

GESTIÓN DE LOS CENTROS EDUCATIVOS DE SECUNDARIA CON RECURSOS EN LA POTESTAD DISCRECIONAL, EL QUEHACER DE LA COORDINACIÓN ACADÉMICA Y EL LIDERAZGO EDUCATIVO

**Management of secondary education institutions with discretionary resources, the
role of academic coordination, and educational leadership**

**Gestão de escolas de ensino médio com recursos na autoridade discricionária, o papel
da coordenação acadêmica e liderança educacional**

Joan Javier Cordero Redondo ¹

Costa Rica

joan.corderoredondo@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-4288-8242>

RESUMEN

Este artículo analiza la gestión de los centros educativos públicos de secundaria, modalidad académica, con recurso en la potestad discrecional, el quehacer de la coordinación académica y el liderazgo educativo en el Liceo Vicente Lachner y Liceo Occidental, Dirección Regional de Educación de Cartago. Específicamente estudia el modo en que la gestión educativa tiene realización y sostenibilidad mediante la implementación de ciertas prácticas educativas con recurso en el ejercicio discrecional de la figura de coordinación académica y el liderazgo educativo. El problema de investigación se asocia a la gestión educativa que conciernen al ejercicio discrecional de la coordinación académica, porque conjugados, procuran la implementación de buenas prácticas educativas y estas, a su vez, se relacionan con la consecución de (gestar) prácticas de calidad como servicio público estatal. La novedad del objeto de investigación radica en relacionar una categoría jurídica (potestad discrecional), con el liderazgo educativo y la coordinación académica. Estos elementos son constituyentes del desarrollo de una gestión educativa enfocada en los retos pedagógicos didácticos. Se concluye que la coordinación académica apoya y coordina la res académica; sin embargo, esta expresión es tan ambigua como en el ejercicio cotidiano es amplio el espectro de tareas que desarrolla la persona en el cargo. Si la concepción de la dirección educativa sobre la coordinación es amplia, las tareas que hace la coordinación académica en el centro educativo pueden tornarse sustitutas en la responsabilidad de la dirección académica. Esto representaría un error cognitivo y un acto ilegal.

PALABRAS CLAVE: GESTIÓN EDUCACIONAL, COORDINACIÓN DE LA EDUCACIÓN, ENSEÑANZA SECUNDARIA, PRÁCTICA PEDAGÓGICA

ABSTRACT

This article analyzes the management of public high school educational centers, in the academic modality, with discretionary authority, the role of academic coordination, and educational leadership at Vicente Lachner and Occidental High School, Cartago Regional Education, are analyzed. Specifically, it examines how educational management is achieved and sustained through the implementation of certain educational practices utilizing the

1 Universidad de Costa Rica

discretionary authority of academic coordination and educational leadership. The research problem is associated with educational management related to the discretionary exercise of academic coordination because, when combined, they seek to implement good educational practices, which in turn are linked to the achievement of high-quality practices as a state public service. The novelty of the research object lies in the relationship between a legal category (discretionary authority), educational leadership, and academic coordination. These elements constitute the development of educational management focused on pedagogical-didactic challenges. It is concluded that academic coordination supports and coordinates academic matters; however, this expression is as ambiguous as the daily tasks performed by the person in the position. If the educational leadership's conception of coordination is broad, the tasks performed by academic coordination in the educational center can become substitutes for the responsibilities of academic management. This would represent a cognitive error and an illegal act.

KEYWORDS: EDUCATIONAL MANAGEMENT, EDUCATION COORDINATION, SECONDARY EDUCATION, PEDAGOGICAL PRACTICE

RESUMO

Neste artigo, analisa-se a gestão das escolas públicas de ensino médio na modalidade acadêmica, com recursos na autoridade discricionária, bem como o papel da coordenação acadêmica e da liderança educacional no Liceu Vicente Lachner e Liceu Occidental, na Direção Regional de Educação de Cartago. Especificamente, examina-se como a gestão educacional é realizada e mantida por meio da implementação de práticas educacionais específicas, com recursos na autoridade discricionária da coordenação acadêmica e liderança educacional. O problema de pesquisa está relacionado com a gestão educacional que envolve o exercício discricionário da coordenação acadêmica, uma vez que, quando combinados, buscam implementar boas práticas educacionais, que, por sua vez, estão ligadas à realização de práticas de alta qualidade como serviço público estatal. A novidade do objeto de pesquisa reside na relação entre uma categoria jurídica (autoridade discricionária), liderança educacional e coordenação acadêmica. Esses elementos constituem o desenvolvimento de uma gestão educacional focada nos desafios pedagógicos e didáticos. Conclui-se que a coordenação acadêmica apoia e coordena as questões acadêmicas, no entanto, essa expressão é tão ambígua quanto o amplo espectro de tarefas que a pessoa desempenha no cargo no dia a dia. Se a concepção da direção educacional sobre a coordenação é ampla, as tarefas realizadas pela coordenação acadêmica na escola podem substituir as responsabilidades da gestão acadêmica. Isso representaria um erro cognitivo e um ato ilegal.

