

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

“APORTES DE LA ESCUELA INTELIGENTE A LA FUNCIÓN DIRECTIVA
DEL COLEGIO DEL SAGRADO CORAZÓN DE JESÚS:
UN ESTUDIO DE CASO”

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

JOHANNA ANGÉLICA SOLANO ZÚÑIGA

B 99418

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2024

DEDICATORIA

Al Sagrado Corazón de Jesús que,

impulsó a la Beata María Encarnación Rosal a iniciar con la primera institución educativa para la formación de la mujer en Costa Rica en 1878 y después de 146 años nos permite a las Hermanas Bethlemitas hasta el día de hoy aportar a la formación y educación de la niñez y juventud de nuestro país;

a quienes somos parte del Proyecto Educativo Bethlemita y Él continúa llamando e inspirando a una respuesta llena de esperanza, audacia, espíritu de riesgo, visión de futuro y fortaleza ante las oportunidades que el contexto nos propone para crear y forjar sistemas educativos pertinentes a la realidad de los estudiantes y su futuro.

AGRADECIMIENTO

A Dios Padre, Hijo y Espíritu Santo que deposita en mí el deseo y la inquietud permanente por aprender de la ciencia y con el don de la sabiduría y el entendimiento comprender las necesidades de la niñez y juventud que pone en mis manos para responder con fidelidad a esta misión confiada.

A las Hermanas Bethlemitas de la comunidad de la Escuela Bilingüe del Sagrado Corazón de Jesús que durante estos años me han apoyado para alcanzar este logro académico en bien del servicio apostólico que realizamos.

Al grupo de docentes de la Maestría Profesional en Administración Educativa, especialmente al M.A. Berny Solano Solano, quien, con su paciencia, amor por el conocimiento y la investigación y el espíritu crítico sobre la realidad educativa que nos interpela como docente y posteriormente, guía de este trabajo de investigación siempre confió y creyó en esta propuesta.

A la Hermana Directora Sonia Lucrecia Ovalle Cruz y la comunidad educativa del Colegio del Sagrado Corazón de Jesús por su colaboración en la investigación.

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

M.A.E. Marco Antonio Alvarado Barboza
Representante Decana
Sistema de Estudios de Posgrado

MSc. Berny Solano Solano
Profesor Guía

MSc. Karla Rodríguez Pastor
Lectora

M.A.E. Jerson José Mora Calderón
Lector

Dr. Armando Chacón Mora
Representante
Programa de Posgrado en Administración Educativa

Johanna Angélica Solano Zúñiga
Sustentante

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
HOJA DE APROBACIÓN.....	iii
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
LISTA DE CUADROS	x
LISTA DE TABLAS.....	xi
LISTA DE FIGURAS	xii
LISTA DE ABREVIATURAS.....	xiii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	4
1. Presentación	4
2. Antecedentes contextuales del objeto de estudio.....	4
3. Justificación del problema y su importancia.....	8
4. Objetivos generales y específicos.....	9
1.1 Objetivos generales	9
1.2 Objetivos específicos	9
5. Contextualización del objeto de estudio.....	9
CAPÍTULO II	14
ESTADO DEL ARTE	14
1. Investigaciones nacionales	14
2. Investigaciones internacionales.	16
CAPÍTULO III	20
MARCO TEÓRICO.....	20

CAPÍTULO IV	31
MARCO METODOLÓGICO	31
1. Tipo y diseño de investigación.	31
2. Sujetos de estudio.....	33
3. Técnicas para la recopilación de la información.	33
4. Validación de los instrumentos.....	34
5. Fases del trabajo de investigación.	35
6. Operacionalización de objetivos.....	35
7. Alcances y limitaciones.....	47
CAPÍTULO V	48
SISTEMATIZACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	48
1. Resultados asociados a las competencias del siglo XXI y las propuestas en la misión – visión institucionales.	48
2. Resultados asociados a las características del Marco Teórico de la Escuela Inteligente y las líneas de acción de cada una de las gestiones de la formación integral.	
53	
2.1. Gestión Pastoral.....	67
2.2. Gestión Académica	69
2.1 Gestión de Convivencia	73
CAPÍTULO VI.....	76
CONCLUSIONES.....	76
CAPÍTULO VII	78
PROPUESTA DE TRANSFORMACIÓN	78
1. La planeación del currículo	78
2. La organización Institucional	80
3. Los procesos de aprendizaje.	81
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	90

ANEXOS	92
Anexo 1. Entrevista a la Directora.	92
Anexo 2. Entrevista a la Coordinadora Académica.	93
Anexo 3. Entrevista al Coordinador de Convivencia.	94
Anexo 4. Entrevista a la Coordinadora de Pastoral.....	95
Anexo 5. Entrevista a los docentes	96
Anexo 7. Encuesta a padres de familia. (A cada ítem se responde con sí o no).....	99

RESUMEN

El presente estudio de caso analiza y plantea algunas líneas de acción y orientadoras que, fundamentadas en la pertinencia técnica - jurídica de la Educación Costarricense, el marco teórico que propone la Escuela Inteligente desde los aportes científicos del Proyecto Cero de la Universidad de Harvard y las últimas reformas propuestas por el Ministerio de Educación Pública con la transformación curricular: Educar para una Nueva Ciudadanía y la Política Educativa: La persona: centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad, pueden favorecer un proceso de transformación administrativa y curricular que responda a las necesidades educativas y formativas de las nuevas generaciones, en contextos cada vez más cambiantes e inciertos. Los directores de los centros educativos en la planeación institucional al pensar en el presente y el futuro de los estudiantes requieren de una reflexión académica continua, y en conjunto con los demás actores educativos para que, impulse el aprendizaje reflexivo, el desarrollo de un metacurrículo y la integración del aprendizajes colaborativos y cooperativos, en una construcción caracterizada por la visión de futuro, la identidad institucional, la versatilidad, la cultura organizacional, las personas que la integran, la apertura interna y externa en procesos de aprendizaje flexibles y contextualizados.

El estudio responde al contexto educativo del Colegio del Sagrado Corazón de Jesús – Cartago; por eso, también aborda aspectos específicos de la identidad humano – cristiana propia de una institución confesional, sin delimitar por eso, su aporte a centros educativos no confesionales. Puesto que, el marco técnico - jurídico y teórico es amplio en los elementos que cada director integra en su función de planeación para el mejoramiento continuo y la calidad educativa.

Palabras claves: pertinencia, proceso, transformación administrativa y curricular, aprendizaje reflexivo, colaborativo y cooperativo y contextualizado, metacurrículo.

ABSTRACT

This research study analyzes and proposes some guiding actions that are substantiated by technical and legal expedience from Costa Rican education, the theoretical framework of Smart Schools developed by Harvard University's Project Zero; the last reforms from the Ministry of Public Education and their curricular transformation called "Education for a New Citizenship"; and the new Educational Policy which focuses on the person as the center of the educational endeavor and a transforming subject of society. These can favor the administrative and curricular transformation that responds to the educational and formative needs of new generations that experience contexts that are uncertain and constantly changing.

Principals from schools must think about the present and future of the students in their institutional planning, and it requires ongoing academic reflection, development of meta-curriculum, and the integration of collaborative and cooperative learning. It is a construction characterized by a vision of the future, institutional identity, versatility, organizational culture, people who are a part of it, internal and external openness in flexible and contextualized learning processes. This research study responds to the context for Colegio del Sagrado Corazón de Jesús in Cartago, that is why, it also takes into account specific criteria in relation to the human-Christian identity which is part of this type of institutions, but without rejecting other type of schools. Since the technical, legal, and theoretical framework are wide elements that every principal needs to integrate in their planning in order to get an ongoing improvement and educational quality.

Keywords: pertinence, process, administrative and curricular transformation, reflexive, collaborative, contextualized, and cooperative learning, metacurriculum.

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Estándares para el liderazgo en comunidades profesionales de aprendizaje.....	7
---	---

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Planeación institucional en su misión, visión y objetivos estratégicos.....	35
Tabla 2. Características del diseño curricular de una escuela inteligente y la realidad del Colegio.....	39
Tabla 3. Las funciones de la dirección en la escuela inteligente y en la escuela tradicional.....	42
Tabla 4. Guía para la transformación institucional.....	45
Tabla 5. La planeación del currículo.....	78
Tabla 6. La organización institucional.....	80
Tabla 7. Los procesos de aprendizaje.....	81

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Transformación curricular: “Educar para una Nueva Ciudadanía”.....	45
Figura 2. Item 12. Encuesta a estudiantes – Item 14. Encuesta a padres de familia...	68
Figura 3. Item 13. Encuesta a estudiantes – Item 15. Encuesta a padres de familia....	68
Figura 4. Item 14. Encuesta a estudiantes – Item 16. Encuesta a padres de familia....	68
Figura 5. Item 15. Encuesta a estudiantes – Item 17. Encuesta a padres de familia....	69
Figura 6. Item 17. Encuesta a estudiantes – Item 19. Encuesta a padres de familia....	70
Figura 7. Item 18. Encuesta a estudiantes – Item 20. Encuesta a padres de familia....	71
Figura 8. Item 19. Encuesta a estudiantes – Item 21. Encuesta a padres de familia....	71
Figura 9. Item 20. Encuesta a estudiantes – Item 22. Encuesta a padres de familia....	71
Figura 10. Item 21. Encuesta a estudiantes – Item 23. Encuesta a padres de familia...	72
Figura 11. Item 22. Encuesta a estudiantes – Item 24. Encuesta a padres de familia...	72
Figura 12. Item 27. Encuesta a estudiantes – Item 29. Encuesta a padres de familia...	72
Figura 13. Item 28. Encuesta a estudiantes – Item 30. Encuesta a padres de familia...	73
Figura 14. Item 7. Encuesta a estudiantes – Item 8. Encuesta a padres de familia.....	74
Figura 15. Item 9. Encuesta a estudiantes – Item 10. Encuesta a padres de familia....	74
Figura 16. Item 10. Encuesta a estudiantes – Item 11. Encuesta a padres de familia...	75

LISTA DE ABREVIATURAS

MEP: Ministerio de Educación Pública

EpC: Enseñanza para la Comprensión

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

PEI: Proyecto Educativo Institucional

UNED: Universidad Estatal a Distancia

TIC: Tecnologías de la información y la comunicación

EFQM: Fundación Europea para la Gestión de la Calidad

SINALEVI: Sistema Nacional de Legislación Vigente

TOIEC: Test of English for International Communication

INTRODUCCIÓN

La historia de la humanidad desde siempre ha marcado épocas y periodos coyunturales que han dado origen a transformaciones, cambios, oportunidades de evolución, filosofías y modos de organización y desarrollo. El inicio del tercer milenio con el fenómeno de la globalización y el avance vertiginoso de la tecnología empezaba a marcar una época de cambios en todos los ámbitos a nivel mundial, y la escuela claramente ha experimentado esta tensión porque las características de las nuevas generaciones rompen con el paradigma educativo tradicional; y sin embargo, el ritmo de los pasos que se vienen dando es muy lento y desproporcionado, en relación a la velocidad de lo que acontece en el día a día a nivel social, político, económico, ecológico, entre otros ámbitos de la vida humana.

Esta realidad educativa ya fragmentada y limitada sufre de manera directa el embate de la pandemia COVID – 19, dejando aún más en evidencia la urgencia de la transformación del modelo educativo, no sólo por la modalidad virtual, que efectivamente fue algo totalmente nuevo para todos, sino porque después de esta crisis mundial nada volverá a ser igual; el mundo ha cambiado, nuestras comprensiones de la vida en todas sus dimensiones son otras, la incertidumbre cada día es mayor y efectivamente, la memoria, los contenidos, las calificaciones, los horarios y otros elementos hasta ahora considerados muy importantes en el proceso educativo, no son lo esencial para la formación integral de los niños y jóvenes del presente y futuro.

Los directores de los centros educativos como líderes académicos han de asumir el compromiso determinante de que, el aprendizaje que han de propiciar en los estudiantes es el que se incorpora en el ser, para siempre y garantizar así, un cambio de cultura muy profundo en sus principios y convicciones, de forma que simultáneamente, estas se conviertan en el motor de su gestión y el fundamento de lo que impulsará en sus colaboradores, estudiantes y la comunidad en general. Sólo así crecerá la consciencia del proceso de enseñanza-aprendizaje que necesita el mundo actual, y en este caso, tomando en cuenta las necesidades de la sociedad costarricense, así como la realidad global; que, demanda una educación innovadora,

prepara a las nuevas generaciones para enfrentar los desafíos modernos, en el ejercicio de acciones en beneficio del bien común tales como el servicio al otro y al ambiente, el trabajo en equipo, el respeto y reconocimiento mutuo, entre otras habilidades necesarias para el bienestar social común.

En esta línea de pensamiento es necesario, que los directores junto a los docentes y padres de familia se centren en desarrollar la comprensión de los estudiantes, que en una seria y constante reflexión académica se cuestionen ¿qué significa comprender? ¿Qué tipo de currículo, experiencias de aprendizaje y evaluación fortalecen el desarrollo de la comprensión de los estudiantes? ¿Cómo impactan los aprendizajes la vida cotidiana de todos los actores educativos? Sólo por mencionar algunos interrogantes que conducen a la creación y consolidación de una cultura institucional autocrítica que se cuestiona sobre el ejercicio profesional de sus miembros, en la que surgen ideales distintos más allá de los tradicionales y se plantean propuestas innovadoras que estén en función de todos y cada uno de los sujetos involucrados en el acto educativo.

Un factor vital en cualquier institución educativa es la posibilidad que tienen sus miembros de conocer sobre el pensamiento y el aprendizaje, dos procesos que se llevan a cabo a diario en todo Centro. Otro factor de relevancia es la cultura que se mueve en la institución y que mueve a la institución, se necesita un espíritu fuerte que, de razón de su ser, acoja las buenas prácticas y promueva renovados estilos de vida y aprendizaje integral. Si se habla de una comunidad educativa pensante, los docentes y administradores deben ser los primeros modelos de pensamiento para los pares y para los estudiantes que los miran. Una escuela inteligente aspira a características similares para sus miembros, principalmente para los estudiantes que son la razón del acto educativo.

Es por eso que, la investigación propuesta para este estudio de caso busca reflexionar en una nueva visión de la educación basados en la pertinencia técnica – jurídica, los aportes científicos que el Proyecto Cero de la Universidad de Harvard desarrolla desde hace varias décadas y las reformas propuestas por el Ministerio de Educación Pública con la transformación curricular: Educar para una Nueva Ciudadanía y la Política

Educativa: La persona: centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad, que plantean un camino muy claro para mejorar el proceso educativo de la persona y en consecuencia de la sociedad.

CAPÍTULO I

1. Presentación

Este proyecto de investigación tiene como propósito estudiar los elementos constitutivos que intervienen en la gestión directiva del Colegio del Sagrado Corazón de Jesús, que se encuentra bajo la inspección circuito 01 de la Dirección Regional de Cartago para, desde la reflexión académica, proponer una guía orientadora para el proceso de transformación de un centro educativo tradicional a una comunidad de aprendizaje desde las características de la “escuela inteligente”.

Este capítulo presenta los antecedentes contextuales de la investigación, la justificación e importancia del objeto de estudio, así como los objetivos generales y específicos sobre los que se diseña la investigación y el marco contextual de la Institución sobre la que se generará el presente estudio de caso.

2. Antecedentes contextuales del objeto de estudio

Las últimas décadas han constituido en y desde el campo educativo una oportunidad muy amplia para la reflexión, investigación y la transformación de los sistemas educativos tradicionales de cara a las necesidades que plantean las nuevas generaciones con el impacto de la globalización, la sociedad de la información y la innovación científico-tecnológica; además, de las condiciones de desigualdad en las que se lleva a cabo el acto educativo, incluso en una misma ciudad y de la que ahora hay más conciencia, por la crítica realidad suscitada con la pandemia COVID – 19 a partir del curso lectivo 2020.

Comprender la diversidad de escenarios obliga a la escuela y en ella, esencialmente a los directores y docentes a replantearse y redefinir sus objetivos, funciones e instrumentos de intervención técnico – jurídica para permitir a los niños y jóvenes estudiantes la adquisición no sólo de conocimientos, sino de habilidades necesarias en su desarrollo integral y visión de futuro, ya hace varios años señalado por Vargas (2009) “el aprendizaje dejó de ser una situación previamente definida para la persona

y empieza a ser una actitud permanente del individuo que se coloca en el centro del proceso”. (p.23)

Para avanzar a este concepto de aprendizaje y lo que implica, es indispensable que las funciones directivas apunten a un proceso que integre los contextos en los que se desarrollan los estudiantes en el presente y en el futuro, teniendo como única certeza que la vida y sociedad cada vez será más compleja. Por ejemplo: la incertidumbre de la política y la economía, el auge impredecible en las tecnologías de la información y la comunicación, los cambios en la composición social y las necesidades de una comunidad, entre otros aspectos.

Desde hace varios años, el país ha realizado grandes esfuerzos para atender a esta realidad y se hacen visibles en la Política Educativa Hacia el Siglo XXI, aprobada por el Consejo Superior de Educación el 8 de noviembre de 1994, mediante acuerdo N° 82 – 94, el documento El Centro Educativo de calidad como eje de la educación costarricense, aprobado el 30 de junio de 2008, mediante acuerdo N° 04 – 30 – 08, la Política Curricular bajo la visión de Educar para una Nueva Ciudadanía, aprobada por el Consejo Superior de Educación el 17 de noviembre de 2016 mediante el acuerdo N° 07 – 64 – 2016 y finalmente, la nueva Política Educativa La persona: centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad, aprobada por el Consejo Superior de Educación el 13 de noviembre de 2017 mediante el acuerdo N° 02 – 64 – 2017.

Ahora bien, de cara a estas líneas orientativas del Ministerio de Educación Pública y conscientes de que los sistemas educativos superan la administración pública, es importante valorar los aportes que van surgiendo alrededor del mundo y uno de los centros de investigación que ha realizado grandes estudios científicos sobre la educación en el siglo XXI es “Project Zero”, Harvard Graduate School of Education. Desde la visión de educación que proponen investigadores y pedagogos como Howard Gardner y David Perkins, es claro el rol de quien gestiona la dirección de los sistemas educativos como líderes proactivos que promueven la cultura de la educación que perdura a lo largo de la vida. En los directivos y en sus formas de dirigir, se ha de modelar la visión educativa que se anhela; aquella que, estimula la intervención constante, la autoevaluación, la experimentación y el uso de nuevas metodologías,

donde los estudiantes tienen acceso a aprender en todo momento y lugar, tanto en la escuela como en el hogar y en todo lugar, porque el proceso es compartido dentro de la comunidad escolar y con ella, incluidos los padres de familia y el entorno.

En esta línea de reflexión académica, ellos mismos proponen algunos interrogantes muy válidos para la gestión directiva de los centros educativos en la entrevista realizada por los representantes del Colegio Irabia-Izaga a Garnerd, H y Perkins, D (2018):

¿Cuáles son las características de los espacios y entornos que apoyan la comprensión profunda, el aprendizaje lúdico y el pensamiento? ¿Cómo pueden los profesores y líderes educativos diseñar entornos de aprendizaje formal e informal que apoyen sus metas de aprendizaje?

El mismo Garnerd (2013) años atrás, propuso la reflexión sobre los líderes educativos en lo que Project Zero, Harvard Graduate School of Education, denomina las Escuelas Inteligentes, y que es citado por Monserrat del Pozo en Bazarra, L. y Casanova, O. (2013):

Al líder se le reconoce por tres características: la excelencia, la ética y el compromiso. Cuando el líder posee estas cualidades la escuela que dirige tiene muchas garantías de formar a sus alumnos en la excelencia, cada cual la suya y de acuerdo a su medida; en la ética, siempre al servicio del bien; y en el compromiso, porque el ser humano es el único ser vivo capaz de comprometerse y, como no es una isla, su manera de ser influye para bien o para mal en el resto de la humanidad. Escuelas Inteligentes, líderes inteligentes para estas escuelas y, en consecuencia, alumnos inteligentes en una sociedad mejor. (p. 6)

Asimismo, amplía Monserrat del Pozo en el prólogo del libro Directivos de Escuelas Inteligentes de Bazarra, L y Casanova, O (2013) las características y habilidades que exige el presente y futuro a los gestores educativos:

Líderes con las actitudes y capacidades adecuadas, ilusionados por aprender, con visión de futuro y capacidad de presente; líderes innovadores, líderes sin

miedo a evaluarse y dejarse evaluar; líderes comprometidos con el saber y con los alumnos; líderes capaces de excelencia, cuya ética salga de los muros de las escuelas para llenar de nuevo color la sociedad a la que pertenecen. Líderes que sepan dar respuesta a los por qué y a los cómo que se plantea nuestro mundo y que no dejen nunca de formarse para seguir dando en cada momento la respuesta adecuada a las necesidades de sus alumnos y de la sociedad. (p. 6)

Además, la visión transformadora de la educación y su centralidad en la persona propuesta por la UNESCO en la Agenda hacia el 2030, exige nuevas formas de liderar y en consecuencia, de asumir las funciones directivas en la escuela para avanzar hacia el objetivo general 4 publicado en el sitio web: “garantizar una educación de calidad inclusiva y equitativa y promover las oportunidades de aprendizaje a lo largo de la vida para todos” para el año 2030, lo que implica asumir estrategias concretas y realmente vinculantes para todos los miembros de la comunidad educativa que, en el ejercicio de su rol como director, docente, estudiante y/o padre de familia aprende de los otros y con los otros en la interacción de los procesos educativos. Esta interrelación es la que propone Bolívar (2012) de la siguiente manera:

Cuadro 1.

