilización en muchas áreas, que el conocimiento pueda llegar a los y las estudiantes, mejorando toda la parte tecnológica y adaptando nuestros planeamientos a las circunstancias actuales, luchar por lo que se quiere, apoyo en cuanto a crecimiento profesional, autonomía y autoridad para solucionar conflictos, dar nuestro mayor esfuerzo en todo lo que hacemos, pero conscientes de nuestra realidad y limitantes durante la pandemia, motivación y acompañamiento constante; sumado a ello los espacios de capacitación docente,*

con todas las propuestas del plan anual de cada nivel; en estos tiempos de pandemia, ha sido difícil poder cumplir con todas, por lo que se han tenido que modificar muchas, pero siempre estimulando el poder lograrlo por medio de ideas y material que se nos facilita como apoyo y la pandemia ha sido complicada, se han tenido que tomar decisiones y cambios en diferentes momentos del año y se comprende por lo que ha tenido que pasar la dirección, pero estimulación como tal siento que no se ha recibido, hay muchos cambios y en ocasiones no se informan bien. Sí se dice que los profes debemos trabajar de la mejor para alcanzar las metas, pero de ahí no se pasa.

Por otra parte, el 47,6% de las personas docentes manifiesta: *No, ya que tenemos expectativas reales, donde se han tenido que modificar varios aspectos como horarios, modalidad, contenidos, etc., de forma que se cumpla con los objetivos pero sin sobrecargar a los estudiantes y personal, seguro por tener otras cosas en su jornada se les ha olvidado, han tomado decisiones en contexto de pandemia que más bien cargan a los docentes, desde delegar el seguimiento de protocolos hasta introducir cambios de currículum; hay muchas actividades en la institución y eso a veces disminuye el enfoque en las altas expectativas de cara al cumplimiento de las metas propuestas en beneficio a los estudiantes, han indicado en varias ocasiones que debemos realizar hasta donde se puede, y que la pandemia ha sido una gran limitante. En mi área se me sugirió unificar criterios y no presionarme a cumplir todos los objetivos propuestos sino a sintetizar contenidos, bajó el nivel de la educación, permitiéndole al estudiantado la toma de decisiones que ellos y ellas no están en la madurez de tomar; por ejemplo, cómo se imparte alguna materia en específico y ha sido un tiempo de mucho delegar y hacer. Y es notable el cansancio del personal y creo que no se han tomado decisiones grandes que puedan despertar una gran motivación al personal como para dar lo mejor de sí.*

Al comparar las manifestaciones de las tres -directora académica y coordinadoras-, con las emitidas por el personal docente, relacionadas con la estimulación de altas expectativas para el cumplimiento de las metas propuestas, existe coincidencia con los argumentos expresados en el marco teórico por Sánchez

y Jara (2015), cuando plantean que los docentes con altas expectativas logran “gestionar la clase y crear un ambiente apropiado para el aprendizaje; aplicar métodos de evaluación para observar el progreso de los estudiantes y usar los resultados para retroalimentar el aprendizaje y la práctica pedagógica” (p. 2).

Asimismo, es relevante que el equipo de gestión y las coordinaciones reflexionen sobre el ambiente vivido durante la pandemia. El progreso de los estudiantes ha sido importante para sacar conclusiones sobre las expectativas durante la pandemia.

Por tanto, a partir de las manifestaciones del personal administrativo (directora académica y coordinadoras) y de la opinión de un porcentaje significativo del personal docente, se confirma que la dirección del CTSEO tiene un desbalance en el estímulo de altas expectativas para el cumplimiento de las metas propuestas por parte de la dirección del CTSEO.

En ese sentido, sería importante coincidir como equipo de gestión para la institución durante una pandemia y, en aras de mejora, se recomienda a la dirección valorar a los docentes, retarlos con un aspecto y motivarlos para que logren sus objetivos de altas expectativas. También, darle el seguimiento adecuado a lo que realizan los docentes en las aulas es primordial para el bienestar de la comunidad educativa.

Por otra parte, de acuerdo con lo analizado en los cuestionarios aplicados a las personas docentes, el 47,6% menciona que no se les ha motivado a la estimulación de altas expectativas a las personas docentes durante el periodo de pandemia y, por lo tanto, se recomienda incentivar en el personal docente altas expectativas de manera gradual. Es importante que esto suceda para el cumplimiento de las metas propuestas, ya que la estimulación de altas expectativas tiene un impacto importante en la motivación de las personas docentes. Asimismo, es necesario establecer límites grupales para que la persona docente no se sienta recargada en su trabajo, sino acompañada en el proceso. Dichas recomendaciones son relevantes para cubrir a este grupo de personas docentes que discrepan de lo reconocido.

5- Comunicación de nuevos propósitos o cualidades morales al cuerpo docente

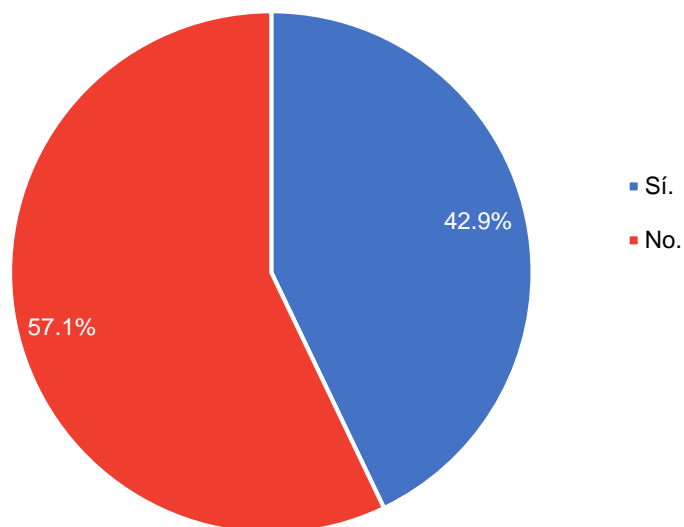
En la entrevista se les consultó, a la directora académica y a las tres coordinadoras, sobre si se ha comunicado algún nuevo propósito o cualidad moral que se deba fortalecer a nivel personal en cada miembro del cuerpo docente y, al respecto, un 50% que menciona que sí, y un 50% dice que no.

Las personas entrevistadas que mencionan que sí, plantean que *se trata de decirles que sigan adelante, no tener miedo, que es importante cuidarse mucho, ya que estamos expuestos, aunque ya todos tienen la vacuna y eso nos genera más tranquilidad, pero ahora los que más se enferman son los más pequeños. También es importante creer en el modelo educativo, ya que también se está trabajando en comunidades de aprendizaje en medio de la pandemia.* Una de las entrevistadas indica que *hay mucho que fortalecer y reforzar, pero sí se tienen metas.*

Respectivamente, las entrevistadas, quienes mencionan que no, respaldan su respuesta en que: *no se ha tenido ningún comunicado con respecto a eso.* Asimismo, otra entrevistada menciona *que cualidad moral, no, pero que a través de reuniones que se ha tenido en coordinación, se ha fortalecido. También que en la dirección se sabe el esfuerzo y el trabajo que todos en la institución han hecho en tiempos de pandemia, como usar recursos propios hasta aprender cosas nuevas, y lo han valorado. Agrega que todos han mostrado ser muy valientes y humanos ante las situaciones, ya que han estado muy preocupados por los estudiantes, por las familias, por los compañeros; por lo tanto, en eso se ha trabajado bien.*

Gráfico 5

Opinión del personal sobre la comunicación de algún nuevo propósito o cualidad moral que se deba fortalecer, a nivel personal, en cada miembro del cuerpo docente de parte de la dirección del CTSEO



Fuente: Elaboración propia (2022)

El gráfico 5 expone los datos a la consulta realizada a las personas docentes del CTSEO con respecto a la comunicación de algún nuevo propósito o cualidad moral que se deba fortalecer, a nivel personal, en cada miembro del cuerpo docente. Se observa, en un 57,1%, el señalamiento de que sí ha sido motivado para cumplir con las metas que demanda el trabajo; sin embargo, un 42,9% manifiesta que no.

Referente al 57,1% de lo manifestado por las personas docentes, las explicaciones que ofrecen son trabajo en equipo, y aducen: *Se nos ha invitado a hacer un trabajo autónomo, a confiar en nuestras decisiones y no recargar el trabajo, medidas sanitarias y distanciamiento social, que hay que mantener la paz y la salud, pero es solo el discurso porque no lo fomentan, compromiso, la responsabilidad para aplicarla a los alumnos de responder ante la virtualidad, se nos está capacitando con nuevas metodologías para fortalecer la enseñanza en nuestros estudiantes y su entorno, la empatía y a ser más solidarios con la situación que afrontamos y que viven nuestros alumnos, comunicación asertiva; el tema lo toqué en coordinación, comentando las metas, propósitos y áreas por mejorar de manera*

personal, y se nos ha motivado a reforzar nuestra parte emocional, al manejo del estrés y a la creatividad en las actividades virtuales.

Por otro lado, el 42,9% de las personas docentes que respondió que no, refuerzan la respuesta con las siguientes manifestaciones: *No he recibido ningún comentario o solicitud al respecto, me parece que no se ha hecho énfasis en esto de manera intencionada y clara, porque ya lo venía haciendo desde antes de la pandemia, como el cuidado de la salud general y de la casa común; sin embargo, los ha fortalecido durante la pandemia. Aunque existen encuentros de acompañamiento docente, estos están más ligados al desempeño laboral que a cualidades morales. Hacen falta más espacios de acompañamiento personal para la reflexión no solo del quehacer educativo sino también de calidez humana; no he recibido comentarios a fortalecer en cualidades morales durante este año. Sin embargo, me mantengo a la expectativa de recibirla, porque se impartió una capacitación de comunidades de aprendizaje y no se le indica al personal docente el propósito a nivel institucional de la misma.*

Al confrontar las manifestaciones de la directora académica, de las tres coordinadoras con las del personal docente, sobre algún nuevo propósito o cualidad moral que se deba fortalecer, existe coincidencia en que se han desarrollado algunas acciones para tal fin, lo cual coincide con los argumentos planteados en el marco teórico por Sánchez y Jara (2015), sobre lo que se espera de los profesores egresados: “gestionar la clase y crear un ambiente apropiado para el aprendizaje; aplicar métodos de evaluación para observar el progreso de los estudiantes y usar los resultados para retroalimentar el aprendizaje y la práctica pedagógica (...)” (p. 2).

En relación con esto, es fundamental que el ambiente proporcionado en tiempos de pandemia sea el adecuado para, precisamente, cumplir con la educación de calidad en medio de la crisis sanitaria mundial. Por lo tanto, se cumple que hay mucho trabajo por realizar como docentes, pero no se cumple al 100% con la comunicación de algún nuevo propósito o cualidad moral que deba fortalecer, a nivel personal, a cada miembro del cuerpo docente.

Asimismo, a partir de las manifestaciones del personal administrativo (directora académica y coordinadoras) y de la opinión de un porcentaje significativo del personal docente, se confirma que la dirección del CTSEO ha promovido la comunicación de algún nuevo propósito o cualidad moral, que se deba fortalecer a nivel personal, en cada miembro del cuerpo docente, por parte de la dirección del CTSEO.

Con respecto a las argumentaciones dadas por el 42,9%, sería importante que la persona docente sienta motivación, tener objetivos claros y retos que refuercen las necesidades para los estudiantes y reflejar el trabajo en sus aulas e institución. Es recomendable, para la organización, que el área de gestión y coordinación rete a los docentes de forma conjunta, para lograr algún propósito de carácter moral por año y que les sea comunicado con antelación.

B. REDISEÑO ORGANIZACIONAL

1- Cultura Colaborativa

En las entrevistas realizadas a las tres (directora académica y coordinadoras), se les consultó sobre una cultura colaborativa y, al respecto, en un 50% mencionan que sí se ha promovido una cultura colaborativa durante la pandemia; sin embargo, el 25% menciona que no, y el 25% restante asegura que al inicio no se tuvo, pero al final sí.

La directora académica sostiene que sí se ha promovido una cultura colaborativa, ya que *en marzo del 2020 que empezamos a trabajar con las clases virtuales y unos ayudaban a otros, los de secundaria ayudaban a los de primaria, los de primaria preguntaban entre ellos, o sea, ellos propusieron y logramos salir adelante. Y mucho fue con la aportación que hicieron los profesores.*

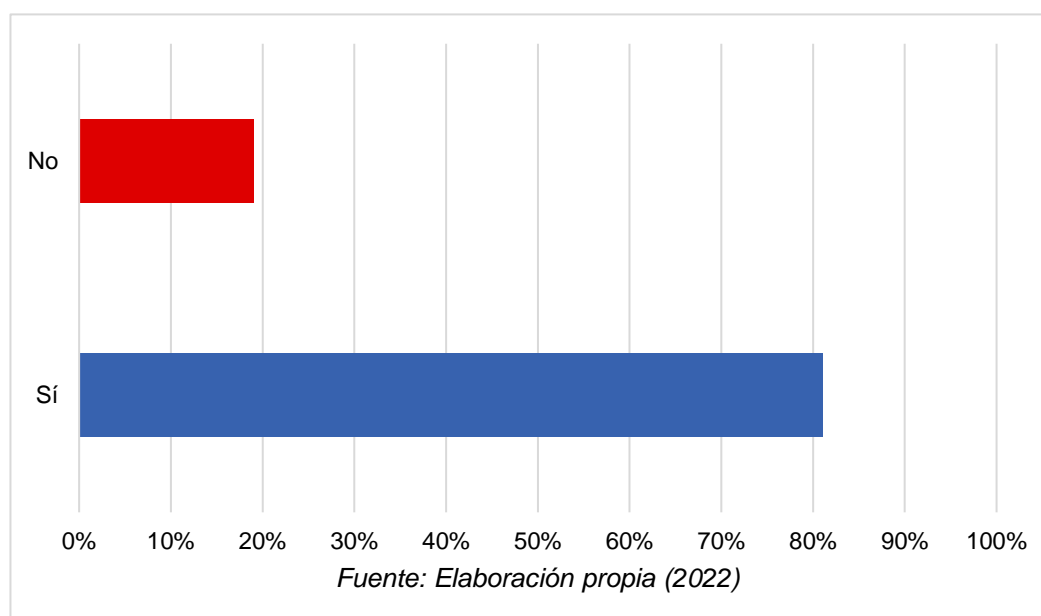
También la coordinadora de secundaria manifiesta que sí, porque *el año pasado nos decimos que lo que nos sirve a uno, nos puede servir a todos. El año pasado, hicimos sesiones de que nos enseñaban unos compañeros un App o algún material que nos funcionaba para o, por ejemplo, dónde entrego al grupo un documento, dónde van las fechas, y vamos teniendo una guía que nos va a ayudar a actualizar; entonces lo tuvimos en secundaria y primaria también se dio. Ahora*

hemos tenido lo de comunidades de aprendizaje, que han sido capacitaciones para llegar a una cultura colaborativa y hemos reforzado por ahí.

Una de las coordinadoras declara que no, ya que el trabajo colaborativo y la cultura todavía nos falta montones. De parte de dirección y de cualquier persona del centro educativo es como aprender a aprender, a trabajar de manera no individual sino más bien de manera colaborativa; sin embargo, pienso que todavía falta y es algo que se debe de fortalecer por parte de la dirección. Hay algunas personas que tienen esa visión, pero que les falta promover un poco más.

Por último, el 25% que manifiesta que al inicio no, pero al final tal vez sí, fue la coordinadora de preescolar, y fue porque me parece también que pues en niños tan pequeños se requirió del apoyo de las familias entonces realizar la cultura colaborativa más que todo fue desde casa el apoyo que recibimos.

Gráfico 6
Opinión del personal sobre la promoción de una cultura colaborativa de parte de la dirección CTSEO



El gráfico 6 presenta los datos referentes a la consulta realizada a las personas docentes del CTSEO, con respecto a la promoción de una cultura colaborativa de parte de la dirección del CTSEO. Un 81,0% señala que sí se ha

promovido una cultura colaborativa de parte de la dirección del CTSEO; no obstante, un 19,0% manifiesta que no.

Las descripciones de estas promociones de cultura colaborativa por parte de las personas docentes son: *apoyo a compañeros, horarios especiales de cuidados durante actividades especiales, acompañamiento a profesores guías, recordándonos que todos somos una familia y que debemos de apoyarnos unos a otros, el trabajo colaborativo es parte de los propósitos o ideales de la educación teresiana; se han realizado diferentes actividades promoviendo el cuidado y el aseo de la institución y sus integrantes; ha dado la opción de que se comparta información, como plataformas digitales, entre docentes, unión de proyectos entre varias materias, se nos ha pedido más unificarnos y apoyarnos para conseguir juntos los objetivos propuestos como colegio, campañas de solidaridad, se dice que todos debemos de apoyarnos mutuamente; sin embargo, hay compañeros que no apoyan totalmente a los otros, se le dice a la dirección y siempre es lo mismo.*

Al verificar las manifestaciones de la directora académica, de las tres coordinadoras con las del personal docente, relacionadas con una cultura colaborativa, existe coincidencia en que se han desarrollado acciones para tal fin, lo cual coincide con los argumentos planteados en el marco teórico por Zapata (2014), quien, en relación con la teoría de la contingencia, hace alusión a tres principios básicos:

(...) el primero: no hay una forma óptima de organizar la empresa; el segundo: no existen maneras de organizar igual de eficientes; y el tercero: el entorno es considerado como dado, lo que quiere decir que la organización tiene pocas posibilidades de influir o controlar su situación frente a él, (...).
(p. 125)

En ese sentido, se determina que se tuvo que trabajar de modo virtual y dando apoyo entre primaria y secundaria. En cuanto a preescolar, los niños están muy pequeños y se necesitaba ayuda de parte de las familias; por ende, la

organización tuvo poca influencia en este aspecto, ya que se salía del control de las docentes para el trabajo colaborativo.

Efectivamente, a partir de las manifestaciones del personal administrativo (directora académica y coordinadoras) y de la opinión de un porcentaje significativo del personal docente, se confirma que la dirección del CTSEO ha promovido la cultura colaborativa del personal docente. Respecto a las argumentaciones dadas por la coordinadora de preescolar en la entrevista y el 19,0% de las personas docentes, sería importante que el centro educativo fortalezca el vínculo con las familias de los niños más pequeños, mediante un *family day* o *un día de escuela con algún familiar*.

Además, se recomienda capacitar a las familias con las plataformas correspondientes y utilizadas en preescolar. Asimismo, para el fortalecimiento del trabajo colaborativo en la institución, se proponen actividades para incluir a todos los docentes y poder buscar alguna herramienta o aplicación, que sea funcional para cada nivel en las clases impartidas. Estas recomendaciones pueden ayudar a cubrir a este grupo, quien menciona que no se ha promovido una cultura colaborativa de parte de la dirección del CTSEO.

2- Implementación de espacios para facilitar el trabajo

De acuerdo con las entrevistas realizadas a la directora académica y a las tres coordinadoras, se les consultó sobre la implementación de espacios para facilitar el trabajo; un 75% señala que sí se han implementado espacios para facilitar el trabajo durante la pandemia. Por otro lado, un 25% señala que no.

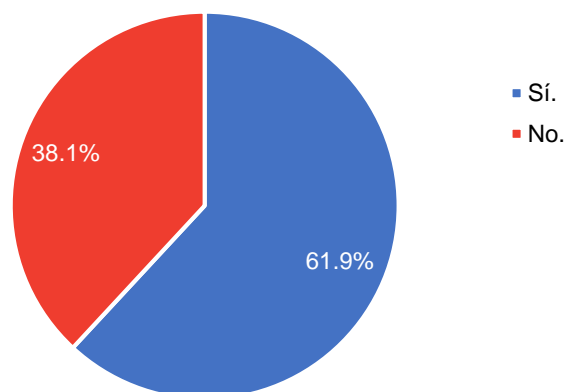
Se sostiene que sí, ya que: *casi todo ha sido virtual, las reuniones y ha sido más que cuando estábamos presencial. Hemos tenido más capacitaciones. Es más fácil ahora, aunque vayan en el bus, se conectan. No es igual que presencial, pero sí con más frecuencia. Otra de las razones que respalda esta pregunta es que ellos nos dieron todos los servicios con respecto a la plataforma Servo que fue virtual, tratar ellos de investigar cuál era el método más adecuado para dar las clases, ya fuera por Zoom o Google Meet, entonces ahí se recibieron varias capacitaciones.*

Otra coordinadora menciona que sí. *El cambio en el horario ha sido como algo que se ha tratado de dar. Se acortaron las lecciones y hay un espacio ahí para revisar y organizar. En los horarios de cada profesor existen horas de planeamiento y horas de apoyo administrativo, que esas lecciones están destinadas para apoyar en algo de la administración, en algo que se requiera, pero en realidad no se han utilizado como tal, pues precisamente para que el profesor las pueda utilizar con tanto cambio que ha habido y con tanto material que se produjo todo digital y tuvieran esos espacios. Por ejemplo, tenemos una actividad, pero a la 1 ya nos desconectamos, no tenemos que cumplir un horario como tal en eso. Se han tenido espacios de capacitación.*

Finalmente, se sostiene que no, debido a que: *ha sido muy difícil porque no se ha logrado del todo. Se ha tenido que trabajar en lograr ese espacio, ya que nosotros contamos con un tiempo limitado, donde los padres de familia pagan por un servicio; entonces brindar un espacio para capacitar a los docentes para conversar suele ser muy difícil, más en el tiempo de pandemia, donde se han reducido horarios y se han presentado grandes modificaciones; entonces si se saca un tiempo más para la capacitación docente, los papás podrían reclamar esta parte monetaria, que no se les está brindando el servicio por lo que ellos están pagando.*

Sin embargo, se han tratado de llevar esos espacios que posiblemente por parte de psicología, que hemos implementado no tener reuniones todos los viernes, que sean cada 15 días para que puedan, de alguna manera, minimizar todo lo que tienen que hacer. Por ejemplo, los espacios que tenemos de reuniones por coordinación, en algún momento se ha tenido que hablar con el personal para motivarles e incentivar. Un poco este logro de objetivos, para felicitarles, por ejemplo, por su labor docente y ya como equipo general, ya tenemos ciertas capacitaciones, como el hecho de formarnos en comunidades de aprendizaje y alguna que otra capacitación que nos da alguna editorial, que son espacios de capacitación, pero sí contaría.

Gráfico 7
Opinión del personal docente sobre la implementación de espacios para facilitar el trabajo de parte de la dirección del CTSEO



Fuente: Elaboraci3n propia (2022)

El gr3fico 7 presenta los datos con respecto a la consulta realizada a las personas docentes del CTSEO, en relaci3n con la implementaci3n de espacios para facilitar el trabajo de parte de la direcci3n del CTSEO. Se observa que un 61,9% se3ala que, s3 se han implementado espacios para facilitar el trabajo; sin embargo, un 38,1% sostiene que no.

Algunos de los espacios implementados para facilitar el trabajo, mencionados por los docentes en el cuestionario aplicado, son: *capacitaciones, se habilita una nueva sala de profesores y separaci3n de grupos para mantener el distanciamiento, la modalidad hibrida de las clases que actualmente se ofrece, en el colegio; en caso de carencia de internet en los hogares de los docentes, se colocaron pantallas, diademas, se intensific3 la velocidad del internet, se adecuaron aulas, organizaci3n del trabajo virtual, plataformas, readecuaci3n de horarios y distribuci3n de grupos, aulas, protocolos, infraestructura, etc., lavamanos, alfombras y microondas, intento de mejora en conexi3n, mejora sustancial en el equipo tecnol3gico de la instituci3n, lecciones de planeamiento y apoyo administrativo, disminuci3n en la cantidad de reuniones y simplificaci3n de procesos evaluativos, como evaluar por proyectos o por medio de plataformas, los viernes que siempre ten3amos reuniones, nos dieron esos espacios para trabajo personal, como*

planeamientos o crónicas y poder adelantar trabajo que se estaba acumulando y mediante la plataforma Zoom.