PALAVRAS-CHAVE: GESTÃO EDUCACIONAL, COORDENAÇÃO EDUCACIONAL, ENSINO MÉDIO, PRÁTICA PEDAGÓGICA

INTRODUCCIÓN

Este artículo presenta algunos de los resultados obtenidos en un proceso de investigación académica desarrollado durante el año 2022 en los dos centros educativos públicos de secundaria, el Liceo Vicente Lachner (LVC) y el Liceo Occidental (LO), circuito 01 de la Dirección Regional de Educación de Cartago (DREC). La pesquisa trató sobre la gestión de los centros educativos con recurso en la potestad discrecional, el quehacer de la coordinación académica (CA) y el liderazgo educativo. Se informa sobre el modo en que la gestión educativa tiene realización, sostenibilidad y se implementan ciertas prácticas que tienen como recurso a) el ejercicio discrecional, b) el quehacer de la CA y c) el liderazgo educativo.

El liderazgo educativo se extiende a la disposición y uso de recursos cognitivos y de conocimiento, los cuales lo hacen posible, precisamente, porque lo sustentan. De modo que el

liderazgo educativo es relativo a la disposición de recursos cognitivos y de conocimiento, y a las herramientas hermenéuticas para entender y atender los retos educativos desde el punto de vista del potestad discrecional y del quehacer de la CA de los centros educativos de secundaria.

La gestión educativa, el liderazgo educativo y los recursos interpretativos del acto administrativo público (potestad discrecional), que conciernen al ejercicio discrecional de la CA, se relacionan, ya que conjugados procuran la implementación de buenas prácticas educativas en los centros; y estas, a su vez, se relacionan con la consecución de (gestar) prácticas educativas de calidad entendidas como servicio público estatal.

El eventual valor del objeto de investigación planteado aquí radica en la relación de una categoría jurídica, como lo es la potestad discrecional, con el liderazgo educativo y la CA. Se supone que estos elementos constituyen el desarrollo de una gestión educativa enfocada en los retos pedagógicos didácticos.

De modo que el problema de investigación se adscribe a la corriente teórica de las buenas prácticas educativas identificadas con la gestión educativa. Esta ha sido una variante teórica omitida en los estudios de la administración pública educativa desde la perspectiva del Estado y de las organizaciones públicas. Si bien las buenas prácticas educativas se relacionan al ámbito jurídico del procedimiento legal y al ejercicio discrecional de la CA, la implementación de estas no es solo un asunto de naturaleza jurídica sino principalmente de liderazgo educativo administrativo orientado al servicio educativo público-estatal con énfasis en la pedagogía y el aprendizaje.

La administración de la educación es gestión educativa en la medida en que basa sus actos singulares dentro de una estructura de mayor envergadura que el acto mismo. Es decir, que la gestión educativa recurre, en última instancia, a la consideración y consecución de proyectos y programas, de políticas educativas y sociales y a políticas curriculares para orientar y determinar su actuar en consecución de la resolución de retos educativos nacionales e internacionales. La gestión educativa trata de la capacidad para orientar los actos específicos de la administración educativa en función de implementar e igualar estos con las buenas prácticas educativas, el liderazgo educativo y los retos educativos con amparo en la potestad discrecional y la CA.

La actuación de la administración de la educación debe recurrir al conocimiento para decidir su actuar -en consideración de datos -, pero también debe actuar en consideración de las necesidades de la sociedad y de los intereses particulares; a su vez, debe generar sus actos en línea interpretativa del tiempo futuro, pero con arreglo en tiempo presente. Entonces, la gestión de los centros educativos públicos de secundaria debe actuar en función del desarrollo de las políticas curriculares y pedagógicas, aunque también en función de las realidades sociales, cívicas, tecnológicas y económicas del país en tiempo presente, pero, en proyección a tiempo futuro. Alcanzar los ideales y principios axiológicos de la sociedad, en mediación con lo propuesto (o supuesto) por la nación y en conjunción con los objetivos, así propuestos por la administración

educativa, es un desafío, ya que cada administración obedece a la sociedad que la sustenta y a las necesidades por las cuales resulta útil y sirve.