Estándares para el liderazgo en comunidades profesionales de aprendizaje

Aprendizaje de estudiantes y adultos	Los directores efectivos lideran escuelas que sitúan en el centro de su labor el aprendizaje de los estudiantes y adultos.
Comunidades diversas	Los directores eficaces establecen altas expectativas y estándares para el desarrollo académico, social, emocional y físico de todos los estudiantes.
Mejora continua	Los directores efectivos demandan contenidos y enseñanzas que aseguren los logros de los estudiantes y a otros objetivos de la escuela.
Uso de conocimiento y datos	Los directores efectivos gestionan datos y conocimientos para informar decisiones y medir el progreso del rendimiento de estudiantes, adultos y escuelas.
Padres, familias y participación de la comunidad	Los directores eficaces involucran activamente a la comunidad para crear una responsabilidad compartida respecto del desempeño y desarrollo de los estudiantes.

Fuente: Bolívar, 2012.

3. Justificación del problema y su importancia.

Desde comienzos del siglo XXI instituciones sociales han percibido un gran impacto en los fundamentos constitutivos de su ser; una de ellas, la escuela, tiene la urgencia de generar una transformación en la estructura organizativa que le permita superar a nivel curricular lo que ya sabe enseñar y en lo directivo, lo que pide administrar el sistema educativo. Si en la escuela se forman y preparan los ciudadanos de hoy y de mañana, es indispensable por el principio de adaptabilidad a las necesidades sociales que rige a la actividad de los entes públicos, según el Art. 4 de la Ley General de la Administración Pública, que esta se repiense, se haga preguntas, se plantee un sueño educativo transformador aprovechando de todas las posibilidades y oportunidades que la época favorece.

Los retos educativos de este milenio y más aún, la grave afectación a la educación provocada por diferentes realidades sociales, y las vastas consecuencias de la pandemia COVID – 19 en todos los ámbitos, generan una mayor urgencia de reflexionar, investigar y proponer formas variadas de gestión para atender a estos retos que presenta la sociedad actual, porque desde la escuela tradicional se limitan las posibilidades de dar respuestas oportunas en el corto y mediano plazo para la formación integral de los niños y jóvenes.

Así lo menciona Rivas (2012):

“Un alumno que ingresa en 2013 a la sala de 3 años, egresará de la escuela secundaria en 2028. ¿Cómo será ese mundo? ¿Lo estamos preparando para actuar plenamente en tiempos tan lejanos? Como sistema educativo, ¿nos estamos preparando para eso? ¿Cuánto se preguntan (realmente) acerca del futuro quienes hacen planeamiento educativo?” (E-Book) Entonces, es necesario preguntarse:

- a. ¿Cuáles características de las funciones directivas de la escuela tradicional son pertinentes para la educación en el contexto global del siglo XXI?
- b. ¿Cómo las características de la “escuela inteligente” en las funciones directivas impulsan procesos formativos que responden a los retos educativos del siglo XXI?

- c. ¿Por qué es pertinente la transformación de las características de las funciones directivas de la educación?

4. Objetivos generales y específicos

En el presente apartado, se detallan los objetivos generales y específicos como la principal guía que orientan esta investigación, delimitando el campo de estudio.

1.1 Objetivos generales

- 4.1.1. Analizar la función directiva de planeación y su pertinencia ante los retos de la educación del siglo XXI.
- 4.1.2. Estructurar una guía orientadora con los aportes para la planeación de la transformación de la comunidad educativa del Colegio del Sagrado Corazón de Jesús en una “escuela inteligente”.

1.2 Objetivos específicos

- 4.2.1. Valorar la planeación institucional en función de la misión, visión y objetivos estratégicos de una “escuela inteligente”.
- 4.2.2. Identificar las características del diseño curricular de una “escuela inteligente” de frente a la realidad del Centro Educativo en estudio.
- 4.2.3. Reconocer la pertinencia de las características de la “escuela inteligente” en relación con las características de las funciones de la dirección de una escuela tradicional.
- 4.2.4. Estructurar la guía orientadora con las características y rasgos estratégicos para la transformación institucional a la “escuela inteligente”.

5. Contextualización del objeto de estudio

Este apartado pretende brindar un acercamiento al contexto de la Institución en la cual se desarrollará la presente investigación.

El Colegio del Sagrado Corazón de Jesús es una institución educativa católica, forma parte de las obras de apostolado del Instituto de Hermanas Bethlemitas Hijas del Sagrado Corazón de Jesús. Es una institución privada, administrada con recursos propios y del Estado según el decreto ejecutivo N° 33550. Se ubica en el barrio El Molino en el distrito Central de Cartago; el funcionamiento fue aprobado en 1949 con el Acuerdo N° 111 del 1 de setiembre, autorizándole el funcionamiento de los cinco niveles de educación secundaria y el derecho a extender títulos de Bachiller en Ciencias y Letras, bajo la inspección del Circuito 01 de la Dirección Regional de Educación de Cartago.

Su historia se remonta al año 1878 cuando las Hermanas Bethlemitas como respuesta a la llamada del pueblo costarricense que, con urgencia anhelaba una educación de calidad para la mujer; por mediación de las señoras Dolores Jiménez y Concepción Giraldo, personas sumamente acomodadas y piadosas, llega a Guatemala la solicitud a la Madre Encarnación Rosal para que funde un colegio en Cartago, Costa Rica. La institución se consolida y valida sus procesos de enseñanza con los excelentes resultados que obtuvieron en los primeros exámenes públicos a los que se sometieron las estudiantes, en presencia de distinguidas personalidades de todas las provincias de la República, incluyendo al Señor Presidente el General Tomás Guardia, quien favoreció y apoyó con medios económicos la apertura y permanencia del Colegio. En 1885 por circunstancias políticas de la época, el Colegio se vio obligado interrumpir sus labores educativas. Después de un breve tiempo la Comunidad de Hermanas Bethlemitas reiniciara su labor educativa en pro de la niñez y juventud cartaginesa. El 21 de marzo de 1978 al cumplir su centenario de fundación, el Poder Legislativo de Costa Rica le otorgó el distinguido título de Institución Benemérita del Estado por Decreto Ejecutivo emanado del Primer Poder de la República. En 1983 se amplió el servicio educativo con la modalidad mixta que favorecía el desarrollo de la personalidad de todos los estudiantes.

Con el deseo de brindar una mejor calidad de educación humana, espiritual y académica; el 19 de diciembre del 2001 se inaugura el edificio que ocupa actualmente el Colegio del Sagrado Corazón de Jesús. La Institución a lo largo de 146 años de misión evangelizadora ha brindado a la sociedad múltiples generaciones de hombres

y mujeres con una sólida formación humana y cristiana y de alto nivel académico, y, colocando bases sólidas para la formación y el ejercicio profesional de sus egresados que, en diferentes ámbitos sociales y culturales aportan a la transformación social. El Instituto religioso en los lineamientos de la Educación Bethlemita (2015) comprende así, el contexto en el que está inserta su acción educativa:

El mundo de hoy presenta múltiples y complejas características de las cuales, a modo de reflexión, se toman algunas. Se vive en un mundo global y planetario en el que el hombre crea dinamismos económicos, políticos, sociales y culturales nunca antes imaginados, los cuales están a merced de quienes ostentan el poder ideológico y económico, lo que genera pobreza, exclusión, desigualdad. La economía cambia patrones de comportamiento y modos de vida, lo cual exige nuevos y adecuados planteamientos éticos, sociales y educativos. La desigualdad social, la injusticia, el aumento de la violencia y del terrorismo, la intolerancia y la exclusión, la destrucción del ambiente, la corrupción y la deshonestidad, tienen a la humanidad en alto riesgo: el de un desarrollo no sustentable. La escuela católica comprende que es fundamental salvaguardar a la persona humana en su integridad. (p. 9) La educación Bethlemita favorece, a través de su quehacer pedagógico y de su estilo relacional, que los estudiantes se construyan a sí mismos en la dinámica interioridad – interrelación, al modo de Jesucristo que asume la condición humana para mostrar el rostro de Dios, revelar el significado de la fraternidad y reconocer el valor del mundo que se nos ha entregado para perfeccionarlo. El estilo educativo Bethlemita hunde sus raíces en una educación humanista y cristiana que desarrolla lo más elevado de la persona: inteligencia, voluntad, sentimiento, interioridad. (p. 23)

Los rasgos distintivos de la propuesta educativa Bethlemita son: Educación Integral, Educar en valores, Educación en la justicia por la fe, Educación en y para la solidaridad, la responsabilidad social y ambiental, Educación desde el

diálogo fe – cultura, Educación en y para la fraternidad, Educación desde y para la interculturalidad y Educación de calidad¹. (p. 23 - 31)

Con estas orientaciones el diseño curricular que caracteriza a esta institución está centrado en la formación integral de cada uno de sus estudiantes, en el desarrollo de todas las dimensiones humanas: cognitiva, estética, corporal, comunicativa, afectiva, ética, socio-política y espiritual. En esta tarea define tres ejes constitutivos: Ciencia – Cultura – Evangelio y prioriza los elementos correspondientes a cada uno de ellos de la siguiente manera:

- ✓ Formación Pastoral: Integra el desarrollo de los valores éticos morales, espirituales y religiosos del ser humano y de la sociedad. Hace referencia a la formación de la conciencia, la interioridad y la voluntad como aspectos trascendentales del ser humano que determinan la bondad y la transparencia del ser humano. La formación Pastoral, se concreta en la vivencia intencional y consciente de la experiencia de Dios, los valores humano-cristianos, que se expresa en las doctrinas, ritos, creencias.
- ✓ Formación Académica: Es el desarrollo de la dimensión cognitiva, tiene que ver con el conocimiento, el descubrir, explicar y comprender los diferentes fenómenos de las ciencias y las disciplinas y transformarlos a partir de la comprensión adquirida.
- ✓ Formación para la Convivencia: Desarrollo de las dimensiones afectiva, ética y socio-política que capacita al estudiante para el cuidado de la vida y la felicidad en una convivencia definida, construida, conservada y proyectada a través de actos intencionales.

Y buscando este propósito el Colegio organiza y dinamiza el Proyecto Educativo Institucional en cuatro gestiones centrales:

- ✓ Gestión Directiva
- ✓ Gestión Pastoral

¹ Cada uno de estos rasgos están ampliamente descritos en el documento citado Lineamientos de la Educación Bethlemita (2015) en las páginas 23 – 31.

- ✓ Gestión de Convivencia
- ✓ Gestión Académica

Todas ellas desarrollan su quehacer desde los principios filosóficos determinados en el Horizonte Institucional que se convierte en el componente transversal del PEI para

- ✓ La planeación y desarrollo de acciones conjuntas, asumiendo que la comunidad educativa la conforma no sólo la Directora, los docentes y estudiantes, sino todos aquellos que intervienen en el desarrollo de los jóvenes.
- ✓ La participación en proyectos de transformación de la realidad socio-cultural de la comunidad en que se ubica el Colegio, de tal manera que, mediante esta acción, se elaboren formas nuevas de entender los problemas y se configuren nuevos esquemas de coordinación de actividades dentro y fuera de la institución.
- ✓ La apertura a formas de interacción que privilegien actividades en grupo con la participación real de las familias para resolver problemas auténticos con elementos que hagan posible una vida en común y faciliten el desarrollo de cada uno.

CAPÍTULO II

ESTADO DEL ARTE

Este capítulo pretende describir algunos estudios tanto nacionales como internacionales en relación al objeto de estudio. En cada aporte se describirá su respectivo autor, año, tema, grado al que aspira el autor y la universidad de la cual se egresó, los objetivos del estudio, algunos conceptos importantes del marco teórico, su abordaje metodológico y sus principales conclusiones, si el documento cuenta con esta información.

Es importante mencionar que la investigación en torno a la transformación de las escuelas tradicionales a escuela inteligentes, que se gestionan como comunidades de aprendizaje a partir del liderazgo que ejercen sus directivos y la orientación que dan a sus funciones en los centros educativos ha sido poco desarrollada; por tanto, se hace referencia a algunos aspectos propios de la administración educativa en general.

1. Investigaciones nacionales

A nivel nacional, la investigación seleccionada, corresponde a la Tesis Doctoral realizada por Jorge Roger Méndez Benavides (2009) en San José, para optar por el grado académico de Doctor en Ciencias de la Administración. El estudio recibe el nombre de *“Arquetipo Básico de Gestión para la Dirección de Organizaciones Inteligentes”*.

Esta investigación gira en torno a la propuesta de un modelo básico de gestión para la dirección de organizaciones inteligentes. Basa su interrogante central en la construcción de un arquetipo básico de gestión, que incluye tres dimensiones. Cada dimensión contiene, a su vez, subsistemas y cada subsistema comprende diversos constructos relacionados con el ser humano, la gestión del conocimiento, el liderazgo, la motivación y el aprendizaje.

Además, se fundamenta en el modelo cualitativo, bajo la posición epistemológica denominada constructivismo. Aplica la técnica cualitativa de análisis de contenido para

diez obras relacionadas con el tema y para ocho consultas por medio de entrevista, aplicada a profesionales informantes sobre los tópicos de la pesquisa. A su vez, para la construcción del marco teórico, se emplea la técnica cualitativa denominada dialéctica-hermenéutica, de modo que se hacen movimientos de pensamientos del todo, a las partes y viceversa, sobre el objeto de estudio. De igual manera el investigador permite arribar al modelo pretendido y a dos hallazgos sin premeditación. Se logra construir el arquetipo básico de gestión para organizaciones inteligentes y elaborar un nuevo modelo de activación, el cual recibe el nombre de “modelo de las tres fuerzas” y se logra ordenar un nuevo modelo de liderazgo denominado “liderazgo cuántico-propulsivo”.

También, se toma el aporte dado por Gustavo Brenes Retana (2003) en San José; para optar por el grado académico de Magister en Administración Educativa de la UNED. La investigación recibe el nombre de *“Papel del administrador educativo en relación con el desarrollo del currículo en la Escuela José T. Mora Valverde”*. En términos generales la investigación considera que el administrador institucional debe estar en constante vigilancia para que su función no esté limitada a lo administrativo, sino que también colabore y apoye el proceso educativo. Conforme a diferentes fuentes se señala que el director debe realizar análisis documental, visitas a clases, revisar cuadernos a los alumnos, reunirse con los docentes, realizar conversaciones informales para desarrollar lo humanístico, realizar lecciones demostrativas con educadores para la motivación y capacitación profesional.

Otro de los aportes en la reflexión académica de la pertinencia en la transformación de las funciones directivas en los centros educativos es la investigación realizada por Juan Carlos Sánchez Gutiérrez (2020) en Guanacaste; para optar por el Grado Académico de Licenciatura en Ciencias de la Educación con Énfasis en Docencia de la Universidad Latina. El autor define su tema de la siguiente manera “Los retos de las nuevas políticas educativas de I y II ciclos que usan los docentes, en cuanto a la implementación de los procesos de cambios a la nueva transformación curricular de mediación pedagógica por habilidades en la escuela Dr. Ricardo Moreno Cañas, del circuito 03 de la Dirección Regional Norte-Norte en el período 2020”.

Dentro de los objetivos planteados se analizan los retos de las nuevas políticas educativas para identificar las semejanzas y diferencias con políticas educativas anteriores, las estrategias pedagógicas necesarias para que los docentes lleven a cabo la transformación curricular propuesta por el Ministerio de Educación en la región norte del país. Para ello, es necesario estudiar los lineamientos trazados y el tratamiento que se le puede dar en el centro educativo seleccionado para el estudio. Debido a las pocas referencias de investigación del tema considera que, la metodología apropiada es la exploratoria, porque busca crear una perspectiva general del objeto de estudio y familiarizarse con el fenómeno que produce. A través de un enfoque cuantitativo se recopila la información con instrumentos como los cuestionarios y encuestas que en el análisis de resultados permite analizar el comportamiento de las variables que intervienen en la comprensión de una transformación curricular.

Algunos de los hallazgos más relevantes son el alto nivel de comprensión teórica que evidencian los miembros del centro educativo sobre las dimensiones y habilidades en las que se basa la transformación curricular para una nueva ciudadanía y la aceptación que manifiestan los docentes para adaptarse a las nuevas estrategias didácticas para involucrar a todos en los procesos de aprendizaje dentro de un ambiente más creativo y de desarrollo integral. Así mismo, se identifica la necesidad de favorecer la formación y capacitación del personal para desarrollar y potenciar en el ambiente escolar y de aula, las dimensiones y habilidades propuestas apoyados en prácticas directivas innovadoras, el trabajo interdisciplinario y el uso de las TIC.

2. Investigaciones internacionales.

En el campo internacional, se considera la investigación realizada por Nicolás Alberto Monsalve Valencia (2017) en Medellín, Colombia; para optar al título de Especialista en Gerencia Educativa. Este estudio recibe el nombre *“De escuelas eficientes a escuelas inteligentes que gestionan el conocimiento”*.

Esencialmente la reflexión académica está centrada en las posibilidades de las escuelas para transformarse en escuelas inteligentes, por su capacidad de gestionar el conocimiento y convertirse en organizaciones que aprenden y utilizan el

conocimiento como uno de sus principales activos para el mejoramiento continuo. Como idea fuerte se concluye que la escuela debe funcionar como unidad organizativa que gestiona el conocimiento en forma sistemática, ordenada y continua; internamente crea conocimiento y adquiere conocimientos externos, los socializa, los aplica y se transforma constantemente.

Al ser un estudio académico, omite las características de tipo, enfoque y metodología de investigación; así como las técnicas para la recopilación de la información. Concluye el aporte académico que, en esta nueva gestión de escuela se deben reunir ciertas características fundamentales que tiene que ver tanto con el componente administrativo como académico y pedagógico de la organización educativa, liderazgo efectivo y transformador de los directivos, capaz de inspirar a la comunidad educativa y guiarla asertivamente hacia el logro de las grandes metas acordadas y construidas colectivamente, al igual que una visión clara y compartida de los fines propuestos; aprovechando al máximo los recursos disponibles, obteniendo resultados de aprendizaje de alta calidad que responden a las necesidades, intereses y expectativas, tanto de estudiantes como padres de familia y comunidad en general. También, aporta de manera significativa la investigación realizada por Ricardo Serrano Albendea (2017) en Barcelona, España; para optar por el título de Doctorado de Innovación e Investigación en Instituciones Educativas. La investigación fue titulada como *“Competencias clave de las direcciones escolares para un liderazgo eficaz”*.

Fundamentalmente la indagación académica se centra en los líderes escolares que, para atender a las necesidades de la sociedad actual en lugar de centrarse en las tareas o funciones, han de hacerlo en las competencias que deben tener los que ocupan esas funciones directivas. Así determinar qué competencias clave ha de tener el líder de un centro educativo, el estilo de liderazgo que se debe promover y contrastarlo con el que realmente se ejerce para descubrir qué competencias a partir de las propuestas en un modelo fundamentado se consideran clave para un liderazgo eficaz.

Aproximándose a la realidad educativa en estudio el autor toma técnicas e instrumentos tanto de la metodología cuantitativa como de la cualitativa por las características del

fenómeno educativo – social, pero sí la estrategia metodológica contempló realizar el estudio en dos planos: una investigación documental y una investigación empírica-analítica, para describir las variables y analizar la incidencia de cada una de ellas en la interrelación con el objeto de estudio, recopilando la información a través de entrevistas, cuestionarios y grupos de discusión.