Al cotejar las manifestaciones de la directora académica, de las tres coordinadoras con las del personal docente, relacionadas con la implementación de espacios para facilitar el trabajo de parte de la dirección del CTSEO, existe coincidencia en que se han desarrollado acciones para tal fin, lo cual coincide con los argumentos planteados en el marco teórico sobre la teoría de contingencia, “el entorno es considerado como dado, lo que quiere decir que la organización tiene pocas posibilidades de influir o controlar su situación frente a él, (...)” (Zapata, 2014, p. 125) En ese sentido, los resultados mencionan que ha habido cambios en horarios, capacitaciones con editoriales, espacios de desconecte, entre otros. Sin embargo, otro factor importante es que es un colegio donde las familias pagan por la calidad de servicio brindado.

Por tanto, a partir de las manifestaciones del personal administrativo (directora académica y coordinadoras) y de la opinión de un porcentaje significativo del personal docente, se confirma que la dirección del CTSEO ha implementado espacios para facilitar el trabajo a las personas docentes. Con respecto a las argumentaciones dadas por las personas docentes, en el 38,1%, sería importante que, en aras de fortalecer tales acciones, se recomienda informar con transparencia a las familias que los docentes requieren de capacitaciones, para que puedan mejorar la calidad de su labor como docentes. En ese sentido, el equipo de gestión y las coordinadoras pueden establecer diferentes horarios de clases y días, ya sea para que los estudiantes puedan entrar más tarde o salir más temprano en diferentes días, es decir, que no sean todos los viernes a la misma hora, por ejemplo.

Por otro lado, es recomendable enviar un cuestionario consultando a las familias los temas relevantes que les gustaría que los docentes mejoren para capacitarlos y, así, crear una comunidad más interactiva, donde las familias se involucren y sea una respuesta positiva ante las capacitaciones para los docentes.

3- Crear relaciones asertivas de comunicación con las familias de la institución

En la entrevista realizada a la directora académica y a las tres coordinadoras, se les hizo una pregunta acerca de si se han creado relaciones asertivas de comunicación con las familias de la institución. En ese sentido, un 50% menciona que sí se han creado relaciones asertivas de comunicación con las familias de la institución y un 50% indica que no.

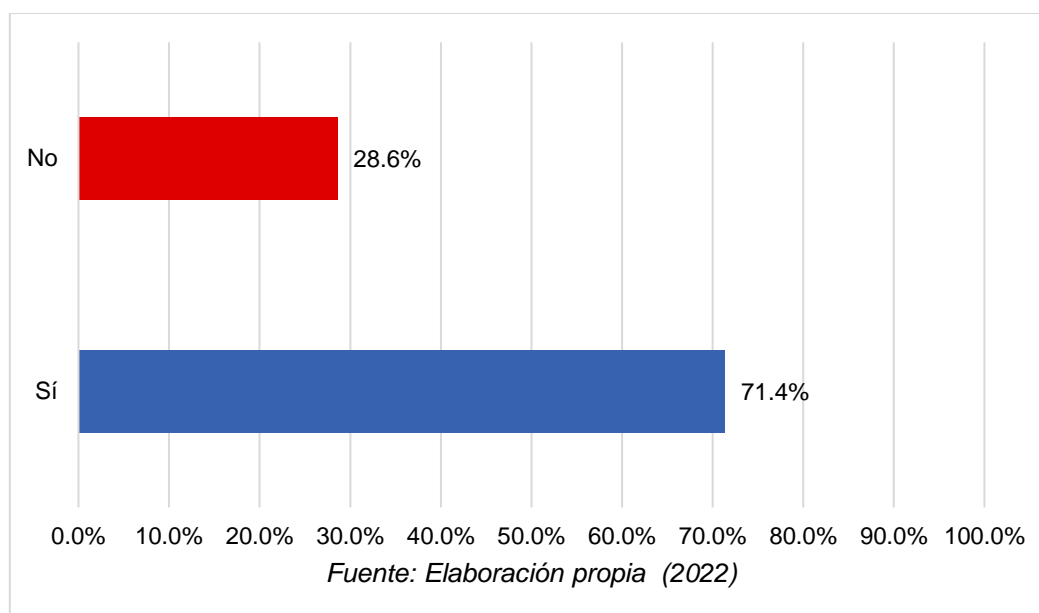
En las que mencionan que sí sostienen que: *ha sido mucho la comunicación con las familias y también la ayuda que se les ha dado, la escucha que hemos tenido con ellos porque también ha sido bastante afectados*. Se agrega, en otra entrevista se dice que, *en realidad se atendieron siempre a todas las familias con sus necesidades había padres de familia que enviaban cartas; entonces les dábamos respuesta lo más rápido posible, para que ellos también comprendieran lo que estábamos viviendo, entonces siempre existió mucha comunicación*.

Es importante señalar que no, ya que: *cualquier centro educativo dice que sí, que se incentiva a tener una comunicación asertiva; sin embargo, no todos los canales son iguales, no todas las familias son iguales, no todas las circulares, los comunicados son iguales; entonces la percepción de la gente no es la misma, ni la reacción de la gente no es la misma; entonces puedo decir que la mayoría de las familias reaccionan de manera positiva ante las comunicaciones de la dirección o de la escuela, las decisiones que tomen. Sin embargo, habrán algunos que no lo toman de la misma manera, pero nosotros como institución consideramos que ha sido asertiva siempre, se les ha dado el espacio para conversar, dialogar, inclusive para opinar en este tiempo de pandemia; sin embargo, a pesar de esas opiniones y todos esos cambios que la institución realiza falta mucho agradecimiento, falta mucho más apoyo, falta mucho más comprensión, para que pues logren tener esa empatía con lo que es tener a cargo una institución educativa*.

Finalmente, otra coordinadora especifica que no, porque: *No sé si tan asertivas; hay papás que se sienten muy bien con toda la comunicación que hay,*

hay otros que quisieran saber más; por ejemplo, detalles de casos, que quieren saber cuáles son las familias que tienen COVID, y esa información no es necesaria dar; entonces a veces creo también que nosotros como personal, creamos el pánico, como que nos sentimos en pánico y entonces eso se comenta y pasa y llega a oídos de los papás. Yo me enfoqué en secundaria y, por ejemplo, que hubo un caso de COVID, yo informé a los papás de secundaria porque era mi área, entonces yo me enfoqué ahí, y diciendo que por qué no les había informado. Entonces, hay una plataforma que todo se informa por ahí, hay papás que no revisan la plataforma y pues no se informan y hay algunos profesores que tienen grupos de WhatsApp y se comunican por ahí también.

Gráfico 8
Opinión del personal docente sobre la creación de relaciones asertivas de comunicación con las familias de la institución



El gráfico 8 presenta los datos relacionados con la consulta realizada a las personas docentes del CTSEO, sobre la creación de relaciones asertivas de comunicación con las familias de la institución. Se observa, en un 71,4%, el señalamiento de que sí se han creado relaciones asertivas de comunicación con las familias de la institución, sin embargo, un 28,6% manifiesta que no.

Algunas respuestas planteadas para justificar el sí, la creación de relaciones asertivas de comunicación con las familias, son: *el estar pendiente de mensajes por los diferentes medios de comunicación que se tiene con las familias y brindar soluciones a problemas o situaciones que se presenten, sí (...) y las apreciaciones de las familias tienen mucho peso en las decisiones, se informa constantemente a los padres de familia sobre la institución, constante comunicación de las maestras guías y las coordinadoras con las familias, se ha brindado ayuda a las familias que se han visto afectadas de alguna manera por la pandemia, publicaciones en redes sociales de emprendedurismo, la actualización de la plataforma educativa como medio oficial de comunicación, y a través de espacios de capacitación, para que puedan acceder a ella incluso desde los móviles y trata de hacerlo mediante Servo, pero depende del padre de familia cuesta.*

Al contrastar las manifestaciones de la directora académica, de las tres coordinadoras con las del personal docente, relacionadas con acciones para crear relaciones asertivas de comunicación con las familias de la institución, existe coincidencia en que se han desarrollado acciones para tal fin, lo cual coincide con los argumentos planteados en el marco teórico por Mora (1983): “Esta cadena de relaciones puede ser expresada como: A-B-C donde A es el medio ambiente, B es el comportamiento y C son sus consecuencias” (p. 22). Se determina que existe similitud entre el ambiente de pandemia y el comportamiento o relaciones asertivas brindadas por el personal del centro educativo, y los resultados o consecuencias de estas, ante las personas estudiantes y sus familias.

Por tanto, a partir de las manifestaciones del personal administrativo (directora académica y coordinadoras) y de la opinión de un porcentaje significativo del personal docente, se confirma que la dirección del CTSEO ha creado relaciones asertivas de comunicación con las familias de la institución. De acuerdo con las argumentaciones dadas por el 28,6%, sería importante que se capacite a las familias ante las plataformas oficiales utilizadas en el colegio, para que logren revisar lo posteo por dirección académica y los docentes en ella. También es importante que se implemente el uso del correo electrónico institucional, para que

las familias se puedan comunicar con los docentes de forma más rápida, si no logran ingresar a la plataforma oficial del centro educativo.

Es fundamental que las familias tengan en cuenta que el docente tiene un tiempo estipulado para responder estos mensajes o correos. Asimismo, las familias deben saber que si hay un caso de COVID-19, el colegio debe seguir el procedimiento adecuado para el retiro de los estudiantes de la institución. Por otro lado, puede existir una planificación asertiva, pero se debe trabajar en dos vías: la presencial y la virtual, por la pandemia.

4- Relaciones asertivas de comunicación con la comunidad donde se ubica la institución o sus alrededores

En las entrevistas, se consultó a la directora académica y a las tres coordinadoras acerca de la creación de relaciones asertivas de comunicación con la comunidad donde se ubica la institución o sus alrededores. Con respecto a esta pregunta, se coincide en un 100% que no se han creado relaciones asertivas de comunicación con la comunidad donde se ubica la institución, por diferentes razones.

Una de las entrevistadas menciona que, *durante la pandemia ha sido menos la comunicación con la comunidad porque estamos como aislados. No podemos relacionarnos con ellos, todo es a través de un correo o algunas reuniones en forma virtual.*

En la misma línea, *no siento que haya salido de la comunidad, fue más que todo un proceso muy interno y a nivel de las familias de la comunidad. Pero no todas viven acá sino muchas viven más lejos, Moravia, Guadalupe; entonces abarcamos otros lugares fuera de Coronado.*

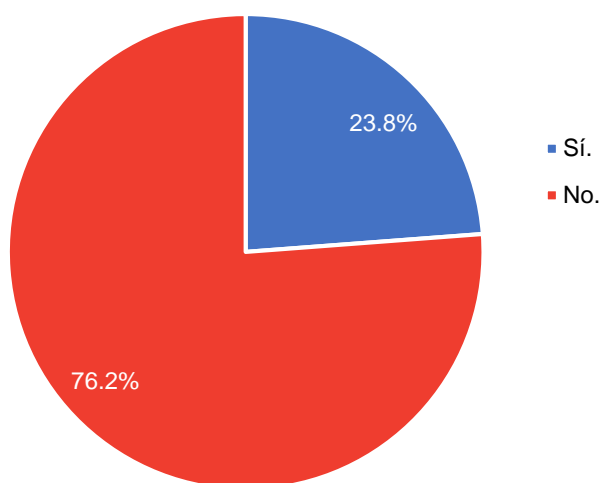
Una de las coordinadoras menciona que *eso hace falta, en realidad no lo ha tenido, no lo ha realizado por lo menos que yo en esta coordinación lo sepa, no lo he visto.*

Finalmente, se señala que *no, así como una comunicación o un boletín o un algo. Están todas las redes sociales, por ejemplo, cuando hay misa, se sube o actividades se sube la información como, por ejemplo, las familias, personas de las*

comunidades se pueden meter a la página de Facebook del colegio. Yo sé que ha habido publicidad con la matrícula, pero como representantes, no, quizá es un paso que hay que dar en el caso de que se implementen las comunidades de aprendizaje. Que nos tenemos que abrir a la comunidad.

Gráfico 9

Opinión del personal docente sobre la creación de relaciones asertivas de comunicación con la comunidad donde se ubica la institución o sus alrededores



Fuente: Elaboraci3n propia (2022)

El gráfico 9 presenta los datos relacionados con la consulta realizada a las personas docentes del CTSEO, sobre la creaci3n de relaciones asertivas de comunicaci3n con la comunidad donde se ubica la instituci3n o sus alrededores. Se observa, en un 23,8%, el se3alamiento de que s3 ha creado relaciones asertivas de comunicaci3n con la comunidad donde se ubica la instituci3n o sus alrededores; no obstante, un 76,2% manifiesta que no.

Los docentes, quienes manifestaron que s3 se han creado relaciones asertivas de comunicaci3n con la comunidad donde se ubica la instituci3n o sus alrededores, mencionan que: *un ejemplo, la cl3nica de Coronado para temas de COVID-19, considero que por ser una instituci3n privada se maneja con mucha cautela; sin embargo, s3 que para actividades de la comunidad s3 est3n anuentes a colaborar, se logr3 instalar un sem3foro peatonal frente a la entrada del Trapiche,*

mejora en la comunicación, utilizando múltiples plataformas de comunicación, como sesiones de ZOOM, Discord o Servoescolar.

Al contraponer las manifestaciones de la directora académica y de las tres coordinadoras con las del personal docente, sobre la creación de relaciones asertivas de comunicación con la comunidad donde se ubica la institución o sus alrededores, existe coincidencia en que se han desarrollado acciones para tal fin, lo cual coincide con los argumentos planteados en el marco teórico por Pinto (2019):

(...) muchas de las premisas, ideas y experiencias que la escuela reproduce la distancia en forma significativa de la posibilidad de construir alternativas para formar a estos ciudadanos en el contexto de una sociedad, un mundo, en profunda y acelerada transformación (...). (p. 19)

En ese sentido, es importante que la gestión del centro educativo pueda abrirse a la sociedad para proyectar la misión y la visión del colegio. También, para captar la atención de las personas de la comunidad y subir todas las experiencias realizadas en el colegio a las redes sociales, ya que existe una manera de mercadeo por redes sociales.

Por lo analizado, a partir de las manifestaciones del personal administrativo (directora académica y coordinadoras) y de la opinión de un porcentaje significativo del personal docente, se confirma que la dirección del CTSEO no ha promovido la creación de relaciones asertivas de comunicación con la comunidad donde se ubica la institución o sus alrededores.

Con respecto a las argumentaciones dadas por el 76,2% de las personas docentes, sería importante que, en aras de fortalecer tales acciones, en medio de una pandemia, que la institución implemente capacitaciones de redes sociales y suba lo que realizan los estudiantes, ya que eso ayuda a la comunicación y a la proyección de lo que es el centro educativo para con su entorno. También se sugiere compartir con otras instituciones, como es la Municipalidad o la iglesia de Coronado, por ejemplo, en voluntariados para fomentar la comunicación en la comunidad.

5- Conectar la institución con el entorno

En la entrevista, se les consultó a la directora académica y a las tres coordinadoras acerca de si se ha logrado conectar la institución con el entorno. Un 75% manifiesta que sí se ha logrado conectar a la institución con el entorno, y un 25% que no.

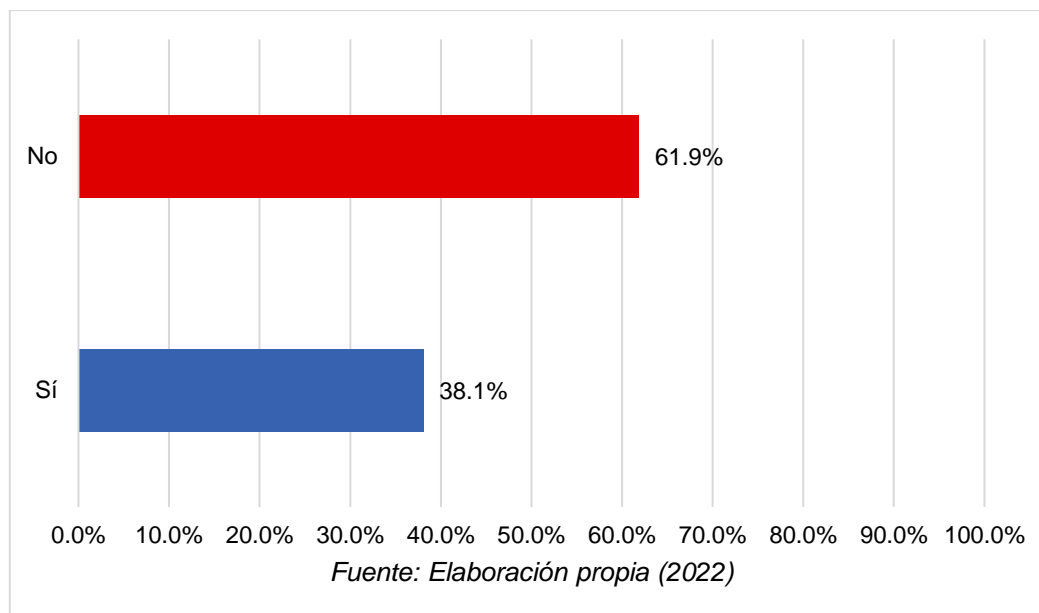
El 75% señala que sí se ha logrado esa conexión; *sin embargo, es complicado, por los casos que siempre detona en un grupo el COVID entonces se cierra ese grupo y otros solicitan que sí van a cerrar. Entonces existe ese miedo de las familias, por ejemplo, que, si tienen hermanos, hay un poco de confusión. Se trata de ser lo más claros posible con los padres de familia para que tengan clara la instrucción.*

También, que, *en algún momento, se nos ha pedido que ayudemos a alguna familia, por ejemplo, con víveres, en alguna campaña, eso también va hacia la comunidad, pero pienso que, con el entorno, las mismas hermanas que son las religiosas a cargo, motivan a tener esta empatía con este entorno, con las mismas familias, inclusive con becas, permitiéndoles un espacio para no pagar en las fechas correspondientes, sino que paguen cuando pueden; entonces pienso que eso también es parte de esto.*

Por último, la coordinadora de secundaria manifiesta que sí, porque: *yo siento que el colegio ha estado muy pendiente de lo que pasa alrededor de todas las disposiciones y directrices que se dan a nivel nacional. Ha estado pendiente. De cuando los casos en Coronado subieron y ese tipo de cosas que yo creo que por parte del MEP a nivel regional tienen mucha información; por ejemplo, qué se está haciendo, cuáles son los protocolos que se están haciendo. Hemos tenido visitas del Ministerio de Salud y del MEP en cuanto a supervisión y se han tomado decisiones como el cambio de lavamanos, y eso hace que se tenga que estar actualizado en todos los cambios que han pasado por esta pandemia.*

Las razones que manifiesta la persona coordinadora no es porque es muy difícil hacer actividades o no sé algún tipo de reunión y proyectarlo a la comunidad, es muy difícil. No se ha logrado.

Gráfico 10
Opinión del personal docente sobre la conexión de la institución con el entorno durante la pandemia



El gráfico 10 presenta los datos con respecto a la consulta realizada a las personas docentes del CTSEO, referente a la conexión de la institución con el entorno durante la pandemia. Un 61,9% señala que no se ha logrado la conexión de la institución con el entorno durante la pandemia, y un 38,1% manifiesta que sí.

Algunas de las conexiones que ha tenido el CTSEO con su entorno son: *por medio de las vías tecnológicas, protocolos y distanciamiento, actualización del entorno con aceptar las restricciones del cantón, capacitaciones al personal docente, mediante campañas de recolección de víveres para la comunidad de Coopevega, y becas a algunos estudiantes en situaciones financieras complicadas.*

Al comparar las manifestaciones de la directora académica y de las tres coordinadoras con las del personal docente, relacionadas con la conexión de la institución con el entorno durante la pandemia, existe coincidencia en que se han desarrollado acciones para tal fin, lo cual coincide con los argumentos planteados en el marco teórico por Pinto (2019):

(...) también reconocemos que la escuela avanza, continúa desarrollando su sustantiva labor de socialización y transmisión cultural, contiene y despliega marcos de desarrollo personal que permiten a la sociedad depositar en ella la expectativa de formar a las nuevas generaciones de ciudadanos y trabajadores del siglo XXI (sic). (p. 19)

En los resultados brindadas por las personas docentes, se refleja que se ha conectado con el entorno de la pandemia, ya que primero está la salud y se han brindado apoyos para los cambios correspondientes en los diferentes escenarios, como lo son los pagos en fechas estipuladas. Asimismo, las visitas del Ministerio de Salud a la institución han aportado para el bienestar y la conexión con el entorno de los estudiantes.

Por ende, a partir de las manifestaciones del personal administrativo (directora académica y coordinadoras) y la opinión de un porcentaje significativo del personal docente, se confirma que no se ha promovido la conexión de la institución con el entorno durante la pandemia. Con respecto a las argumentaciones dadas por el 61,9%, se logra determinar que la pandemia ha permitido que se refleje la parte humana, donde existe una priorización de los objetivos, que son esenciales para los estudiantes en cuanto a la materia. También, en cuanto a la conexión con la realidad, se recomienda que el centro educativo trabaje en esta área para los momentos difíciles de las familias de la institución.

Debe haber un compromiso con la salud y la educación, para que la calidad de la educación se refleje aún en medio de una pandemia. En el área de gestión, es primordial que se conozcan los casos y se lleven los procesos necesarios para que las familias y los estudiantes se sientan parte de la institución, en medio de una pandemia o de cualquier otro caso pertinente.

C. Atención y apoyo individual través de una interacción permanente

1- Atención de forma oportuna y asertiva de las situaciones presentadas por el personal docente por parte de la administración

En la entrevista, se les consultó a la directora académica y a las tres coordinadoras, acerca de si se han atendido de forma oportuna y asertiva las situaciones planteadas o presentadas por el personal docente durante la pandemia. Un 75% concuerda en que sí se han atendido de forma oportuna y asertiva las situaciones planteadas o presentadas por el personal docente, pero por otro lado un 25% manifiesta que no se ha logrado.

Algunas de las respuestas que respaldan el sí son que: *se escucha mucho y pues estamos con ellos. Yo sé lo difícil que ha sido dar clases simultáneamente. Los hemos escuchado y hemos hecho el periodo de lecciones más corto, que salgan un poquito más temprano, que los viernes, por ejemplo, sean clases virtuales entonces, para alivianar un poquito la situación.*

En la misma línea, las coordinaciones de preescolar y secundaria respectivamente, manifiestan que: *Estuve 24 horas con ellas. Siempre las acompañé. Fue un proceso cansadísimo. Se sentaba con ellas totalmente después las apoyé en reuniones. Practicábamos hasta en las tardes, a veces nos daba las 7-8 de la noche.*

Les enseñé a utilizar Google Drive, que tampoco sabían. Que como una capacitación todas en conjunto (bueno ahora practique usted, sigue usted, ¿entendiste?). Fue una organización muy linda en equipo; sin embargo, se tuvo que cerrar un grupo también. Y eso ocasionó una distorsión muy grande, porque ya estábamos bien fortalecidas en la parte tecnológica y sentimos confiadas de utilizar las herramientas con nuestros estudiantes y ofrecerles calidad educativa, porque de eso se trataba.