Aquí radica la importancia del liderazgo educativo, principalmente por acometer la gestación de cambios, transformaciones e innovaciones a nivel del centro educativo, pero en función de la política pública social, económica, cívica, tecnológica y de ciudadanía local con perspectiva global. Estas actividades se lideran y en esto la persona administradora educativa asume la dirección. Su papel en el quehacer pedagógico y administrativo, en general, determina en gran medida el proyecto educativo y sus respectivos programas, de modo que su actuar (sea por actuar o por omisión) influye en el progreso (o no) de la comunidad educativa, de la sociedad, del país y de los individuos, (personas y ciudadanos), con arreglo en equilibrar la realidad con la expectativa y el statu quo con el cambio.

Si la gestión de los centros públicos puede mejorar en la medida en que se implementen buenas prácticas educativas con recurso en la potestad discrecional y la CA, y se fomente el liderazgo educativo, es pertinente plantearse las siguientes interrogantes: ¿de qué manera se da la potestad discrecional de la CA y del liderazgo educativo?, ¿cómo se da en la práctica profesional el liderazgo educativo y la CA?, ¿cómo se implementa el liderazgo educativo y la potestad discrecional de la CA en los centros educativos?, ¿cuáles son los ámbitos de acción del liderazgo educativo y de potestad discrecional de la CA y cuáles son las características del liderazgo educativo y de la potestad discrecional de la CA?

Pero debido a que en la gestión de los centros educativos influye el modo de liderazgo educativo y los recursos cognitivos de conocimiento sobre la potestad discrecional y la CA, a mayor conocimiento del espectro de las buenas prácticas educativas pedagógicas se disponga, mejores interpretaciones pueden acometer para favorecer la toma de decisiones en función de la calidad del servicio educativo y su sustentabilidad.

Entonces también importa preguntarse ¿cómo se implementan prácticas educativas en los centros educativos y cómo influye el conocimiento de potestad discrecional de la CA y el liderazgo educativo? En la medida que las personas directoras de centros educativos dispongan de conocimiento y formación sobre aspectos del liderazgo educativo y de la CA, así como del ejercicio discrecional relativo a este, pueden desarrollar una gestión educativa con énfasis pedagógico y acometer actos administrativos que procuran buenas prácticas y calidad en el servicio educativo.

De modo que las interrogantes base de la investigación son: ¿cómo se gestionan los centros educativos públicos de secundaria en cuanto a la potestad discrecional, el quehacer de la CA y el liderazgo educativo en el LVL y el LO?, y ¿cómo se conjugan prácticas educativas de potestad discrecional, del quehacer de la CA y del liderazgo educativo en dichos centros educativos?

De modo que la pretensión de analizar la realidad y modificarla en cuanto a la gestión, el liderazgo y la discrecionalidad de la CA obedece al supuesto que este puede generar a nivel práctico la

aplicación de actos certeros en línea consecutiva y derivada de la administrativa pública, las buenas prácticas educativas y el liderazgo pedagógico. Por tanto, esta investigación tiende a relacionarse a un ámbito propio de la administración educativa: la gestión, el liderazgo de la persona directora de los centros educativos, la potestad discrecional y la CA, en función de desarrollar un óptimo servicio público educativo.

METODOLOGÍA

Esta investigación se enmarca dentro del paradigma interpretativo; tiene un enfoque de investigación mixto; un diseño descriptivo sobre un estudio de caso; y realiza una triangulación de métodos mixtos, de allí que se considere como metodología sintética interpretativa (Hernández et al., 2010, p. 756). Además, recopila información sobre la experiencia que tienen los sujetos de información mediante la encuesta estructurada al cuerpo docente y una entrevista a dos personas directoras de centros educativos de secundaria pública y a dos personas en el rol de la CA; también realiza análisis documental como técnica de recopilación.

Las categorías y unidades de análisis son: 1)- funciones que desempeña la CA en el centro educativo, 2)- espacios de conjunción de liderazgo pedagógico directivo y la CA, 3)- aspectos de potestad discrecional que ejerce la CA, y 4) mecanismos por los cuales la dirección institucional evalúa la gestión pedagógica de la CA.

RESULTADOS

Dirección institucional del Liceo Vicente Lachner

Según la dirección del LVL, la CA asume tareas como la revisión de planes, recomendaciones, construcción de horarios y atención a población docente y estudiantil. La CA brinda capacitación al cuerpo docente, aunque no recibe capacitaciones de parte del MEP. Asimismo, indica que hay dificultad para una evaluación global de la CA en el sistema educativo costarricense, ya que no existen parámetros ni criterios estandarizados.