Dentro de los importantes hallazgos se evidencia que en la dirección escolar en España, fruto de la historia, predomina un modelo jerárquico-burocrático, los modelos de gestión se han sucedido de ley en ley pero por todas las variables que interfieren tanto en los sistemas privados como públicos, ninguno da respuesta a qué tipo de directores se quieren, ni a qué modelo de dirección se debe responder para desarrollar el trabajo con garantía de éxito. El autor plantea la necesidad de redefinir perfil fundamentado que delimite las competencias básicas para afrontar con eficacia y eficiencia la tarea de dirigir, tales como: la gestión e intervención en situaciones de conflicto, la empatía y comprensión interpersonal, el desarrollo de interrelaciones y habilidades de comunicación, visión estratégica, el liderazgo inspirador y la innovación, entre otras.

Otra investigación que se puede considerar es la desarrollada por Smith Mateus Ferro, Ofelia Álvarez Villamarín y John García Díaz (2011) en Bogotá, Colombia; para optar por el título de Maestría en Educación. La investigación tiene como título "*La transformación de la gestión directiva en una Institución educativa de básica y media*". Esencialmente la investigación busca determinar si se ha producido una transformación en la gestión directiva de la institución educativa Colegio Campestre El Himalaya con la implementación del modelo de excelencia EFQM para mejora continua de la calidad del servicio educativo. La investigación se define como un estudio de caso y por ello, señalan los autores la metodología elegida fue cualitativa con un diseño transeccional, correlacional, causal y el instrumento para recopilar la información fue la entrevista semiestructurada que aplicaron a una muestra de la comunidad educativa, utilizando como asistente para el análisis de los resultados el software AtlasTi.

Entre los principales hallazgos es evidente que la gestión directiva se ha transformado con la implementación del modelo de calidad mencionado, sobre todo en la gestión que

adelantan los docentes porque antes de la incorporación del modelo EFQM desarrollaba una gestión abierta, democrática y participativa. Esta cultura que se venía impulsando permitió empoderar a todos los gestores de la institución en el logro sus objetivos y en los procesos de mejoramiento continuo. Por tanto, los autores confirman que, una gestión directiva participativa es de vital importancia para garantizar la calidad educativa porque el liderazgo y la transformación de la cultura organizacional se refleja en los resultados.

En síntesis, se puede observar la urgente necesidad de realizar investigaciones en este campo de la administración educativa que de consistencia al área teórica de las funciones directivas de cara a las necesidades educativas del contexto, pero que sobre todo estudie a profundidad el impacto del liderazgo académico en la gestión directiva porque la innovación en los sistemas educativos es un imperativo que se lleva a la práctica con una cultura de reflexión académica y propositiva que, trasciende el cumplimiento de responsabilidades administrativas y se enfoca en el desarrollo de procesos de transformación que garanticen el derecho educativo fundamental para las nuevas generaciones.

Por lo que, la presente investigación es un pequeño aporte a esta necesidad de ir realizando estudios cada vez más específicos, que dejen de lado la generalidad o masificación de resultados y se promuevan acciones específicas para que las instituciones educativas avancen en la transformación de sus formas de organización y desarrollo curricular.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se desarrollarán las principales ideas sobre la fundamentación jurídica y pedagógica de la transformación de las comunidades educativas del sistema educativo tradicional a comunidades de aprendizaje o “Escuelas Inteligentes”² porque la realidad actual supera la época de cambios en la educación y demanda un cambio de educación.

Todo aporte a la transformación de la administración educativa costarricense, ha de considerar referencias jurídicas tales como las que a continuación se mencionan, consultadas en línea en SINALEVI:

- ✓ Art. 77 de la Constitución Política (1948) “la educación pública será organizada como un proceso integral correlacionado en sus diversos ciclos, desde la preescolar hasta la universitaria”.
- ✓ Art. 3º de la Ley Fundamental de Educación (1957):
Para el cumplimiento de los fines expresados, la escuela costarricense procurará: d) La trasmisión de los conocimientos y técnicas, de acuerdo con el desarrollo psicobiológico de los educandos; e) Desarrollar aptitudes, atendiendo adecuadamente las diferencias individuales; y f) El desenvolvimiento de la capacidad productora y de la eficiencia social.
- ✓ Art. 22 de la Ley Fundamental de Educación (1957):
El sistema de educación costarricense asegurará al educando, mediante la coordinación de las labores dentro de los establecimientos de enseñanza:
 - a) Un servicio de orientación educativa y vocacional que facilite la exploración de sus aptitudes e intereses, ayudándole en la elección de

² David Perkins propone este concepto en su libro *“Smart School. From training memories of educatings minds”* (1992) al realizar una propuesta educativa para todas aquellas escuelas que se mantienen atentas al progreso en el campo de la enseñanza y el aprendizaje. Las personas que integran estas escuelas están informadas, son reflexivas, dinámicas, se enfocan en el aprendizaje y el desarrollo del pensamiento.

sus planes de estudios y permitiéndole un buen desarrollo emocional y social.

- ✓ La Política Educativa Hacia el Siglo XXI, aprobada por el Consejo Superior de Educación mediante acuerdo N° 82 – 94 que tenía como finalidad: el desarrollo integral del ser humano en un plano de igualdad de oportunidades, con ideales de excelencia académica y pertinente con las demandas de la realidad nacional dando respuesta al contexto económico marcado por la globalización y de una propuesta sostenible y equitativa que atiende los retos y pretende cerrar las brechas de la educación costarricense.
- ✓ El documento El Centro Educativo de calidad como eje de la educación costarricense, aprobado el 30 de junio de 2008, mediante acuerdo N° 04 – 30 – 08, que buscaba ser un Acuerdo Nacional sobre Educación a petición del Consejo Superior de Educación desde 2005.
- ✓ Actividades del Director descritas en el Manual descriptivo de clases de puestos docentes, según el Decreto Ejecutivo N° 37439-MEP del 10 de enero de 2013, algunas de ellas: Planea, dirige, coordina y supervisa las actividades curriculares y administrativas de la institución a su cargo. Asesora y orienta al personal acerca de las normas de evaluación, empleo y aplicación de métodos, técnicas y procedimientos pedagógicos y utilización de material didáctico, procurando la incorporación de conocimientos actualizados e innovadores.
- ✓ La Política Curricular bajo la visión de Educar para una Nueva Ciudadanía, aprobada mediante el acuerdo N° 07 – 64 – 2016, que considera :

La educación es un proceso que se desarrolla a lo largo de la vida, porque siempre hay aprendizajes nuevos por lograr. Más allá de los conocimientos y de las destrezas que se deben fomentar, enfrentamos hoy la urgencia de promover, en todos los habitantes, habilidades para el aprendizaje continuo y para insertarse proactivamente en la comunidad internacional.

- ✓ La Política Educativa La persona: centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad, aprobada mediante el acuerdo N° 02 – 64 – 2017:

tiene importantes impactos en ámbitos como la educación para el desarrollo sostenible, la ciudadanía planetaria con arraigo local, la equidad social, el acceso a los medios virtuales, la innovación y los derechos humanos, la lucha contra la violencia en contextos educativos, así como nuevos programas de estudio orientados al desarrollo de habilidades y competencias del siglo XXI. También ha propiciado y aprobado reformas en materia de evaluación de los aprendizajes.

Toda esta reflexión marca un itinerario en la educación costarricense que es pertinente empezar a contextualizar en los centros educativos avanzar en pequeñas transformaciones que permitirán ver cumplido el sueño de quienes en los últimos años han creído en la escuela como institución social desde la que se sueña un país. Su transformación permanente es importante porque según González, Nieto, Portela y Martínez (2012) se comprende como:

una organización que constituye un contexto clave para el desarrollo del currículo, el aprendizaje de los alumnos y la actividad docente que realizan los profesores y profesoras. Tal contexto está configurado por múltiples dimensiones y elementos que, en su conjunto, generan las condiciones organizativas en las que se van a llegar a cabo los procesos curriculares y de enseñanza y que, por tanto, influirán en la actividad docente de los profesores y en el aprendizaje de los alumnos. (p. 27)

Por tanto, se puede decir que el Centro Educativo es la zona de desarrollo próximo propuesta por Lev Vygotski desde 1931 que construye el andamiaje necesario e idóneo ligado a la cultura y a la sociedad para este proceso que inicia dentro de un sistema educativo con la educación de la primera infancia pero que, se desarrolla a lo largo de la vida.

Consciente de esto, el director como líder académico debe asumir que el empeño por lograr un aprendizaje que se adquiere para siempre y genera un cambio de cultura muy

profundo en sus principios y convicciones profesionales, se convierten en el motor de su gestión y lo que impulsará en sus colaboradores, estudiantes y la comunidad en general a alcanzarlo. De ahí que Amante (2010) afirme que:

La nueva idea de gestión directiva tiene que ver con los elementos que intervienen en el proceso educativo: los actores, los procesos y proyectos para la enseñanza, los objetivos, los planes y programas, los espacios, los tiempos, la infraestructura, el contexto, las políticas y una lista que parece interminable, pero que permite reconocer lo complejo de la gestión. (p. 43)

El constante cambio es uno de esos elementos que es indispensable empezar a integrar en la gestión directiva de la educación para aprovecharlo como una oportunidad de crecimiento y no una amenaza, posibilidades de reinventarse y construir de forma transversal, pues se podría estar formando a los estudiantes para un mundo que ya no existe. Se trata de, según Ramírez (2013):

provocar replanteamientos, re-pensamientos y nuevas formas de lograr resultados, para contar con una institucionalidad actualizada a los tiempos modernos, donde se privilegie el logro de resultados y no simplemente cumplir funciones. Abandonar la vieja creencia de que los problemas se arreglan rediseñando el organigrama, pues debe dársele énfasis al diseño de los procesos. (p. 96)

Este replantearse la visión de la educación y lograr que esta perspectiva sea asimilada por todos los actores educativos requiere de una profunda convicción del director, de los objetivos y fines de la educación y las necesidades del contexto en la gestión que lidera para que, desde la planeación y organización institucional avance en la transformación epistemológica de los elementos dinamizadores del acto educativo, de forma que pueda intervenir y orientar en las relaciones, interacciones y proyecciones del mismo.

En este estudio en particular, al ser el Colegio del Sagrado Corazón de Jesús una obra apostólica de las Hermanas Bethlemitas, esta requiere según el Directorio de sus Constituciones n° 35 (2001): “un discernimiento a la luz del Espíritu, planeación basada en la realidad, objetivos claros, metodología adecuada de acuerdo con el avance de la ciencia y los cambios de la sociedad” (p.106) y atendiendo a esta directriz,

integra a su labor las orientaciones dadas por la Congregación para la Educación Católica que parten de los mismos principios Constitucionales y Legislativos expresados en este apartado y que la Instrucción sobre La Identidad de la Escuela Católica para una Cultura del Diálogo (2022) define así:

“Siendo la educación un derecho de todos, el Concilio apeló a la responsabilidad de todos. En el primer lugar se sitúa la responsabilidad de los padres y su derecho prioritario en las elecciones educativas. La elección de la escuela debe hacerse libremente y según conciencia; de ahí el deber de las autoridades civiles de posibilitar diferentes opciones dentro de la ley. El Estado tiene la responsabilidad de apoyar a las familias en su derecho a elegir la escuela y su proyecto educativo.” (n°12)

A partir de este fundamento la comunidad educativa en estudio, como indica la misma Instrucción de la Congregación para la Educación Católica (2022) se comprende y direcciona desde las siguientes premisas:

“La evangelización y la promoción humana integral se entrelazan en la labor educativa de la Iglesia, “la cual no persigue solamente la madurez de la persona humana, sino que busca, sobre todo, que los bautizados se hagan más conscientes cada día del don de la fe mientras son iniciados gradualmente en el conocimiento del misterio de la salvación”.” (n° 13) “El éxito del itinerario pedagógico se basa principalmente en un principio de colaboración mutua, sobre todo entre padres y maestros.” (n° 15)

“Concibe las escuelas no tanto como instituciones sino como “comunidades”. El elemento característico de la escuela católica no es solo perseguir “los fines culturales y la formación humana de la juventud”, sino también “crear un ambiente comunitario escolar, animado por el espíritu evangélico de libertad y de caridad”. De este modo, la escuela católica prepara a los alumnos para que ejerzan su libertad de forma responsable, formándoles en una actitud de apertura y solidaridad.” (n° 16)

“Como escuela, posee esencialmente las características de una actividad educativa organizada y sistematizada, ofrecen una cultura orientada a la educación integral de las personas... cultiva con asiduo cuidado las facultades

intelectuales, desarrolla la capacidad del recto juicio, introduce en el patrimonio de la cultura conquistado por las generaciones pasadas, promueve el sentido de los valores, prepara a la vida profesional, fomenta el trato amistoso entre los alumnos de diversa índole y condición, contribuyendo a la mutua comprensión” (n° 19)

“Como católica, la escuela tiene una cualidad que determina su identidad específica: se trata de “su referencia a la concepción cristiana de la realidad. Jesucristo es el centro de tal concepción”. La relación personal con Cristo permite al creyente proyectar una mirada radicalmente nueva sobre toda la realidad, asegurando a la Iglesia una identidad siempre renovada, para fomentar en las comunidades escolares respuestas adecuadas a las cuestiones fundamentales de toda mujer y todo hombre.” (n° 20)

“Una gran responsabilidad de la escuela católica es el testimonio... Está llamada a un compromiso de testimonio a través de un proyecto educativo claramente inspirado en el Evangelio. “La escuela...no pide la adhesión a la fe; pero puede prepararla. Mediante el proyecto educativo es posible crear las condiciones para que la persona desarrolle la aptitud de la búsqueda y se la oriente a descubrir el misterio del propio ser y de la realidad que la rodea, hasta llegar al umbral de la fe. Luego, a cuantos deciden traspasarlo, se les ofrece los medios necesarios para seguir profundizando la experiencia de la fe”. (n° 28)

“...otro elemento educativo de la escuela es el conocimiento... El conocimiento debe apoyarse en una sólida formación permanente que permita a los profesores y directivos caracterizarse por una gran “capacidad de crear, de inventar y de gestionar ambientes de aprendizaje ricos en oportunidades”, así como “de respetar las diversidades de las ‘inteligencias’ de los estudiantes y de conducirlos a un aprendizaje significativo y profundo”. De hecho, acompañar a los escolares en el conocimiento de sí mismos, de sus aptitudes y recursos interiores para que puedan vivir conscientes de sus opciones de vida no es algo secundario”. (n° 29)

Comprender la profundidad de estas convicciones que caracterizan la educación católica, conducen de forma determinante a la renovación permanente del ser y quehacer del Centro Educativo en, desde y para cada uno de los actores involucrados en los procesos de formación. Lo confirma la Instrucción anteriormente citada "...Esto también se aplica al currículo de la escuela, que "representa el instrumento a través del cual la comunidad escolar explicita las finalidades, los objetivos, los contenidos, las modalidades, para conseguirlos en manera eficaz. En el currículo se manifiesta la identidad cultural y pedagógica de la escuela". (n°49)

Es por eso que, una aproximación a las funciones directivas en la reflexión académica para la transformación del contexto educativo es imprescindible porque debemos comprender la planificación según las teorías de la administración propuesta por Robbins y Coulter (2011) como la "definición de objetivos de la organización, establecimiento de estrategias para lograr dichos objetivos y el desarrollo de planes para integrar y coordinar las actividades" (p. 157) a desarrollar en el acto educativo curricular y extracurricular. Y la organización según los mismos autores, como el "proceso de distribuir y estructurar el trabajo para cumplir los objetivos de la organización" (p. 224) que en su efecto trae el diseño de la estructura organizacional que involucra a todos y define las líneas de relación e interacción en el aporte que cada uno hace como persona, en grupo o por departamentos.

De acuerdo a lo anterior, es claro que todo proceso de transformación de la cultura institucional se da desde la visión educativa que tienen los directores y que se modela en gestión directiva que desarrollan en sus escuelas. Por tanto, si se busca el análisis de esta labor para proponer la transformación a una comunidad de aprendizaje, es necesario adentrarse en los elementos constitutivos de lo que David Perkins (1992) definió como una Escuela Inteligente y las características de esta dinámica institucional.

Los elementos constitutivos de la propuesta de una Escuela Inteligente se pueden concretar en tres: El aprendizaje reflexivo, el metacurrículo y más recientemente, la integración del aprendizaje colaborativo y cooperativo. Cada uno de ellos plantea particularidades que a continuación se ampliarán. Es claro que, Perkins (2001) al afirmar que "el aprendizaje es una consecuencia del pensamiento" (p. 21) y por tanto,

“sólo es posible retener, comprender y usar activamente el conocimiento mediante experiencias de aprendizaje en las que los alumnos reflexionan sobre lo que están aprendiendo y con lo que están aprendiendo” (p.21). Esta experiencia es la que se define como aprendizaje reflexivo.

Para lograr esta experiencia de aprendizaje reflexivo “Project Zero”, Harvard Graduate School of Education ha diseñado el Marco Pedagógico Enseñanza para la Comprensión y a través de uno de sus principales investigadores Perkins (1999) lo sintetiza así:

El marco de la EpC destaca las dimensiones de la comprensión. La comprensión está conformada por el contenido, relacionado con el currículo; el método, asociado con las formas y herramientas para construir los conocimientos en una determinada área; el propósito, referido a la capacidad de los estudiantes para reconocer las intenciones orientadoras de un área; y la comunicación, relacionada con el lenguaje específico de una determinada área y con los aspectos de la comprensión, vinculados al proceso mediante el cual los estudiantes expresan a otros el conocimiento (p. 70).

Por tanto, en esta línea de promoción del aprendizaje reflexivo esta escuela de investigación educativa propone el desarrollo de las culturas de pensamiento comprendidas según otro de sus principales estudiosos (Ron Ritchhart y otros, 2002) como los “lugares en donde el pensamiento del grupo, tanto individual como colectivo, se valora, se hace visible y se promueve activamente como parte de la experiencia cotidiana de todos los miembros del grupo”, implicando directamente a quienes como adultos, sean los padres de familia o los profesionales de la educación acompañan los procesos educativos. Según el Project CoT (2021) en su sitio web en la identificación de “las ocho fuerzas culturales presentes en cada situación de aprendizaje grupal, que actúan como modeladores de la dinámica cultural del grupo y consisten en lenguaje, tiempo, entorno, oportunidades, rutinas, modelos, interacciones y expectativas”.

Otro elemento determinante en esta visión de la educación es el diseño y desarrollo de un metacurrículo, en el que toma amplia fuerza el desarrollo de la teoría de las inteligencias múltiples de Howard Gardner y que es ampliamente conocida en el

ámbito educativo. El metacurrículo es fundamentalmente el desarrollo de la metacognición en todas las asignaturas hasta lograr relaciones e interconexiones profundas de la naturaleza de cada asignatura. Todo ello, después de un ordenamiento superior del conocimiento, las formas en las que se aprende y el para qué se necesita aprender, y que el mismo Perkins (1992) estructura de la siguiente manera:

- ✓ **Niveles de comprensión.** Son clases de conocimiento que se hallan “por encima” del conocimiento del contenido por ser más abstractas, más genéricas y porque ofrecen más ventajas (por ejemplo, las estrategias para resolver problemas).
- ✓ **Lenguajes del pensamiento.** Lenguajes verbales, escritos y gráficos que sustentan el pensamiento no sólo en cada asignatura en particular, sino en todas las asignaturas.
- ✓ **Pasiones intelectuales.** Sentimientos y motivos que estimulan la mente para avanzar hacia un pensamiento y un aprendizaje superiores.
- ✓ **Imágenes mentales integradoras.** Imágenes mentales que ensamblan una disciplina (o partes de ella) en un todo más coherente y significativo.
- ✓ **Aprender a aprender.** Forjar ideas, en los alumnos, sobre el modo más efectivo de conducirse como educandos.
- ✓ **Enseñar a transferir.** Cómo enseñar de modo que los alumnos apliquen lo que han aprendido a una disciplina específica, a otras disciplinas o a situaciones fuera del ámbito escolar. (p. 106)

El tercer elemento que hace parte de esta transformación de la educación es el aprendizaje colaborativo y cooperativo, que si bien es una teoría un poco más reciente en la investigación educativa, evidentemente es necesaria para contextualizar el metacurrículo y validar todo el conocimiento adquirido fuera del centro educativo, de manera formal e informal, desde la teoría o desde la práctica. Como parte de los estudios realizados Harvard Graduate School of Education (Zero, 2021) en su sitio web lo define de la siguiente manera:

No importa dónde, qué o a quién se enseñe, crear una comunidad de aprendizaje es esencial para promover el aprendizaje en el hogar, la escuela

y el lugar de trabajo. Para vivir, aprender y trabajar juntos de manera eficaz, debemos ser capaces de escucharnos unos a otros, trabajar juntos para identificar y resolver problemas y reconocer y respetar los diversos puntos de vista.