También atender el proceso emocional porque, por ser niños, la parte emotiva era fundamental; a veces se ponían a llorar durante las clases o no comprendían o estaban cansados de estar tanto tiempo sentados. Utilizamos varias estrategias y varias acciones para darles a los chicos una clase más dinámica.

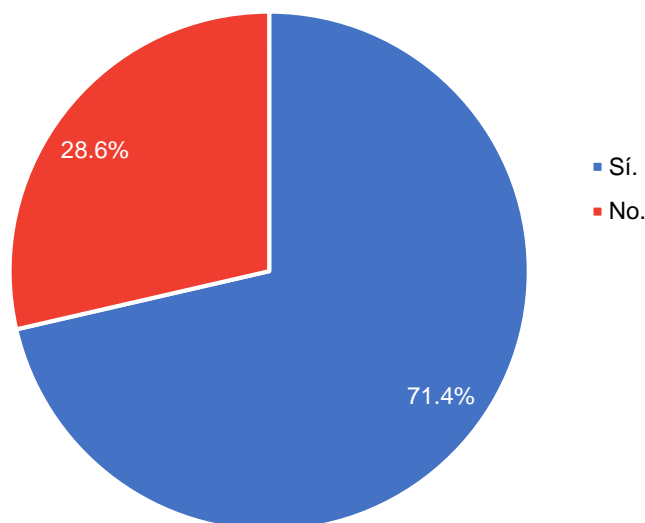
En la medida que hemos podido, sí. Quizás algunas decisiones algunos no están de acuerdo, otras personas sí, y a veces una decisión puede que no se les quede bien a todos. En la medida de lo posible, hemos atendido las situaciones de forma oportuna y un mayor porcentaje, asertiva, pero no todo tiene que ser perfecto, pero sí se han trabajado las coordinaciones en conjunto con la dirección, y entender por qué las decisiones se están tomando para poderlo trasladar al grupo que tengamos a cargo.

Por otro lado, la coordinadora de primaria menciona que no, ya que falta mucho, porque nadie nace aprendido para una pandemia; es muy difícil llevar a un montón de personas a una virtualidad, más cuando un colegio no está acostumbrado a tener una cultura tecnológica; entonces hemos tenido que dar un salto obligatorio en muchas cosas.

En principio de la pandemia del año pasado fue bastante difícil, inclusive para mí como persona la parte emocional, lo que me costó muchísimo llevar adelante una coordinación y retomar un cambio de una coordinación también de pasar de secundaria a primaria, o sea, fue un duelo emocional bastante duro; entonces considero que a la coordinación por lo menos de primaria le hizo falta un poco más de fuerza, quizá empatía con las situaciones de las demás personas. Fue como un encerrarse en un “¿yo?” y no importarles a las demás personas.

Y pienso que las situaciones se pudieron haber abordado de una manera muy diferente; sin embargo, este año, gracias a ese primer año tan abrupto, tan atropellado, podemos trabajar un poco mejor, lleno de cambios sí, pero trabajar un poco mejor y más organizado, redireccionado de alguna manera, reorganizados, pienso que sí se logró en un 50% este año. Sin embargo, el año pasado, puedo decir que un 20% de esa organización funcionó con ciertas deficiencias.

Gráfico 11
Opinión del personal docente sobre la atención recibida por la dirección del CTSEO de forma oportuna y asertiva a las situaciones planteadas o presentadas por el personal docente



Fuente: Elaboración propia (2022)

El gráfico 11 presenta los datos con respecto a la consulta realizada a las personas docentes del CTSEO, en consideración a la atención de forma oportuna y asertiva de las situaciones planteadas o presentadas por el personal docente. Se observa un 71,4%, cuyo señalamiento es que sí se han atendido de forma oportuna y asertiva las situaciones planteadas o presentadas por el personal docente; no obstante, un 28,6% manifiesta que no.

Algunas de las justificaciones que mencionan, para el si se han atendido de forma oportuna y asertiva las situaciones planteadas o presentadas por el personal docente, son que: *respuestas rápidas y concretas cuando se han requerido, la coordinadora está al tanto día a día de las situaciones vía escrita y vía oral; la coordinadora es abierta y recibe la diferentes situaciones de una manera segura y firme; me parece que el personal docente ha tenido la oportunidad de dialogar con la coordinadora o con la dirección general según cada caso, organización de los grupos de clase siguiendo los protocolos sugeridos por el ministerio de salud,*

ofreciendo una modalidad híbrida de clases para los estudiantes, situaciones presentadas con los familiares, estudiantes o incluso compañeros de trabajo, se han comunicado de manera asertiva brindando recomendaciones, en su mayoría sí las han atendido. Ahora, no siempre se han solucionado de forma asertiva, para todos ha sido un aprendizaje; sin embargo, la institución no siempre ha manejado bien todas las situaciones presentadas.

Con respecto a las respuestas de los docentes, quienes mencionan que no, algunas de las justificaciones dadas son: *tal vez en ocasiones no han sabido manejar correctamente dichas situaciones y les dan más importancia lo que los padres de familia dicen del criterio profesional de cada persona que trabaja en la institución, han expuesto a los estudiantes y al personal; por ejemplo, dejaron a un estudiante sospechoso de COVID permanecer en un aula hasta que cumpliera la jornada educativa; en varias ocasiones se han brindado opiniones y no se toman en cuenta, siendo que este año ha habido problemas de comunicación de parte de dirección, no se le comunica al personal las cosas antes que a los padres, o se invalidan las opiniones de las docentes, y casi no se ha escuchado la voz del docente, solo lo que dirección piensa que es correcta; en medio de la pandemia han surgido situaciones con padres de las cuales no me sentí respaldada de forma oportuna y asertiva.*

Al examinar las manifestaciones de la directora académica, de las tres coordinadoras con las del personal docente, relacionadas con acciones de atención recibida por la dirección del CTSEO de forma oportuna y asertiva a las situaciones planteadas o presentadas por el personal docente, existe coincidencia en que se han desarrollado acciones para tal fin, especialmente con la tecnología, lo cual concuerda con los argumentos planteados en el marco teórico por Nava y Rueda (2014) como elementos que condicionan la labor del docente. Asimismo, el docente debe tener en consideración el grupo con el que se está trabajando, para hacer diferentes actividades tanto en lo virtual como en lo presencial, siendo conscientes de que había estudiantes tanto presenciales como virtuales, ya que, si el docente quiere realizar una actividad, y la situación se presta para ello, el apoyo de parte de la dirección y la coordinación, es fundamental para el proceso de aprendizaje.

En la misma línea se debe mantener al docente motivado, porque es una labor llevada a cabo en la incertidumbre de una pandemia. El desempeño docente también se relaciona con la resolución de conflictos, y en la pandemia, el apoyo a los docentes es importante; por ejemplo, para cuando había un caso sospechoso de COVID-19 en la institución, o bien en el grupo.

A partir de las manifestaciones del personal administrativo (directora académica y coordinadoras) y de la opinión de un porcentaje significativo del personal docente, se confirma que la dirección del CTSEO ha atendido de forma oportuna y asertiva las situaciones planteadas o presentadas por el personal docente. Con respecto a las argumentaciones dadas por el 28,6%, sería importante que, en aras de fortalecer tales acciones, se le recomienda al centro educativo atender las medidas necesarias, en caso de que haya un caso sospechoso de COVID-19, ya que los docentes que respondieron no dieron esta respuesta para justificar la pregunta. Ya los docentes saben atender grupos enteros virtualmente; por ende, sería un reacomodo rápido para ellos. Sin embargo, las familias deben entender que se envían a los hogares por sospecha, no por gusto.

2- Apoyo requerido a alguna situación presentada

En la entrevista, se les consultó a la directora académica y a las tres coordinadoras, acerca de brindar el apoyo requerido a alguna situación presentada durante la pandemia y al respecto, en un 100% coinciden en que sí se ha brindado el apoyo requerido a alguna situación presentada.

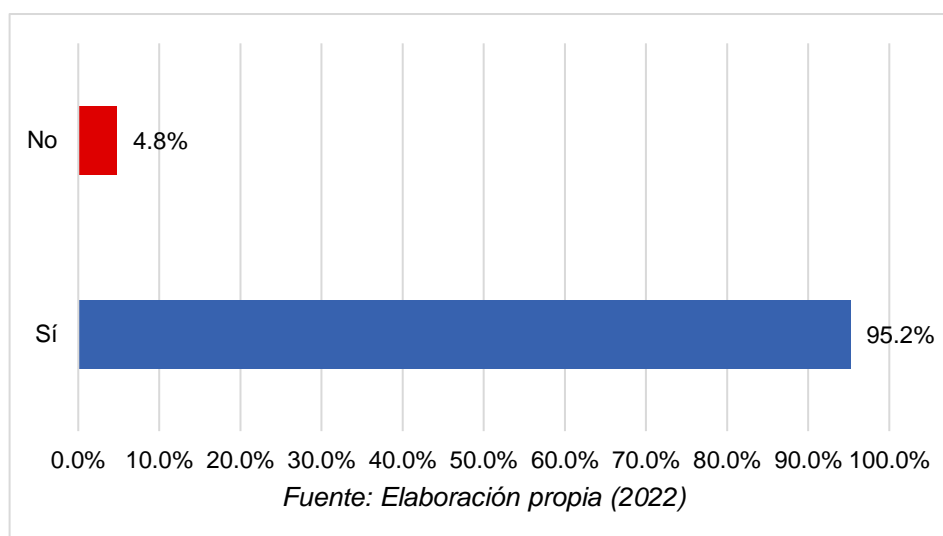
Algunas de sus justificaciones que incluyen es que: *es la comprensión, si los padres no quieren mandar a sus hijos por temor o prevención o lo que sea, nosotros aceptamos y que se conecten virtualmente, pero las clases nunca se han dejado de dar.*

En realidad, cada momento que se presentaba un caso, hacíamos reunión con el equipo administrativo para tomar decisiones para ver cuáles eran las más asertivas. También que, siempre que se nos avisa de alguna situación,

económica, académica, se trata de dar una solución rápida, viable. Sin embargo, no siempre las decisiones tomadas son las mejores.

Finalmente, hemos estado al pie del cañón y hemos tomado las decisiones que se han tenido, decisiones que se han tenido que tomar. Ayer nos dimos cuenta tarde de una situación, y se dio la solución a la hora que fue y se dio. Es algo que sabemos que no se puede dejar; por ejemplo, los casos de COVID. Sí se ha dado el apoyo requerido tanto a los que tienen el virus como a los que no. Por ejemplo, algunos chicos que han dejado material en el colegio, nosotros se los empaquetamos y se los mandamos y nos coordinamos para asumir esas necesidades que ellos tienen y que podemos suplir.

Gráfico 12
Opinión del personal docente sobre el apoyo dado por dirección CTSEO a alguna situación presentada



El gráfico 12 presenta los datos con respecto a la consulta realizada a las personas docentes del CTSEO, en relación con el apoyo dado por la dirección del CTSEO a alguna situación presentada. Un 95,2% señala que la dirección del CTSEO ha dado el apoyo a alguna situación presentada; sin embargo, un 4,8% manifiesta que no.

Algunas de las justificaciones en cuanto al apoyo requerido a alguna situación presentada durante la pandemia son: *cubrir o cuidar lecciones durante incapacidades, más o menos al principio no tanto pero después se fue*

incrementando y esto cambió, inquietudes de los padres, situaciones entre estudiantes, la coordinación siempre está abierta a ayudar al docente; si la dirección manda ellas obedecen y de vez en cuando toman en cuenta a los profesores y lo que les expresamos que está pasando en el aula, aplicación del protocolo, acompañamiento a algunas familias de cara a la situación de sus hijos/as, porque han estado en constante vigilancia de las necesidades propias de estudiantes, personal en general e instalaciones para tener un espacio lo más apropiado, guardando el protocolo necesario y más allá, virtualidad, a los distintos cambios que puedan surgir en evaluaciones y actividades ya propuestas que debido a la pandemia se deben modificar, a través de permisos en caso de ausencia y adaptación de horarios de clase si se requiere, debido a que han hecho lo mejor con cada situación y en mi caso han estado pendiente el trabajo, sí lo hacen, pero como dije hace un momento muchas veces no lo manejan de la mejor forma posible y se dejan llevar por papás, los complacen.

Por su parte, del 4,8% que opina diferente, la única respuesta que brinda plantea: *las preferencias entre el personal son muy evidentes.*

Al confrontar las manifestaciones de la directora académica, de las tres coordinadoras con las del personal docente, relacionadas con el apoyo dado por la dirección del CTSEO a alguna situación presentada, existe coincidencia en que se han desarrollado acciones para tal fin, lo cual coincide con los argumentos planteados en el marco teórico, sobre la importancia que para el desempeño docente tiene el considerar del personal, según Escribano (2018): “el conocimiento de sus posibilidades y, en particular, sus necesidades, motivaciones, vivencias y proyectos de vida” (p. 6). A la vez, referente a las familias, se evidencia un respeto a sus decisiones, como por ejemplo cuando no quieren enviar a sus hijos de manera presencial. Al respecto, Escribano (2018) coincidentemente recomienda ver cada caso de las familias de modo individual, ya que todas ellas tienen diferentes necesidades durante la pandemia.

Conforme con los resultados del personal administrativo (directora académica y coordinadoras) y la opinión de un porcentaje significativo del personal docente, se confirma que la dirección del CTSEO ha dado el apoyo a alguna

situación presentada. Con respecto a las argumentaciones dadas por el 4,8% de los encuestados, sería importante que, en aras de fortalecer tales acciones, la dirección del CTSEO apoye a todas las personas docentes en sus necesidades individuales y con los grupos también. Además, que se siga una misma línea en cuanto a permisos a los docentes y atender, de forma oportuna, alguna otra solicitud de parte del personal docente y haya un proceso firme que seguir.

3- Apoyo al personal docente durante la Pandemia

En la entrevista a la directora académica y a las coordinadoras, se les consultó sobre el apoyo brindado al personal docente durante la pandemia y, al respecto, coinciden en un 100% que sí se le ha brindado apoyo al personal docente durante la pandemia.

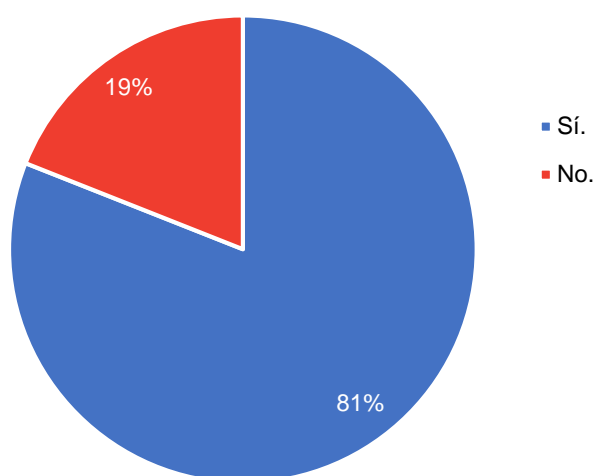
Entre las afirmaciones dadas, de parte de la directora académica, señala que *tienen todo el apoyo de las coordinadoras y pues no ha faltado el personal, alguno que otro cuando se han enfermado y pues sabemos que tienen que quedarse en la casa y si pueden dar la clase, bien y si no, depende de cómo se sienten, entonces sí tienen todo el apoyo.*

Por su parte las coordinadoras expresan que: *Sí, le dimos todo el apoyo y le seguimos dando todo el apoyo. Porque esto no acaba, tratemos de atender y de escuchar a los docentes y a los padres de familia para atender sus necesidades, para poder resolvérsela lo más pronto posible. Hay cosas que a veces se nos sale de nuestro alcance. Los padres solicitan muchas cosas y con la parte económica también ha sido un poco complicada, pero que en este momento sentimos la satisfacción que tenemos buenas plataformas digitales tanto en libros que son apoyos educativos para los docentes y para los estudiantes.*

En otra respuesta con respecto a la pregunta sobre el apoyo al personal docente, se indica que: *Bueno, yo lo veo que sí; sin embargo, algunos profesores han dicho que de parte de dirección ha hecho falta mucho apoyo de parte de la dirección, un poco más de cercanía en algunos casos. Sin embargo, considero que de parte de la coordinación siempre estamos, somos como ese canal en medio del personal docente y el equipo de gestión, que en este caso es el equipo de dirección.*

Y la última respuesta de parte de una coordinadora es que: *Sí, yo digo que sí. Yo puedo decir en lo que está en mi alcance, en mi tiempo y en él lo que yo he podido y mi posición como coordinadora lo he tratado de hacer. En algunas cosas se fallan en algunas cosas no, pero por lo menos he dado mi esfuerzo para apoyar en todo momento al grupo.*

Gráfico 13
Opinión del personal docente sobre el apoyo brindado al personal docente por la dirección del CTSEO



Fuente: Elaboración propia (2022)

El gráfico 13 presenta los datos con respecto a la consulta realizada a las personas docentes del CTSEO, acerca del apoyo brindado al personal docente por la dirección del CTSEO. Un 81% señala que sí se le ha brindado el apoyo al personal docente por la dirección del CTSEO; sin embargo, un 19% manifiesta que no.

En cuanto a la justificación de dichas respuestas sobre en qué ocasiones, los docentes, quienes respondieron que sí, respaldan su afirmación y destacan: *cuando se han presentado casos positivos en el personal, reuniones con padres y en la reuniones de coordinación, acompañamiento pedagógico, acompañamiento en las clases, apoyo en los recesos y escucha, en situaciones de estrés laboral, trabajo desde casa para evitar contagios, permanencia de los salarios mensuales, cuando se presenta cualquier eventualidad difícil, como por ejemplo, cuando el trabajo*

virtual inició y todo se triplicó, ellos nos escucharon y buscaron cómo disminuir la carga, cuidando nuestra salud y mantener la calidad del servicio dado, visita con detalles para el personal a inicios de la pandemia, apoyo emocional, académico, incluso asesoramiento legal o psicológico con las compañeras que se desempeñan en esas áreas, siempre han estado dispuestas y disponibles.

Al cotejar las manifestaciones de la directora académica, de las tres coordinadoras, con las del personal docente, relacionadas con el apoyo brindado al personal docente por la dirección del CTSEO, existe coincidencia en que se han desarrollado acciones para tal fin. La parte humana ha sido respaldada durante la pandemia. Algunos docentes justifican la existencia del apoyo emocional por parte de la persona psicóloga de la institución. Esto es un apoyo a los docentes, ya que no estaban preparados para la pandemia, y la carga de estrés laboral puede implicar la necesidad de buscar ayuda de parte de las psicólogas del centro educativo.

Asimismo, este apoyo se les brinda a los docentes y se les replica que las psicólogas están para dar el apoyo sobre cualquier situación presentada, pero especialmente durante la pandemia, porque cada docente tiene su manera de confrontarla.

Por tanto, a partir de las manifestaciones del personal administrativo (directora académica y coordinadoras) y de la opinión de un porcentaje significativo del personal docente, se confirma que la dirección del CTSEO le ha brindado el apoyo requerido al personal docente. Con respecto a las argumentaciones dadas por el 19%, sería importante que el equipo de gestión, en conjunto con las psicólogas, identificaran a las personas docentes que requerían ser atendidas y establecer un horario para su atención; no únicamente que asistieran las personas docentes por gusto o voluntad propia, sin necesariamente requerirlo.

También, se le recomienda el brindarles confianza a los docentes para que expresen sus molestias e inconformidades, no únicamente a la coordinadora sino también al equipo de gestión cuando es necesario, e indagar las razones por las cuales puede estar disgustado algún docente y tomar las medidas pertinentes. El ser escuchado es necesario para que exista confianza en el equipo de trabajo.

4- Modelamiento pedagógico a las personas docentes a través de la interacción permanente durante la pandemia

En la entrevista a la directora académica y a las tres coordinadoras, se les consultó sobre proporcionar un estilo de modelamiento pedagógico a las personas docentes, a través de la interacción permanente. Un 100% afirma que sí existe un estilo de modelamiento pedagógico a las personas docentes.

Lo mencionado por las entrevistadas es lo siguiente: *Sí, se les ha dicho que tienen que priorizar a la hora de dar clases, no es lo mismo de cuando era todo presencial; entonces que vayan a este ritmo, y lo han logrado bastante pero no se les exige como antes, pero sí que prioricen.*

En cuanto a las coordinadoras, mencionan que: *Sí, en realidad, ha existido el modelo pedagógico de nosotros, es dialógico, transformador y eso es muy importante. Poder escucharnos a través del diálogo, poder transformar, poder mejorar la calidad. Entonces sí es compartido lo que son las necesidades metodológicas.*

También se menciona que *sí, en realidad se trata de fomentar nuestro modelo pedagógico, que sea transformador, que sea humanizador, que se logren los objetivos; sin embargo, pues hay que lograr las metas, como lo dije en algún momento, no es la cantidad sino la calidad que usted de lo que está dando hasta el momento.*

Asimismo, la coordinadora de secundaria señala lo siguiente: *Yo, tengo que hablar por secundaria, y esto lo puedo hacer porque tengo el "OK" de la dirección. Es como que cada quien trabaje de acuerdo a su estilo, que se cubran ciertas cosas, pero y más en esta pandemia, de acuerdo con su estilo, sus conocimientos, con el material que tenga a disposición que en internet hay mucho, pero yo siento que ha sido como en esa parte, darle la oportunidad a nivel pedagógico.*

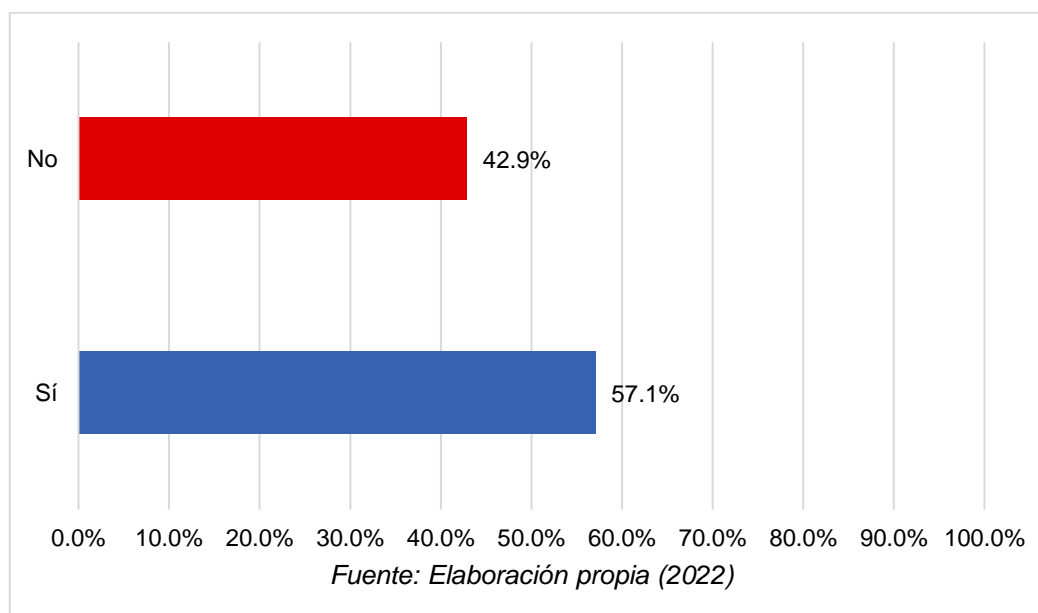
Por ejemplo, yo voy a trabajar este tema de esta forma y entonces no hay una guía que tienen que seguir y tener apertura y flexibilidad. También hemos cambiado el formato de los planes, antes eran diferentes. Desde el año pasado, ustedes mismos propusieron un formato y si ese formato se les ajusta a sus

necesidades, y cumple con las partes que tiene que cumplir, yo no tengo ningún problema. O, por ejemplo, entonces planeen mensual. Entonces de la forma que ustedes consideren importante.