Entre las habilidades requeridas para el ejercicio de la CA están: conocimientos en administración educativa y currículum; y poseer habilidades de liderazgo, trabajo en equipo, asesorar y reorientar consultas del cuerpo docente.

Se recomienda no rotar a la persona en el cargo de la CA cada año y contar con un perfil profesional con capacidad de construir y mantener relaciones asertivas y positivas con el equipo de trabajo. La CA genera un informe mensual con el cual la dirección evalúa el desempeño. No se mencionan registros históricos de las evaluaciones sobre el rol de la CA en el tiempo.

Coordinación Académica del Liceo Vicente Lachner

De acuerdo con la CA del LVL, las funciones son la revisión y evaluación de planeamientos, apoyo en la construcción de horarios docentes y búsqueda de capacitaciones para el cuerpo docente. Según la CA, esta figura tiene su origen en las necesidades de carácter asistencial, tanto al cuerpo docente como a dirección; asimismo, reconoce que disponer de conocimientos sobre la administración educativa es importante.

Sobre la relación con la dirección del centro educativo, la CA expresa que es positiva, de apertura, comunicativa y de constante colaboración. Destaca este tipo de relación para potenciar y cumplir efectivamente los objetivos que se plantean. Entre las habilidades se destacan: la comunicación y asertividad para desarrollar adecuadamente el rol.

Hay un vacío de capacitación y formación por parte del MEP para el ejercicio de las funciones de la CA. Por tanto, la formación es resultado de iniciativa propia y personal del individuo en el rol de la CA. Sin embargo, se destaca que recientemente se han recibido capacitaciones de carácter virtual, pero no sobre la naturaleza de la figura de la CA.

En el caso del LVL, la dirección evalúa el rol de la CA y genera retroalimentación. Esto figura como el principal insumo para la mejora continua. Por último, se destaca la variabilidad de roles que puede tener la CA en el centro educativo.

Dirección institucional del Liceo Occidental

Según la dirección del LO, las funciones de la CA son la coordinación de capacitaciones con asesores y con la unidad de evaluación, también la coordinación de cronogramas anuales, revisión de planeamientos y capacitaciones.

Las habilidades requeridas para el ejercicio de la CA son la capacidad de construir relaciones de confianza y positivas entre el cuerpo docente, capacidad de negociación para obtener consensos y conocimientos que le permitan proceder de acuerdo con objetivos comunes en pro del bienestar de la comunidad estudiantil.

Se recomienda la permanencia de la persona en el rol de la CA durante ciertos períodos, ya que facilita la adaptación de otros docentes y permite establecer expectativas sobre los profesionales que ejercen en el centro educativo.

En cuanto a la evaluación de la CA, se constata que no existen instrumentos de evaluación para el desempeño; sin embargo, la dirección reconoce la importancia de la CA en la planificación e implementación curricular y atención de necesidades estudiantiles.

Coordinación Académica del Liceo Occidental

De acuerdo con la CA del LO, las funciones son la participación en actividades curriculares, comité de evaluación y comunicación de iniciativas al cuerpo docente; también atención a unidades académicas, docentes y estudiantes. Según la CA, esta figura tiene su origen al escindir las

funciones de naturaleza administrativa que se adjudican al director/a, respecto de las estrictamente académicas.

Sobre la relación con la dirección del centro educativo, la CA señala que es positiva y constructiva, y cuenta con el apoyo para la planeación y la ejecución de actividades. La dirección institucional se ocupa de temas de naturaleza administrativa, pero las realiza conjuntamente con la CA.

Entre las habilidades para ejercer el rol destacan: manejo adecuado del currículum, manejo de programas informáticos, orientada a la acción y a la decisión. En cuanto a la formación, la CA reconoce que no hay capacitación de parte del MEP, y en consecuencia, su conocimiento sobre el rol obedece a un esfuerzo individual.

En cuanto a la formación, la CA reconoce que no hay capacitación de parte del MEP, y en consecuencia, su conocimiento sobre el rol obedece a un esfuerzo individual. No existe, además, algún mecanismo de evaluación de la CA; sin embargo, se recibe retroalimentación del cuerpo docente y dirección. De modo que se requiere una estrategia de mejora, de tal manera que la retroalimentación supere las actividades singulares y se registre una experiencia institucional.