A partir de estos elementos constitutivos, una Escuela Inteligente según Perkins (1992) ha de caracterizarse por ser:

- ✓ **Amplia.** En primer término, la escuela inteligente es una escuela o, mejor, un sistema escolar. No termina cuando el texto o la clase llega a su fin. Su cultura informada, dinámica y reflexiva impregna todas las asignaturas y actividades. Espiritualmente, no se detiene nunca sino que va más allá del horario escolar, filtrándose de maneras sutiles en la vida de los alumnos.
- ✓ **Global.** En segundo término, engloba sistemáticamente algunas características que tanto la investigación como la práctica docente consideran fundamentales para el aprendizaje reflexivo.
- ✓ **Explícita.** Tiene por objetivo explicitar y coordinar todo lo que concierne a la enseñanza y al aprendizaje reflexivo. En el pasado, muchas reformas pedagógicas fructíferas no han ido más allá de las buenas intenciones de sus creadores. Pero un cambio pedagógico radical en gran escala necesita algo más que “tiernos, amorosos cuidados”. Necesita modelos explícitos de aprendizaje reflexivo.
- ✓ **Elaborada.** Busca afianzar los principios que hemos establecido en estas páginas para la pedagogía de la comprensión. Pero si falta un mecanismo regulador o realimentación informativa (no necesariamente suministrada por los maestros sino también por los pares) se violarán los principios. En muchos cursos los alumnos crean un clima profundamente reflexivo, razonando y debatiendo los problemas. Pero si falta un currículum explícito que proporcione conceptos y estrategias para sustentar el pensamiento y el aprendizaje, de poco les habrá valido sumergirse en la reflexión.

La integración de los elementos teóricos anteriormente expuestos en la planeación y organización institucional permitirá un avance muy significativo hacia la innovación educativa en todas sus dimensiones y ámbitos, en un proceso paulativo que: dé

seguridad y confianza en medio de los riesgos y la incertidumbre que genera todo cambio; se desarrolle a un ritmo de tiempos y espacios que favorecen la reflexión para todos, pues tampoco se trata de cambiar por cambiar o incrementar el volumen de trabajo y actividades; desde un ambiente sencillo, dinámico y movido por el deseo de aprender mutua, constante y abiertamente, vaya más allá de las disciplinas del conocimiento y las responsabilidades propias.

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

Este capítulo se estructura con el propósito de presentar el tipo de investigación, diseño, enfoque, participantes, técnicas e instrumentos a utilizar en la indagación.

1. Tipo y diseño de investigación.

Este estudio se desarrolla como un proceso de investigación cualitativa por el marcado propósito de examinar la forma en que las personas “perciben y experimentan los fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados” (Hernández, 2014, p. 358) y desde ahí, como lo menciona el mismo Hernández *et al* (2010) “comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto” (p. 364), características que también afirma Gurdián (2007) al señalar que este tipo de investigación centra “su interés por captar la realidad, en este caso socio-educativa, a través de los ojos de las y los sujetos actuantes, esto es a partir de la percepción que ellas y ellos tienen de su propio contexto” (p. 183) Según Hernández *et al* (2010) señalando que en estos casos hay una realidad que descubrir, construir e interpretar y en este caso, la realidad a la que se quiere acercar es a las características y pertinencia de las funciones directivas en la administración de los sistemas educativos del tercer milenio.

Insiste Hernández *et al*. (2010) que, estos estudios se van conformando en el proceso de recolección y análisis de datos, en la experiencia vivida de los investigadores al realizar el trabajo de campo y que paulatinamente la comprobación de hipótesis se dé durante el proceso porque los alcances, limitaciones y conclusiones, se irán revelando a medida que haya acercamiento al fenómeno de estudio y se identifiquen los aspectos que lo impactan directamente.

Además, según Hernández *et al*. (2010) el diseño de investigación “está sujeto a las condiciones de cada contexto en particular, ya que, en el enfoque cualitativo, el diseño se refiere al abordaje general que habremos de utilizar en el proceso de investigación” (p.470). Conforme a estos autores también se comprende que “el diseño va surgiendo

desde el planteamiento del problema hasta la inmersión inicial y el trabajo de campo y, desde luego, sufre modificaciones, aun cuando es más bien una forma de enfocar el fenómeno de interés” (p. 470) es por eso que, seguidamente se plantea el diseño más apropiado en esta investigación.

El diseño bajo el que se enmarcará este trabajo será el estudio de caso que, es definido por Stake (1998) como “es el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes” (p. 11). Esta metodología con frecuencia es utilizada por investigadores que desean profundizar el estudio de una situación determinada. De acuerdo a Bell (2005) “esta metodología brinda la oportunidad de estudiar a profundidad una parte de cierto problema con un tiempo que generalmente es limitado”(p. 22). Al considerar la particularidad y la complejidad de una realidad en estudio “como sujetos de análisis puede tenerse a un fenómeno, una persona, un evento o caso muy concreto, donde el análisis deberá realizarse dentro del medio ambiente en que se desenvuelve el objeto de estudio, afirma Muñoz (2015)(p. 174).

En consecuencia a lo anterior, es claro que el diseño propuesto responde a los interrogantes y objetivos planteados y permitirá visualizar el fenómeno en estudio a partir de la experiencia con las entrevista desarrollada con la directora del Centro Educativo y los Coordinadores Académico, de Pastoral y de Convivencia, los docentes de diferentes departamentos; así como, la encuesta aplicada a padres de familia y estudiantes y la síntesis de sus apreciaciones, sentimientos y pensamientos. A partir de estos se construirá una perspectiva amplia y completa de las características que se están analizando.

De esta manera, con la metodología seleccionada se pretende describir y explorar la dinámica de construcción de comunidad educativa, a partir de lo que caracteriza la ejecución de las funciones directivas y el impacto que estas tienen en el desarrollo del currículo, analizarlas tal como se expresan y proponer las líneas de transformación a una “escuela inteligente”, comunidad de aprendizaje.

2. Sujetos de estudio.

Para seleccionar los sujetos pertinentes en la presente investigación se consideró el planteamiento de Sandoval (2002):

la pertinencia que tiene que ver con la identificación y logro del concurso de los participantes que pueden aportar la mayor y mejor información a la investigación, de acuerdo con los requerimientos teóricos de esta última. La adecuación significa contar con datos suficientes disponibles para desarrollar una completa y rica descripción del fenómeno. (p. 136)

Por lo tanto, se ha seleccionado a los sujetos que se encuentran dentro del fenómeno de estudio, de los cuales se obtiene un panorama amplio, detallado y fiel de la realidad del objeto que se investiga e influyen directamente en las propuestas que se harán en la guía de orientación para la transformación institucional.

Los sujetos seleccionados para este estudio serán: la directora del Colegio del Sagrado Corazón de Jesús, las coordinadoras Académica, de Pastoral y el Convivencia quienes trabajan directamente en la elaboración y dinamización del Proyecto Educativo Institucional con las funciones de planeación y organización Institucional; un docente de cada departamento del Colegio que dan razón del tipo de dinámica interna como se lleva a la práctica la planeación estratégica y una muestra de padres de familia y estudiantes quienes no sólo reciben el servicio educativo, sino que son parte activa de la dinámica de la comunidad educativa en sus procesos e interacciones institucionales.

3. Técnicas para la recopilación de la información.

Para la presente investigación dentro del diseño de investigación cualitativa se utilizará como uno de sus principales instrumentos de recolección de datos la entrevista la cual “se define como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados).” (Hernández et al, 2010, p. 403), estas entrevistas se aplicarán a la Directora del centro educativo, las Coordinadoras Académica, de Pastoral y el Convivencia, los docentes asignados y a los estudiantes y padres de familia según las muestras y protocolos COVID, conforme con el diseño de investigación trazado Stringer (1999) citado por Hernández (2010):

sugiere entrevistar a actores clave, observar sitios en el ambiente, eventos y actividades que se relacionen con la problemática; formar grupos de enfoque, tomar notas, grabar videos, además de revisar documentos, registros y materiales pertinentes. Incluso, algunos datos serán de carácter cuantitativo (estadísticas sobre la misma). (p. 499)

Estas entrevistas serán de tipo semiestructuras las cuales señala Hernández et al (2010) “se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información” (p. 403).

Adicional a este instrumento propio del diseño cualitativo, se enriquece el estudio con cuestionarios o encuestas, definidos por Hernández (2010) como un “conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir.”(p.127) que permiten el análisis de posibles elementos de covariación, a través de la estructuración de preguntas cerradas y abiertas, en las que con las primeras como lo menciona Burnett (2009) citado por Hernández (2010) se busca “reducir la ambigüedad de las respuestas y se favorecen las comparaciones entre las respuestas” (p. 220) y con las segundas, pese a que se dificulta la codificación y clasificación de respuestas para llegar a conclusiones concretar, son necesarias porque permiten como lo señala Hernández (2010) “profundizar una opinión o los motivos de un comportamiento”(p. 221).

4. Validación de los instrumentos.

En relación a este requisito de validación de los instrumentos para la recopilación de la información que permite el análisis del objeto de estudio, se asume lo que, al respecto Corral (2009) expresa:

Se seleccionan al menos tres expertos para juzgar la relevancia y congruencia del contenido teórico, así como la claridad en la redacción y el sesgo en la formulación de los ítems. Cada experto debe recibir la información escrita sobre el objetivo de la prueba, tabla de las variables del estudio y un instrumento de validación que contenga ítem y observaciones. Se recogen y analizan los instrumentos de validación y se decide los ítems que quedan incluidos y excluidos en el instrumento según la coincidencia entre los jueces. (p. 231-232).

5. Fases del trabajo de investigación.

En el presente estudio de acuerdo con los objetivos específicos, se desarrolla el trabajo de campo de la siguiente manera:

Primera fase: Describir las características de las funciones directivas del sistema de educación tradicional en la comunidad educativa del Colegio del Sagrado Corazón de Jesús y describir el marco conceptual de las características fundamentales de la denominada “escuela inteligente”.

Segunda fase: Reconocer la pertinencia de las características de la “escuela inteligente” en relación con las características de las funciones de la dirección de una escuela tradicional.

Tercera fase: Estructurar la guía orientadora con las características, estrategias y propuestas de transformación institucional en la transición de las funciones directivas tradicionales y las de la “escuela inteligente”.

6. Operacionalización de objetivos.

A continuación, se desarrolla la operacionalización de los objetivos específicos propuestos para el presente estudio de caso. Se presenta cada uno de los objetivos específicos, con su respectiva categoría de análisis, la definición teórica y la definición operacional, que corresponde de acuerdo a lo que se pretende estudiar. También se describen los indicadores como pautas para la construcción de los instrumentos que se utilizarán en la recolección de la información para la investigación. Lo fundamental en este apartado, es ordenar el proceso de investigación con los referentes teóricos correspondientes.

Tabla 1.

Planeación institucional en su misión, visión y objetivos estratégicos.

Objetivo General	Analizar la función directiva de planeación y su pertinencia ante los retos de la educación del siglo XXI.
Objetivo Específico	Valorar la planeación institucional en función de la misión, visión y objetivos estratégicos de una “escuela inteligente”.

Categoría de Análisis	Planeación Institucional en su misión, visión y objetivos estratégicos
Definición Teórica	<p data-bbox="615 348 760 380">Planeación</p> <p data-bbox="615 396 1385 779">Los centros educativos como organizaciones se administran desde las funciones de planeación, organización, dirección y control. Con el fin de lograr el propósito para que fue creada se comprende la planeación, según Robbins y Coulter (2011) como “la función administrativa que involucra definir objetivos, establecer estrategias para lograr dichos objetivos y desarrollar planes para integrar y coordinar actividades” (p.9).</p> <p data-bbox="615 863 699 894">Misión</p> <p data-bbox="615 911 1385 1192">La misión desde la planeación institucional se puede definir como la razón de ser del Centro Educativo. Es una afirmación que indica el alcance y la dirección de las acciones; así como las características distintivas. En los procesos de planeación estratégica Chiavenato (2016) lo define así:</p> <p data-bbox="695 1213 1385 1495">“Es el elemento que traduce las responsabilidades y pretensiones de la organización en su entorno, por medio de la definición del “negocio” y la delimitación de su ámbito de actuación. La misión de la organización representa su razón de ser o su papel en la sociedad.” (p.39)</p> <p data-bbox="615 1579 695 1610">Visión</p> <p data-bbox="695 1627 1385 1764">Partiendo de la misión, la dirección define en la planeación estratégica el conjunto de ideas generales que dan el marco de referencia de lo que la Institución</p>

quiere y espera ser en el futuro. Al definir la visión se establece el rumbo a alcanzar en el futuro, el funcionamiento propuesto a mediano y/o largo plazo. Claramente Chivenato (2017) entiende la visión como: “el sueño que la organización anhela. Es la imagen de cómo se verá en el futuro. Es la explicación de por qué todos se levantan todos los días, y dedican la mayor parte de su existencia al éxito de la organización en la que trabajan, invierten o hacen negocios.” (p. 53)

Objetivos estratégicos

Finalmente con los objetivos estratégicos se expresa lo fundamental en relación a logros, beneficios, resultados, impacto, mejora y desarrollo de la Institución, alineados en todo momento con la misión – visión. Esto permite enfocar a los equipos de trabajo (directivos, docentes, administrativos, apoyo, familias) en los propósitos definidos e involucrarlos en los procesos. Al respecto Chiavenato (2016) señala que tienen varias funciones pues:

- “1. Sirven de patrones que utilizan los grupos de interés de la organización para evaluar su éxito, eficiencia y rendimiento en relación con los objetivos trazados.
2. Sirven de unidad de medida que usan los grupos de interés para medir y comparar la productividad y el éxito de la organización, ya sea en el tiempo, o en relación con los competidores.
3. Empleados como aglutinantes de esfuerzos, es decir, como elementos de convergencia de actividades y de direccionamiento de esfuerzos para que los

	<p>distintos grupos de interés se puedan integrar de forma coordinada...</p> <p>Los objetivos organizacionales tampoco son estáticos, pues están en continua evolución y modifican las relaciones de la organización con su medioambiente". (p. 59 - 60).</p>
Definición Operacional	<p>Para el presente estudio en el marco del Proyecto Educativo Bethlemita la planeación estratégica es una mediación muy importante para la consolidación de la comunidad educativa que evangeliza como tal y para la consecución de los fines educativo acordes a la época. Es una planeación pensada, soñada, elaborada e impulsada a partir de un proceso de reflexión y construcción comunitaria que, logra integrar las funciones, intencionalidades, relaciones individuo-sociedad, perfiles, políticas y estrategias para que el anuncio de la Buena Noticia ilumine todos los procesos educativos. De ahí que la misión debe ser clara y accesible a todos, corta para recordarla fácilmente. Ha de precisar las características distintivas de la institución, es decir, los aspectos que la hacen diferente y difícil de imitar para otros. Ella junto con la visión debe servir de referente en la toma de decisiones, generar motivación y permitir dirigir los esfuerzos hacia la meta ya conocida. En especial la visión debe ser realista en una dinámica de tiempo y espacio integradora y coherente, solo así se puede medir el alcance y verificar los resultados.</p> <p>Ambas se verán materializadas a través de los objetivos estratégicos porque estos plantean los qué, para qué, cómo, cuándo y dónde, de las expectativas que se han generado y que podrán trabajarse de acuerdo al análisis interno y externo de la gestión educativa.</p>

Indicadores	<p>Competencias de la misión – visión</p> <p>Competencias del siglo XXI</p> <p>Organización Curricular</p> <p>Comunicación Institucional</p> <p>Ambiente Institucional</p> <p>Mejora Continua</p> <p>Evaluación Institucional</p> <p>Retroalimentación del desempeño</p>
Instrumentalización	<p>Entrevista semiestructurada a la Directora</p> <p>Entrevista semiestructurada a la Coordinadora de Pastoral</p> <p>Entrevista semiestructurada a la Coordinadora Académica</p> <p>Entrevista semiestructurada al Coordinador de Convivencia</p> <p>Entrevista semiestructurada a los jefes de departamento</p> <p>Encuesta a los estudiantes</p> <p>Encuesta a los padres de familia</p>

Tabla 2.

Características de diseño curricular de la “escuela inteligente” y la realidad del Colegio.

Objetivo General	<p>Analizar la función directiva de planeación y su pertinencia ante los retos de la educación del siglo XXI.</p>
Objetivo Específico	<p>Identificar las características del diseño curricular de una “escuela inteligente” de frente a la realidad del Centro Educativo en estudio.</p>
Categoría de Análisis	<p>Características del diseño curricular de la “escuela inteligente” y la realidad del Colegio.</p>
Definición Teórica	<p>Diseño Curricular</p> <p>Es importante concretar que en el contexto costarricense</p>

González (2018) señala que este se entiende como:

“el diseño de actividades de aprendizaje secuenciadas con el fin de formar-educar personas en función de un determinado perfil de egreso, con una serie de características y conocimientos, llamado comúnmente, perfil de salida, y cuya definición es producto del análisis sociohistórico, epistémico y pedagógico de la profesión que se enseña”.

Escuela inteligente

Según Perkins (2001) en síntesis:

“Escuelas inteligentes son las que se mantienen atentas a todo posible progreso en el campo de la enseñanza y el aprendizaje. La escuela inteligente debe poseer tres características:

- ✓ Estar informada: los directores, los docentes y los alumnos saben mucho sobre el pensamiento y el aprendizaje humanos y sobre el funcionamiento óptimo de la estructura y la cooperación escolar.
- ✓ Ser dinámica: no necesita sólo información sino un espíritu enérgico. Las medidas que se toman tienen por objeto generar energía positiva en la estructura escolar, en la dirección y en el trato dispensado a maestros y alumnos.
- ✓ Ser reflexiva: es un lugar de reflexión en la doble connotación del término: atención y cuidado. En primer lugar, quienes la integran son sensibles a las necesidades del otro y lo tratan con deferencia y respeto. En segundo lugar, la enseñanza, el aprendizaje y la toma de decisiones giran en torno del pensamiento”.

<p>Definición Operacional</p>	<p>En esta reflexión académica esencialmente se debe comprender que la escuela inteligente es un ámbito informado y dinámico que promueve el aprendizaje reflexivo, en el que todos los actores educativos intervienen y aportan al proceso y esto implica la restructuración de la dirección, la duración de los cursos lectivos, el currículo y la evaluación de los aprendizajes, de forma que se transforme la cultura institucional y su acción trasciende el horario de clases, puesto que se va incorporando en la vida de todos los implicados, pues integra el desarrollo del currículo, el aprendizaje de los estudiantes y el ejercicio docente y desde este núcleo se organiza el acto educativo.</p>
<p>Indicadores</p>	<p>Formación Integral Opción personal por Jesucristo Acompañamiento espiritual Identidad cristiana y católica Ciudadanía al servicio del mundo Aprendizaje de lenguas extranjeras Espíritu investigativo Valoración del aprendizaje Desarrollo de competencias Uso de Tecnologías de la información y la comunicación Ambiente institucional Convivencia pacífica y desarrollo intercultural Aprendizaje colaborativo y cooperativo</p>
<p>Instrumentalización</p>	<p>Entrevista semiestructurada a la Directora Entrevista semiestructurada a la Coordinadora de Pastoral Entrevista semiestructurada a la Coordinadora Académica Entrevista semiestructurada al Coordinador de Convivencia Entrevista semiestructurada a los jefes de departamento Encuesta a los estudiantes y padres de familia</p>

Tabla 3.

Las funciones de la dirección en la Escuela inteligente y en la Escuela tradicional.