Ahí es como, no hay modelo a seguir como tal, pero que sí los chicos sean creativos y tengan ese espacio y se desarrollen y que puedan hablar y desarrollar esa parte de comunicación, pero también en otras áreas importantes, que se sientan importantes y valorados que su trabajo es importante, lo poquito o lo mucho que produzcan entonces, pues, sí creo que en esa parte se le ha dado esa apertura y flexibilidad al personal para que lo trabaje y entonces de ahí viene que esa apertura venga de la dirección y uno lo pueda comunicar y ustedes se pueden sentirse tranquilos; si no tengo que hacer examen pero sí un proyecto y hacerlo de esta forma y a mí generalmente las ideas me parecen muy buenas y me gustan que hagan cosas diferentes con los chiquillos y los hemos apoyado un poco por ahí.

Gráfico 14

Opinión del personal docente sobre el estilo de modelamiento pedagógico a través de la interacción permanente por parte de dirección CTSEO



El gráfico 14 presenta los datos con respecto a la consulta realizada a las personas docentes del CTSEO, acerca de estilo de modelamiento pedagógico a

través de la interacción permanente por parte de la dirección del CTSEO. Un 57,1% señala que sí hubo un estilo de modelamiento pedagógico a través de la interacción permanente; sin embargo, un 42,9% manifiesta que no.

Las justificaciones del no son que: *No es modelamiento, es imposición: hagan, entreguen, lean, esto es urgente, esto otro también, escriben hasta los fines de semana y nos dejan horas extra sin pago, de parte de la dirección se necesita fortalecer este aspecto. Las coordinadoras tienen más incidencia en ello; en general, siento que se han seguido haciendo las actividades y solo se disminuyó la documentación para entregar a las coordinaciones, diferencia de opiniones, no se han ofrecido opciones, sino más bien limitaciones sin soluciones, no brindando un estilo de modelamiento; siento que tratan de hacerlo, pero se necesita más acompañamiento; por ejemplo, capacitaciones que nos ayudan a mejorar o nos sugieran actividades que podemos realizar el contexto de pandemia. Estamos con los cursos de ProFuturo, pero estos fueron como obligados; la coordinación no observó clases de ninguna materia y considero que en ocasiones se puede dar mayor y mejor comunicación.*

Al contrastar las manifestaciones de la directora académica, de las tres coordinadoras con las del personal docente, relacionadas con acciones del estilo de modelamiento pedagógico a través de la interacción permanente, existe coincidencia en que se han desarrollado acciones para tal fin, lo cual armoniza con los argumentos planteados en el marco teórico por Ximhai (2014), cuando cita que:

(...) es importante que durante el proceso enseñanza aprendizaje, éste (sic), se dé en un ambiente adecuado y propicio para tal fin. Como señalan Villa y Villar (1992), el aprendizaje se construye principalmente en el marco de las interrelaciones personales que se establecen en el contexto del aprendizaje. En otras palabras, el aprendizaje se da tanto por el tipo de relación entre el maestro y sus alumnos, por el cómo se da el proceso de la comunicación en el aula y el cómo se imparten los contenidos académicos con referencia a la realidad de la clase. (p. 284)

Asimismo, se requiere de este modelamiento pedagógico y que su entorno sea el mejor posible, para que se refleje en los estudiantes lo aprendido durante el curso lectivo. Es necesario buscar mejoras y de modo constante para que influya de manera positiva en los docentes y luego traspasar esta motivación a los educandos.

Por tanto, a partir de las manifestaciones del personal administrativo (directora académica y coordinadoras) y de la opinión de un porcentaje significativo del personal docente, se confirma que la dirección del CTSEO ha promovido las acciones del estilo de modelamiento pedagógico a través de la interacción permanente. Con respecto a las argumentaciones dadas por el 42,9%, sería importante que exista una comunicación asertiva, para cumplir con los objetivos como lo son los plazos para las entregas de procesos administrativos.

También se debe continuar con la disminución de procesos administrativos en todas las áreas, preescolar, primaria y secundaria, para que los docentes puedan administrar su tiempo e invertirlo, por ejemplo, en el área pedagógica, que es fundamental para fortalecer la institución.

5- Capacidades necesarias a las personas docentes para movilizarse de manera productiva en función de las metas propuestas

En la entrevista a la directora académica y a las coordinadoras, se les consultó acerca de potenciar las capacidades necesarias a las personas docentes durante la pandemia y, al respecto, un 75% coincide en que sí se han potenciado las capacidades necesarias para las personas docentes durante la pandemia; sin embargo, un 25% responde que no.

Algunas de las afirmaciones del sí de la entrevista a la directora académica y a las tres coordinadoras fueron respaldadas ya que: *hay docentes que son muy tecnológicos y que saben mucho y acudimos a ellos.*

Asimismo, una coordinadora menciona que: *pues con las clases, con las presentaciones que hay, con sus consejos y vemos la capacidad que tienen ellos y la pueden compartir o enseñar a los demás, a ellas se les ha brindado capacitaciones constantemente durante la pandemia más que todo en preescolar*

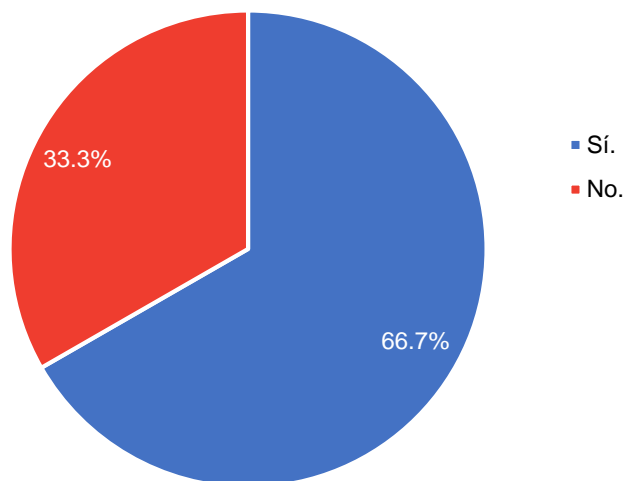
era más que todo actividades de juegos, virtuales, para tener a los niños más activos y menos sentados. Uno les dio las herramientas, pero también se vio que los profesores investigaron mucho y buscaron otras herramientas mejores y fue como un compartir y fue una mezcla de todo y logramos, pues, realizar bastantes actividades a nivel virtual.

La coordinadora de primaria manifiesta que, como parte de esa autonomía que se dice que se les da a los docentes para que realicen lo que necesitan de acuerdo con la materia que desempeñan, o la labor que desempeñan, pues pienso que sí se les da esa libertad y esa capacidad para que desarrollen esas competencias o esas habilidades, esas capacidades, pero también todo depende de la persona y, por supuesto, de la coordinadora. Qué tanta experiencia puede tener una persona para que la persona se sienta lo suficientemente capaz para desarrollar sus habilidades aún en medio de una pandemia, sabiendo que yo puedo dar mi mejor esfuerzo con lo poquito que pueda hacer. Eso depende muchísimo.

Una de las coordinadoras menciona que no, ya que, como que yo le diga que nos potenciaron con un montón de capacitaciones, para salir adelante con clases virtuales, no. Sí tuvimos el año pasado a nivel regional y empezamos a trabajar con classroom que nos empezaron a capacitar, pero sí creo que las capacidades con las que el personal ha desarrollado sus clases virtuales han sido muy propias y buscadas por nosotros mismos, o sea, en diferentes cosas, material, de diferentes formas. Se ha tenido que ser muy ingeniosa para lo que se trabajó el año pasado y lo que sigue; las clases, los temas, el plan. En ese sentido, el personal ha puesto mucho de su parte.

Gráfico 15

Opinión del personal docente sobre el potenciado de las capacidades necesarias recibidas por la dirección del CTSEO para movilizarse de manera productiva en función de las metas propuestas



Fuente: Elaboraci3n propia (2022)

El gr3fico 15 presenta los datos con respecto a la consulta realizada a las personas docentes del CTSEO, en relaci3n con los potenciales recibidos por la direcci3n del CTSEO para movilizarse de manera productiva en funci3n de las metas propuestas. Un 66,7% se3ala que s3 se han potenciado las capacidades necesarias para movilizarse de manera productiva en funci3n de las metas propuestas durante la pandemia; sin embargo, un 33,3% manifiesta que no.

Algunos de los motivos del porqu3 esto no ha ocurrido son: *han dejado de lado c3mo nos sentimos como seres humanos y a veces solo ponen atenci3n en las observaciones que los padres de familia hacen; hay mucha falta de comunicaci3n y problemas a nivel de trato a docentes; hay favoritismos; cada docente est3 dando lo mejor que puede desde sus propias capacidades. Siento que ante esta emergencia no se nos ha preparado ni capacitado tan intencionalmente como hubiésemos querido; como lo dije, apoyan en la coordinaci3n, pero no siento que potencien esas capacidades que los docentes tenemos. Las capacitaciones impartidas no fueron las ideales para nuestra realidad educativa en relaci3n con la*

pandemia; también cada docente tiene que trabajar con su equipo; la institución no lo aporta.

Al contraponer las manifestaciones de la directora académica, de las tres coordinadoras, con las del personal docente, relacionadas con acciones de potenciar las capacidades necesarias recibidas para movilizarse de modo productivo en función de las metas propuestas, existe coincidencia en que se han desarrollado acciones para tal fin, lo cual coincide con los argumentos planteados en el marco teórico, donde se plantean elementos esenciales que condicionan a la labor docente, a saber, las oportunidades y los procesos de actualización pedagógica, con el fin de potenciar las capacidades necesarias a las personas docentes para movilizarse de manera productiva, en función de las metas propuestas durante la pandemia.

Los procesos de actualización pedagógica son indispensables para el contexto de pandemia, para que los docentes puedan utilizar las herramientas necesarias en su labor diaria y así ser productivos.

A lo que se debe aunar la relevancia que tienen, como herramienta educativa, los recursos tecnológicos, fundamentales para utilizar en pandemia por parte de las personas docentes en su labor, cuyo propósito es lograr una interacción y un proceso más ameno con los estudiantes y lograr los objetivos planteados.

Efectivamente, a partir de las manifestaciones del personal administrativo (directora académica y coordinadoras) y de la opinión de un porcentaje significativo del personal docente, se confirma que la dirección del CTSEO ha potenciado las capacidades necesarias para movilizarse de manera productiva en función de las metas propuestas. Con respecto a las argumentaciones dadas por el 33,3%, sería importante que la institución vele por la parte humana de los docentes; por ejemplo, con una comunicación más asertiva y escuchando las opiniones y teniendo las opiniones en consideración para un futuro. También se insta a fomentar el trabajo en equipo, ya que entre docentes se pueden generar ideas para solventar las necesidades durante las clases en el contexto de pandemia.

D. Monitoreo y supervisión apropiadamente del trabajo del personal docente

1- Insumos al personal para que desarrolle sus clases de forma idónea para el contexto de pandemia

En la entrevista a la directora académica y a las coordinadoras, se les consultó acerca de dotar de insumos al personal, para que desarrolle sus clases de forma idónea para el contexto de pandemia, y en un 100% coincide en que no se ha logrado.

Algunas de las razones mencionadas por la directora académica son que: No podemos dar computadoras en la parte financiera, ha sido bastante afectada la dirección, más las becas que se dan, entonces cada profesor pone su equipo. Se ha invertido en el internet, por ejemplo, los routers, los trípodes o cositas pequeñas que sí puede proporcionar. Hay algunas en la institución y que pueden servir.

Las coordinadoras reforzaron la idea de que no se ha logrado, ya que se ha dado más que todo el consejo y la dirección para que logran realizar bien las clases durante la pandemia. Pero cada profesora debía tener su internet, su laptop. Ya esa parte era un poco más complicada para financiarla.

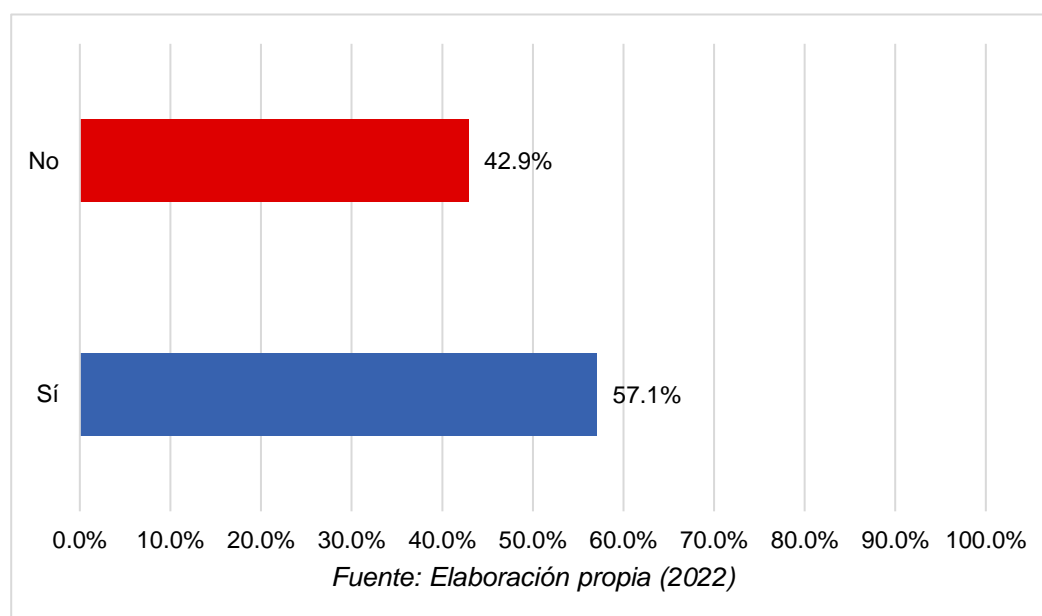
Agregan: Ahí nos falta un poco puesto que no es un colegio que tenga suficientes recursos. Cada docente ha tenido que traer su laptop. Ha tenido que trabajar con su teléfono, ha tenido que aportar su propio internet; en algunos casos el internet de nuestra institución no ha sido lo suficientemente capaz de soportar a toda la institución (los estudiantes, profesores) conectados al mismo tiempo; entonces han tenido que utilizar sus propios datos para trabajar. Y aun así el colegio ha invertido una gran cantidad de dinero en tratar de solventar de alguna manera este problema de internet.

Por otra parte, se nos proporcionaron audífonos para las clases, en algunas clases se proporcionaron los trípodes para que pudieran tener sus celulares bien posicionados, las pantallas en algunas clases de primaria, pues se cambiaron dos pantallas que no estaban bien. Y bueno, esos han sido los insumos que hemos

podido brindarles a los docentes, nos ha tocado poner mucho, este año, trabajar con salas de Zoom ha sido lo mejor. El año pasado a puro Discord, sí, más difícil, y bueno era una plataforma gratis y lo propusieron unos compañeros. Porque sí tenemos que ser conscientes de que la institución no estaba preparada para esto, para irnos virtual. De ahí el esfuerzo de los profesores para ajustarse y digamos pues de este año para acá, la conexión de internet. De ahí en fuera lo que fue el equipo, material tecnológico, nos vamos a la casa es de usar nuestro propio internet, nuestras computadoras, nuestros recursos tecnológicos que podemos usar o descubrir.

Gráfico 16

Opinión del personal docente sobre la dotación de insumos de parte de la dirección CTSEO para que desarrolle sus clases de forma idónea para el contexto de la pandemia



El gráfico 16 presenta los datos con respecto a la consulta realizada a las personas docentes del CTSEO, acerca de la dotación de insumos de parte de la dirección del CTSEO, para que desarrollen sus clases de forma idónea para el contexto de la pandemia. Un 57,1% señala que sí se ha dotado de insumos para que desarrolle sus clases de forma idónea para el contexto de la pandemia; sin embargo, un 42,9% manifiesta que no.

Algunas de las respuestas dadas por el 57,1% de los docentes, quienes manifiestan que en ocasiones sí se les ha dotado de insumos son: *audífonos, pantalla, pago de plataforma Zoom, Google educativo, plataforma Servo, trípode, pero siguen exigiendo que cada profesor use su computadora. Se han esforzado con el Internet, pero el servicio es malo, cuando regresamos a las aulas y los insumos requeridos por el ministerio de salud, adecuación de aulas, facilidad de material, computadora en preescolar.*

Con respecto a los docentes que manifiestan que no se les ha dotado con insumos, mencionan que: *los recursos son propios, se necesita fortalecer la capacitación docente, falta de presupuesto, estamos trabajando con nuestras computadoras personales y a muchos se nos han dañado y hemos tenido que comprar o solventar los costos de las reparaciones, sin que el CTSEO nos reconozca nada, además [de] que el internet en el colegio es pésimo y no nos han dado una respuesta a nuestras quejas al respecto, los insumos para aseo los proporcionan los padres y los insumos de trabajo son por ejemplo mi computadora y faltan algunos recursos, como mejoras en el equipo y el estado de la tecnología en el aula, como el uso de proyectores, mejoras en la plataforma, que en ocasiones entorpece la labor docente.*

Al comparar las manifestaciones de la directora académica, de las tres coordinadoras, con las del personal docente, relacionadas con respecto a las acciones de dotar de insumos de parte de la DCTSEO para que desarrolle sus clases de forma idónea para el contexto de la pandemia, existe coincidencia en que no se han desarrollado acciones para tal fin en un 100%, lo cual es importante para el contexto en que se presenta una pandemia. Se coincide con los argumentos planteados en el marco teórico, que es importante determinar los cambios necesarios, en dicho caso, el que los docentes aporten con sus insumos propios para las clases.

La organización no estaba preparada para dotar a las personas docentes; por ende, se presentan algunas manifestaciones de que tuvieron que arreglar sus computadoras sin reconocimiento alguno. Estos cambios tuvieron que ser radicales, ya que se velaba por la educación de calidad.

Por otro lado, la organización sí aportó con audífonos, hizo un esfuerzo por mejorar el internet y en algunos casos el trípode, para que las personas docentes los pudieran utilizar y así velar por la excelencia en sus clases.

Por consiguiente, a partir de las manifestaciones del personal administrativo (directora académica y coordinadoras) y de la opinión de un porcentaje significativo del personal docente, se confirma que la dirección del CTSEO no dota de insumos de su parte a las personas docentes, para que desarrollen sus clases de forma idónea para el contexto de la pandemia. Con respecto a las argumentaciones dadas por el 42,9%, con el propósito de fortalecer tales acciones, se le recomienda, a la DCTSEO, tener un fondo e invertir para comprar computadoras nuevas para las personas docentes que lo requieran, en caso de que se le dañen. Esto es recomendable, ya que no se sabe cuánto tarda la persona docente en arreglar su computadora, o bien, comprar otra nueva, y las clases se deben seguir impartiendo con la mejor calidad posible.

2- Apoyo técnico al personal docente durante el periodo de la pandemia

En las entrevistas, tanto la directora académica como las coordinadoras, concuerdan, en un 100%, en que sí se le ha brindado apoyo técnico al personal docente durante el periodo de la pandemia.

La directora académica manifiesta que: *Sí, tenemos a Ronny que casi no alcanza el pobre, pero es el que nos da apoyo y pues, hemos también contratado a un señor para que nos fortaleciera en la parte de internet y pues, ha sido un logro que ha costado mucho.*

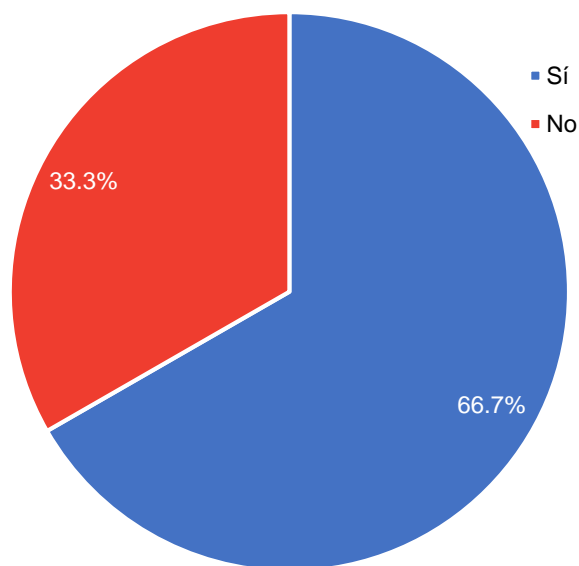
En cuanto a las coordinadoras, explican que sí se ha brindado apoyo técnico durante el periodo de pandemia con las siguientes manifestaciones: *Sí, también se les ha brindado asesoramiento, aquí tenemos a Ronny que es el asesor técnico y tecnológico y él nos ha brindado el apoyo. Siempre que teníamos alguna necesidad lo contactábamos.*

Agrega: Técnico, pues sí. En realidad, al principio del año pasado se corrió y se logró de alguna manera. Algunas compañeras que sabían un poco más de

tecnología y de estrategias, la parte de aplicaciones, alguna plataforma que fuera útil. El año pasado hemos tenido capacitaciones con los colegios teresianos en la parte de tecnología y plataformas igual que pudiéramos utilizar. Y este año creo que no hemos recibido tanta capacitación acerca de esto. Nos hemos enfocado un poco más en recibir metodología más que en la parte técnica. Aun así, nos ha hecho falta esta parte.

Por último, la coordinadora de secundaria manifiesta que: *Sí, ahí yo tengo que decir, ahí está Ronny, verdad, yo no tengo conocimiento si todos han echado mano de Ronny, pero yo sí. Para Servo, para generar notas, para cualquier app o cualquier cosa, Ronny sí ha estado ahí. Pero también ustedes por ejemplo tenemos a un Christopher que nos dio alguna capacitación de las apps, Dani también y aunque no son técnicos, pero sí compartir eso y apoyarnos creo que sí.*

Gráfico 17
Opinión del personal docente sobre el apoyo técnico



Fuente: Elaboración propia (2022)

El gráfico 17 presenta los datos con respecto a la consulta realizada a las personas docentes del CTSEO, sobre si la dirección ha brindado apoyo técnico. Un 66,7% señala que sí se ha brindado apoyo técnico; sin embargo, un 33,3% manifiesta que no.

Las personas docentes que afirmaron sí, mencionan que parte de la ayuda técnica brindada es en la *ayuda en solución de problemas de conectividad, desde el departamento de soporte técnico, mejora del internet, se cuenta con un técnico dentro de la institución que se dedica a resolver todo tipo de problemas en esa rama y además se nos ha dado capacitaciones, observando las clases y espacios de formación para conocer nuevas páginas y plataformas que nos ayuden en este proceso.*

No obstante, los docentes que respondieron que no, justifican su respuesta con que *están resolviendo otras cosas administrativas, falta de presupuesto según se indica. Si se va a aprender algo, es porque algún compañero/a toma de su tiempo para ayudar, Porque no se nos ha dado este tipo de apoyo, por lo menos en mi área de trabajo, cada docente buscó su propio material y diseñó sus propias estrategias para impartir lecciones.*

Al comprobar las manifestaciones de la directora académica, de las tres coordinadoras, con las del personal docente relacionadas con el apoyo técnico, existe coincidencia en que se han desarrollado acciones para tal fin, lo cual coincide con los argumentos planteados en el marco teórico, porque se debe programar el cómo transformar y perfeccionar la supervisión escolar, haciendo impulso a la búsqueda de la calidad; por ende, en el contexto de una pandemia, se utilizó la tecnología. Al considerar esto, el apoyo técnico es importante, ya que las personas docentes no estaban preparadas para este escenario.