Coordinación Académica según el cuerpo docente del Liceo Vicente Lachner

Todas las personas docentes identifican a la persona docente que ocupa la CA. Algunos docentes indican haber recibido capacitación en la cual medió la CA, pero todos indican que la CA sí ha capacitado al personal docente en aspectos curriculares, técnicos y metodológicos sobre enseñanza y aprendizaje.

La CA realiza reuniones con las personas docentes sobre contenido curricular y retroalimentación; también hace reuniones por departamento disciplinar y planifica cronogramas de aspectos curriculares. También informa de los resultados de las reuniones a la dirección y realiza un diagnóstico de actualización profesional.

Coordinación Académica según el cuerpo docente del Liceo Occidental

Todas las personas docentes identifican a la persona docente que ocupa la CA y conocen los canales de comunicación. Algunos docentes indican haber recibido capacitación en la cual medió la CA, pero todos indican que la CA sí ha capacitado al personal docente en aspectos curriculares, técnicos y metodológicos sobre enseñanza y aprendizaje.

La CA realiza reuniones con los docentes sobre contenido curricular y retroalimentación; también hace reuniones por departamento o de manera individual, y planifica cronogramas de aspectos curriculares. También informa de los resultados de las reuniones a la dirección y realiza un diagnóstico de actualización profesional.

Espacios de conjunción de liderazgo pedagógico directivo y la Coordinación Académica

Tabla 1

Características de la conjunción entre la dirección y la Coordinación Académica, según la dirección institucional del Liceo Vicente Lachner

| Características de la conjunción entre la dirección y la Coordinación Académica, según la dirección institucional del Liceo Vicente Lachner |
|--|
| Es una relación estrecha |
| Un apoyo fundamental |
| Media entre el cuerpo docente y los estudiantes, y a su vez con la dirección |

Nota. Elaboración propia a partir de datos de entrevista

En la Tabla 1 se destaca que las habilidades necesarias para el desempeño del cargo de CA, según la dirección del LVL, son el conocimiento en administración educativa, curricular y académico. Asimismo, habilidades de liderazgo, trabajo en grupo, capacidad para solventar problemas de naturaleza académico y curricular; también capacidad de comunicación para orientar al cuerpo docente en sus actividades de enseñanza y solventar dudas.

Tabla 2

Características de la conjunción entre la dirección y la Coordinación Académica, según la dirección institucional del Liceo Occidental

| Características de la conjunción entre la dirección y la Coordinación Académica, según la dirección institucional del Liceo Occidental. |
|--|
| Es una relación de confianza |
| Es una relación de madurez |
| Una relación orientada en crear ambientes positivos con los colegas docentes |

Nota. Elaboración propia a partir de datos de entrevista

En la Tabla 2 se destaca que las habilidades necesarias para el desempeño del cargo de CA, según la dirección del LO, son la capacidad para construir confianza entre el cuerpo docente, saber cómo proceder en asuntos académicos, capacidad de negociación y trabajar en función de objetivos comunes.

Tabla 3

Características de la conjunción entre la dirección y la Coordinación Académica, según la

Coordinación Académica del Liceo Vicente Lachner

| Características de la conjunción entre la dirección y la Coordinación Académica, según la Coordinación Académica del Liceo Vicente Lachner |
|---|
| Es una relación positiva |
| Es una relación de apertura, comunicativa y de colaboración |
| Orientada hacia el cumplimiento de objetivos |

Nota. Elaboración propia a partir de datos de entrevista

En la Tabla 3 se destaca que las habilidades necesarias para el desempeño del cargo de CA, según la valoración de la persona en el rol de la CA en el LVL, son las habilidades blandas, manejo de grupo docente, tranquilidad y asertividad.

Tabla 4

Características de la conjunción entre la dirección y la Coordinación Académica, según la

Coordinación Académica del Liceo Occidental

| Características de la conjunción entre la dirección y la Coordinación Académica, según la Coordinación Académica del Liceo Occidental |
|--|
| Es una relación de importancia y es positiva |
| Es una relación constructiva |
| Es una relación que cuenta con el apoyo de la dirección para la planeación y ejecución de tareas académicas |

Nota. Elaboración propia a partir de datos de entrevista

En la Tabla 4 se destaca que las habilidades necesarias para el desempeño del cargo de CA, según la valoración de la persona en el rol de la CA en el LO, son las habilidades de manejo de materia curricular y paquetes informáticos. Asimismo, es importante la gestión orientada hacia la acción y toma de decisiones.