Objetivo General	Analizar la función directiva de planeación y su pertinencia ante los retos de la educación del siglo XXI.
Objetivo Específico	Reconocer la pertinencia de las características de la “escuela inteligente” en relación con las características de las funciones de la dirección de una escuela tradicional.
Categoría de Análisis	Las funciones de la dirección en la Escuela inteligente y en la Escuela tradicional.
Definición Teórica	<p>Funciones de la Dirección de la Escuela Tradicional</p> <p>Señala el manual descriptivo de clases docentes del área de carrera docente de Servicio Civil, conforme al código 053 que la naturaleza del trabajo de un director de colegio 2 es: “la dirección, coordinación y supervisión de las actividades curriculares y administrativas que se realiza en un centro educativo de Enseñanza Media” (Resolución DG – 097 - 2009)</p> <p>Funciones de la Dirección de la Escuela Inteligente</p> <p>De acuerdo a Bazarra, L., & Casanova, O. (2013) la dirección de las Escuelas Inteligentes, requiere:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocimiento y estrategia. ✓ Utilizar el tiempo de manera eficaz, selectiva y creativa. ✓ Mayor dominio técnico en lo profesional. ✓ Una visión más amplia, compleja y creativa de lo que hemos venido llamando “organización escolar”. ✓ Una formación de profesores y directivos que desarrollen un nuevo perfil profesional en pleno proceso de transformación.

	<p>✓ Un profundo cambio de mentalidad que nos haga invertir más tiempo en pensar, investigar e innovar en la escuela y menos tiempo directo de aula y gestión.</p> <p>Por si fuera poco, una competencia clave: ser expertos en futuro... con una brújula en la que norte, sur, este y oeste se han transformado en cuatro grandes preguntas: dónde estamos, a dónde queremos ir, con quiénes vamos en este viaje: perfiles personales y profesionales y qué habilidades y herramientas se precisan (p. 15).</p>
<p>Definición Operacional</p>	<p>En lo práctico y operativo del ejercicio de la dirección en el Colegio del Sagrado Corazón de Jesús, según su normativa interna (2023), se consideran las siguientes funciones, entre otras:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Velar por la adecuada ejecución de la oferta educativa institucional. b. Adoptar las decisiones de carácter técnico, generales o particulares, que se requieran para la correcta administración y ejecución del proceso de enseñanza. c. Formular las recomendaciones metodológicas que estime pertinentes para el logro de los fines y objetivos asignados al proceso. d. Proponer o disponer, según corresponda, el nombramiento del personal docente y administrativo de la Institución. e. Elaborar y remitir los informes requeridos por las distintas autoridades, cuando así corresponda. f. Organizar las actividades de proyección institucional en los ámbitos local, regional y nacional. g. Ejercer la representación de la Institución en los actos que por su naturaleza, deba participar, sean públicos

	<p>o privados.</p> <p>h. Velar por el cumplimiento de las actividades curriculares y extracurriculares programadas en la Institución.</p> <p>i. Mantener comunicación con los padres de familia o encargados y asegurarse que estos conozcan la Normativa Institucional.</p> <p>j. Ejercer la potestad disciplinaria en relación con los servidores de la institución que, incumplan los deberes de su cargo.</p> <p>k. Comunicar cuando corresponda al Ministerio de Educación Pública, la destitución de los profesionales de la docencia que incurran en falta grave.</p> <p>l. Organizar y ejecutar actividades orientadas al desarrollo profesional del personal docente.</p> <p>m. Establecer y coordinar el proceso de inducción para el personal que se integre a la Institución a partir de su nuevo ingreso.</p> <p>n. Otras que se derive de la naturaleza del cargo o de esta Normativa. (p.6-7)</p>
Indicadores	<p>Misión – Visión Institucional</p> <p>Identidad Institucional</p> <p>Organización Escolar</p> <p>Comunicación Institucional</p> <p>Equipo Directivo</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Ambiente Organizacional</p> <p>Evaluación Institucional</p>

Instrumentalización	Entrevista semiestructurada a la Directora Entrevista semiestructurada a la Coordinadora de Pastoral Entrevista semiestructurada a la Coordinadora Académica Entrevista semiestructurada al Coordinador de Convivencia
---------------------	---

Tabla 4.

Guía de transformación institucional

Objetivo General	Estructurar una guía orientadora con aportes para la planeación de la transformación de la comunidad educativa del Colegio del Sagrado Corazón de Jesús en una “escuela inteligente”.
Objetivo Específico	Estructurar la guía orientadora con las características, estrategias y propuestas de transformación institucional a la “escuela inteligente”.
Categoría de Análisis	Guía de transformación institucional
Definición Teórica	<p>El Ministerio de Educación Pública en 2015 con la puesta en común de la política de transformación curricular Transformación curricular: “Educar para una Nueva Ciudadanía” considera los siguientes elementos y componentes:</p> <p style="text-align: center;">Figura 1.</p> <p style="text-align: center;">Fuente: Viceministerio Académico, MEP.</p>

	<p>Ahora bien, Bazarra, L., & Casanova, O. (2013) proponen en el libro Directivos de Escuelas Inteligentes los elementos y componentes a integrar en la transformación:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ “Paso de alumnos lectores a productores, reconocedores y buscadores de conocimiento. ✓ De un currículo cerrado a un currículo abierto: desarrollo de itinerarios de aprendizaje auto descubiertos por el alumno. ✓ Del modelo de transferencia profesor – alumno a la autoorganización del aprendizaje. ✓ Las políticas educativas pierden su identidad territorial, se internacionalizan y están muy influidas por las redes y el intercambio libre de sus agentes educativos. ✓ El aprendizaje pasa de ser ubicuo a todas horas y en cualquier parte, gracias a la red y la tecnología. ✓ Las escuelas pasan de ser centros donde se imparten conocimientos a instituciones que movilizan el aprendizaje.” (p. 24)
Definición Operacional	<p>La Dirección en el Proyecto Educativo Institucional (PEI) con el trazo que realiza de las líneas de acción del Plan de Desarrollo Institucional y estrategias de acción definidas en el Plan Operativo Anual ha de proponer, impulsar y complementar desde las cuatro gestiones que integra el direccionamiento el currículo, el rol del docente con metodología y evaluación conforme al currículo, la organización de las formas más apropiadas para el desarrollo curricular y paulatinamente adecuar y acondicionar la infraestructura a lo que se propone en el Plan de Desarrollo Institucional y el Plan Operativo Anual.</p>

Indicadores	Currículo Metodología Evaluación Organización Escolar Infraestructura
Instrumentalización	Guía orientadora

7. Alcances y limitaciones.

Con la información recopilada en las entrevistas y encuestas aplicadas en la presente investigación, se elabora un diagnóstico inicial y fundamental para la propuesta que se presentará como producto final de este estudio de caso y que aplican única y exclusivamente para el Colegio del Sagrado Corazón de Jesús, debido a que la información se pueden comprender sólo desde el contexto institucional descrito y las estrategias a sugerir buscan la transformación de esta comunidad educativa en una comunidad de aprendizaje partiendo de las realidad concreta de la Institución. El alcance de la investigación es de gran relevancia a corto, mediano e incluso, largo plazo porque define una posible ruta de transformación a partir de la planeación y organización institucionales.

En relación con las limitaciones del trabajo de campo en la investigación se pueden considerar:

- ✓ El aporte en las entrevistas por la poca experiencia de inmersión en el contexto de aula de la Directora y la Coordinadora Académica y, que en este momento, quien aporta desde la Coordinación de Convivencia, solamente ejerce funciones relacionadas a la aplicación de la normativa interna en los estudiantes.
- ✓ La muestra de las encuestas se redujo significativamente porque se solicitó la participación de la población estudiantil y de los padres de familia de décimo y undécimo grado y la muestra en ambas fue inferior al 50% de lo solicitado.

CAPÍTULO V

SISTEMATIZACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Para recopilar la información se utilizaron como instrumentos, una entrevista semiestructurada, aplicada a la Directora del Colegio (Anexo 1), otra la Coordinadora de Pastoral (Anexo 4), otra a la Coordinadora Académica (Anexo 2), otra al Coordinador de Convivencia (Anexo 3) y otra a los docentes jefes de departamento (Anexo 5). Además, una encuesta para aplicar a los estudiantes (Anexo 6), preferiblemente mínimo 100 estudiantes de los niveles de décimo y undécimo; así como una encuesta para aplicar a los padres de familia (Anexo 7), preferiblemente mínimo 100 y no precisamente que tuvieran relación con los estudiantes encuestados.

A pesar de que en varias ocasiones se solicitó la aplicación de los instrumentos para los estudiantes y padres de familia, solamente se obtuvo respuesta de 30 estudiantes y 27 padres de familia, con estos resultados se analizarán la información.

Las entrevistas realizadas tanto a la Directora, como a los Coordinadores y Docentes, constan de una serie de preguntas; la primera parte corresponde a preguntas generales en relación a las competencias del siglo XXI y la misión y visión institucional. La segunda parte, se refiere a preguntas relacionadas con las líneas de acción propias de las gestiones que lideran y por último, éstas en función de las características de la Escuela Inteligente.

Las encuestas aplicadas a los estudiantes y padres de familia están alineadas a las entrevistas, los primeros ítems corresponden a las competencias del siglo XXI y las trazadas en la misión y visión institucionales, posteriormente se integraron las líneas de acción de cada una de las gestiones de la formación integral y finalmente, las características del marco teórico de la Escuela Inteligente.

1. Resultados asociados a las competencias del siglo XXI y las propuestas en la misión – visión institucionales.

Entrevistas – I parte

Aspectos Entrevistados	Competencias definidas en la Misión – Visión Institucionales	Competencias del Siglo XXI
Hna. Directora	Menciona aspectos asociadas a las competencias que garantizan la formación integral y los énfasis que realiza en este momento la gestión para alcanzarlas: aprendizaje del inglés, las prácticas de laboratorio: biología, química y física, habilidades para la convivencia, criterios cristianos, compromiso social y ecológico. En conclusión, se busca favorecer todas las dimensiones de acuerdo a las características y habilidades de cada estudiante.	Hace referencia a las mencionadas en la misión – visión institucionales.
Hna. Coordinadora de Pastoral	Indica habilidades de orden lingüístico, matemático y de sensibilidad social. La importancia de la lectura y la escritura y la humanización por la despersonalización por la dependencia a dispositivos electrónicos y el mundo digital.	Considera que la Pastoral al estar en función de la persona, es transversal en la formación de competencias y habilidades.
Coordinadora Académica	Se refiere a habilidades esenciales para la vida a las que denomina habilidades blandas, la formación en valores y de la espiritualidad.	Señala la comunicación asertiva, trabajo colaborativo, pensamiento crítico, reflexivo y abstracto.
Coordinador de Convivencia	Menciona habilidades lingüísticas en inglés, específicamente las conversacionales.	No plantea ninguna en específico.

Aspectos Entrevistados	Competencias definidas en la Misión – Visión Institucionales	Competencias del Siglo XXI
Departamento de Español	Señala características de la formación integral como el valor de la persona, la importancia de lo espiritual, conductual y académico.	Puntualiza el desarrollo de habilidades tecnológicas, blandas, deportes y arte.
Departamento de Estudios Sociales	Plantea la formación en valores.	Considera que falta apertura al uso de la tecnología en las clases porque el acceso lo tiene sólo el docente, los estudiantes no tienen acceso; eso obstaculiza la investigación, porque ellos necesitan acceder. Por ejemplo: periódicos digitales.
Departamento de Inglés	Menciona aspectos del perfil cristiano de la Institución.	Reconoce que las TIC son herramientas que utilizan mucho para que los estudiantes puedan avanzar.
Departamento de Francés	Valora que el Colegio trata de forma integral a todos los estudiantes y que las coordinaciones apoyan toda la dinámica integral.	Expone que el departamento, desde el idioma específico, trata de integrar la cultura, los temas se asocian a situaciones de contexto.
Departamento de Matemática	Afirma que el compromiso no se maneja solo lo académico, sino que en todo lo humanista y espiritual.	Explica que desde la matemática trabaja fuertemente el razonamiento lógico necesario en la preparación a pruebas de admisión de universidad, enfoques tecnológicos, los problemas se plantean en diferentes contextos

Aspectos Entrevistados	Competencias definidas en la Misión – Visión Institucionales	Competencias del Siglo XXI
Departamento de Ciencias	Considera se busca formar de manera integral a las personas, no sólo a los estudiantes.	Su énfasis son las habilidades y competencias científicas. En el área aporta más a lo académica por la preparación a las pruebas nacionales.
Departamento de áreas complementa- rias	Se logran cuando llevan el contenido a la realidad y a las situaciones de la vida, a tomar decisiones y no se encierran sólo al cumplir sino llevarlos a reflexionar e ir más allá.	En específico desde cada área del departamento hay esfuerzos por evidencias habilidades de pensamiento crítico, creatividad, trabajo en equipo, trabajo colaborativo y cooperativos.

En relación a este primer punto de análisis las entrevistas evidencian un amplio conocimiento de todos los participantes en las habilidades y competencias que demandan los desafíos de la Educación en el contexto actual y solamente la Directora menciona en sus respuestas necesidades específicas por trabajar en la identidad cristiano – católica del Colegio. Sin embargo, a excepción de la Coordinadora Académica que, identifica las competencias del Siglo XXI, ninguno expresa con determinación las definidas en la Misión – Visión Institucionales. Por ejemplo, algunas de las respuestas dadas por el equipo directivo sobre las competencias que caracterizan el perfil de los estudiantes para el periodo 2020 – 2024 son: pilares de la educación, énfasis en el inglés, uso de laboratorios de química, física y biología, habilidades blandas, valores, informática y sensibilidad social. En el aporte del personal docente encontramos respuestas tales como: preparación de pruebas nacionales y de admisión a universidades, deportes y arte.

Posteriormente, al indagar en la integración del equipo directivo y el desempeño colaborativo y cooperativo de cada uno de sus miembros para el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional, se evidencia una alta vulnerabilidad en esta dinámica porque la Hermana Directora expresa que hay falta de liderazgo e impacto en la comunidad

educativa de parte de las hermanas responsables de la Pastoral Educativa; la Coordinadora Académica expone que también es docente y atiende las funciones de esta gestión fuera de la jornada escolar y el Coordinador de Convivencia plantea que, desde 2020 con el cambio de Directora le fueron redireccionadas sus funciones y en este momento su desempeño está enfocado en la aplicación de la Normativa Institucional.

Esta desarticulación afirma la Hna. Directora, lleva a que para la toma de decisiones se busque a las personas competentes de acuerdo a la situación; por tanto, se resuelven las situaciones pero no desde un pensamiento sistémico orientado por la planeación estratégica, la organización y dirección de acuerdo con el Proyecto Educativo y que por tanto, que los resultados alcanzados se midan de acuerdo a los objetivos estratégicos y sean el punto de partida en la nueva toma de decisiones. Por otra parte, en las muestras de los instrumentos aplicados a estudiantes y padres de familia, se evidencia que los participantes han escuchado hablar de dichas competencias, algunos las conocen por su autoformación o profesión y las consideran favorables en el proceso de formación; pero, los estudiantes exponen que no es algo que los docentes propongan con claridad en la rutina académica del aula. Abordando otros aspectos propios de la planeación estratégica en esta encuesta, en línea de respeto y valoración de parte de la Dirección y los docentes hacia los estudiantes, la mayoría señala que sí se sienten respetados y valorados por este grupo en la Institución, siendo necesario prestarle atención a esta percepción de los estudiantes quienes un 67% considera que se siente así y un 33% que no lo percibe así. Además, es necesario revisar los mecanismos de participación institucional porque en relación con la consulta de la existencia de un mecanismo de participación para exponer los aspectos por mejorar o hacer propuestas, el 77% de los estudiantes señala que no existe un mecanismo institucional para exponer aspectos por mejorar y/o hacer propuestas y el 33% que sí lo hay; mientras que entre los padres de familia el 46% indican que lo hay y conocen, pero el 54% expresa lo contrario. Datos similares se reflejan en los resultados de los ítems 15 y 16 del instrumento aplicado a los padres de familia que corresponden a la agilidad y apertura de la Dirección o la instancia competente para la resolución de conflictos interpersonales y/o inconvenientes académicos.

2. Resultados asociados a las características del Marco Teórico de la Escuela Inteligente y las líneas de acción de cada una de las gestiones de la formación integral.

Entrevistas – II parte

Entrevistador Aspectos	Aprendizaje reflexivo	Metacurrículo	Aprendizaje colaborativo y cooperativo
Hna. Directora	<p>Los docentes son muy academicistas y cuesta entrar con ellos en la búsqueda de nuevas formas de valoración. En los estudiantes si se identifica un pensamiento reflexivo pero a nivel de colegio no se le da valor a eso, porque los docentes se quedan en el examen.</p> <p>En algunas materias como Vida Cotidiana, Cívica, Estudios Sociales y hay mucha oportunidad para el desarrollo de pensamiento crítico porque el aprendizaje es muy contextualizado. Hay programas de estudio muy amplios.</p>	<p>La integración curricular es más difícil porque hay arraigo en los propios contenidos, falta apertura, son de grupos muy cerrados y no interactúan con otros departamentos.</p> <p>Se hizo un manual de evaluación porque cada departamento distribuía el porcentaje de pruebas, trabajos, y los otros rubros. Se ha empezado a implementar, pero aún el docente no se siente seguro de la valoración a través de otras formas de evaluación. Fue un trabajo que se hizo con los docentes. Existe como fortaleza una estructura muy sólida en la técnica</p>	<p>Personalmente no tengo conocimiento del día a día en las aulas. Con los docentes si se acompaña y los docentes tienen conocimiento de la realidad de los estudiantes aunque a veces no se logra atender a los chicos que les cuesta más integrarse a los grupos. Es claro que hay subgrupos, niños que se sienten excluidos y falta intencionar más estas acciones.</p> <p>Con las condiciones de la pandemia se suprimió lo grupal porque no se podía controlar y es algo en lo que hace falta trabajar. No siempre los profesores se muestran comprometidos con el manejo del ambiente del aula.</p>

Entrevistado Aspectos	Aprendizaje reflexivo	Metacurrículo	Aprendizaje colaborativo y cooperativo
Hna. Directora	<p>Los componentes de evaluación son trabajo cotidiano, proyectos extra clase y pruebas escritas. En el caso de inglés hay pruebas orales y escritas y en complementarias hay pruebas de ejecución.</p>	<p>para la elaboración de rúbricas e instrumentos de valoración.</p> <p>De los aspectos en los que hay que trabajar es el amor por el conocimiento, por la ciencia.</p> <p>Se ha empezado a desarrollar a través del trabajo que se está haciendo en las Ciencias con los laboratorios, se ha adquirido materiales como microscopios para potenciar la observación y documentación.</p> <p>Colocar la mirada en lo que es importante, porque si no, se quedan en lo superficial de los contenidos. En este punto es importante la biblioteca, con acceso a las bibliotecas virtuales, se desarrollan talleres para el acceso a la información y cómo dis-</p>	

Entrevistados Aspectos	Aprendizaje reflexivo	Metacurrículo	Aprendizaje colaborativo y cooperativo
Hna. Directora		<p>criminar la información. La promoción de la lectura a través de biblioteca y de español. Se ha asumido a través de los proyectos. En los componentes de evaluación donde más se pueden integrar las competencias es en los proyectos y en el cotidiano. Los extraclases y pruebas están orientados al conocimiento.</p>	
Hna. Coordinadora de Pastoral	<p>Las propuestas que se calendarizan se elaboran con fundamentos bíblicos y eclesiales, con los docentes se trabaja la experiencia kerigmática. No se cuenta con una forma específica, por ejemplo hay mucha apertura ante la propuesta de realizar la catequesis de Confirmación en el Colegio.</p>	<p>Antes había capellán, se desconoce desde cuándo y por qué lo quitaron, pero también se había tenido la experiencia de sacerdotes muy moralistas y entonces lejos de ayudar señalan, juzgan, critican. Esta es una necesidad fundamental poder acompañarlos porque en Cartago se nota que la</p>	

Entrevistados Aspectos	Aprendizaje reflexivo	Metacurrículo	Aprendizaje colaborativo y cooperativo
Hna. Coordinadora de Pastoral	<p>Donde se constata un poco es en los diálogos con exalumnos que se acercan o ahora son padres y resaltan la experiencia de fe vivida en el Colegio.</p>	<p>población en general es creyente. Se trató de ser cercanas a la realidad de las personas, conocer el contexto de las situaciones que vivían estudiantes, profesores.</p> <p>Hizo falta buscar una manera más asertiva para la adaptación de virtualidad, bimodalidad y ahora presencialidad porque ha sido pesado por el desgaste mental y emocional y esto se debe salvaguardar.</p>	
Coordinadora Académica	<p>Consideran que hay un conflicto entre la malla curricular y la EpC, es claro que se puede ampliar pero no se puede faltar a esos contenidos del MEP, se dosifica por año y así se va metiendo el marco pedagógico. Con la participación de los estudiantes se</p>	<p>Es un aspecto por trabajar, porque la mayoría continúa con las clases magistrales, se siente y se percibe con los estudiantes. Hago esto porque es la materia que entra en el examen y es lo que corresponde al programa.</p>	<p>Se indica que es necesario moverse, conversar con el otro, evitar lo magistral, usar colores, la música; esto no implica desorden.</p>