Asimismo, sí se solicita de parte de la DCTSEO utilizar tecnología y también cumplir con todos los procesos que ya tienen las personas docentes, como los planeamientos; el apoyo técnico aporta para el proceso de enseñanza y aprendizaje, así como facilita la labor del docente.

Por esa razón, a partir de las manifestaciones del personal administrativo (directora académica y coordinadoras) y de la opinión de un porcentaje significativo

del personal docente, se confirma que la dirección del CTSEO ha promovido el apoyo técnico.

Con respecto a las argumentaciones dadas por el 33,3% en cuanto al no, es recomendable continuar con el apoyo de parte de un técnico, incluso tener en consideración la posibilidad de que la persona técnica pueda aportar con soluciones básicas a los docentes para que, si algún problema sucede, pueden intentar solucionarlo por sí mismos, en dado caso de que la persona técnica requiera estar en una reunión o atendiendo a otra persona docente.

También, se recomienda aumentar el inventario de otras computadoras portátiles disponibles para las personas docentes, para que puedan utilizarlas en caso de emergencia, es decir que, ante una situación no prevista o contingencial relacionada con el equipo de los docentes, se cuente con equipo sustituto.

3- Monitoreo a la práctica docente

En la entrevista a la directora académica y a las coordinadoras, se les consultó acerca del monitoreo de la práctica docente. Un 100% coincide que sí se ha monitoreado la práctica docente durante el periodo de pandemia. La directora académica menciona que se ha logrado *a través de los planeamientos, de las pruebas, con los comentarios de los padres.*

La coordinadora de preescolar señala que *en mi caso en preescolar yo las acompañé todas las semanas, todos los días, me metía a todas las clases. Les iba dando recomendaciones que observaba de una o de otra. Por ejemplo, qué debíamos mejorar, siempre dándoles un consejo y ya después cuando yo sentía que ellas manejaban todo lo que era tecnología, el trabajo grupal, ya les di un poco más de espacio. Siempre estuve muy atenta a ellas durante la clase, para ver qué estaban haciendo y también el poderles brindar la ayuda y el apoyo, porque era un cambio para todos.*

También, la coordinadora de primaria afirma que: *se ha logrado revisar los planeamientos. Se logran hacer observaciones. Esta parte de la virtualidad es un poco más fácil para las visitas de aula. Entonces es un poco más accesible ir a un*

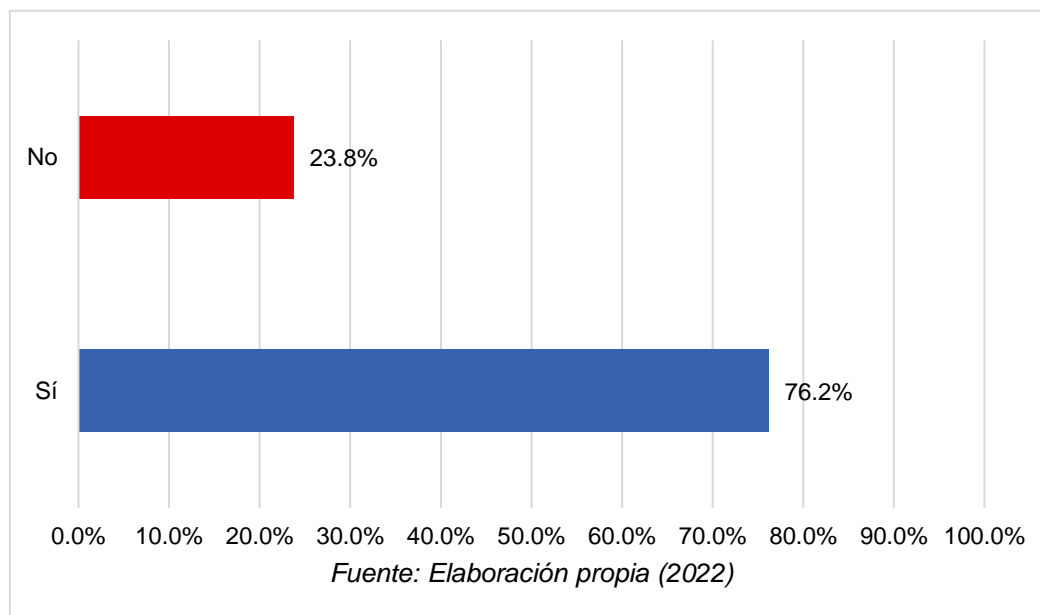
aula de manera virtual. Pasarse de una sala a la otra entonces eso es una ventaja. Se ha monitoreado también de manera presencial, no con la misma frecuencia que antes, dándoles un poco más de autonomía y libertad a los profesores de que puedan lograr sus planes y actividades de una manera más autónoma, espontánea. Siempre brindándoles la confianza de lo que estén haciendo, lo están haciendo bien.

Finalmente, la coordinadora de secundaria alude que este año no he hecho como visitas como tal. Siento por todo esto que hemos estado viviendo y el sentir que entrar a un aula para hacer una evaluación es como yo digo 'No yo tengo que entender que tanto cambio de tanta cosa eso aporta un poquito más de estrés'. Entonces no he querido, aunque yo sí sé a través de los planes y las crónicas y lo que yo veo también y lo que ustedes me cuentan.

Estoy enterada de por qué conversamos mucho que las cosas se van dando. También se conversa con los chicos, pero monitoreo y pregunto, pero una evaluación de cada clase, no, pero sí se monitorea y por supuesto que dentro de ese monitoreo va al grano de confianza que uno tiene en el grupo con el que uno trabaja y que las cosas se están haciendo y los chicos están avanzando.

No hace falta que yo llegue y me sienta en una clase si yo paso al frente y veo las actividades que tienen en el monitor o las que realizan en clase, se escuchan, se leen en la crónica, se ven en los planeamientos, a mí me gusta meterme en los links que ponen y me gusta para estar bien empapada de todo.

Gráfico 18
Opinión del personal docente sobre el monitoreo recibida por la dirección del CTSEO de la práctica docente



El gráfico 18 presenta los datos con respecto a la consulta realizada a las personas docentes del CTSEO, referente al monitoreo recibido por la dirección del CTSEO de la práctica docente. Un 76,2% señala que sí ha recibido monitoreo de parte de la dirección del CTSEO de la práctica docente; sin embargo, un 23,8% manifiesta que no.

Cuando se les consultó a las personas docentes acerca de qué forma se les ha monitoreado, algunas de las respuestas recibidas fueron: *visita a las lecciones virtuales y presenciales, reuniones de acompañamiento, supervisión de los planeamientos, seguimiento a las crónicas de trabajo, de vez en cuando hacen observaciones, pero solo a algunos docentes.*

Por otro lado, los consultados que respondieron no, nombran que *solamente en planeamientos, no han tenido tiempo, no se han observado clases de los docentes y me parece que se necesita un acompañamiento más intencionado.*

Al contrastar las manifestaciones de la directora académica, de las tres coordinadoras, con las del personal docente, relacionadas con el monitoreo recibido

por la dirección del CTSEO de la práctica docente, existe concurrencia en que se han desarrollado acciones para tal fin, lo cual coincide con los argumentos planteados en el marco teórico, donde se establece que el monitoreo es un proceso necesario del sistema educativo para evaluar las acciones concretadas, y así poder generar un cambio si se requiere.

En ese sentido, las acciones desarrolladas en el centro educativo se han tenido que ir modificando debido a la pandemia; no obstante, las coordinadoras afirman que sí se les ha dado el monitoreo de diferentes maneras. También las personas docentes mencionan que los monitoreos de parte de las coordinadoras han prevalecido más que todo en clases virtuales.

Es necesario impulsar y orientar a las personas docentes a aportar el mayor esfuerzo y en ese sentido el aporte, así como el monitoreo, deben ir acordes con el contexto de pandemia.

A partir de las manifestaciones del personal administrativo (directora académica y coordinadoras) y de la opinión de un porcentaje significativo del personal docente, se confirma que la dirección del CTSEO ha promovido el monitoreo recibido por la dirección del CTSEO de la práctica docente.

Con respecto a las argumentaciones dadas por el 23,8% en cuanto al no, estas deben ser analizadas para cubrir a este grupo que discrepa de lo identificado y, por lo tanto, es recomendable que se establezca un horario para visitas a las aulas, ya que también es parte del proceso de enseñanza y aprendizaje y si no se logra en esa semana, la reprogramación de visitas es fundamental.

Por otro lado, es importante comunicarles a las personas docentes las maneras en que se pueden estar evaluando, para que ellas no piensen que no se les está monitoreando, pero que existen diferentes modos de hacerlo.

4- Monitoreo de los aprendizajes docentes

En la entrevista a la directora académica y a las tres coordinadoras, se les consultó acerca del monitoreo de los aprendizajes docentes durante el periodo de

pandemia; un 100% coincide en que sí se le ha monitoreado los aprendizajes docentes durante la pandemia.

La directora académica manifiesta que: *sabemos que muchos docentes están estudiando de forma virtual y somos conocedores de eso de forma virtual y pues eso es bueno.*

La coordinadora de preescolar menciona que *sí, sí se ha monitoreado; por supuesto que el aprendizaje ha cambiado, porque los niños no estaban acostumbrados a la virtualidad. Al menos en preescolar y psicomotricidad, el área social y afectiva fueron muy afectados. No es lo mismo trabajar con una laptop a hacer ejercicios de motora fina, por ejemplo. Entonces tuvimos que adecuarlos un poco.*

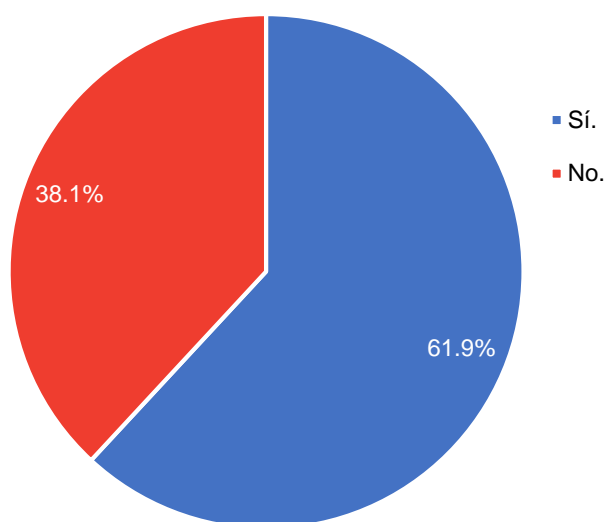
También se les hizo un perfil de salida para ver cómo había sido su avance, ver si los niños habían aprendido o tener el aprendizaje esperado y fue muy satisfactorio, a pesar de los cambios que tuvimos a lo largo del año y que las clases eran un poco reducidas con respecto al horario, porque no podíamos tener el mismo horario, ya que los niños eran muy pequeños y estar sentados todo el día demandaba mucho cansancio.

La coordinadora de primaria señala que, *sí también de manera que hemos hablado en coordinación de por ejemplo de comunidades de aprendizaje, que es lo que hemos estado haciendo. Ahorita estamos haciendo un curso de ProFuturo. Entonces pensamos que por el momento estamos fomentando y en algunos momentos incentivando a que los profesores aprendan un poquito más, aún en medio de este tiempo de pandemia.*

Finalmente, la coordinadora de secundaria alude que: *realmente yo no he monitoreado los aprendizajes docentes en el sentido de ir a ver si saben manejar la plataforma. porque sé que saben manejar la plataforma; es que yo te voy a decir una cosa, hemos tenido que aprender muchas cosas “de a sopetón” que yo sé que usted maneja la plataforma de Focus on Grammar, entonces cómo monitoreo yo el aprendizaje en esa plataforma, porque usted lo aplica para una tarea o un examen, entonces para poder aplicarlo a los chiquillos es porque usted la maneja y lo domina. Por ejemplo, los chiquillos en PLENO, para la parte de español y estudios y todo.*

También tienen actividades en PLENO y programan prácticas y exámenes. Ahí es donde usted dice cómo se aprende en este proceso. Se lee en los planes “vamos a hacer esta actividad utilizando ‘Padlet’ o ‘Mentimeter’”. Si lo estoy escribiendo en el plan es porque yo me tuve que meter y aprender y entonces una forma como tal de evaluación con números, no, pero sí de otras formas.

Gráfico 19
Opinión del personal docente sobre el monitoreo de los aprendizajes por la dirección del CTSEO



Fuente: Elaboración propia (2022)

El gráfico 19 presenta los datos con respecto a la consulta realizada a las personas docentes del CTSEO, referente al monitoreo de los aprendizajes por la dirección del CTSEO. Un 61,9% señala que sí se les han monitoreado los aprendizajes por la dirección del CTSEO; sin embargo, un 38,1% manifiesta que no.

Entre las manifestaciones dadas por los docentes que afirman sí, se les han monitoreado los aprendizajes docentes, se pueden indicar: *capacitaciones, seguimiento pedagógico y asesoramiento, observaciones y reuniones, piden que estemos en cursos, pero hay poco tiempo, chequeos del nivel del trabajo de los docentes como en la revisión de planes, estamos llevando cursos ProFuturo y fichas de control.*

Los docentes que mencionan que no, respaldan su respuesta con las siguientes manifestaciones: *No se da un seguimiento, solo se ponen fechas límite, tal vez por el tiempo no han podido hacerlo, el proceso ARA (acción-reflexión-acción) no se le ha dado seguimiento, inició con orientaciones pero quedó como un proyecto inacabado, los docentes se preparan mucho pero muchas veces a eso no se le da seguimiento y no se valora, no hay evaluación para el personal docente, si hay la misma es muy sesgada por las preferencias y en ningún momento me han preguntado si tengo los conocimientos necesarios, nos brindan apoyo tecnológico y acompañamiento, pero no siento que se preocupen por saber si tenemos el conocimiento necesario, es algo que se deja más a la libre.*

Al contraponer las manifestaciones de la directora académica, de las tres coordinadoras, con las del personal docente, relacionadas con acciones, en el monitoreo de los aprendizajes existe coincidencia en que se han desarrollado acciones para tal fin, lo cual coincide con los argumentos planteados en el marco teórico, donde se destaca que la supervisión se dedica a la enseñanza de conocimientos y técnicas, así como a las actividades necesarias para realizar las tareas directas. En ese sentido, la interacción de parte de las coordinadoras es fundamental, ya que debe asegurarse de que la persona docente esté cumpliendo con su trabajo, siempre en función de la calidad educativa.

El proceso de monitoreo de los aprendizajes docentes es una constante interacción entre la persona atendida (persona docente) y la persona coordinadora. Es decir, la importancia del monitoreo hacia la persona docente se debe ver evidenciada especialmente durante la pandemia.

Asimismo, la persona coordinadora y docente, debe investigar y prevenir, pero el trabajo en equipo es fundamental para llevar a cabo una educación de calidad, buscando la perfección.

Por tanto, a partir de las manifestaciones del personal administrativo (directora académica y coordinadoras) y de la opinión de un porcentaje significativo del personal docente, se confirma que la dirección del CTSEO ha cumplido con el monitoreo de los aprendizajes.

Con respecto a las argumentaciones dadas por el 38,1% que no, sería importante que se consulte sobre el conocimiento de las personas docentes, sobre diferentes procesos (plataformas virtuales, situaciones prácticas, como el usar un trípode) para agilizar el proceso de enseñanza y aprendizaje y, si no, dar capacitaciones con la persona técnica para aprender en conjunto sobre lo que se requiere para el proceso de enseñanza y aprendizaje.

También, es recomendable reconocer el trabajo de las personas docentes, no únicamente agradecer en las reuniones de acompañamiento, sino también incentivarlos de diferentes maneras.

5- Cumplimiento del equipo docente con sus objetivos durante la pandemia

En la entrevista a la directora académica y a las tres coordinadoras, se les consultó acerca de la promoción para que el equipo docente cumpla con sus objetivos durante el periodo de pandemia, y en un 100% coinciden que sí.

En ese sentido, la directora académica menciona que: *pues se les pide que cumplan hasta donde se pueda. Tenemos que cumplir con unas pruebas FARO y ahí sí hay [que] hacerlo todos porque pues, son pruebas FARO.*

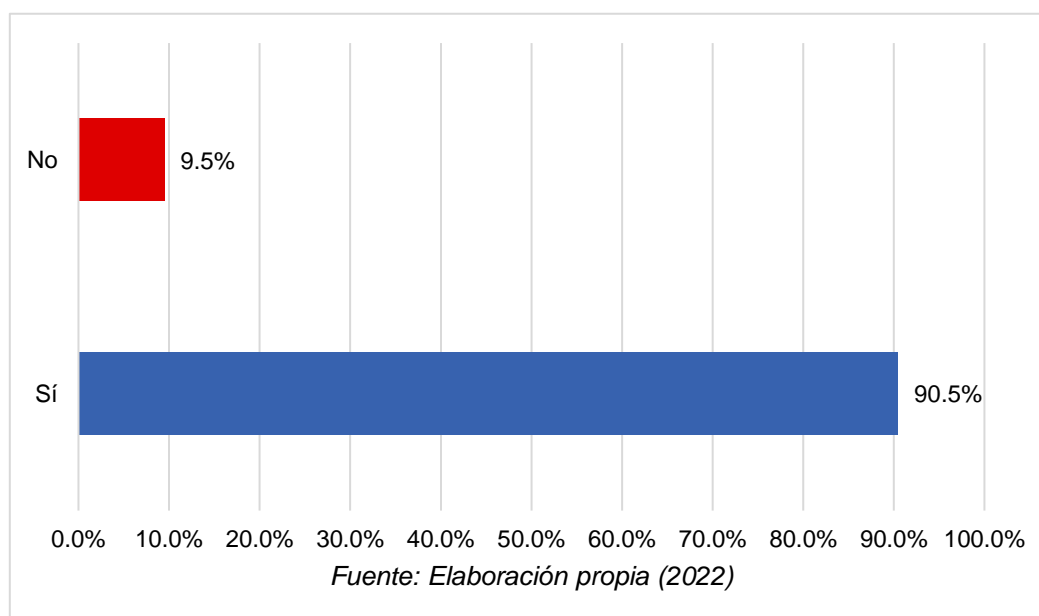
Las coordinadoras justifican su respuesta del sí de la siguiente manera: *Sí, en realidad aquí la prioridad siempre ha sido los estudiantes. Ese fue el enfoque que yo les decía a ellas. Busquemos que los niños estén felices, que se sientan bien, que sean creativos y claro que lograron cumplir sus objetivos. Siempre se tuvieron que reducir algunos y dar prioridad. Vamos a priorizar porque el tiempo no nos va a dar; entonces se tomaron los objetivos más importantes del currículum de preescolar y se lograron cumplir.*

Adiciona: *claro que sí, hemos hablado de la calidad en lugar de cantidad. Hemos hablado de que ya no necesariamente son objetivos, sino tratar de promover que los estudiantes logren con sus habilidades y capacidades esos objetivos, ya no se habla de lograr o no lograr un objetivo, sino más bien de una habilidad que puedan desarrollar cuando las personas están aprendiendo. Entonces yo creo que esta parte estamos claro de lo que podamos lograr hacer.*

También, en la medida que ha sido posible, sí. El año pasado se les dijo, si hay algún tema que se pueda pasar de último porque se puede ver el otro año o se ve luego, entonces es importante mover uno que estaba de último a este se hace. Si no se puede ver, no se ve. Entonces se marcaban los temas que no se pudieron ver, que tampoco fueron muchos, y se retomaban este año y en qué trimestre se proyectaba y entonces no hubo problema. También va la apertura y entender, vea hoy, hoy tuvimos que hacer un cambio porque nos mandan virtual y hay que dejar de hacer algo, pero a menor escala, hay que hacerlo, pero a menor escala, se hace por el tipo de institución en que estamos.

Gráfico 20

Opinión del personal docente sobre la promoción recibida por la dirección del CTSEO que el equipo docente cumpla con sus objetivos durante la pandemia



El gráfico 20 presenta los datos en relación con la consulta realizada a las personas docentes del CTSEO, respecto a la promoción recibida por la dirección del CTSEO, de que el equipo docente cumpla con sus objetivos durante la pandemia. Un 90,5% señala que sí ha recibido la promoción por la dirección del CTSEO, que el equipo docente cumpla con sus objetivos durante la pandemia; sin embargo, un 9,5% manifiesta que no.

Algunos de los docentes justificaron su respuesta afirmativa, mencionando que: *han flexibilizado el currículo, apoyándonos, con las coordinaciones, pero hace falta algo más, que no solo se quede en coordinaciones, tal vez que promuevan reuniones o un compartir entre docentes, por medio de la motivación, del acompañamiento, el apoyo y la ayuda que se nos brinda cuando un docente lo necesita, se evalúan los objetivos de prioridad, instando a adaptar los planeamientos para priorizar lo más importante y no bajar el nivel de calidad de la enseñanza, mantengo comunicación constante con las coordinadoras sobre los que estoy realizando y hay retroalimentación y el trabajo en equipo se evidencia más y hay un apoyo entre compañeros, que permite avanzar y cumplir con los objetivos como equipo y como profesor individualmente.*

Los docentes que señalan que no, justifican su respuesta afirmando: *importa más la matrícula para el próximo año, el factor económico es primordial y no se indican los objetivos que la institución desea alcanzar en el curso lectivo.*

Al comparar las manifestaciones de la directora académica, de las tres coordinadoras, con las del personal docente, relacionadas con la promoción recibida por la dirección del CTSEO, para que el equipo docente cumpla con sus objetivos durante la pandemia, existe coincidencia en que se han desarrollado acciones para tal fin.

Es necesario que la supervisión docente acerque a la organización a los objetivos de la institución. También es importante que se dé un seguimiento de las recomendaciones realizadas a la institución, para transformar lo negativo en positivo y redireccionar para perfeccionar, lo que permite calidad educativa.

En la misma línea, cuando se les presta atención a los objetivos de la institución, y se mejoran los procesos, deberían mejorar los resultados. Es decir, no solo académicos, sino en clima organizacional.

Es fundamental que las personas docentes sean conscientes de los objetivos no solo de su labor en cada materia, sino también los de la organización, para que sean congruentes con lo que se practique en el aula y así proyectar como institución los objetivos logrados. En ese sentido, el análisis de las técnicas y actividades de parte de la supervisión es fundamental.

Por último, es vital que la supervisión determine los cambios necesarios para el cumplimiento de objetivos para que, en un contexto como es el de la pandemia, se desarrollen en búsqueda de la calidad educativa.

Por lo tanto, a partir de las manifestaciones del personal administrativo (directora académica y coordinadoras) y de la opinión de un porcentaje significativo del personal docente, se confirma que la dirección del CTSEO ha promovido que el equipo docente cumpla con sus objetivos durante la pandemia.

Con respecto a las argumentaciones dadas por el 9,5% que no, se insta a la organización a realizar una reunión con todo el equipo docente, para que sus miembros conozcan los objetivos de la institución durante la pandemia.

También es importante que si las coordinadoras tienen algún objetivo, que se lo comuniquen a las personas docentes, ya que no necesariamente los objetivos por área son iguales y deben trabajar en la misma vía, para ir escalando en búsqueda del cumplimiento de objetivos.