Aspectos de potestad discrecional que ejerce la Coordinación Académica**Tabla 5**

Actos de potestad discrecional que la Coordinación Académica ejerce, según la dirección

institucional del Liceo Vicente Lachner

| Actos de potestad discrecional que la Coordinación Académica ejerce, según la dirección institucional del Liceo Vicente Lachner |
|--|
| Transferencia de lineamientos generales en materia curricular |
| Transferencia de conocimientos específicos y disciplinar sobre materia curricular |

Nota. Elaboración propia a partir de datos de entrevista

En la Tabla 5 se presentan los actos de discrecionalidad, según la dirección institucional, que acomete la CA en el LVL. A partir de la identificación de un vacío en la formación sobre el perfil idóneo de habilidades para la ostentación del cargo, la CA adquiere formación para el cargo por cuenta propia y procura establecer relaciones asertivas con el cuerpo docente.

Tabla 6

Actos de potestad discrecional que la Coordinación Académica ejerce, según la dirección

institucional del Liceo Occidental

| Actos de potestad discrecional que la Coordinación Académica ejerce, según la dirección institucional del Liceo Occidental |
|---|
| Transferencia de conocimientos generales sobre materia curricular hacia el cuerpo docente mediante asesorías oficiales del MEP, tanto nacionales como regionales. |
| Transferencia de conocimientos específicos sobre materia curricular hacia el cuerpo docente mediante asesorías oficiales del MEP, tanto nacionales como regionales. |
| Elaboración de informes estadísticos sobre el rendimiento estudiantil. |
| Planificación de los modos de atención de frente a las necesidades emergentes. |

Nota. Elaboración propia a partir de datos de entrevista

En la Tabla 6 se presentan los actos de discrecionalidad, según la dirección institucional, que acomete la CA en el LO. A partir de la identificación de un vacío en la formación sobre el perfil idóneo de habilidades para la ostentación del cargo, la CA adquiere formación para el cargo por cuenta propia. Esta formación es universitaria y mediante cursos libres.

Tabla 7

Actos de potestad discrecional que la Coordinación Académica ejerce en el Liceo Vicente

Lachner

| Actos de potestad discrecional que la Coordinación Académica ejerce en el Liceo Vicente Lachner |
|--|
| Actividades de asistencia a la dirección educativa en materia curricular y académica. |
| Actividades de asistencia al cuerpo docente en materia curricular y académica. |

Nota. Elaboración propia a partir de datos de entrevista

En la Tabla 7 se presentan los actos de discrecionalidad que acomete la CA en el LVL. A partir de la identificación de un vacío en la formación para el cargo, la CA acomete formaciones por cuenta propia y no oficial (MEP). Asimismo, con la identificación de espacios para formación virtual sobre contenidos propios para el cargo, la coordinación académica realiza capacitación en materia curricular y académica. Sobre vacíos en la formación de habilidades para la ostentación del cargo, la coordinación académica busca formación.

Tabla 8*Actos de potestad discrecional que la Coordinación Académica ejerce en el Liceo Occidental*

| Actos de potestad discrecional que la Coordinación Académica ejerce en el Liceo Occidental |
|--|
| Establece canales de comunicación para oficiales (métodos internos de comunicación con el cuerpo docente). |
| Organización y planificación de tareas según calendario escolar. |

Nota. Elaboración propia a partir de datos de entrevista

En la Tabla 8 se presentan los actos de discrecionalidad que acomete la CA en el LO. A partir de la identificación de un vacío en la formación para las funciones del cargo, la CA realiza un esfuerzo de oficio para formarse sobre temas curriculares y académicos. De modo que la CA acomete formaciones por cuenta propia y no oficial (MEP). A partir de la identificación de un vacío en la formación sobre habilidades para la ostentación del cargo, la CA se forma profesional en tales aspectos.

Mecanismos por los cuales la dirección institucional evalúa la gestión y tareas pedagógicas de la Coordinación Académica en el Liceo Vicente Lachner y Liceo Occidental

Un informe mensual creado por la CA es el principal insumo de la dirección educativa del LVL para evaluar la gestión de la CA. No se mencionan reportes, bases de datos o registros históricos que permitan cuantificar las evaluaciones. La dirección educativa recomienda no rotar cada curso lectivo a la persona en el rol de la CA. La CA señala que no existe un mecanismo de evaluación del quehacer; sin embargo, el medio que permite obtener insumos son las reuniones con la dirección educativa.

La dirección educativa del LO señala que no hay un mecanismo o sistema de evaluar el quehacer de la CA; sin embargo, es mediante informes presentados por la CA, que se evalúa la gestión, también por la evidencia empírica de las actividades que desarrolla la CA que la dirección valora el quehacer. La CA señala que no existe un mecanismo de evaluación del quehacer; sin embargo, es por medio de conversaciones con el cuerpo docente que adquiere realimentación.