Entrevistados Aspectos	Aprendizaje reflexivo	Metacurrículo	Aprendizaje colaborativo y cooperativo
Coordinadora Académica	<p>van evidenciando lo que tenemos que darles de más a los estudiantes.</p>	<p>Se ha avanzado en la conciencia de la necesidad de un segundo idioma, se les inculca la lectura en inglés, la plataforma ha ayudado a la autonomía del aprendizaje.</p> <p>Francés está perdido, no se le ha dado fuerza, falta acompañar a los profesores de este idioma.</p> <p>Se ha implementado TOIEC en noveno grado y Bilingual Skills con Cambridge para undécimo año.</p> <p>Es de rigurosidad técnica, esto da confianza a los padres de familia y se evitan las apelaciones. En relación a las competencias mencionadas se vuelven subjetivas porque se limitan a la nota, todo se queda en lo sumativo.</p>	

Entrevistados Aspectos	Aprendizaje reflexivo	Metacurrículo	Aprendizaje colaborativo y cooperativo
Coordinador de Convivencia	<p>En la aplicación de la normativa no hay reflexión, no se involucra en lo que piensa el estudiante.</p> <p>El estudiante escribe lo que sucede y a partir de eso él analiza lo que hay que hacer, refiere a orientación, psicología y ya es en este momento donde empieza lo reflexivo. Pero él no es el encargado.</p>	<p>Con la planificación de las clases de orientación: urbanismo, civismo, otros.</p> <p>Los estudiantes viven el día a día, no hay convicción de que a mayor conocimiento mayor compromiso, ni siquiera dimensionan las consecuencias a futuro de una boleta.</p>	
Departamento de Español	<p>Desde los objetivos de facilitar la comunicación fortalecer los hábitos de lectura, el análisis y la comprensión para que sean personas críticas y sobre todo el conocimiento de la lengua materna.</p> <p>Ejemplo en literatura: fase del autor con motivación para conocerlo, para conectar lo que ya conocen con el texto que se leerá, esto es lo</p>	<p>La asignatura sí requiere de otras como informática, Educ. Religiosa, música, de Sociales.</p> <p>Se aporta a través de la literatura porque desde ella se ven otras realidades y crear una cultura de paz, promover la tolerancia.</p> <p>El uso racional de los recursos que tienen, por ejemplo: que no arranquen las hojas de los cuadernos, bandera</p>	<p>A través de ir contestando lo que la docente solicita en plenarias, foros, panel discusiones, puestas en común. En general los chicos participan.</p> <p>Les gusta muchísimo trabajar en grupo y con juegos tecnológicos pero no siempre se puede.</p> <p>Algunos momentos de auto y coevaluación se dan por ejemplo al revisar los ejercicios ellos se autoevalúan, un estudian-</p>

Departamento de Español	<p>natural, ubicación, analítica e interpretativa.</p> <p>Si es gramática se motiva con una lluvia de idea, mapa mental, dinámica, si se tiene que trabajar en el libro.</p> <p>Con los proyectos se engloba la literatura, gramática y expresión oral.</p> <p>Se inicia con una pregunta sobre todo en literatura, para generar inquietudese intereses.</p> <p>A veces no hay interés, no les gusta escribir, es poco el interés por la cultura general. El uso de la tecnología adormece porque buscan lo más fácil.</p>	<p>azul, los temas de los proyectos. También el uso de material de reciclaje.</p>	<p>te pasa a la pizarra y resuelve el ejercicio y los otros se van revisando en el cuaderno y argumentando porque si o no está correcto.</p>
Departamento de Est. Sociales	<p>Es un departamento unido, se busca innovar porque el departamento o encanta a los chicos o los aburren, es importante estar actualizados de los acontecimientos, la historia contextualizada, cultu-</p>	<p>La asignatura se presta pero ahora no lo están haciendo porque difieren mucho los temas. EpC les ha permitido ser más ordenados pero el tiempo no les alcanza. Les cuesta hacer tópicos.</p>	<p>El departamento es para sentarnos a hablar y conversar de temas de actualidad. Se hace proyectos para analizar en debate, plenarios, mesas redondas, dramatizaciones; ellos logran ponerse en el lugar de las perso-</p>

Entrevistados Aspectos	Aprendizaje reflexivo	Metacurrículo	Aprendizaje colaborativo y cooperativo
Departamento de Estudios Sociales	<p>ra general, se visualizan en lograr que los estudiantes sean críticos y analíticos, la información está a la mano pero no la analizan, la inmediatez de los hechos los presiona a ellos a estar actualizados.</p> <p>Se busca leer y construir, ser críticos y que lo demuestren. Ella todos los temas los explica porque los papás están acostumbrados a que tema visto, tema evaluado. Se explica y revisa de forma oral, entre todos se cierran los temas, una rutina de pensamiento.</p> <p>No se han integrado contenidos porque se responde a pruebas nacionales, les han</p>	<p>En la innovación y actualización, les falta apertura al uso de la tecnología en las clases porque en el Colegio el acceso lo tiene sólo el docente, los estudiantes no tienen acceso, eso obstaculiza la investigación, ellos necesitan acceder por ejemplo a periódicos digitales.</p> <p>Además de lo mencionado el libro es fundamental porque tiene la teoría para las pruebas escritas, copias o resúmenes se agrega. Se revisan los libros para garantizar el contenido. Se utilizan videos, documentales, artículos, periódicos, se buscan experiencias de investigación.</p>	<p>nas que intervienen en los problemas y sus soluciones.</p> <p>Si ellos trabajan juntos aprenden más y mejor, en relación a cuando los docentes dan la clase magistral.</p> <p>En el cotidiano y proyectos es donde más aprenden, en los exámenes es solo para el momento. Estos están distribuidos por el departamento pensando en pruebas nacionales es que se le da más fuerza a los exámenes. En el día a día se sienten en la confianza de decir lo que les gusta, en qué se sintieron bien, que no les gusta, que les aburre.</p>

Entrevistado Aspectos	Aprendizaje reflexivo	Metacurrículo	Aprendizaje colaborativo y cooperativo
	<p>dicho que se debe respetar la malla curricular. Lo que sí se hace es dosificar para dar prioridad a lo esencial. Se apoyan con resúmenes para abarcar los temas.</p>		
Departamento de Inglés	<p>Con los temas propuestos se investiga y se les hace hablar. Ellos están acostumbrados a como ella trabaja, los muchachos consideran que les gusta porque hacen otras cositas. El texto también presenta preguntas del mismo tema.</p> <p>Se motiva a que el inglés sea de uso permanente, no es algo más que estudiar.</p> <p>Además, de la retroalimentación correctiva, se dan comentarios como le gusto o no le</p>	<p>La idea es que el Colegio sea bilingüe, por eso se hizo el cambio de libros y se empezaron a utilizar con National Geographic por los recursos didácticos que trae.</p> <p>Se adquirió una plataforma en la que trabajan English Discovery, la plataforma trae una prueba con lo que hacen el diagnóstico de sétimo para dar seguimiento.</p> <p>En noveno aplican una prueba similar al TOIEC porque no trae la valoración de las habilida-</p>	<p>La participación es dirigida, a todos los involucra. Les da temas que los muchachos investigan y vienen a presentar. Las rutinas de pensamiento se tratan de implementar. Usualmente la evaluación es sólo la docente, a veces la coevaluación cuando hacen párrafos y los otros compañeros se los revisan.</p> <p>Generalmente se hacen parejas o grupos.</p>

Entrevistados Aspectos	Aprendizaje reflexivo	Metacurrículo	Aprendizaje colaborativo y cooperativo
Departamento de Inglés	<p>como le gusto o no le gusto, fue provechoso o no, que dificultades tuvieron en general, entre otros aspectos.</p>	<p>des orales y en undécimo English Skills de Cambridge. El docente busca el material para acostumbrar al inglés británico.</p> <p>Una clase de inglés tiene lluvia de ideas, opiniones, gustos, otros Les gusta los dictados, los listening, ropplay, conversaciones. En una ocasión hicieron un aeropuerto en el aula, les gusta porque aplican y comprenden el para qué es lo que están estudiando.</p>	
Departamento de Francés	<p>Se utilizan preguntas generadoras para iniciar la clase, también al momento de realizar la revisión de las actividades se retroalimenta.</p> <p>En los extra clases les pone observaciones, al entregar exámenes hacen la corrección, de igual manera, los tra-</p>	<p>El departamento trata de integrar la cultura, los temas se asocian a situaciones de contexto. Está mucho en el docente, les habla, les explica de la importancia de la cultura, de hábitos, la celebración de fiestas patrias en cada país, recetas, otros.</p>	<p>En las lluvias de ideas y juegos se favorece la participación, a lo más que se anima a hacer es en trabajos en parejas, han hecho collage, separadores... es poco el trabajo en grupo porque los otros consideran que es desorden, poco manejo de grupo.</p>

Entrevistador Aspectos	Aprendizaje reflexivo	Metacurrículo	Aprendizaje colaborativo y cooperativo
Departamento de Francés	bajos cotidianos. No hay tiempo para retro-alimentar en función de mejora, ni se hacen por escrito porque no se alcanza.	Con el impulso dado en inglés se ha quitado interés al francés y ahora ellas buscan los mecanismos con la Alianza Francesa para competir al lado del inglés, se quiere presentar a Dirección la iniciativa de una titulación a aplicar en 2025. La diferencia horaria es mucha porque sólo tienen dos lecciones a la semana; por eso, tampoco se pueden trabajar las cuatro habilidades. El libro que tienen este año ayuda por que trae audio. Además hay que tener materia para preparar--los para los exámenes.	
Departamento de Matemática	La idea es abrir los temas con problemas, hipótesis, propuestas, dilemas, porque desde el área se trabaja fuerte	Todas las materias van entrelazadas, lástima que los programas del Ministerio de Educación están muy estruc-	A inicio de año se conversa con el estudiante y se conoce el conocimiento e interés por la materia pero en el proceso "ni

Entrevistador Aspectos	Aprendizaje reflexivo	Metacurrículo	Aprendizaje colaborativo y cooperativo
Departamento de Matemática	<p>el razonamiento lógico necesario para la preparación a pruebas de admisión de universidades, los problemas se plantean en diferentes contextos.</p> <p>Se evidencia la dificultad para razonar y aplicar los conceptos.</p> <p>Con los estudiantes que tienen dificultad se saca tiempo aparte para dar recomendaciones y en casa estudien con esos puntos claros. Se utiliza lápices o marcadores de color, para resaltar las sugerencias en el cuaderno.</p>	<p>turados y aislados.</p> <p>Se desarrollan problemas, que a veces también nacen desde los estudiantes, practican y se retoma.</p> <p>Se ha empezado a extender y si no, se ha fraccionado en subtemas para una mejor asimilación. Se trata de que los problemas que se presentan tengan un contexto real que permita analizar y considerar problemas sociales. Por ejemplo: pobreza, posibilidades laborales, reciclaje, otros... se trata que los cierres de clases sean con el análisis de estas situaciones.</p>	<p>siquiera he pensado en integrarlo” ni tampoco la coevaluación. A la fecha es muy poco el trabajo en grupo.</p> <p>Se trabaja con folletos para evitar que pasen copiando, hace preguntas dirigidas para que ellos participen. Se reafirma lo que se resuelve acertadamente o se hacen preguntas para que ellos concluyan si hay errores en las respuestas. Es algo muy propio de él, no del departamento ni de indicación institucional.</p>
	<p>Cuando llevamos el contenido a la realidad y a las situaciones de la vida, a tomar decisiones y no nos encerramos sólo al</p>	<p>Se parte del plan de estudios del MEP, pero no se enmarca en lo académico sino en que el estudiante disfrute, piense, aprenda; que el</p>	<p>En las clases hay una buena parte de trabajo grupal donde construyen, proponen, mucho es colaborativo.</p> <p>Es muy complejo lograr</p>

Entrevistados Aspectos	Aprendizaje reflexivo	Metacurrículo	Aprendizaje colaborativo y cooperativo
Departamento de áreas complementarias	<p>cumplir sino llevarlos a reflexionar e ir más allá.</p> <p>Se plantean preguntas directas e indirectas, abiertas, para llevarlos a observar, pensar realmente en todo momento. Esto significa que hay evidencias de que el estudiante está aprendiendo y dando otros criterios que el docente ni se había imagina.</p>	<p>estudiante se relaje y descubra habilidades que no conocía de sí; es parte del autoconocimiento. Hay parte de explicación pero la gran parte es que el estudiante concrete, lleve a cabo lo que se planea y lo lleve a la vida práctica.</p> <p>EpC permite en toda instancia el espacio activo, atractivo e interesante y los mismos estudiantes lo proponen.</p> <p>Deberíamos depender de otras áreas porque la interdisciplinariedad enriquece el proceso.</p>	<p>que todos aporten y participan, que haya equidad, que el liderazgo sea compartido, que cada uno de desde sus habilidades y capacidades.</p>
	<p>Recientemente el departamento se ve afectado en el desarrollo curricular porque pasaron de cinco a tres lecciones en el nivel Diversificado y aunque se quiere algo aplica-</p>	<p>La materia favorece porque es inquietante, curiosidad, traen ejemplos. Depende de matemática, de español por la comprensión de lectura, redacción, argumentación.</p>	<p>En general, se pregunta a cada uno, la dinámica de grupo depende de los grupos. Es posible en los grados inferiores pero los de diversificado son más herméticos.</p> <p>No se aplica la coeva-</p>

Entrevistados/ Aspectos	Aprendizaje reflexivo	Metacurrículo	Aprendizaje colaborativo y cooperativo
Departamento de Ciencias	<p>do, es poco el tiempo entonces hay que correr con la materia porque están sujetos a los periodos de exámenes. El ajuste de lecciones se da porque el MEP lo redujo. Además, con esto lamentablemente quitó contenidos muy importantes y entonces les corresponde a ellos meterlos rápidamente para que se comprenda lo mejor posible.</p>	<p>Se promueve el valorar y reconocer a nivel histórico de científicos con grandes aportes. Se valora el interés y se genera un instrumento adecuado (guía, libro, juegos), vincula los contenidos con temas asociados a la ecología, ambiente, hábitos, el respeto mutuo, la amistad, el trato a las personas, otros.</p> <p>No hay conciencia en los estudiantes que se desarrolla el método científico pero se aplica permanentemente.</p> <p>El problema frecuente es el tiempo, porque se tiene que avanzar en los temas y no todos los temas se conectan.</p>	<p>luación pero no hay madurez porque se ve sólo como crítica hacia los compañeros y genera problemas entre ellos.</p>

2.1. Gestión Pastoral.

En esta gestión que ilumina todo el quehacer educativo y formativo del Colegio por los principios cristianos y la espiritualidad Bethlemita que los inspira, los participantes en las entrevistas manifiestan que existen esfuerzos por acompañar espiritualmente a la comunidad educativa (todos los estamentos) fundamentados en la Sagrada Escritura y en el Magisterio de la Iglesia, propiciando experiencias kerigmáticas y de catequesis y que se ha avanzado en lo que corresponde a las líneas de pastoral social vinculando a esta dimensión el trabajo comunal de los estudiantes de décimo y undécimo grados; así como, las prácticas y proyectos de ecología integral. Consideran favorable el contexto local porque en general la población cartaginesa es cristiana y en su mayoría cristiano católica.

Ahora bien, no es claro si la experiencia Kerigmática y del Magisterio de la Iglesia son fuentes doctrinales y de evangelización que iluminan y orientan no sólo la gestión pastoral, sino toda la dinámica de la comunidad educativa al ser una Institución Católica, o si sólo se están considerando como temas a desarrollar con los diferentes estamentos del Colegio. Adicional a esto, es significativa la afectación en la vivencia de los sacramentos al no contar desde hace algunos años con el capellán y en la lectura orante de la Sagrada Escritura como principio y fundamento de la acción evangelizadora puesto que, no se puede sólo considerar su uso como un recurso más entre otros.

La Coordinadora de Pastoral señala en su entrevista que se hacen esfuerzos para dinamizar estos elementos fundamentales de la acción pastoral; sin embargo, es poco el impacto que se refleja en los resultados emitidos por las personas encuestadas, e incluso en algunos ítems las respuestas difieren de forma significativa entre los estudiantes y los padres de familia. Por ejemplo, los ítems 12 y 13 de la encuesta de los estudiantes que corresponde a los ítems 14 y 15 respectivamente del instrumento aplicado a los padres de familia arrojan resultados totalmente opuestos:

¿Es el Colegio un lugar en el que puede exponer sus inquietudes de fe y espiritualidad?

Figura 2.



Fuente: Elaboración propia

¿Con los encuentros que el Colegio propicia con la persona de Jesús se ha acrecentado su fe?

Figura 3.

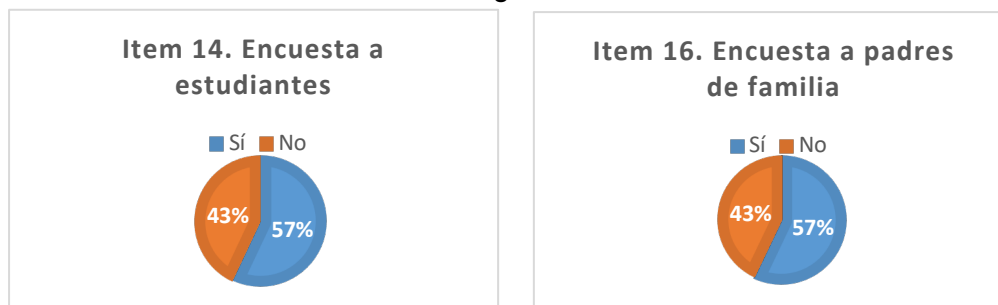


Fuente: Elaboración propia

En los siguientes ítems existe mayor correlación en los resultados; sin embargo, las cifras invitan a una indagación más profunda sobre estos aspectos que son parte de la Identidad del Colegio y elementos diferenciadores en relación a las demás instituciones de secundaria de la provincia de Cartago. Por ejemplo:

¿El acompañamiento espiritual de las Hermanas lo han ayudado a vivir mejor los sacramentos de la Eucaristía y la Reconciliación?

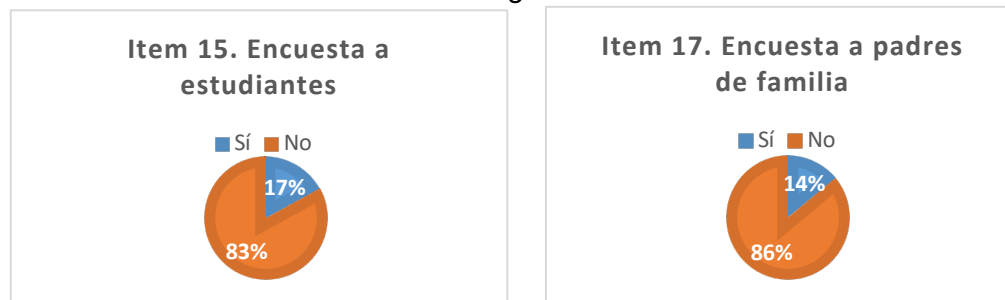
Figura 4.



Fuente: Elaboración propia

¿Tiene interés por leer con frecuencia la Sagrada Escritura y ha aprendido a encontrar en ella lo que Jesús desea de usted?

Figura 5.



Fuente: Elaboración propia

De igual manera, es importante ahondar en los avances señalados en línea de pastoral social porque al integrar los resultados de los ítems 9 y 16 de la encuesta a estudiantes con los ítems 9 y 18 del instrumento aplicado respectivamente a los padres de familia, se refleja que existen en ellos acciones de solidaridad no necesariamente forjadas en el Colegio bajo principios cristianos sino con características más humanitarias o filantrópicas como la ayuda a los otros, el respeto y la comprensión, empatía con los necesitados, entre otras; o bien, cumplir con la responsabilidad asignada en el trabajo comunal. Se podría dar seguimiento a este último para considerar si finalizadas las horas requeridas, los estudiantes continúan vinculados en el servicio a las personas vulnerables que atienden las instituciones señaladas.