E. Desempeño docente

1- Apoyo requerido a las personas docentes para la planificación de las clases y poder llevar a cabo el plan

En la entrevista a la directora académica y a las tres coordinadoras, se les consultó acerca si se les ha dado el apoyo requerido a las personas docentes, para la planificación de las clases y poder llevar a cabo el plan durante el periodo de pandemia, y en un 100% coincide que sí.

La directora académica menciona que: *las coordinaciones siempre se reúnen con cada profesor y presenta su plan, lo que se pueda hacer y lo que no. Ha habido mucha flexibilidad en cuanto a las evaluaciones, que si se hacen en digital o no. En este momento, algunas se hacen en forma física, porque ya hay más estudiantes acá, pero sí tienen todo el apoyo de las coordinaciones.*

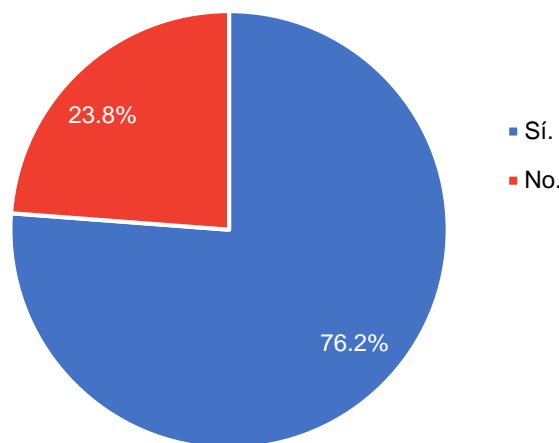
La coordinadora de preescolar señala que *en preescolar tuvimos que cambiar el planeamiento por completo. Había que hacer un súper planeamiento, informando a los padres todas las actividades que íbamos a hacer y todo el material*

que se requería; entonces eso fue agotador para las docentes porque ocupábamos del apoyo, por ejemplo: teníamos que hacer un títere, entonces ‘Favor tener la hoja de títere, una bolsa de papel, ojos movibles’, entonces todo eso demandaba de mucha explicación para que el padre tuviera todo el material en el aula. Entonces sí fue un cambio de planeamiento por completo y cada 15 días se les enviaba a ellos los planes para que tuvieran todo el material.

Asimismo, en primaria la coordinadora rescata que, por parte de la dirección se nos ha dicho que debemos de realizar la práctica de cambiar un poco la manera en que planean. Entonces lo que decidimos aquí fue que esa estructura del plan se cambiara un poco. Entonces se les pide ahora solamente especificar: los objetivos y las actividades sin ser súper específico. O sea, no poner la actividad se va a realizar así y así y con estos materiales sino solamente mencionar el nombre de la actividad, no se pone evaluación, solamente dan el objetivo, el contenido y el nombre de la actividad; por lo tanto, no se les pide nada más y cada 15 días; por ejemplo, las crónicas que es algo también que va parte todo de esto se les ha pedido que sean cada 15 días y de una manera súper resumida de media página, cuando mucho. Pienso que sí se nos ha dado esa libertad, como coordinadoras, de minimizar un poco ese documento administrativo, que muchas veces se queda en el papel y se tiene que llevar un poco más a la práctica.

Finalmente, la coordinadora de secundaria también realiza aportes para afirmar: Yo hablo del grupo y sí, yo los apoyo en todo. Yo en eso soy muy abierta y también como me gustan las cosas diferentes y veo que ustedes hacen cosas diferentes, entonces digamos que los apoyo, no les digo como planifique porque todos saben planificar, pero como dije anteriormente, la flexibilidad de hacer un cuadro diferente que se ajuste a sus necesidades, para mí, eso es apoyarlos. Por ejemplo, X profesor me va a dar dos clases, pero luego lo reponemos, no hay problema, ahí se negocia. Tiempo para planificar, hay. El plan mensual ha dado más paz y a mí me ayuda mucho las crónicas semanales y trato [de] ir al día con lo que está planificado y lo que se va realizando, se buscan los espacios después.

Gráfico 21
Opinión del personal docente sobre el apoyo dado por parte de la dirección del CTSEO para la planificación de las clases para poder llevar a cabo el plan



Fuente: Elaboración propia (2022)

El gráfico 21 presenta los datos con respecto a la consulta realizada a las personas docentes del CTSEO, con el apoyo dado por parte de dirección del CTSEO para la planificación de las clases, para poder llevar a cabo el plan. Se observa un 76,2%, quien señala que sí hay apoyo dado por parte de la dirección del CTSEO para la planificación de las clases, para poder llevar a cabo el plan; sin embargo, un 23,8% manifiesta que no.

En el cuestionario a las personas docentes, se les consultó sobre las ocasiones en que sí se les ha dado apoyo, y algunos docentes respondieron: *en las reuniones de coordinación, pero esto ha variado, ya que las coordinadoras, dependiendo [de] su formación y personalidad, lo enfocan distinto; se nos dijo que no era necesario estudiar todos los contenidos del plan anual y que se estudiaran los principales, ya que el tiempo era más limitado de forma virtual. Se nos brindó un plan más corto y sencillo, para no tener que sacar tiempo fuera del horario laboral y poder cumplir de esta forma lo planeado quincenalmente; cuando por diferentes actividades se han perdido lecciones, se da la oportunidad a quienes lo necesiten para reponer esas clases, mediante la modificación de horarios, capacitaciones, en*

la revisión de planes hay sugerencias o felicitaciones; hemos tenido reuniones de área, coordinación y reuniones con las hermanas de Nicaragua, para que nos guíen o acompañen en el nuevo cambio curricular del plan anual. Constantemente se me ha cuestionado sobre el avance con el plan, cuáles contratiempos ha habido y planes remediales para poder avanzar al ritmo que la pandemia lo requiere, y dando tiempo adicional para entrega de planes y elaboración de materiales.

Por otro lado, las personas docentes, quienes manifiestan que no, justifican su respuesta de la siguiente manera: *más bien en los espacios disponibles colocan tareas de cuidados u otros asuntos administrativos y no dan recuperación por ese tiempo, los docentes planificamos por nuestra cuenta; siento que solo hay tiempos y fechas de entrega, pero hace falta una retroalimentación más detenida; en cuanto a metodología, herramientas, etc. ..., se ha trabajado de una manera muy individual y cada docente busca por sus propios medios y cada docente ha sido creativo/a para realizar su planificación.*

Al confrontar las manifestaciones de la directora académica, de las tres coordinadoras con las del personal docente, relacionadas con el apoyo dado por parte de dirección del CTSEO, para la planificación de las clases para poder llevar a cabo el plan, existe coincidencia en que se han desarrollado acciones para tal fin, lo cual concuerda con las condiciones de la labor docente, como procesos de actualización pedagógica y desarrollo profesional, así como los recursos materiales; por ello, la planificación de clases es importante para que el docente se prepare con tiempo.

También es importante mencionar que la tecnología se tuvo que implementar más por el contexto de pandemia; por ende, un seguimiento permanente es clave para ello.

Por otro lado, la supervisión ayuda a resolver problemas y, en dicho caso, la planificación es un medio para ver dónde hay espacios que requieran más ayuda para fomentar diversidad en las clases, especialmente cuando se presenta una pandemia, ya que los contextos son diferentes.

Dicho esto, los supervisores tienen gran potencial para apoyar, aportar y motivar a las personas docentes, para que sus planes se lleven a cabo de la manera más eficiente y eficaz posible y poder prever cualquier situación presentada.

Por tanto, a partir de las manifestaciones del personal administrativo (directora académica y coordinadoras) y de la opinión de un porcentaje significativo del personal docente, se confirma que la dirección del CTSEO ha dado apoyo para la planificación de las clases, para poder llevar a cabo el plan.

Con respecto a las argumentaciones dadas por el 23,8%, sería importante que, en aras de fortalecer tales acciones, se requiere de mayor apoyo en la parte de planificación para llevar a cabo un plan en el contexto de pandemia; por lo tanto, es recomendable que las coordinadoras presenten una retroalimentación en los planes que se presentan, para que los docentes sientan que su tiempo invertido en ello realmente es importante, y como humanos se sientan bien.

En la misma línea, es importante respetar las horas de planificación de docentes lo más que se pueda y, en dado caso de que se requiera a algún docente porque surge alguna situación, saber negociar para que pueda reprogramar sus lecciones dadas en planificación en otro momento, ya que es una carga administrativa que se requiere atender y muchas veces los planes se quedan archivados.

Finalmente, se le recomienda, a la dirección del CTSEO, proporcionar espacios de reflexión e innovación, para que las personas docentes planteen ideas y propuestas para que sus clases sean más atractivas y que generen ellas el sentimiento de apoyo en cuanto a lo que desean realizar, a través de su trabajo docente con los alumnos.

2- Motivación al cuerpo docente a crear y utilizar diversos recursos como soporte para el desarrollo de las clases

En la entrevista a la directora académica y a las tres coordinadoras, se les consultó acerca de la motivación al cuerpo docente a crear y utilizar diversos recursos como soporte para el desarrollo de las clases durante el periodo de pandemia, y en un 100% coincide que sí.

La directora académica manifiesta que: *se les pide y los mismos docentes por iniciativa propia proponen, proponen mucho, inventan e innovan, pues las coordinaciones estamos muy contentas con todo eso.*

La coordinadora de preescolar menciona que: *Claro que hemos motivado para que los profesores sean un poco más tecnológicos y creativos y se ve un resultado positivo. Ya este año, después de un año y medio, casi dos de pandemia, yo veo la calidad de docentes, el cambio que dieron y eso combinar lo presencial con lo virtual (lo híbrido). También es un poco complicado, pero ellas han aprendido a utilizar técnicas diferentes y juegos creativos para los estudiantes.*

También, la coordinadora de primaria manifiesta que: *se le ha motivado a aprender. Hemos tenido ayuda de las mismas compañeras que saben un poco más de tecnología, hemos tenido capacitaciones de alguna que aplica algún tipo de tecnología importante, de utilizar los recursos que se les ha dado en los libros, alguna plataforma, alguna charla, algún invitado que ahora con esta virtualidad nos permita tener un poco más invitados que antes en la presencialidad; entonces pienso que eso es un recurso súper importante aún en medio de la pandemia.*

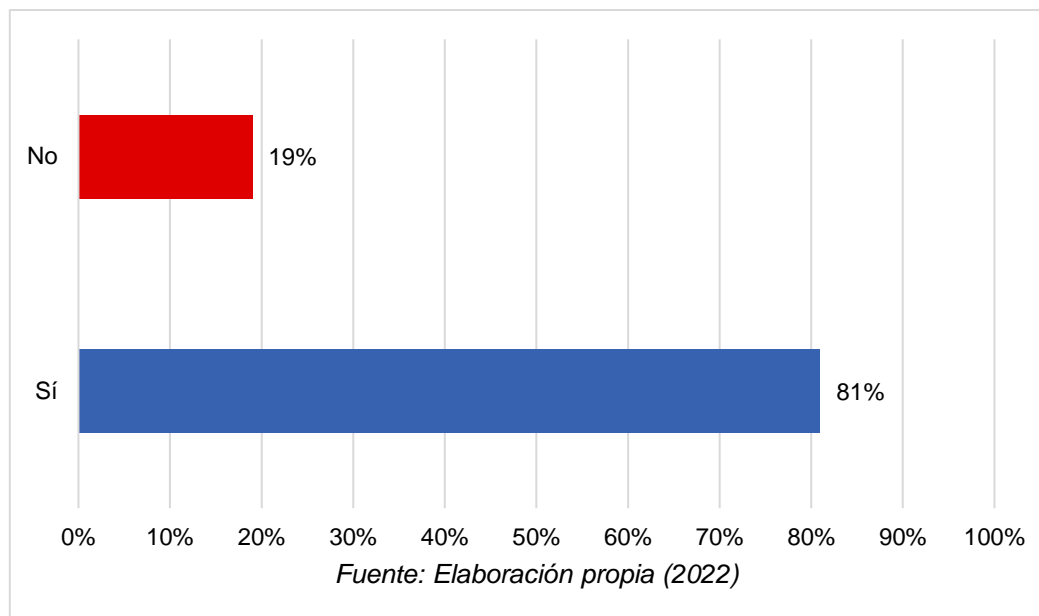
La ventaja ha sido que hemos crecido en conexión. Las mismas profesoras nos enseñan a nosotros, en lugar de nosotros ser quienes les enseñen a los docentes o quien les digan cuáles aplicaciones deberían de utilizar. Creo que algo que nos ayuda mucho en estos momentos es que tenemos a un personal joven y que estos están un poco más inmersos en este tipo de era del conocimiento; entonces saben un poco más de estos recursos y de esta tecnología, que en realidad nos ayuda un poco más a este equipo coordinador y al equipo administrativo a salir adelante con esta diversidad de recursos que ahora se deben utilizar.

Por último, la coordinadora de secundaria señala que: *Sí, y en la medida de sus posibilidades, porque yo creo que algunos somos más ágiles para algunas cosas que para otros. A alguno nos cueste más ahora que todo es más tecnológico que a otros, o algunos tenemos limitaciones tecnológicas de equipo y estamos trabajando con el equipo de nosotros; entonces quizás en mi computadora yo no puedo tener el juego que yo quisiera para aplicarlo con los estudiantes, pero tengo otras cosas que me puedan servir. Utilizar lo que pueda, que lo utilice que yo sé que*

ha sido mucho de interés personal. Porque no ha sido como 'estas son las apps que ustedes tienen que usar' sino que ha existido una apertura en eso, pero eso ha requerido de una apertura de parte de nosotros, porque eso no lo manejábamos o no lo sabíamos.

Es decir, el tiempo de nosotros extra, familiar, del fin de semana, para montar y diseñar. Por ese lado sí yo entiendo esa disposición y disponibilidad, pero también hemos sido muy anuentes a utilizar lo que creen necesario. Y lo mismo con lo que los chiquillos puedan utilizar en su celular o su tablet.

Gráfico 22
Opinión del personal docente sobre la motivación a crear y utilizar diversos recursos como soporte para el desarrollo de las clases



El gráfico 22 demuestra los datos con respecto a la consulta realizada a las personas docentes en el cuestionario, donde un 81% señala que sí les han motivado a crear y utilizar diversos recursos como soporte para el desarrollo de las clases, y un 19% menciona que no.

Algunos de los ejemplos que mencionan en el cuestionario aplicado a las personas docentes, quienes respondieron que sí del CTSEO, son: *plataformas de uso, como los servicios de Google, Genially, sesiones de ZOOM, piden que*

utilicemos tecnologías y que no solo nos basemos en los libros, se nos brinda nombres de páginas con juegos interactivos para niños como el Árbol ABC, plataformas para juegos o presentaciones como Canva, etc., videos, formularios o plataformas para hacer evaluaciones. Se han realizado capacitaciones sobre recursos tecnológicos en línea, la utilización de recursos digitales como cápsulas, redes sociales, y diversas herramientas digitales como podcasts, canvas, Kahoot, pausas activas, mindfulness, aplicaciones para hacer actividades.

Por otro lado, los docentes que manifiestan que no indican: *hemos buscado las herramientas, no han motivado; sin embargo, dentro de las clases surge la necesidad y el/la docente busca nuevas herramientas, se solicita el uso de las nuevas tecnologías, pero no se facilitan las capacitaciones adecuadas y los diversos recursos han sido compartidos entre los docentes.*

Al comprobar las manifestaciones de la directora académica, de las tres coordinadoras, con las del personal docente, relacionadas con acciones de motivación a crear y utilizar diversos recursos como soporte para el desarrollo de las clases, existe coincidencia en que se han desarrollado acciones para tal fin, lo cual coincide en que, en el contexto de pandemia, para las personas docentes fue necesario reinventarse en la pedagogía. Es decir, como parte del desempeño docente y el contexto, se condiciona en la actualización pedagógica. En ese sentido, los docentes buscaron otras alternativas para realizar sus clases, o sea, mediante diferentes plataformas y juegos interactivos.

Además de eso, la persona docente tenía que asegurarse poder incluir a todos los estudiantes en su labor durante la pandemia, asegurándose que se tuviera conectividad y eligiendo lo adecuado para que existiera una equidad en la clase.

En la misma línea, la persona docente también necesita esa capacidad de ser creativa, para captar la atención de los educandos en las clases que hacen uso de tecnología y que existan un propósito y una motivación, como parte del desempeño docente.

A partir de las manifestaciones del personal administrativo (directora académica y coordinadoras) y de la opinión de un porcentaje significativo del

personal docente, se confirma que la dirección del CTSEO ha motivado a crear y utilizar diversos recursos como soporte para el desarrollo de las clases.

Con respecto a las argumentaciones dadas por el 19% de las personas docentes, sería importante que estas deban ser analizadas para cubrir a este grupo que discrepa de lo identificado, y se recomienda buscar capacitaciones adecuadas para los diversos recursos como soporte en tiempos de pandemia y, así, motivar a las personas docentes a conocer sobre diferentes herramientas que no conocen y que se adapten a la realidad en el que vive la organización.

Consideraciones finales

La investigación demuestra que la pandemia ha sido una oportunidad de mejora para el Colegio Teresiano San Enrique de Ossó en varios aspectos; como, por ejemplo, el internet de la institución ha mejorado, se han creado correos institucionales para las personas que laboran en la institución, el cambio de plataforma a una más eficiente y eficaz y donde no se reciben tantas quejas de parte de las personas familias, porque no les carga un documento, verbigracia.

También, se ha mejorado la proyección del colegio con partidos en disciplinas de fútbol y voleibol, la publicidad y la mejora en redes sociales. La comunicación con las personas familias ha mejorado, pues las reuniones pueden ser personales o virtuales. Asimismo, la comunicación con las personas docentes y la dirección ha sido más fluida, ya que las personas docentes han sentido que se pueden expresar de manera que sean escuchadas. Finalmente, la visión de lo que se quiere para el colegio está siendo cada vez más presente para las personas de la dirección y las personas docentes, lo cual ayuda a proyectarse en las personas estudiantes y familias.

Finalmente, en cuanto a la atención y apoyo individual al personal docente, se sigue dando el apoyo con las necesidades que requiere la persona docente, pero por iniciativa de la persona docente, no por dirección. La supervisión también es importante; se han realizado observaciones de clase, pero no a todas las personas docentes, como bien indica el análisis.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Presentación

Este capítulo presenta las conclusiones y recomendaciones más relevantes obtenidas a partir del análisis de los datos, desarrollado en el capítulo anterior y en concordancia con los objetivos planteados para esta investigación. El análisis de datos realizado permite plantear las siguientes conclusiones, con respecto a que la dirección del CTSEO ha:

- 1- Fomentado el trabajo colaborativo, para el logro de objetivos grupales del equipo docente, dando el apoyo y atendiendo de forma oportuna y asertiva las situaciones planteadas o presentadas por el personal docente.
- 2- Implementado espacios para facilitar el trabajo de las personas docentes; sin embargo, es recomendable enviar un cuestionario consultando a las familias los temas relevantes que les gustaría que los docentes mejoren para capacitarlos y, así, crear una comunidad más interactiva, donde las familias se involucren y sea una respuesta positiva ante las capacitaciones para los docentes.
- 3- Creado relaciones asertivas de comunicación con las familias de la institución, en cuanto a situaciones particulares que se presentaron durante la pandemia.
- 4- Promovido las acciones del estilo de modelamiento pedagógico a través de la interacción permanente, potenciando las capacidades del personal docente, necesarias para orientarse de manera productiva en función de las metas propuestas.
- 5- Promovido el apoyo técnico y el monitoreo de los aprendizajes, con el fin de que el equipo docente cumpla con sus objetivos durante la pandemia.
- 6- Apoyado al personal docente en la planificación de las clases, para poder desarrollar sus planes educativos, motivando a crear y utilizar diversos recursos como soporte para el desarrollo de las clases.

El análisis de datos, permitió confirmar que la dirección del CTSEO no promovió durante el desarrollo de la investigación:

- 7- Relaciones asertivas de comunicación con la comunidad y su entorno durante el periodo de pandemia donde se ubica la institución o sus alrededores.
- 8- Dotó al personal docente de los insumos tecnológicos para el desarrollo de las clases durante el contexto de la pandemia.

Recomendaciones

El análisis de los datos permite establecer las siguientes recomendaciones, las cuales están orientadas en un primer grupo a la dirección del CTSEO, con el fin de fortalecer los procesos de liderazgo e integrar a la comunidad con la organización. El segundo grupo está orientado al Posgrado en Ciencias de la Educación, en específico al Programa de Posgrado en Administración Educativa, con el fin de que en función de lo aquí investigado, los programas de estudio de los diferentes cursos fortalezcan temas trascendentales en áreas como el liderazgo y la integración de la comunidad, con el fin de proporcionarles, a los futuros gestores de la educación, fundamentos y aspectos teóricos y conceptuales para un ejercicio profesional de éxito en la praxis de la administración de la educación.

A la Dirección del CTSEO

1. Plantear estrategias de acercamiento y motivación, para integrar a las personas docentes que discrepan o no están de acuerdo con la forma en que la administración del CTSEO desarrolla los procesos relacionados con el apoyo hacia las personas docentes y su forma de motivar para fortalecer el trabajo colaborativo, el diálogo asertivo y la confianza entre las personas docentes y el área de gestión, para tomar las medidas y atender alguna situación.
2. Adaptar las decisiones al contexto real de la pandemia y tener visión en lo que se puede lograr y lo que se debe modificar, para

seguir brindando un servicio educativo de calidad, proporcionando espacios de reflexión e innovación, para que las personas docentes planteen ideas y propuestas, y sus clases sean más atractivas y generen el sentimiento de apoyo, en cuanto a lo que desean realizar a través de su trabajo docente con los alumnos y sientan el apoyo para sus necesidades individuales.

3. Fortalecer el vínculo con las familias de las personas estudiantes, mediante la promoción y participación de diferentes actividades presenciales: un “family day” o “un día de escuela con algún familiar”.
4. La apertura de un correo electrónico institucional, en caso de que las miembros de familias no logren ingresar a la plataforma oficial del centro educativo.
5. Establecer un protocolo para que sea implementado y conocido por todo el personal, en aquellos casos que se identifique a una persona estudiante o docente con presuntos síntomas de COVID.
6. Establecer un horario para atención individual a las personas docentes y que en este sea fundamental asistir, para brindar una contención en áreas pedagógicas y de apoyo.
7. Continuar con el apoyo de parte de un técnico, incluso tener en consideración la posibilidad de que la persona técnica pueda aportarles con una capacitación sobre soluciones básicas a las personas docentes para que, si algún problema sucede, ellas intenten solucionarlo por sí mismas en el caso de que se requiera estar en una reunión o atendiendo a otra persona docente. También, apoyar con capacitaciones adecuadas para los diversos

recursos en tiempos de pandemia y, así, motivar a las personas docentes a conocer sobre diferentes herramientas que no conocen, y se adapten a la realidad en la que vive la organización.

8. Aumentar el inventario de otras computadoras portátiles disponibles para las personas docentes, para que puedan utilizarlas en caso de emergencia, es decir que, ante una situación no prevista o contingencial relacionada con el equipo de los docentes, se cuente con equipo sustituto y, así también, conocer los objetivos de la institución durante la pandemia.

9. Vincular a la comunidad del centro educativo mediante procesos participativos de toma de decisiones, en los cuales se considere la opinión del personal docente y de las familias de las personas estudiantes.