DISCUSIÓN

El quehacer de la CA de ambos centros educativos se asocia a las funciones, actividades y tareas asignadas en la Circular DVM-029-2008 (MEP 2008). Las funciones que realiza la CA son las propias del cargo, el cual tiene por responsabilidad asesorar al cuerpo docente institucional en la programación, organización y asesoramiento en actividades pedagógicas y materia curricular.

Los espacios de conjunción entre el liderazgo pedagógico directivo y la CA tienen suceso cuando se planifican y organizan actividades académicas y curriculares. También cuando se toman decisiones, hay comunicación entre las partes, se resuelven problemas y se administra el servicio

educativo dentro del marco de la ley y la política educativa.

Las actividades que la CA acomete como actos de potestad discrecional se asocian al quehacer y naturaleza de la CA. De modo que el quehacer de la CA es legal, y desde la perspectiva de la potestad discrecional y el liderazgo educativo, los actos acometidos siguen la línea emanada en la Circular DVM-029-2008 (MEP, 2008), siendo actos dentro del margen de libertad de apreciación que goza la administración en el ejercicio de las potestades discrecionales.

Las direcciones de ambos centros educativos carecen de un mecanismo o sistema de evaluación del quehacer de la CA. De modo que el enjuiciamiento que realiza la dirección sobre la gestión de la CA tiene suceso mediante análisis de informes y reuniones entre las partes. También lo hace mediante la observación directa de las actividades académicas y curriculares desarrolladas durante el curso lectivo. Por otra parte, no hace referencia a los planes institucionales anuales y quinquenales. Tampoco se hace referencia a perspectivas ni objetivos ministeriales (MEP).

CONCLUSIONES

Según Circular DVM-029-2008, con fecha del 3 abril del año 2008 (MEP, 2008), la CA tiene 12 funciones. Sin embargo, la CA no es, en el LVL ni en el LO, un puesto ni un recargo, sino un cargo ejercido mediante procedimiento interno institucional reglado por los criterios de selecciones y requisitos establecidos, de acuerdo con la Circular DRH-ASIGRH-7572-2015-DIR del 01 de octubre del 2015 (MEP, 2015). Mora (2011) ha señalado sobre la CA de los colegios bajo la modalidad académica, que las acciones que conforman el perfil funcional real, con relación a áreas de importancia, se dividen en 4 categorías: a) planeamiento, b) organización, c) dirección, y d) control (p. 32).

Tanto en el LVL como en LO, las funciones que desempeña la CA están en conformidad con lo planteado en la Circular DVM-029-2008, Naturaleza del Trabajo de Coordinación Académica (MEP, 2008). Sin embargo, en las prácticas reales, en ambos centros educativos, se puede verificar que algunas funciones ejercidas por las CA se ejecutan sin que sean contempladas en esta circular. Y en su inverso, no todas las 12 funciones de la CA, según la Circular DVM-029-2008, Naturaleza del Trabajo de Coordinación Académica (MEP, 2008), las desarrolla la CA. Esto de acuerdo con la pregunta de investigación qué funciones desempeña la CA en los centros educativos.

El puesto de director tiene, de acuerdo con el manual descriptivo del puesto de director de la DGSC, 16 actividades que desarrollar y atender (DGSC, 2018). Y en cuanto a la pregunta de investigación cuáles son los espacios de conjunción entre el liderazgo educativo y la CA, se constató que en el LVL y en el LO, tanto el puesto de persona directora (dirección educativa) y la CA, conjugan y desarrollan la materia curricular del centro educativo. La conjunción entre el liderazgo educativo y la CA se da principalmente mediante la coordinación y la planificación de

las actividades curriculares.

Mediante la Circular DVM-029-2008 del 3 de abril del 2008 (MEP, 2008) se precisa la naturaleza y los elementos relativos al cargo de la CA; mediante la Circular DRH-ASIGRH-13474-2011 del 25 de agosto del 2011 (MEP, 2011) se establecen los criterios para la selección de las personas para el rol de la CA en los colegios de modalidad académica; y mediante la Circular DRH-ASIGRH-7572-2015-DIR del 01 de octubre del 2015 (MEP, 2015) se reiteran los criterios para la selección de estos. En estas circulares se asienta y delimita la naturaleza de la CA, las funciones que realiza (Mora, 2011) y el liderazgo pedagógico (Montecinos et al., 2016 y OCDE, 2013) en el LVL y en el LO.