2.2. Gestión Académica

Uno de los avances significativos que señalan los entrevistados desde la Dirección, la Coordinación Académica y la docente del departamento de inglés es el incremento de lecciones y la implementación de recursos didácticos y metodológicos para la mejora en los procesos de enseñanza – aprendizaje del Inglés y estos esfuerzos se busca medirlos a través de los estudiantes de noveno que aplican el TOIEC y los de undécimo las pruebas adaptativas Cambridge. Es importante señalar que todos los entrevistados coinciden en que hay en ellos conciencia de que hace falta ir más allá en las experiencias de aprendizaje pero se sienten condicionados al cumplimiento de los contenidos de los programas del Ministerio de Educación Pública por la aplicación de

las pruebas nacionales estandarizadas. Por tanto, ante las orientaciones que se han dado a nivel de congregación religiosa de avanzar en la implementación del “Marco Pedagógico Enseñanza para la Comprensión” y los esfuerzos realizados en el contexto institucional para ello, existe una tensión en los docentes entre cumplir con los programas del MEP y la implementación del Marco Pedagógico propuesto, puesto que, no logran comprenderlos como elementos complementarios e integradores del proceso de aprendizaje.

La Hna. Directora y la Coordinadora señalan un esfuerzo constante por integrar el Marco Pedagógico EpC en todas las asignaturas y afirman que sólo falta el área de Matemáticas. Ahora bien, con los aportes de los docentes entrevistados y los resultados cuantitativos de los encuestados, se evidencia el trabajo por la documentación de la planeación en el formato propio del Marco pero es necesaria una comprensión más profunda que permita la incorporación de los elementos constitutivos del Marco Pedagógico en la dinámica de clases. Por ejemplo algunos comentarios son:

- ✓ Prevalece lo magistral y academicista; por eso no hay compromiso de los docentes con el ambiente de aula.
- ✓ Se considera que valorar las habilidades y competencias es algo subjetivo; por tanto, la evaluación tradicional es objetiva con fundamentos técnicos.

En las encuestas se representa lo siguiente:

¿La mayoría de los docentes propician en clases espacios de discusión y análisis de conceptos o temas del área para establecer conexiones con otros temas y la realidad?

Figura 6.



Fuente: Elaboración propia

¿Existen proyectos que integran 2 o más asignaturas?

Figura 7.



Fuente: Elaboración propia

¿Durante el trimestre existen momentos para la autoevaluación y la coevaluación?

Figura 8.



Fuente: Elaboración propia

¿La mayor parte de la evaluación recae en su participación y los aprendizajes cotidianos en el aula y no en las pruebas escritas?

Figura 9.



Fuente: Elaboración propia

¿Las pruebas escritas en general son memorísticas?

Figura 10.



Fuente: Elaboración propia

¿Junto a las calificaciones recibe un reporte cualitativo que le ayuda a comprender en lo que debe mejorar?

Figura 11.



Fuente: Elaboración propia

¿La metodología de las clases integra las inteligencias múltiples y los estilos de aprendizaje?

Figura 12.



Fuente: Elaboración propia

¿Las actividades en grupo permiten el aprendizaje mutuo y no sólo la distribución de trabajo para entregar?

Figura 13.



Fuente: Elaboración propia

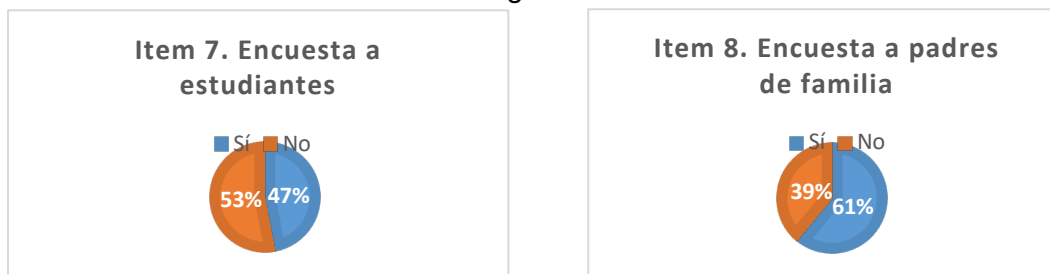
2.1 Gestión de Convivencia

Es una gestión determinante para todo el proceso de educativo porque es la que garantiza el ambiente idóneo para el aprendizaje, pero actualmente no cuenta con un Coordinador(a) puesto que quien es entrevistado como responsable de la gestión, afirma que sus funciones están focalizadas en la aplicación de la Normativa. Adicional a esto, inquieta que la Directora señale que por el estilo academicista de los docentes hay poco compromiso con el ambiente de aula. El entrevistado como Coordinador de convivencia considera que el ambiente se caracteriza por un alto nivel de estrés, ansiedad y violencia por los bajos niveles de frustración, la poca tolerancia, la dependencia de los padres, la falta de límites de parte de ellos. Por tanto, el desarrollo intercultural y convivencia pacífica que, son competencias señaladas en la Misión – Visión, los entrevistados las consideran como un sueño.

Se deduce de las respuestas en las entrevistas que la interculturalidad se comprende en el Colegio como la aceptación y tolerancia entre personas de diferentes lugares de Cartago, del país y/o de otros países. Pero llama la atención que los estudiantes en la encuesta señalan en los ítems señalados a esta gestión:

¿Entre los estudiantes se valoran, respetan, escuchan y ayudan en todo momento?

Figura 14.



Fuente: Elaboración propia

¿Se nota el respeto que existe entre compañeros por las diferencias de pensamiento y las necesidades educativas de cada estudiante?

Figura 15.



Fuente: Elaboración propia

Y al plantear en qué se nota el respeto, 16 respuestas de 30 responden que no se refleja este valor entre compañeros o no responde al planteamiento, mientras que los otros 14 hacen referencia en general a que el respeto se da ante las opiniones de cada quien.

De igual manera el entrevistado como Coordinador de Convivencia señala que desde la Dirección, cuando se involucra en las situaciones a otros agentes de la comunidad para asignar responsabilidades, no es para buscar juntos mejores alternativas de resolución de conflictos y esto lo confirman los estudiantes al dar los siguientes resultados:

¿Usted participa en la resolución de las situaciones de conflicto que se dan en la convivencia escolar?

Figura 16.



Fuente: Elaboración propia

Adicional a esto, cabe mencionar que el encargado de aplicar la Normativa Interna es determinante en que no se realiza ningún tipo de proceso formativo y reflexivo en relación con las faltas que se dan contra la convivencia escolar, puesto que el procedimiento es claro y no hay nada qué discutir. En caso de requerirse algo más se remiten los estudiantes al departamento de Orientación o Psicología.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES

- ✓ La planeación estratégica vigente corresponde al periodo 2020 – 2024 y ha requerido las modificaciones y ajustes en sus metas y líneas de acción, a consecuencia de la atención oportuna a las necesidades proceso educativo durante la emergencia sanitaria provocada por el COVID – 19.
- ✓ La dinámica cambiante de los años 2020 – 2021 en las modalidades del proceso educativo, las adaptaciones realizadas y el retorno a las aulas en una modalidad presencial, trae consigo significativos efectos socioemocionales y de aprendizaje que requieren de un acercamiento oportuno y asertivo a la realidad del aula por parte de la Dirección y las Coordinaciones.
- ✓ Los aportes dados por todos los entrevistados evidencian una amplia claridad en lo que se quiere para el Colegio y los muchos esfuerzos realizados para avanzar en esas metas, es necesaria la integración y consolidación del equipo directivo, para que de forma sistémica y estratégica se impulsen y acompañen cada uno de los procesos formativos en sí mismos y entre sí: pastorales, académicos y de convivencia; así como en relación con la Dirección.
- ✓ La gestión pastoral a la luz de la Palabra de Dios y las orientaciones de la Iglesia requiere una transición que, de paso de la organización de actividades pastorales a la articulación de procesos de acompañamiento espiritual, de evangelización y proyección social, que propicien la consolidación de jóvenes con una clara identidad cristiana.
- ✓ La gestión académica para consolidar las comprensiones sobre los elementos constitutivos del “Marco Pedagógico Enseñanza para la Comprensión” y avanzar en la implementación necesita propiciar espacios de formación aplicando el Marco para que desde el modelaje se provoque el pensamiento reflexivo y la metacognición del propio acto educativo y en consecuencia la comprensión de que el Marco es más amplio que los programas del Ministerio de Educación; por tanto,

no es incorporar el Marco Pedagógico a los contenidos, sino realizar el desarrollo curricular dentro del Marco Pedagógico.

- ✓ La gestión académica apoyada en la documentación que ya ha logrado bajo los elementos del Marco Pedagógico EpC, demanda estrategias intencionadas y articuladas de acercamiento al contexto del aula para validar la ejecución de lo plasmado en los planes de clase y evidencie la transformación en las formas de pensar, enseñar, aprender y valorar la comprensión de los conceptos y el desarrollo de las competencias, habilidades y destrezas.
- ✓ La gestión de convivencia requiere de un Coordinador que integre a todos los actores de la comunidad educativa a prevenir y corregir las acciones y comportamientos que alteran el orden, el respeto y la valoración mutuas; así como, impulsar el acompañamiento formativo en la dimensión socioemocional de los jóvenes, para evitar los altos niveles de estrés, agresividad, ansiedad, entre otros indicadores, cultivando en ellos estilos de vida saludables.

CAPÍTULO VII

PROPUESTA DE TRANSFORMACIÓN

Este último capítulo corresponde al segundo objetivo general propuesto en esta investigación: Estructurar la guía orientadora con características y estrategias de transformación institucional hacia la “escuela inteligente”.

La guía orientadora abordará tres grandes líneas de transformación: la planeación del currículo, la organización institucional y los procesos de aprendizaje.

Paso 1: Con representación de todos los actores educativos y, de ser posible, también de algunos profesionales externos, se integran mesas de reflexión para el análisis de los interrogantes asociados a las características y rasgos estratégicos que se plantean en las tablas 5, 6 y 7. Cada equipo documenta las respuestas, inquietudes y los comentarios, en general, que surgen entre los participantes.

1. La planeación del currículo

Tabla 5.

Características	Rasgos Estratégicos
Visión de Futuro	<p>¿Qué necesita una persona para desarrollarse integralmente ante lo incierto y cambiante del futuro?</p> <p>¿Cómo recopila y categoriza los indicadores socioeconómicos y tendencias educativas en su proyecto educativo? ¿con qué criterios integra el impacto de estos indicadores al proyecto educativo? ¿quiénes participan en esta reflexión?</p> <p>Al planear su gestión ¿Cómo prevé el alcance de las metas institucionales ante posibles crisis como la del año 2020? ¿La planeación estratégica proyecta el futuro de la Institución o la</p>

Características	Rasgos Estratégicos
Visión de Futuro	<p>responsabilidad que tiene sobre el futuro de sus estudiantes y colaboradores?</p> <p>¿Qué oportunidades descubre de dirigir una gestión educativa en la aceleración histórica y la transición permanente de la sociedad?</p>
Identidad	<p>¿Con qué evidencias puede afirmar que los actores educativos se sienten vinculados a la Institución y trabajan por mejorar cada día?</p> <p>¿El tipo de relaciones que caracteriza a los actores educativos refleja la identidad institucional? ¿Cuáles son esas características?</p> <p>¿Qué rasgos cristiano-católicos caracterizan el ambiente y a las personas que conviven en la Institución?</p> <p>¿Qué permite en el Colegio que este sea un lugar propicio para vivir la fe cristiana y expresar sus inquietudes espirituales?</p> <p>¿Cómo impulsa, desarrolla y da seguimiento a los procesos de evangelización con los diferentes actores educativos?</p> <p>¿Los actores educativos en su compromiso con los otros expresan caridad cristiana de las acciones voluntarias y/o filantrópicas?</p>
Versatilidad	<p>¿En qué consiste la pertinencia del currículo actual de su Proyecto Educativo?</p> <p>¿Cómo valida la pertinencia de su currículo? ¿Con quiénes?</p> <p>¿Con qué frecuencia lo revisa?</p> <p>¿Qué hace que su currículo además de asegurar a sus estudiantes un buen desempeño profesional, lo conduzca a transformar la sociedad?</p> <p>¿Cómo el currículo provoca en todos los actores educativos los procesos de investigación? ¿qué vale la pena enseñar y</p>

Características	Rasgos Estratégicos
Versatilidad	<p>aprender? ¿cómo lo enseño y lo aprendo? ¿por qué y para qué lo enseño y lo aprendo?</p> <p>¿Las habilidades de pensamiento que promueve su currículo son de orden superior? ¿la comprensión de lectura es literal o inferencial? ¿propone hipótesis variadas por resolver? ¿plantea análisis y soluciones creativas e innovadoras a los procesos educativos?</p>

2. La organización Institucional

Tabla 6.

Características	Rasgos Estratégicos
Cultura organizacional sostenible	<p>¿El currículo propuesto genera reflexiones pedagógicas y académicas a los actores educativos? ¿cómo evidencia el impacto en ellos?</p> <p>¿Cuál es la razón de ser de cada cargo y sus funciones en la Institución? ¿Con qué frecuencia los revisa y actualiza? ¿Tiene claridad de las necesidades educativas que debe resolver?</p> <p>¿Cómo alinea el desempeño de los actores educativos para alcanzarlo?</p> <p>¿Conoce cada actor educativo cómo aporta a la sostenibilidad de la cultura institucional? ¿cómo se mide y socializa este aporte?</p> <p>¿Propicia en la cultura organizacional estilos de vida saludable? ¿como cuáles?</p>
Perfiles de cargo	<p>¿Qué caracteriza los perfiles de cargo? ¿por qué tienen esa caracterización?</p> <p>¿Están enfocados en las funciones o en las habilidades propias de la disciplina en la que se desempeña? ¿La autoformación, la formación permanente, el espíritu</p>

Características	Rasgos Estratégicos
Perfiles de cargo	<p>investigativo son valorados en los perfiles de cargo?</p> <p>¿Integran los perfiles de cargo las habilidades comunicativas?</p> <p>¿las habilidades para el trabajo en equipo? ¿el pensamiento sistémico? ¿Los perfiles de cargo implican a los actores educativos en el aprendizaje colaborativo y cooperativo? ¿en la interdisciplinariedad?</p>
Apertura interna y externa	<p>¿Puede afirmar que su organización institucional es un espacio diáfano? ¿en qué lo evidencia? ¿fluye el aprendizaje mutuo?</p> <p>¿Cuenta con redes de comunicación y cooperación Hogar – Institución? ¿En qué aportan a la organización y a la formación de los estudiantes?</p> <p>¿Cuenta con redes de apoyo y colaboración interinstitucionales?</p> <p>¿Con instituciones del Estado? ¿Con Centros de Educación Superior? ¿Con organizaciones eclesiales o de la comunidad?</p> <p>¿Cómo suscita expectativas de aprendizaje que superan el acto educativo del aula? ¿Comparte sus experiencias institucionales?</p> <p>¿con quiénes? ¿con qué frecuencia?</p> <p>¿Aprende de las experiencias de otras instituciones?</p>

3. Los procesos de aprendizaje.

Tabla 7.

Características	Rasgos Estratégicos
Flexibilidad y ligereza (educación por ciclos)	<p>De acuerdo con la Ley Fundamental de Educación (art. 3 y 22): ¿integra en el proceso de enseñanza – aprendizaje el desarrollo psicobiológico, diferencias individuales, aptitudes e intereses? ¿cómo integra esto a la planeación del currículo?</p>

Características	Rasgos Estratégicos
Flexibilidad y ligereza (educación por ciclos)	<p>¿Cómo articula los conceptos y habilidades entre niveles? ¿entre asignaturas? ¿con qué criterios y frecuencia revisa y valida estas conexiones?</p> <p>¿Las habilidades de pensamiento y competencias propuestas son específicas por asignatura y nivel? ¿cuáles podría valorar con mayor profundidad por ciclo? ¿Qué conceptos, habilidades de pensamiento y competencias van más allá del nivel y la asignatura? ¿cómo conduce a los actores educativos al desarrollo de disciplinas de estudio y no sólo contenidos?</p> <p>¿En qué disciplina de estudio son expertos sus docentes y sus estudiantes? ¿Cómo lo sabe?</p>
Experiencia contextualizada	<p>¿Cómo valora la relación a mayor conocimiento mayor compromiso social?</p> <p>¿Qué criterios y valores forman en el proceso educativo para que los estudiantes asuman con responsabilidad autonomía (su condición de seres de deberes, derechos y libertades fundamentales)? ¿se refleja en sus decisiones estas convicciones?</p> <p>¿Qué promueve para comprender y asumir la interculturalidad, ciudadanía digital, convivencia pacífica como un estilo de vida?</p> <p>¿Cómo guía en la adquisición de una cultura general que incluya los conocimientos y valores necesarios para comprender los problemas que le plantee su medio social? (según los fines de la educación Ley Fundamental de Educación art. 14 e)</p>

Características	Rasgos Estratégicos
Marco Pedagógico para la incertidumbre	<p>¿Qué y cómo orienta a los docentes en el desarrollo del currículo? ¿Con qué mecanismos se le da seguimiento? ¿cómo y con quiénes valida la actualización?</p> <p>¿De qué manera los docentes modelan sus procesos de metacognición (qué aprendo, cómo lo aprendo, por qué y para qué aprendo eso) y lo propone a sus estudiantes? ¿El sistema de valoración de los aprendizajes valida el desarrollo de un currículo versátil, flexible, contextualizado?</p> <p>¿Cómo propicia el docente que el estudiante amplíe las dimensiones de su comprensión a diferentes disciplinas y contextos?</p>

Paso 2: Con representación de las diferentes mesas de reflexión, se integra un equipo líder que será el encargado de continuar con el proceso de transformación. Este equipo ordenará el aporte de los equipos de reflexión inicial en tres componentes:

- ✓ Las realidades emergentes y las formas de enfrentarse a ellas para manejarlas.
- ✓ Las metas que surgen y las posibilidades de alcanzarlas.
- ✓ Las personas que harán posibles las metas: conocimientos, capacidades y voluntades.

Paso 3: El equipo líder selecciona una característica por línea de transformación y propone un entorno experimental: una sección, un nivel, un departamento; en el que con los mismos participantes del proceso diseña, explora, experimenta y evalúa, los cambios que se atreve a implementar para alcanzar la meta que aún está en proceso.

Por ejemplo, de la línea de transformación “Procesos de Aprendizaje”, opta por la característica: flexibilidad y ligereza. Para llegar al ideal propuesto en el art. 3 y 22 de la Ley Fundamental de Educación (la educación por ciclos) diseña

con docentes, padres de familia y estudiantes de octavo, que se encuentran en el punto medio del III ciclo de la Educación General Básica, un metacurrículo desarrollando el aprendizaje reflexivo, cooperativo y colaborativo, llegando a la siguiente construcción:

Habilidades comunicativas	Convivencia Ciudadana
Communicative skills	Resolución de problemas
Compétences communicatives	Pensamiento computacional
Experiencias de fe	Habilidades Socio-emocionales
Razonamiento Lógico	Habilidades de Expresión Corporal y Artística
Pensamiento Histórico Global	
Habilidades financieras	Investigación Científica

De acuerdo al modelo de planeación estratégica que desarrolla la Institución, el equipo líder acompaña, explora, experimenta y evalúa en uno o varios grupos, en todo el nivel, en un trimestre o en el periodo académico que considere.

Paso 4: Se analizan los resultados de este primer entorno experimental considerando el nivel de alcance del metacurrículo, el aprendizaje reflexivo, colaborativo y cooperativo.

Paso 5: Se retroalimenta la propuesta inicial, se realizan los ajustes necesarios para ampliar el entorno experimental e iniciar la sistematización de esta primera línea de transformación.