Por último, se le recomienda, al Programa de Posgrado en Administración Educativa, impartir un curso dirigido hacia la implementación de tecnología en las organizaciones, ya que los tiempos van cambiando y es necesario en la supervisión para la innovación, tanto en centros educativos públicos como privados. En la misma línea, se le recomienda impartir talleres de información en la línea de desempeño docente, y se divulgue el mismo por las redes sociales y por los correos, para que las personas que estén matriculadas en la maestría, o los egresados, se puedan actualizar con información de su interés.

CAPÍTULO VII

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

7.1. Presentación

Este capítulo presenta la propuesta de intervención, que surge como producto de los resultados obtenidos en la investigación desarrollada en el CTSEO, que tuvo por objetivo analizar la influencia de la Gestión Curricular implementada por la dirección del CTSEO en el desempeño del personal docente durante el período de pandemia 2020-2021.

7.2. Introducción

Fundamentación Diagnóstica

Al considerar los resultados de la investigación: Influencia del proceso de Gestión Curricular implementado por la Dirección Colegio Teresiano San Enrique de Ossó (CTSEO) en el desempeño del personal docente durante el período de pandemia 2020-2021, y que tuvo por objetivo analizar la influencia de la Gestión Curricular implementada por la dirección del CTSEO en el desempeño del personal docente durante el período de pandemia 2020-2021, se pudo identificar que el CTSEO requiere fortalecer un liderazgo pedagógico fundamentado en el rediseño de la organización y supervisión del trabajo docente. Esto es fundamental que se aborde desde la gestión de la organización, para crear condiciones favorables en los entornos seguros, físicos y sociales para el desarrollo de los procesos educativos.

El liderazgo pedagógico basado en el rediseño de la organización y supervisión del trabajo docente es fundamental, máxime si los centros educativos plantean modificaciones a sus políticas y prácticas, según las condiciones del entorno y particularmente en una situación de pandemia, para asegurar los espacios académicos y de interacción apropiados para el aprendizaje, tanto de alumnos como de profesores.

Fundamentación Pronóstica

Si el CTSEO no fortalece un liderazgo pedagógico adecuado, para desarrollar un rediseño de la organización y supervisión del trabajo docente al centro educativo, podrían suscitarse las siguientes situaciones:

En cuanto a rediseño de la organización a corto plazo, los docentes no estarían laborando de forma integral, sino de manera individual. A mediano plazo, se afectaría la integración y el trabajo en equipo que requiere un centro educativo para desarrollar sus procesos, promoviendo el aislamiento del personal y afectando su compromiso con el centro educativo por desmotivación, en detrimento a largo plazo de las referencias que se puedan generar entre los padres de familia del servicio que reciben y de la calidad de sus procesos, lo que coloca en riesgo una caída de los índices de personas interesadas en matricular a sus hijas e hijos en dicha comunidad educativa.

Finalmente, si no existe una supervisión del trabajo docente adecuada a corto plazo, las personas docentes no contarían con el apoyo de parte de las coordinadoras o de la coordinadora académica. En cuanto al mediano plazo, las personas docentes estarían desmotivadas para ejercer una labor de calidad. En consecuencia, a largo plazo, las personas docentes no se sentirían comprometidas con el servicio educativo, comprometiendo su calidad y la adecuada atención de las personas estudiantes.

Base conceptual

De acuerdo con la teoría consultada, es posible afirmar que el liderazgo pedagógico debe priorizar el área curricular, ya que es indispensable para el estudiante y se conduce al trabajo en equipo enfocado en la realidad de la comunidad. Asimismo, con el liderazgo pedagógico se plantean soluciones y transformaciones a las vivencias de las personas, que pueden estar afectando su crecimiento intelectual, cultural, social y económico. Existen dos áreas en el liderazgo pedagógico que son importantes, las cuales son: rediseño de la organización y supervisión del trabajo docente. Es necesario tener un liderazgo

adecuado para apoyar a las personas docentes. especialmente en la pandemia. en función de la educación.

En pandemia, es importante rediseñar la organización, debido a las diferentes medidas sanitarias que se establecieron por el bienestar de los habitantes. Asimismo, el rediseño busca mejorar el centro educativo de acuerdo con su contexto. El rediseño organizacional también permite establecer dirección para tener una visión compartida en el centro educativo.

Finalmente, la supervisión del trabajo docente es fundamental para que las personas docentes se sientan acompañadas en el proceso de contingencia que se tuvo que aplicar durante la pandemia. La supervisión permite garantizar lo propuesto por las coordinadoras y el equipo de gestión. También es fundamental para revisiones constantes del proceso enseñanza y aprendizaje.

Objetivo general

Promover el rediseño de la organización y la supervisión del trabajo docente, a través de un liderazgo pedagógico que fortalezca las condiciones apropiadas para el desarrollo de los procesos de enseñanza y aprendizaje en el Centro Educativo Colegio Teresiano San Enrique de Ossó.

Objetivos Específicos

1. Instruir a la Dirección, Coordinadoras y Personal Docente en la importancia del liderazgo pedagógico.
2. Destacar las prácticas que facilitan el rediseño de la organización y la supervisión del trabajo docente, como los elementos esenciales del liderazgo pedagógico para el desarrollo de los procesos educativos.
3. Capacitar a la Dirección, Coordinadoras y Personal Docente, en técnicas para promover el rediseño de la organización y la supervisión del trabajo docente.

Metas

- 1- Formar al 100% del personal de la Dirección, Coordinadoras y Personal Docente del CTSEO en al menos dos principios del liderazgo pedagógico, durante el segundo semestre del curso lectivo 2022.
- 2- Instruir al 100% del personal docente en los elementos esenciales del liderazgo pedagógico, para el desarrollo de los procesos educativos durante el segundo trimestre del curso lectivo 2022.
- 3- Ofrecer al 100% de la Dirección, Coordinadoras y Personal Docente, al menos dos técnicas para promover el rediseño de la organización y supervisión del trabajo docente durante el segundo semestre del curso lectivo 2022.

Logros y Beneficiarios

El principal logro del plan de intervención lo constituye el taller sobre liderazgo pedagógico, ya que contribuirá con el rediseño de la organización y la supervisión del personal docente.

Las personas beneficiarias directas son la persona directora académica, las personas coordinadoras y las personas docentes, porque se les brindarán diferentes conceptos y actividades sobre liderazgo pedagógico y sus elementos, prácticas y técnicas que las fortalecerán, en búsqueda de una educación de calidad y un clima organizacional con condiciones aptas para el contexto.

Por otro lado, sus beneficiarios indirectos serían las familias de las personas estudiantes y las personas estudiantes, ya que pueden observar y presenciar la unificación de las personas docentes en su labor diaria. Asimismo, las familias se sienten parte de la organización, pues se identifican con la visión y las metas del centro educativo para trabajar en conjunto.

Acción Generadora del logro

La acción generadora del logro la constituye el taller sobre el liderazgo pedagógico y sus elementos para el beneficio de la persona directora académica, las personas coordinadoras, personas docentes, personas estudiantes, las familias

de las personas estudiantes, así como las personas de la comunidad donde se ubica el centro educativo.

Estrategias de Intervención

Estrategia 1: Taller para promover la práctica del liderazgo pedagógico: rediseño organizacional y supervisión docente en el Centro Educativo Colegio Teresiano San Enrique de Ossó para el año 2022.

- Sesiones del Taller:
 - Los Principios del Liderazgo Pedagógico.
 - Rediseño de la organización, elemento esencial del Liderazgo Pedagógico.
 - Supervisión del trabajo docente, elemento esencial del Liderazgo Pedagógico.
 - Promover las prácticas de rediseño de la organización y supervisión del trabajo docente.
- Desarrollo del Taller:

Sesión 1: Los Principios del Liderazgo Pedagógico

- a. Objetivo: Instruir a las personas docentes del CTSEO para que identifiquen los principios de un liderazgo pedagógico.
- b. Temas: Principios del Liderazgo Pedagógico.
- c. Actividades: Se saluda a los participantes y se les menciona el objetivo de la sección, ya que se desea que las personas docentes del CTSEO identifiquen los principios del liderazgo pedagógico. Posteriormente, las personas docentes escuchan una charla con la ayuda de una presentación de PowerPoint sobre los principios, donde tomarán nota. Luego, se divide a las personas docentes en dos grupos y se construye un mapa conceptual, utilizando diferentes materiales brindados para el taller. Cada grupo tiene un principio diferente para

que sea explicado a los compañeros. Finalmente, se entrega una sopa de letras por grupo y se atienden dudas sobre los principios del Liderazgo Pedagógico.

- d. Estrategias de Evaluación: Exposición y sopa de letras grupal (palabras claves).
- e. Anexos: Presentación PowerPoint (impreso), Sopa de letras.
- f. Materiales: Marcadores, papel periódico, lápiz, borrador.

Sesión 2: Rediseño de la organización

- a. Objetivo: Reconocer la importancia del rediseño organizacional en el centro educativo y plantear ideas para ejecutar próximamente, priorizando tres acciones.
- b. Temas: Creación de una visión compartida, enfoque de un clima de altas expectativas. Valores que se deben promover como comunidad. Contexto.
- c. Actividades: Se saluda a los participantes y se les menciona el objetivo de la sección, en función del rediseño organizacional. Luego se hacen grupos y se entregan hojas en blanco y marcadores de colores. Posteriormente, se realiza una lluvia de ideas en grupos sobre la importancia de un rediseño de la organización. Más adelante se comparte la lluvia de ideas. Después, en grupos de cuatro personas, se crea una dramatización, utilizando cuatro palabras claves para representar alguna idea que se ejecute a corto o mediano plazo en el centro educativo. Conforme van terminando las dramatizaciones, cada grupo menciona rápidamente la idea que se tiene. Finalmente, de forma general se eligen tres ideas que se pueden ejecutar y mencionar dos ideas de cómo poder ejecutar cada una.
- d. Estrategias de Evaluación: Lluvia de ideas y dramatización.
- e. Anexos.
- f. Materiales: Hojas en blanco, marcadores de colores.

Sesión 3: Supervisión

- a. Objetivo: Exponer conceptos de supervisión y su importancia. Brindar ideas para utilizar diferentes métodos de supervisión.
- b. Temas: Técnicas para desarrollar la supervisión.
- c. Actividades: Se saluda a las personas participantes y se les menciona el objetivo de la sección, ya que es importante para la comunidad educativa. Luego se les brinda un artículo acerca de la supervisión a los participantes y se les da un tiempo prudente para leerlo en parejas, y tratarán de identificar en él las técnicas expuestas por el autor. Se les dice a las personas docentes que subrayen lo que les llama la atención. Luego se aplica una tertulia con base en la lectura, para escuchar las opiniones de las personas docentes. Después, se les brinda un espacio para que cada subgrupo dialogue sobre las técnicas de supervisión que considera pueda aplicarse en su labor docente. Finalmente, para cerrar la sección, se motiva a elaborar un acróstico con la palabra supervisión y que integren los nombres de algunas de las técnicas analizadas; se invita a los participantes a evaluar la sesión completando la matriz FODA y se agradece su presencia en el taller.
- d. Estrategias de Evaluación: Artículo de supervisión, acróstico y matriz FODA.
- e. Anexos: Artículo sobre importancia de supervisión.
- f. Materiales: Papel blanco, lápiz, lapicero.

Estimación de Recursos

Este taller pretende promover la práctica del liderazgo pedagógico: rediseño organizacional y supervisión docente en el Centro Educativo Colegio Teresiano San Enrique de Ossó para el año 2022. Para concretizar las actividades, se realizó una estimación de recursos, teniendo en consideración las fuentes de ingresos, la cual se presenta en la tabla 3.

Tabla 3 Estimación de Recursos

Fuentes de los Ingresos	Monto
Sector Empresarial	₡0.00
Sector Familiar	₡0.00
Recursos Propios	₡43.670
Total de Ingresos:	
Distribución de la Inversión	Monto
Gastos Variables	
Viáticos (persona que imparta el curso, docente de la Universidad de Costa Rica):	₡60.000
Gastos Fijos:	₡0.00
Servicios Básicos: Cartulinas satinadas y corrientes, Paquete de hoja bond blancas,	₡2.400
Papel hoja bond de colores,	₡1.100
Papel periódico,	₡2.200
Refrigerio: café, galletas, té frío.	₡2.000
	₡12.000
Subtotal de Inversión:	₡79.700
Cálculo de Imprevistos (10 al 15%):	₡ 7.970
Costo de Ejecución de la táctica:	₡87.670

Fuente: Elaboración propia (2022)

Gestión del tiempo

Para el taller orientado a promover la práctica del liderazgo pedagógico: rediseño organizacional y supervisión docente en el Centro Educativo Colegio Teresiano San Enrique de Ossó para el año 2022, la tabla Gestión del Tiempo presenta un gráfico de Gantt, en el que se proyecta el tiempo de desarrollo del taller y sus principales tareas y acciones.

Tabla 4
Gestión del Tiempo

Tareas o Acciones	Nivel de Logro	Agosto				Setiembre				Octubre				Noviembre			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Coordinar con la dirección para el desarrollo del taller		X															
Instruir sobre los principios del liderazgo pedagógico				X													
Destacar prácticas del liderazgo pedagógico					X												
Técnicas para promover dos elementos del liderazgo pedagógico						X											
Implementación de Google Forms para la evaluación de la implementación de ideas en el taller.														X			

Fuente: Elaboración propia (2022)

Estrategia de gestión: Condiciones básicas para la ejecución

Entre las condiciones básicas de ejecución, se encuentra la anuencia de la persona directora y el apoyo de las personas coordinadoras, ya que sin la administración del centro educativo no se podría llevar a cabo la propuesta de intervención. También se requiere de la disposición del 100% de las personas docentes para que asistan a todas las secciones.

Por otro lado, en cuanto al financiamiento del taller, se requiere contar con el apoyo de la administración para su ejecución; además de facilitar los espacios para su desarrollo como lo son: la biblioteca y el gimnasio, para las diferentes secciones del taller en el marco de un espacio agradable y favorable para los asistentes.

Es por esto por lo que es fundamental que, antes de aplicar la propuesta de intervención, se debe coordinar con la dirección del CTSEO para que la directora académica, las coordinadoras y las personas docentes estén dispuestas y enteradas de lo que se ha investigado, y que existe una propuesta de mejora para el centro educativo.

Se agrega que, durante la propuesta de intervención, se debe asegurar tener las condiciones apropiadas para impartir las sesiones, así como la disposición de la persona directora académica, las coordinadoras y las personas docentes para asistir a las sesiones de la propuesta de intervención.

Finalmente, después de aplicar la propuesta de intervención, es fundamental darle un seguimiento y aplicar las evaluaciones necesarias para la búsqueda de mejora.

Resumen Esquemático

Con el fin de brindar una visión de síntesis en las etapas del plan de intervención propuesta para esta investigación, se presenta una matriz del marco lógico:

Tabla 5

Matriz de marco lógico para la definición y diseño de la propuesta de intervención

Alternativa de Acción	Evaluación	Condiciones de Desarrollo
<p>Finalidad Fortalecer las condiciones apropiadas para el desarrollo de los procesos de enseñanza y aprendizaje en el Centro Educativo Colegio Teresiano San Enrique de Ossó.</p> <p>Objetivo general Promover el rediseño de la organización y la supervisión del trabajo docente, con el fin de fortalecer las condiciones apropiadas para el desarrollo de los procesos de enseñanza y aprendizaje en el Centro Educativo Colegio Teresiano San Enrique de Ossó.</p>	<p>La evaluación será realizada mediante un cuestionario enviado a los docentes en Google Forms al final del curso lectivo, para determinar los cambios realizados en la institución con respecto al rediseño organizacional y supervisión docente. https://forms.gle/Ft9cj7ovpMUUMvPu8</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Anuencia de la persona directora. -Apoyo de las personas coordinadoras. -Disposición de un 100% de parte de las personas docentes, para que asistan a todas las secciones. - Apoyo de parte de la institución, en cuanto al financiamiento del taller. - Reservar la biblioteca o el gimnasio para las diferentes secciones del taller.
Logros y Beneficiarios	<p>Logro -El taller sobre liderazgo pedagógico para fortalecer el rediseño organizacional y supervisión docente.</p> <p>Beneficiarios Directos -La persona directora académica, las personas coordinadoras y las personas docentes.</p> <p>Beneficiarios Indirectos -Las familias de las personas estudiantes y las personas estudiantes.</p>	<p>Una persona docente de la Universidad de Costa Rica impartirá el taller en agosto-setiembre. La persona directora se encargará de enviar el Google Forms para la evaluación al inicio del mes de noviembre, para ver los resultados en cuanto al rediseño organizacional y supervisión.</p>
Organización y recursos	<p>Organización El taller diseñado será impartido en los meses de agosto-setiembre a la persona directora, las personas coordinadoras y las personas docentes del centro educativo.</p> <p>Recursos Los recursos por un monto de ₡43.670 provienen de la institución misma.</p>	Estructura de Gestión
		<p>Para la gestión del taller, es necesario que la persona directora contacte a un docente de la Escuela de Administración Educativa de la Universidad de Costa Rica, con disponibilidad de impartir el taller por el bienestar de la institución durante tres semanas.</p>

Referencias

- Acevedo, A. (2020). Liderazgo pedagógico: pensar y construir una mejor educación. *Revista Boletín Redipe*, 9(11), 26-46. Recuperado de <https://revista.redipe.org/index.php/1/article/view/1105/1007>
- Andrade, D., Pereira, J., y Clementino, A. (2021). Trabajo docente en tiempos de pandemia en América Latina: un análisis comparativo de 12 países. 1-191. Recuperado de https://gestrado.net.br/wp-content/uploads/2021/10/Ebook-1-trabalho_docente_pandemia_AL_analisis-_web.pdf
- Antezana, I. (2018). *Gestión pedagógica y el trabajo docente en las instituciones educativas del nivel primaria de la provincia de Huanta* (Tesis para Maestra en Educación con Mención en Gestión Educativa, Universidad Nacional del Centro del Perú). Perú. Recuperado de <https://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12894/5647/Tesis%20Irma%20Antezana%20Calderón%20al%2019%25corr.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Arana, L., y Coronado, J. (2017). *Liderazgo directivo y desempeño docente en una institución educativa parroquial del distrito de San Isidro* (Tesis de Maestro en Educación, Universidad Marcelino Champagnat, Perú). Recuperado de <http://repositorio.umch.edu.pe/bitstream/UMCH/108/1/32.%20Tesis%20%28Arana%20Agüero%20y%20Coronado%20Tarrillo%29.pdf>
- Arismendi, K. (2015). *La gestión curricular institucional en proceso de cambios curriculares en educación básica: un estudio de caso* (Tesis para obtener el Grado de Magíster en Educación Mención en Currículum Escolar). Chile. Recuperado de <https://repositorio.uc.cl/handle/11534/21563>
- Arroyo, J. (2009). Gestión directiva del currículum. *Revista Electrónica Actualidades Investigativas en Educación*, 9(2), 1-17. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/28319113_Gestion_directiva_del_curriculum
- Arroyo, J. (2013). Administración de la Educación [Presentación Slides]. Recuperado de <https://es.slideshare.net/conradomauricio/administracioneducativa-juan-a-arroyo>
- Ary, D. et al. (2010). *Introduction to research in education*. Wadsworth, Cengage Learning.

- Berasaluze, A., y Ariño, M. (2014). De la supervisión educativa a la profesional. *Cuadernos de Trabajo Social*, 27(1), 103-113. Recuperado de <https://revistas.ucm.es/index.php/cuts/article/download/42464/43071>
- Canales, A., y Ugalde, M. (2016). El liderazgo académico, comunicación asertiva y motivación. *Revista Ensayos Pedagógicos*, 11(2), 45-61. Recuperado de <https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/ensayospedagogicos/article/view/9146>
- Carvajal, D. (2015). Requerimientos jurídicos de la administración de la educación a la luz de las exigencias de la administración educativa moderna. *Revista Gestión de la Educación*, 5(1), 1-34. Recuperado de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/gstedu/article/view/17841/17393>
- Casanova, M. (2015). La supervisión, eje del cambio en los sistemas educativos. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 13(4), 7-20. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/551/55141403002.pdf>
- Chaves, A. (2012). Estado de la educación. Cuarto informe del estado de la educación. *Perfil de las directoras y directores de centros educativos de preescolar: fortalezas, debilidades y necesidades para mejorar la calidad de la educación preescolar costarricense*. 1-69. Recuperado de https://repositorio.conare.ac.cr/bitstream/handle/20.500.12337/691/821.%20Perfil%20de%20las%20directoras%20y%20directores%20de%20centros%20educativos%20de%20preescolar.%20Fortalezas,%20debilidades..._IV%20Informe%20Estado%20de%20la%20Educaci%C3%B3n_Libro%20completo.pdf?sequence=1
- Cordero, G. (2002). *Apuntes sobre educación*. Recuperado de https://repositorio.una.ac.cr/bitstream/handle/11056/2783/recurso_876.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Declaración Universal de Derechos Humanos. (2015). Recuperado de https://www.un.org/es/documents/udhr/UDHR_booklet_SP_web.pdf
- Durkheim, E. (2009). Ensayos sobre educación. *La educación, su naturaleza y su función*. 1-11. Recuperado de <https://campus.fundec.org.ar/admin/archivos/Durkheim-Educacion-su-naturaleza-y-funcion.pdf>
- Escribano, E. (2018). El desempeño del docente como factor asociado a la calidad educativa en América Latina. *Educación*, 42(2), 1-15. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44055139021>

- Fernández, S., y Rosales. (2014). Administración educativa: la planificación estratégica y las prácticas gerenciales integrando la tecnología, su impacto en la educación. *Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Innovación y Educación*. 1-14. Recuperado de <https://silo.tips/download/administracion-educativa-la-planificacion-estrategica-y-las-practicas-gerenciale>
- Freire, S., y Miranda, A. (2014). Avances de Investigación. Educación y aprendizajes. *El rol del director en la escuela: el liderazgo pedagógico y su incidencia sobre el rendimiento académico*. 1-64. Recuperado de <https://www.grade.org.pe/wp-content/uploads/AI17.pdf>
- Gajardo, J., y Ulloa J. (2016). Liderazgo pedagógico, conceptos y tensiones. Nota Técnica N°6, Líderes educativos, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Universidad de Concepción, Chile. Recuperado de <https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/01/NT-6.pdf>
- García, J., Cerdas, V., y Torres, N. (2018). Gestión curricular en centros educativos costarricenses: Un análisis desde la percepción docente y la dirección. *Revista Electrónica Educare*, 22(1), 1-28. Recuperado de <https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/EDUCARE/article/view/8681/12229>
- Guzmán, M. (2011). Sociedad y educación: la educación como fenómeno social. *Dialnet Sociedad y Educación*, 19(1), 109-120. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6429461>
- Hernández, S. (2020). *Las tecnologías en tiempos del COVID-19*. (Informe especial). Centroamérica. Recuperado de https://sciesgo.com/files/publication/268_lastecnologasentiemposdelcovid19.pdf
- Henao-Kaffure, L. (2010). El concepto de pandemia: debate e implicaciones a propósito de la pandemia de influenza 2009. *Rev. Gerenc. Polit. Salud*, 9(19), 53-68. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/rgps/v9n19/v9n19a05.pdf>
- La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). (2015). *Declaración de Incheon y marco de acción para la realización del objetivo de desarrollo sostenible 4*. 1-84. Recuperado de <https://www.gcedclearinghouse.org/sites/default/files/resources/245656s.pdf>
- La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). (2021a). *Derecho a la educación - principios fundamentales*. Recuperado de <https://es.unesco.org/themes/derecho-a-educacion/principios-fundamentales>