Paso 6: Avanzar con las otras líneas de transformación propuestas. Se puede optar por varias líneas de transformación y diseñar sus entornos experimentales de manera simultánea, el equipo líder será el encargado de mantener su mirada en los tres componentes de la reflexión inicial (realidades emergentes, metas y personas) y medir el ritmo de avance en cada característica.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amante, A. (2010). *La gestión directiva y su impacto en la calidad educativa: reflexiones a partir de la recuperación de una intervención en un centro educativo de la ZMG*. Jalisco, México: ITESO.
- Bazarra, L., & Casanova, O. (2013). *Directivos de Escuelas Inteligentes*. Grupo SM.
- Bell, J. (2005). *Cómo hacer tu primer trabajo de investigación*. Barcelona: Gedisa S.A.
- Benavides, J. R. (28 de mayo de 2009). Tesis Doctoral Arquetipo Básico de Gestión para la Dirección de Organizaciones Inteligentes. San José, Costa Rica: UNED.
- Bolívar, A. (2012). *Políticas actuales de mejora y liderazgo educativo*. Malaga: Aljibe.
- Chiavenato, I. (2016). *Planeación Estratégica*. Mexico D.F.: Mc Graw Hill Education.
- Congregación para la Educación Católica. (25 de Enero de 2022). *Congregación para la Educación Católica*. Obtenido de https://www.vatican.va/roman_curia/congregations/ccatheduc/documents/rc
- Garnerd, H. (10 de mayo de 2013). Líderes inteligentes para Escuelas Inteligentes. (M. d. Pozo, Entrevistador)
- Garnerd, H., & Perkins, D. (26 de Octubre de 2018). understanding for a complex world. (O. d. Irabia-Izaga, Entrevistador)
- Instituto de Hermanas Bethlemitas Hijas del Sagrado Corazón de Jesús. (2001). *Constituciones*. Bogotá: Kimpres Ltda.
- Instituto de Hermanas Bethlemitas. (2015). *Lineamientos de la Educación Bethlemita*. Bogotá: Majprint.
- Legislativa, A. (25 de Setiembre de 1957). *Sistema Costarricense de Información Jurídica*. Obtenido de http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_articulo.aspx?param1=NRA&nValor1=1&nValor2=31427&nValor3=127371&nValor4=-
- Monsalve, N. (2017). De escuelas eficientes a escuelas inteligentes que gestionan el conocimiento. Medellín, Colombia: Universidad de Manizales.

- Muñoz, C. (2015). *Cómo asesorar una investigación de tesis*. México: Pearson Education.
- Rivera, G. (2018). *Constitución Política de la República de Costa Rica*. San José: Editec Editores S.A.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2011). *Administración*. Mexico D.F.: Pearson.
- Stake, R. (1998). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Morata.
- Vargas, F. (2009). Escenarios y tendencias en el mundo del trabajo y de la educación en el inicio del siglo xxi: el nuevo paradigma del aprendizaje a lo largo de la vida y la sociedad del conocimiento. En F. de Asís Blas , & J. Planells, *Retos actuales de la educación técnico - profesional* (págs. 15 - 30). Madrid: OEI - Fundación Santillana.
- Vargas, F. (2009). Escenarios y tendencias en el mundo del trabajo y de la educación en el inicio del siglo xxi: el nuevo paradigma del aprendizaje a lo largo de la vida y la sociedad del conocimiento. En F. de Asís Blas , & J. Planells, *Retos actuales de la educación técnico - profesional* (págs. 15 - 30). Madrid: OEI - Fundación Santillana.
- Wilson, D., & Ortega, J. (2013). Leading Learning that matters. *Research on the qualities of schools leadership behaviors that support student learning*.
- Zero, P. (18 de julio de 2021). *Harvard Graduate School of Education*. Obtenido de <http://www.pz.harvard.edu/topics/collaboration-group-learning>
- Zero, P. (18 de julio de 2021). *Project Zero. Harvard Graduate School of Education*. Obtenido de <http://www.pz.harvard.edu/topics/cognition-thinkingunderstanding>

ANEXOS

Anexo 1. Entrevista a la Directora.

1. De acuerdo a la visión institucional 2020 – 2024, ustedes buscan formar seres humanos competentes ¿cuáles son las competencias que caracterizará el perfil de este grupo de estudiantes?
2. ¿Conoce las competencias del siglo XXI? ¿Cuáles competencias del siglo XXI está trabajando? ¿cómo las orienta y comprueba?
3. ¿Qué competencias le ha delegado a cada coordinación? (usted a quién le delega alguna de estas competencias)
4. ¿Cómo define el pensamiento reflexivo? ¿la integración curricular? ¿la valoración integral de los aprendizajes? ¿Cómo desarrollan estas competencias?
5. ¿Qué orientaciones curriculares ha dado para que en el día a día se promueva en los estudiantes el espíritu investigativo?
6. ¿Se promueve en el estudiante la responsabilidad de ser un ciudadano al servicio del mundo? ¿Se valora la relación a mayor conocimiento mayor compromiso social?
7. ¿En qué lenguas extranjeras se ha enfocado el Colegio? ¿Con qué mecanismos impulsa el aprendizaje y valida los niveles alcanzados?
8. ¿Cómo es el sistema de valoración de los aprendizajes? ¿Cómo valida en este sistema el desarrollo de las competencias mencionadas en el ítem 2?
9. En cuanto al uso de las TIC y el comportamiento de los estudiantes en el ambiente de aprendizaje virtual ¿Se elaboró una Netiqueta Institucional? ¿cuáles decisiones fueron formativas y cuáles normativas?
10. ¿En qué evidencia usted que el ambiente escolar es un medio de desarrollo intercultural y de convivencia pacífica?
11. ¿Qué hace para que los aprendizajes se desarrollen cooperativa y colaborativamente?
12. ¿Cómo asigna las funciones específicas a cada coordinación? ¿Cuáles son y cómo las supervisa?
13. ¿Qué estrategias se implementa para recopilar la percepción de los padres de familia sobre la formación que ven en sus hijos?
14. ¿Existen las herramientas y los espacios definidos para que los estudiantes y los padres de familia retroalimenten su gestión?

Anexo 2. Entrevista a la Coordinadora Académica.

1. De acuerdo a la visión institucional 2020 – 2024, ustedes buscan formar seres humanos competentes ¿cuáles son las competencias que caracterizará el perfil de este grupo de estudiantes?
2. ¿Conoce las competencias del siglo XXI? ¿Cuáles competencias del siglo XXI está trabajando? ¿cómo lo orienta y comprueba?
3. ¿Cómo estas competencias desarrollan el pensamiento reflexivo? ¿la integración curricular? ¿la valoración integral de los aprendizajes?
4. ¿Qué orientaciones curriculares ha dado para que en el día a día se promueva en los estudiantes el espíritu investigativo?
5. ¿Se promueve en el estudiante la responsabilidad de ser un ciudadano al servicio del mundo? ¿Se valora la relación a mayor conocimiento mayor compromiso social?
6. ¿En qué lenguas extranjeras se ha enfocado el Colegio? ¿Con qué mecanismos las impulsa y valida los niveles alcanzados?
7. ¿Quién define los criterios para la revisión y actualización curricular? ¿Con qué criterios define cada asignatura los conceptos curriculares a desarrollar? ¿Se hace una reflexión académica entre niveles, entre departamentos?
8. Durante la modalidad de aprendizaje virtual y/o híbrido ¿Cómo estructuró el desarrollo curricular de cada nivel y departamento?
9. En cuanto al uso de las TIC y el comportamiento de los estudiantes en el ambiente de aprendizaje virtual ¿Se elaboró una Netiqueta Institucional? ¿cuáles decisiones fueron formativas y cuáles normativas?
10. ¿En qué evidencia que el ambiente escolar de desarrollo intercultural y convivencia pacífica favorece la integración curricular y los aprendizajes?
11. ¿Qué orienta a los docentes para que los aprendizajes se desarrollen de manera cooperativa y colaborativa?
12. ¿Cómo es el sistema de valoración de los aprendizajes? ¿Cómo valida en este sistema el desarrollo de las competencias mencionadas en el ítem 2?
13. ¿En qué evidencia que cada día hay “más aprendizaje útil y menos conocimiento inerte”? (David Perkins)
14. ¿Se recopila la percepción de los estudiantes y los padres de familia sobre el nivel académico del Colegio? ¿Qué herramientas y espacios utiliza?

Anexo 3. Entrevista al Coordinador de Convivencia.

1. De acuerdo a la visión institucional 2020 – 2024, ustedes buscan formar seres humanos competentes ¿Conoce las competencias del siglo XXI? ¿cuáles son las competencias que está formando usted desde la Coordinación de Convivencia?
2. ¿Qué orientaciones curriculares ha recibido o ha propuesto para que en el día a día se promueva el pensamiento reflexivo en los estudiantes?
3. Como parte del proceso de formación integral ¿Cuáles características evolutivas atiende desde su Coordinación? ¿Cuáles son los criterios normativos en los procesos formativos?
4. ¿Se promueve en el estudiante la responsabilidad de ser un ciudadano al servicio del mundo? ¿Se valora la relación a mayor conocimiento mayor compromiso social?
5. En cuanto al uso de las TIC y el comportamiento de los estudiantes en el ambiente de aprendizaje virtual ¿Se elaboró una Netiqueta Institucional? ¿cuáles decisiones fueron formativas y cuáles normativas?
6. ¿Qué aspectos concretos evidencian que se logra que el ambiente escolar sea un medio de desarrollo intercultural y de convivencia pacífica?
7. ¿Participan los jóvenes en el proceso formativo? ¿Con qué espacios cuentan? ¿Qué acompañamiento se brinda a los grupos?
8. ¿Cómo se involucra a docentes y padres de familia en la construcción del ambiente escolar?
9. ¿Cómo valida con los estudiantes y padres de familia el perfil de salida propuesto?

Anexo 4. Entrevista a la Coordinadora de Pastoral.

1. De acuerdo a la visión institucional 2020 – 2024, ustedes buscan formar seres humanos competentes ¿Conoce las competencias del siglo XXI? ¿cuáles son las competencias que está formando usted desde la Coordinación de Pastoral?
2. ¿Qué orientaciones curriculares ha recibido y su gestión propone para que el Colegio sea un lugar donde los jóvenes expongan sus inquietudes de fe y espiritualidad?
3. ¿Cómo integra el magisterio de la Iglesia a la dinámica pastoral? ¿Cómo constata que los encuentros con la persona de Jesús que propicia el Colegio acrecientan la fe de la comunidad educativa?
4. ¿Existe una planeación entre las hermanas y el capellán para el acompañamiento espiritual? ¿Esto se ve reflejado en una mejor vivencia de los sacramentos de la Eucaristía y la Reconciliación?
5. ¿Se brindó el acompañamiento espiritual el tiempo que los estudiantes estuvieron en la modalidad de aprendizaje virtual y a distancia? ¿Cómo lo desarrollaron?
6. ¿Es la Sagrada Escritura la fuente de la acción Pastoral? ¿Cómo la integra en los procesos de evangelización? ¿Esto suscita en la comunidad educativa el deseo de leerla con frecuencia? ¿Cómo orienta a los jóvenes para que encuentren en ella lo que Jesús desea de ellos?
7. ¿Ha propuesto desde la gestión algún mecanismo para medir el impacto de la Pastoral en la vida de los miembros de la comunidad educativa, especialmente en los jóvenes? ¿Expresan los estudiantes que aprenden de las enseñanzas de Jesús?
8. ¿Existen proyectos de Pastoral Social? ¿Son fruto del conocimiento de la persona de Jesús o mera responsabilidad social (axiología o filantropía)?
9. En la integración curricular de la formación integral ¿Ha desarrollado acciones para el uso de lenguas extranjeras en la animación pastoral?
10. ¿Qué aporta la pastoral para que el ambiente escolar se caracterice por la intercultural y la convivencia pacífica? ¿Cómo lo constata?
11. ¿Participan los jóvenes en la planeación y organización pastoral? ¿Cómo lo hacen?
12. ¿Los jóvenes asisten por responsabilidad a las actividades pastorales o es evidente la participación, la cooperación y la colaboración?
13. ¿Valida con los estudiantes y padres de familia al finalizar su etapa que, sean cristianos comprometidos, de acuerdo al perfil propuesto? ¿Qué formas y espacios utiliza?

Anexo 5. Entrevista a los docentes

1. ¿Qué estructura le da a sus clases? ¿Cómo ubica al estudiante en el inicio, desarrollo y cierre de la lección? ¿Cómo piensa, diseña y desarrolla el acto educativo?
2. ¿Se permite durante las clases espacios de participación activa para los estudiantes de forma individual y/o grupal?
3. ¿Conoce las competencias del siglo XXI? ¿En cuáles se ha enfocado el Colegio? ¿Qué habilidades de pensamiento desarrolla su departamento para alcanzar esas competencias?
4. ¿Utiliza preguntas facilitadoras, generativas y/o constructivas durante la lección? ¿En qué tipo de actividades? En su conocimiento como experto en el aula ¿Cómo valora la actitud del estudiante?
5. ¿Qué estrategias pedagógicas y didácticas integra en sus clases para que la sesión sea un espacio activo, atractivo e interesante?
6. ¿Cómo evalúa a sus estudiantes? ¿Este tipo de evaluación favorece el aprendizaje del estudiante? ¿Cómo aprenden los estudiantes con este tipo de evaluación?
7. ¿Dentro del proceso de aprendizaje existen momentos de autoevaluación y coevaluación?
8. Además de la calificación ¿se da algún tipo de observación, comentario y/o sugerencia le da a sus estudiantes? ¿Lleva registro de esa retroalimentación? ¿Se ve algún resultado después de la retroalimentación?
9. ¿Considera que su asignatura depende de otras? ¿De cuáles? ¿Por qué?
10. ¿Cómo las estrategias pedagógicas y didácticas que utiliza promueven el desarrollo intercultural y la convivencia pacífica?
11. ¿Se vinculan sus clases al compromiso social y a la conciencia ecológica? ¿Cómo?
12. ¿Existen espacios para evaluar su desempeño con los estudiantes y con los padres de familia? ¿Cómo?

Anexo 6. Encuesta a estudiantes. (A cada ítem se responde con sí o no)

N°	Interrogante	Si	No
1	¿Escucha a los docentes proponer el desarrollo de las competencias del siglo XXI?		
2	¿La formación en el Colegio ha promovido en usted la creatividad, la innovación, el pensamiento crítico, la responsabilidad en la toma de decisiones?		
3	¿En el Colegio usted ha identificado las formas en las que usted aprende?		
4	¿Usa en el Colegio diversas herramientas tecnológicas para el aprendizaje?		
5	¿La normativa del Colegio lo ha formado para el uso responsable de la tecnología?		
6	¿En el Colegio es valorado, respetado, escuchado y atendido por la Dirección y los docentes?		
7	¿Entre compañeros de clase se valoran, respetan, escuchan y ayudan en todo momento?		
8	¿A través del Colegio ha asumido alguna práctica de compromiso social?		
	Si su respuesta es sí responda: ¿Cuál compromiso social realiza?		
9	¿Se nota el respeto que existe entre compañeros por las diferencias de pensamiento y las necesidades educativas de cada estudiante?		
	Si su respuesta es sí responda: ¿En qué actitudes se nota?		
10	¿Usted participa en la resolución de las situaciones de conflicto que se dan en la convivencia escolar?		
11	¿Existe en el Colegio un mecanismo para que usted pueda exponer los aspectos por mejorar o hacer propuestas?		
12	¿Es el Colegio un lugar en el que puede exponer sus inquietudes de fe y espiritualidad?		
13	¿Los encuentros con la persona de Jesús que se propician en el Colegio han acrecentado su fe?		
14	¿El acompañamiento espiritual de las hermanas y el capellán lo han ayudado a vivir mejor de los sacramentos de la Eucaristía y la Reconciliación?		
15	¿Lee con frecuencia la Sagrada Escritura y ha aprendido a encontrar en ella lo que Jesús desea de usted?		

16	¿A partir de las enseñanzas de Jesús usted reconoce la dignidad de las otras personas y las trata como sus hermanos?		
17	¿La mayoría de los docentes propician en clases espacios de discusión y análisis de conceptos o temas del área para establecer conexiones con otros temas y la realidad?		
18	¿Existen proyectos que integran 2 o más asignaturas?		
19	¿Durante el trimestre existen momentos para la autoevaluación y la coevaluación?		
20	¿La mayor parte de la evaluación recae en su participación y los aprendizajes cotidianos en el aula y no en las pruebas escritas?		
21	¿Las pruebas escritas en general son memorísticas?		
22	¿Junto a las calificaciones recibe un reporte cualitativo que le ayuda a comprender en lo que debe mejorar?		
23	¿Puede entablar una conversación fluida con otra persona en idioma extranjero?		
24	¿Puede escribir en idioma extranjero variedad de textos (cartas, diálogos, correos, ensayos, otros) de manera coherente y con un vocabulario adecuado?		
25	¿Evidencia comprensión al leer diversos textos en idioma extranjero?		
26	¿Las estrategias de aprendizaje promueven la investigación a través de la recopilación de datos, la consulta a fuentes y la resolución de casos?		
27	¿La metodología de las clases integra las inteligencias múltiples y los estilos de aprendizaje?		
28	¿Las actividades en grupo permiten el aprendizaje mutuo y no sólo la distribución de trabajo para entregar?		

Anexo 7. Encuesta a padres de familia. (A cada ítem se responde con sí o no)

N°	Interrogante	Si	No
1	¿Conoce las competencias del siglo XXI?		
2	¿El Colegio propone el desarrollo de estas competencias?		
3	¿La formación en el Colegio ha promovido en su hijo(a) la creatividad, la innovación, el pensamiento crítico, la responsabilidad en la toma de decisiones?		
4	¿En el Colegio usted ha aprendido a identificar las formas en las que aprende su hijo(a)?		
5	¿El Colegio hace uso de diversas herramientas tecnológicas y promueve el aprendizaje a través de ellas?		
6	¿La normativa del Colegio ha formado a su hijo(a) para el uso responsable de la tecnología?		
7	¿En el Colegio su hijo(a) es valorado, respetado, escuchado y atendido por la Dirección y los docentes?		
8	¿Evidencia usted que entre los compañeros de clase se valoran, respetan, escuchan y ayudan en todo momento?		
9	¿Su hijo(a) a través del Colegio ha asumido alguna práctica de compromiso social?		
	Si su respuesta es sí, responda: ¿En qué lo nota?		
10	¿Escucha a su hijo(a) hablar del respeto que existe entre compañeros por las diferencias de pensamiento y las necesidades educativas de cada estudiante?		
	Si su respuesta es sí, responda: ¿En qué se ve reflejado?		
11	¿Participa su hijo(a) en la resolución de las situaciones de conflicto que se dan en la convivencia escolar?		
11	¿Es ágil y abierta la comunicación con la Dirección o la instancia competente para la resolución de conflictos interpersonales?		
12	¿Es ágil y abierta la comunicación con la Dirección o la instancia competente para la resolución de inconvenientes académicos?		
13	¿Existen en el Colegio mecanismos para que usted pueda exponer los aspectos por mejorar o hacer propuestas?		
14	¿Encuentra en el Colegio un lugar en el que puede ayudar a su hijo(a) a aclarar sus inquietudes a nivel de fe y espiritualidad?		
15	¿Con los encuentros que propicia el Colegio con la persona de Jesús evidencia en su hijo(a) un crecimiento en la fe?		

16	¿El acompañamiento espiritual de las hermanas y el capellán a su hijo(a) hace que frecuente los sacramentos de la Eucaristía y la Reconciliación?		
17	¿Refleja su hijo(a) interés por leer con frecuencia la Sagrada Escritura como medio para encontrar lo que Jesús desea de él o ella?		
18	¿Demuestra su hijo(a) que a partir de las enseñanzas de Jesús reconoce la dignidad de las otras personas y las trata como sus hermanos?		
19	¿Se ve reflejado en el pensamiento crítico de su hijo(a) que los docentes propician en clases espacios de discusión y análisis de conceptos o temas del área para establecer conexiones con otros temas y la realidad?		
20	¿Ha observado si existen proyectos que integran 2 o más asignaturas?		
21	¿Tiene su hijo(a) durante el trimestre momentos para la autoevaluación y la coevaluación?		
22	¿Identifica usted que la mayor parte de la evaluación recae en la participación y los aprendizajes cotidianos en el aula y no en las pruebas escritas?		
23	¿Las pruebas escritas que realiza su hijo(a) contienen un alto nivel memorístico?		
24	¿Junto a las calificaciones recibe un reporte cualitativo que le ayuda a comprender en lo que debe mejorar su hijo(a)?		
25	Su hijo(a) ¿Puede entablar una conversación fluida con otra persona en idioma extranjero?		
26	Su hijo(a) ¿Puede escribir en idioma extranjero variedad de textos (cartas, diálogos, correos, ensayos, otros) de manera coherente y con un vocabulario adecuado?		
27	Su hijo(a) ¿Evidencia comprensión al leer diversos textos en idioma extranjero?		
28	¿Constata usted que las estrategias de aprendizaje promueven la investigación a través de la recopilación de datos, la consulta a fuentes y la resolución de casos?		
29	¿Se nota en los recursos didácticos de su hijo(a) que la metodología de las clases integra las inteligencias múltiples y los estilos de aprendizaje?		
30	¿Las actividades en grupo se direccionan para propiciar el aprendizaje mutuo y no sólo la distribución de trabajo para entregar?		