- La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). (2021b). Interrupción y respuesta educativa. Recuperado de <https://es.unesco.org/covid19/educationresponse>
- Luengo, J., y Otero, E. (2004). La educación como objeto de conocimiento. El concepto de educación. *Teorías e instituciones contemporáneas de educación*. 30-47. Recuperado de <https://www.ugr.es/~fjjrios/pce/media/1-EducacionConcepto.pdf>
- Maguiña, C., Gastelo, R., y Tequen, A. (2020). El nuevo coronavirus y la pandemia del Covid-19. *Rev Med Hered.* 31, 125-131. Recuperado de <http://www.scielo.org.pe/pdf/rmh/v31n2/1729-214X-rmh-31-02-125.pdf>
- Martínez, L. (2012). Administración educativa. Recuperado de https://www.academia.edu/16891116/Administracion_Educativa
- Martínez, C., y Hernández, V. (noviembre, 2014). La educación de la supervisión educativa en las condiciones actuales. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 13(2), 85-98. Recuperado de https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/668280/REICE_13_2_5.pdf?ssequenc=1&isAllowed=y
- Martínez, G., Guevara, A., y Valles, M. (2016). El desempeño docente y la calidad educativa. *Ra Ximhai*, 12(6), 123-134. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/461/46148194007.pdf>
- Ministerio de Educación Pública. (2018). Modelo de supervisión funcional, estructural y participativo: un modelo integral, pertinente y coherente con la educación costarricense. San José, Costa Rica. Recuperado de <https://www.mep.go.cr/sites/default/files/modelo-supervision.pdf>
- Mora, M. (1983). La teoría contingencial en la administración. 21-31. Recuperado de [http://fayol.univalle.edu.co/Publicaciones/pagina%20web/Articulos/7Cuadernos_de_Administracion_\(Junio-1983\)/7\(03\)_La_teor%C3%ADa_contingencial_en_la_administracion_\(Milton_Mora\).pdf](http://fayol.univalle.edu.co/Publicaciones/pagina%20web/Articulos/7Cuadernos_de_Administracion_(Junio-1983)/7(03)_La_teor%C3%ADa_contingencial_en_la_administracion_(Milton_Mora).pdf)
- Morales, I. (2018). El perfil profesional y personal de un administrador educativo. *Revista Conexiones: una experiencia más allá del aula*, 10(3), 50-58. Recuperado de https://www.mep.go.cr/sites/default/files/3revistaconexiones2018_a5.pdf
- Moya, D. (2021). Administración educativa. Mejora tu centro de estudio. Recuperado de <https://www.emprender-facil.com/administracion-de->

empresas/tipos-de-administracion/administracion-educativa-mejora-tu-centro-de-estudio/

- Münch, L. (2010). Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. Recuperado de <https://www.auditorlider.com/wp-content/uploads/2019/06/Administración.-Gestión-organizacional-enfoques-y-proceso-administrativo-1ed-Lourdes-Münch.pdf>
- Nava, A., y Rueda, M. (2014). La evaluación docente en la agenda pública. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 16(1), 1-11. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S160740412014000100001&script=sci_arttext
- Pinto, L. (2019). *Rediseñar la escuela para y con las habilidades del siglo XXI*. Recuperado de <https://fundacionsantillana.com/wp-content/uploads/2020/04/documento-basico.pdf>
- Quiñóndez, Y., y Farfán, O. (2021). La motivación docente en tiempos de pandemia. *Revista Científica Arbitrada en Investigaciones de la Salud*, 4(8), 251-264. Recuperado de <https://journalgestar.org/index.php/gestar/article/view/46/83>
- Quispe-Pareja, M. (2020). La gestión pedagógica en la mejora del desempeño docente. *Investigación Valdizana*, 14(1), 7-14. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=740938>
- Robles, A., y Arguedas, R. (2020). Liderazgo pedagógico crítico: la docencia y la intelectualidad orgánica. *Innovaciones Educativas*, 22(33), 196-207. Recuperado de <https://revistas.uned.ac.cr/index.php/innovaciones/article/view/3051/4236>
- Rosabal Vitoria, S., y Solís Vargas, Y. G. (2020). La gestión curricular en centros educativos públicos de Costa Rica durante la pandemia del virus de la COVID-19. *Innovaciones Educativas*, 22(Especial), 228-242. <https://doi.org/10.22458/ie.v22iEspecial.3225>
- Salas, F. (2003). La administración educativa y su fundamentación epistemológica. *Revista Educación*, 27(1), 9-16. Recuperado de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/view/3794/3667>
- Salazar, A. (10 de junio de 2021). *Informe para profesora*. Documento Word. San José.
- Sánchez, G., y Jara, X. (2015). Visión del “trabajo docente”, de profesores en formación, a partir del uso de incidentes críticos. *Actualidades Investigativas en Educación*, 15(3), 1-22. Recuperado de <https://www.scielo.sa.cr/pdf/aie/v15n3/1409-4703->

- Sanz, R., y Serrano, A. (2019). Misión y visión de una educación para el siglo XXI: cómo generar sociedades justas y sostenibles. En M. Ledesma (Ed.), *Justicia y Educación*, (pp. 21-44). Centro de Estudios Constitucionales. Tribunal Constitucional del Perú. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/337950788_Mision_y_vision_de_una_educacion_para_el_siglo_XXI_como_generar_sociedades_justas_y_sostenibles
- Toro, L. (2015). *La importancia del trabajo en equipo en las organizaciones actuales* (Trabajo de Grado). Bogotá. D.C. Recuperado de https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13939/LUZ%20Y_OLANDA%20TORO%20SUAREZ%20TRABAJO%20FINAL.pdf;jsessionid=E807D4424B8A1353DBD738BE37864E04?sequence=2
- Ugalde, M. (2012). *Gestión del proceso de evaluación del desempeño docente: desde la administración de la educación*. *Rev. Gestión de la Educación*, 2(2), 1-38. Recuperado de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/gestedu/article/view/5870/8144>
- Valverde, E. (2019). Propuesta de taller que motive las cualidades de liderazgo para docentes y personal administrativo de la Escuela Rescate de Ujarrás, en Llanos de Santa Lucía, Paraíso, Circuito 05, Dirección Regional de Educación Cartago, para el primer semestre del 2019 (Proyecto final de graduación para optar por el grado de Licenciatura en Docencia, Universidad Estatal a Distancia). Costa Rica. Recuperado de http://aleph23.uned.ac.cr/exlibris/aleph/a23_1/apache_media/T1SCEGXFVT2LMAVCXIG97JVN873XK2.pdf
- Vásquez, G. (2012). La administración del sistema educativo. *Visión Educativa IUNAES*, 6(13). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3995912>
- Vásquez, F. (2014). Entre desafíos y esperanzas. Perfil del docente de las próximas décadas. En P. Oviedo (Ed.), *Investigaciones y desafíos para la docencia del siglo XXI*. (pp. 1-98). Bogotá: Kimpres Universidad de La Salle. Recuperado de <http://biblioteca.clacso.edu.ar/Colombia/fceunisalle/20170117032546/investigacion.pdf>
- Vindas, E. (2019). *Propuesta de taller que motive las cualidades de liderazgo para docentes y personal administrativo de la Escuela Rescate de Ujarrás, en Llanos de Santa Lucía, Paraíso, Circuito 05, Dirección Regional de Educación Cartago, para el primer semestre del 2019* (Tesis de Licenciatura). Costa Rica. Recuperado de

https://aleph23.uned.ac.cr/exlibris/aleph/a23_1/apache_media/T1SCEGXFVT2LMAVCXIG97JVN873XK2.pdf

Ximbai, Ra. (2014). Relación maestro alumno y sus implicaciones en el aprendizaje. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 10(5), 279-290. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/461/46132134019.pdf>

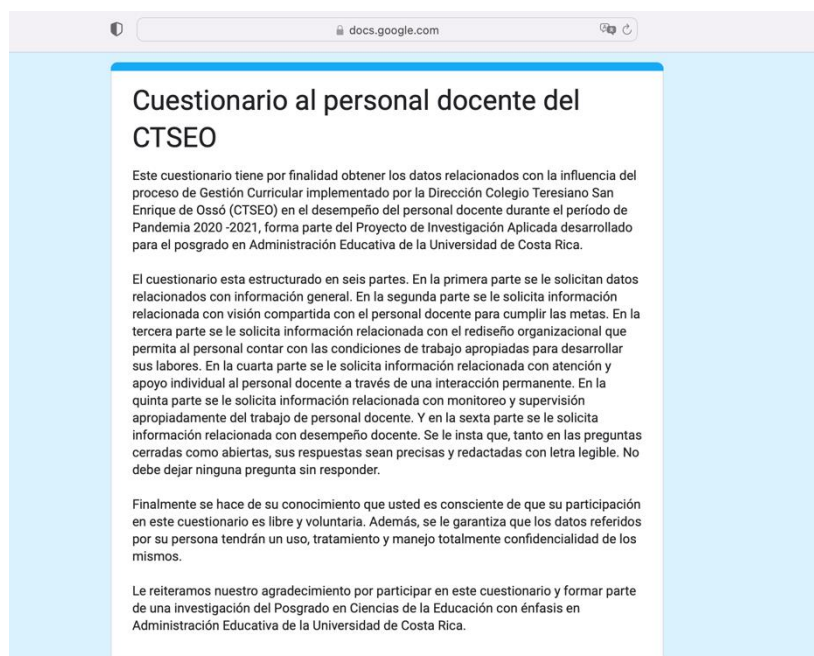
Zapata, G. (2014). El determinismo en la teoría contingente: orígenes de sus fundamentos teóricos para su comprensión. *Ciencia y Sociedad*, 39(1), 121-154. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/299394963_Determinismo_en_la_Teoria_Contingente_Origenes_de_sus_Fundamentos_Teoricos_para_su_Comprension

Anexos

Anexo 1

Cuestionario a las personas docentes

Link: <https://forms.gle/sKTcowQpkeNEznQS9>



The image shows a screenshot of a Google Forms document. The browser address bar at the top indicates the URL is docs.google.com. The form title is "Cuestionario al personal docente del CTSEO". The text of the form is as follows:

Cuestionario al personal docente del CTSEO

Este cuestionario tiene por finalidad obtener los datos relacionados con la influencia del proceso de Gestión Curricular implementado por la Dirección Colegio Teresiano San Enrique de Ossó (CTSEO) en el desempeño del personal docente durante el período de Pandemia 2020 -2021, forma parte del Proyecto de Investigación Aplicada desarrollado para el posgrado en Administración Educativa de la Universidad de Costa Rica.

El cuestionario esta estructurado en seis partes. En la primera parte se le solicitan datos relacionados con información general. En la segunda parte se le solicita información relacionada con visión compartida con el personal docente para cumplir las metas. En la tercera parte se le solicita información relacionada con el rediseño organizacional que permita al personal contar con las condiciones de trabajo apropiadas para desarrollar sus labores. En la cuarta parte se le solicita información relacionada con atención y apoyo individual al personal docente a través de una interacción permanente. En la quinta parte se le solicita información relacionada con monitoreo y supervisión apropiadamente del trabajo de personal docente. Y en la sexta parte se le solicita información relacionada con desempeño docente. Se le insta que, tanto en las preguntas cerradas como abiertas, sus respuestas sean precisas y redactadas con letra legible. No debe dejar ninguna pregunta sin responder.

Finalmente se hace de su conocimiento que usted es consciente de que su participación en este cuestionario es libre y voluntaria. Además, se le garantiza que los datos referidos por su persona tendrán un uso, tratamiento y manejo totalmente confidencialidad de los mismos.

Le reiteramos nuestro agradecimiento por participar en este cuestionario y formar parte de una investigación del Posgrado en Ciencias de la Educación con énfasis en Administración Educativa de la Universidad de Costa Rica.

Anexo 2

Entrevista semiestructurada a la persona directora académica y personas coordinadoras

Entrevista Semiestructurada a Coordinaciones

Esta entrevista tiene por finalidad obtener los datos relacionados con la influencia del proceso de Gestión curricular implementado por la Dirección Colegio Teresiano San Enrique de Ossó (CTSEO) en el desempeño del personal docente durante el periodo de Pandemia 2020-2021, y forma parte del Proyecto de Investigación Aplicada desarrollado para el posgrado en Administración Educativa de la Universidad de Costa Rica.

La entrevista está estructurada en seis partes. En la primera parte se le solicitan datos relacionados con información general. En la segunda parte se le solicita información relacionada con la visión compartida con el personal docente, para cumplir las metas. En la tercera parte se le solicita información relacionada con el rediseño organizacional, que le permita al personal contar con las condiciones de trabajo apropiadas para desarrollar sus labores. En la cuarta parte se le solicita información relacionada con atención y apoyo individual al personal docente, a través de una interacción permanente. En la quinta parte se le solicita información relacionada con monitoreo y supervisión apropiadamente del trabajo de personal docente. Y en la sexta parte se le solicita información relacionada con el desempeño docente.

Finalmente, se hace de su conocimiento que usted es consciente de que su participación en este cuestionario es libre y voluntaria. Además, se le garantiza que los datos referidos por su persona tendrán un uso, tratamiento y manejo totalmente confidencialidad de los mismos.

Le reiteramos nuestro agradecimiento por participar en este cuestionario, y formar parte de una investigación del Posgrado en Ciencias de la Educación con énfasis en Administración Educativa de la Universidad de Costa Rica.

I Parte. Información general**1- Tiempo de servicio en la institución**

- () 0 a 5 años.
- () 5 a 10 años.
- () 10 a 15 años.
- () Más de 15 años.

2- Área donde realiza la coordinación

- () Preescolar.
- () Primaria.

() Secundaria.

() Especiales.

II Parte. Visión compartida con el personal docente para cumplir las metas

- 3- ¿Durante el periodo de pandemia la DCTSEO ha motivado al personal docente para que pueda cumplir con las metas que demanda su trabajo?
- 4- ¿La dirección del CTSEO ha implementado espacios para construir una visión compartida de Centro Educativo durante el periodo de la pandemia?
- 5- ¿La dirección del CTSEO fomenta el trabajo colaborativo para el logro de objetivos grupales de equipo docente durante el periodo de pandemia?
- 6- ¿La dirección del CTSEO ha estimulado en el personal docente altas expectativas para el cumplimiento de las metas propuestas durante el período de la pandemia?
- 7- ¿Durante el período de pandemia la dirección del CTSEO le ha comunicado algún nuevo propósito o cualidad moral que se deba fortalecer a nivel personal para cada miembro del cuerpo docente?

III Parte. Rediseño organizacional que permita al personal contar con las condiciones de trabajo apropiadas para desarrollar sus labores

- 8- ¿La dirección del CTSEO ha promovido una cultura colaborativa durante el periodo de la pandemia?
- 9- ¿La dirección del CTSEO ha implementado espacios para facilitar el trabajo durante la pandemia?
- 10- ¿La dirección del CTSEO ha creado relaciones asertivas de comunicación con las familias de la institución durante la pandemia?
- 11- ¿La dirección del CTSEO ha creado relaciones asertivas de comunicación con la comunidad donde se ubica la institución o sus alrededores durante la pandemia?
- 12- ¿La dirección del CTSEO ha logrado conectar la institución con el entorno durante la pandemia?

IV Parte. Atención y apoyo individual al personal docente a través de una interacción permanente

- 13- ¿La dirección del CTSEO y las coordinaciones ha atendido de forma oportuna y asertiva las situaciones planteadas o presentadas por el personal docente durante el periodo de pandemia?
- 14- ¿La dirección del CTSEO y las coordinaciones han dado el apoyo requerido a alguna situación presentada durante la pandemia?
- 15- ¿La dirección del CTSEO y las coordinaciones han brindado apoyo al personal docente durante la pandemia?
- 16- ¿La dirección del CTSEO y las coordinaciones proporcionan un estilo de modelamiento pedagógico a las personas docentes a través de la interacción permanente durante la pandemia?
- 17- ¿La dirección del CTSEO y las coordinaciones han potenciado las capacidades necesarias a las personas docentes para movilizarse de manera productiva en función de las metas propuestas durante la pandemia?

V Parte. Monitoreo y supervisión apropiadamente del trabajo de personal docente

- 18- ¿La dirección del CTSEO y las coordinaciones ha dotado de insumos al personal para que desarrolle sus clases de forma idónea para el contexto de la pandemia?
- 19- ¿La dirección del CTSEO y las coordinaciones han proporcionado apoyo técnico al personal docente durante el período de la pandemia?
- 20- ¿La dirección del CTSEO y las coordinaciones ha monitoreado la práctica docente durante la pandemia?
- 21- ¿La dirección del CTSEO y las coordinaciones ha monitoreado los aprendizajes docentes durante la pandemia?
- 22- ¿La dirección del CTSEO y las coordinaciones han promovido que el equipo docente cumpla con sus objetivos durante la pandemia?

VI Parte. Desempeño Docente

- 23- ¿La dirección del CTSEO y las coordinaciones han dado el apoyo requerido a las personas docentes para la planificación de las clases y poder llevar a cabo el plan durante la pandemia?

24- ¿Durante el período de pandemia la dirección del CTSEO y las coordinaciones han motivado al cuerpo docente a crear y utilizar diversos recursos como soporte para el desarrollo de las clases?

Anexo 3

Sopa de letras sobre Principios Liderazgo Pedagógico

Principios Liderazgo Pedagógico

E	G	R	E	D	I	S	E	Ñ	O	X	E	P	Q
C	U	R	R	I	C	U	L	U	M	C	V	D	F
V	V	K	K	B	D	Q	X	X	Y	A	A	A	F
R	O	S	G	H	R	Z	E	L	T	L	L	P	A
D	E	S	A	R	R	O	L	L	O	I	U	O	M
S	W	J	I	G	Y	I	D	C	L	D	A	Y	I
C	O	M	U	N	I	D	A	D	B	A	C	O	L
I	C	X	D	R	N	S	P	U	K	D	I	Q	I
B	P	L	A	N	I	F	I	C	A	R	Ó	Y	A
K	S	U	P	E	R	V	I	S	I	Ó	N	A	K
H	X	X	K	J	D	O	C	E	N	T	E	O	V
R	N	U	O	B	J	E	T	I	V	O	S	J	I
B	A	P	R	E	N	D	I	Z	A	J	E	Z	I
T	E	N	S	E	Ñ	A	N	Z	A	T	R	V	M

educima.com

Apoyo	Aprendizaje
Calidad	Comunidad
Curriculum	Desarrollo
Docente	Enseñanza
Evaluación	Familia
Objetivos	Planificar
Rediseño	Supervisión

Anexo 4

Artículo de supervisión

Link: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6805692>

SUPERVISIÓN EDUCATIVA COMO ACOMPañAMIENTO PEDAGÓGICO POR LOS DIRECTORES DE EDUCACIÓN MEDIA

Educational supervision as pedagogical accompaniment by high school principals



Supervisão educacional como acompanhamento pedagógico de diretores de escolas secundárias

RECIBIDO: 14 FEBRERO 2017

EVALUADO: 13 MAYO 2017

APROBADO: 16 ENERO 2018

18 JULIO 2017

20 NOVIEMBRE 2017

José Gregorio Pérez Medina
Licenciado en educación Integral. Magíster en Gerencia Educativa, Doctor en Educación. Profesor titular en la unidad educativa Ernesto Flores Fuenmayor. Docente de la unidad de posgrado de la Universidad Rafael María Baralt (UNERMB).

joseperezunica@hotmail.com

Lourdes Josefina Lugo Cueva
Licenciada en Educación Integral, Magíster en Administración de la Educación Básica. Doctora en Educación. Profesora titular de la unidad educativa Nacional Lisandro Faría.

lourdeslc55@yahoo.es

Debora del Valle Giraldeth
Licenciada en Biología y Licenciada en Educación mención Biología, Magíster en Ciencias Ambientales. Doctora en Educación. Profesora de la Universidad Rafael María Baralt (UNERMB), y docente de la unidad educativa Ernesto Flores Fuenmayor.

giraldeth_d@hotmail.com

Marys Estella Valles de Rojas
Licenciada en Educación Integral, mención Lengua y Matemática, Magíster en Gerencia Educativa. Doctora en Educación. Profesora de la Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt (UNERMB), y docente de educación Inicial C.E.I. Celia

Celis Olivares

marestroj@hotmail.com

Nancy Josefina Nava Reyes
Licenciada en Educación Integral, Magíster en Supervisión Educativa URU. Doctora en Educación. Directora de la Escuela Básica Nacional Marcos Pereira.

nancynava26@yahoo.es

es

Resumen

El artículo tiene como objetivo analizar la supervisión efectuada por los directores de educación media, con la finalidad de optimizar el acompañamiento pedagógico

en

Summary

The aim of this article is to analyse the supervision carried out by secondary school principals, with the aim of optimising


por

Resumo


O objetivo deste artigo é analisar a supervisão exercida pelos directores de escolas secundárias, com o objectivo de optimizar o

Anexo 5

Presentación PowerPoint para el Taller para promover la práctica del liderazgo pedagógico: rediseño organizacional y supervisión docente en el Centro Educativo Colegio Teresiano San Enrique de Ossó para el año 2022



Taller para promover la práctica del liderazgo pedagógico: rediseño organizacional y supervisión docente en el Centro Educativo Colegio Teresiano San Enrique de Ossó para el año 2022.



Sesión 1: Los Principios del Liderazgo Pedagógico



Liderazgo Pedagógico: Tiene propósitos educativos tales como:

01

Establecer objetivos educativos,

02

Planificar el currículum,

03

Evaluar a los docentes y la enseñanza y

04

Promover el desarrollo profesional docente

El liderazgo pedagógico directo:

Se focaliza en la calidad de la práctica docente, tanto de la calidad del currículum, la enseñanza y la evaluación, como del desarrollo profesional docente.

El liderazgo pedagógico indirecto:

Propone crear las condiciones para una buena enseñanza y aprendizaje, garantizando que las decisiones de gestión –ya sea de las políticas escolares, los mecanismos de asignación recursos, entre otros– apoyen la enseñanza y aprendizaje.

Los Principios del Liderazgo Pedagógico.

- a) Establecer dirección;
- b) Rediseñar la organización;
- c) Desarrollar personas; y
- d) Gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje) en la escuela.

Rediseñar la organización

Se vincula con las condiciones de trabajo que permitan al personal desarrollar sus capacidades.

Las prácticas asociadas son: construir una cultura colaborativa, estructurar una organización que facilite el trabajo, crear una relación productiva con la familia y la comunidad y conectar a la escuela con su entorno.

Gestionar la instrucción (Supervisión)

Se refiere al conjunto de tareas destinadas a supervisar y evaluar la enseñanza, coordinar el currículum, proveer los recursos necesarios y seguir el progreso de los alumnos.

Las prácticas asociadas son: dotar de personal idóneo, proveer apoyo técnico a los docentes, monitorear las prácticas docentes y los aprendizajes y evitar la distracción del equipo.

Referencia

Gajardo, J. y Ulloa, J. (2016). Liderazgo Pedagógico, Conceptos y Tensiones. *Líderes Educativos, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar*. 1-131. Recuperado de <https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/01/NT-6.pdf>

Anexo 6
Matriz FODA

FODA del
Taller para promover la práctica del liderazgo pedagógico: rediseño organizacional
y supervisión docente en el Centro Educativo Colegio Teresiano San Enrique de
Ossó para el año 2022

Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Amenazas

Anexo 7

Evaluación Final del Taller para promover la práctica del liderazgo pedagógico: rediseño organizacional y supervisión docente en el Centro Educativo Colegio Teresiano San Enrique de Ossó para el año 2022

Link: <https://forms.gle/Ft9cj7ovpMUUMvPu8>