Tanto el LVL como el LO hacen uso dichas circulares. No obstante, ninguna de estas circulares, ni otras similares, se ocupan del desarrollo de la CA fuera del contexto del procedimiento sobre los criterios de selección, las excepciones, la temporalidad del nombramiento, el proceso y la presentación de la documentación.

Sobre la pregunta de investigación sobre cuáles son los aspectos de potestad discrecional que ejerce la CA, se puede concluir que la CA realiza su quehacer de conformidad con su propia naturaleza y las funciones de acuerdo con la Circular DVM-029-2008. En el LVL y en el LO, los aspectos de potestad discrecional se siguen conforme a la ley (reglamento y circular) y a su propia lógica. No obstante, el uso discrecional de las circulares DVM-029-2008 (MEP, 2008), DRH-ASIGRH-13474 (MEP, 2011) y DRH-ASIGRH-7572-2015-DIR (MEP, 2015), para efectos de la CA, no es suficiente, ya que no potencia el ejercicio pedagógico de la figura del CA.

El aporte hacia la consecución de claridad y la descripción de la naturaleza y tareas de la CA realizado mediante la Circular DVM-029-2008 “Naturaleza del Trabajo de Coordinación Académica” (MEP, 2008) fue importante; pero debido a la desatención desde el año 2008, los aportes sobre el cargo han sido pobres y poco atinados. Esto porque se ha confundido la oportunidad de concebir en el trabajo de la CA un elemento científico (educación y currículo) y artístico (didáctico) asociado a la consecución de la calidad de la educación pública mediante la formación, capacitación y preparación. De lo cual se sigue que no existe en el LVL y en el LO un mecanismo de la dirección institucional para evaluar la gestión pedagógica de la CA. Lo que a su vez impide verificar el espectro de las buenas prácticas educativas (Armijo, 2004 y SIPAL, 2014).

Desde este punto de vista, el quid del asunto, ahora, no radica en saber, hallar, descubrir o deducir qué tareas realiza la CA. Incluso determinar la naturaleza de la CA, entendiéndose precisarla a partir de la Circular DVM-029-2008 “Naturaleza del Trabajo de Coordinación Académica” (MEP, 2008), no implicaría una mejora al vacío del problema sustantivo de la CA en el LVL y en el LO.

El problema sustantivo de la CA en el LVL y en el LO es la ausencia de formación, capacitación y preparación desde el Viceministerio Académico y del Departamento de Secundaria Académica para la ostentación del cargo y para la consecución de un servicio educativo de calidad, de acuerdo

con la teoría de buenas prácticas educativas (Armijo, 2004 y SIPAL, 2014), la administración educativa (Martínez, 2012 y Chiavenato, 2006), el profesional en administración educativa (Carvajal, 2015, Cons, 2004 y García et al., 2000), la CA (Mora, 2011 y MEP, 2008) y el liderazgo pedagógico (Montecinos et al., 2016 y OCDE, 2013).

Este ha sido el principal error por omisión. Ya que el nombramiento y ostentación del cargo de CA rápidamente debe superar el procedimiento de constitución (que quede en firme) para avocarse en el desarrollo curricular y didáctico orientado hacia la calidad educativa. Para tales efectos, los procedimientos dados mediante circulares han sido redundantes y desatentos en cuanto a la formación, la capacitación y la preparación de la figura de la CA, en detrimento de la CA y el liderazgo educativo de los centros educativos.

La gestión educativa de los centros educativos LVL y LO, secundaria modalidad académica, puede mejorar su realización y sostenibilidad de una educación de calidad en la medida que se mantenga la naturaleza de la CA, es decir, su carácter auxiliar académico. Pero existe, por el contenido, un llenado de capacitación a la figura de la CA y de las direcciones educativas. Además, enfoquen el liderazgo sobre el aspecto académico y didáctico, y exista un mecanismo institucional para evaluar la gestión pedagógica de la CA.

Las buenas prácticas educativas (Armijo, 2004) se consiguen siempre y cuando la relación entre dirección institucional y CA sea estrecha y orientada por el conocimiento y los recursos cognitivos de la ciencia y la administración educativa (SIPAL, 2014). El mejoramiento en el desempeño y rendimiento de la prestación del servicio educativo tiene un gran valor en veta académica y didáctica. De modo que la formación profesional y rigurosa en la CA orientada en la capacitación al cuerpo docente en el LVL y el LO debería hacer que en las aulas haya mejores prácticas educativas de aprendizaje y convivencia.

Un modo en que la prestación del servicio educativo público puede mejorar, se tiene cuando la CA es una instancia de transferencia de conocimiento y herramientas cognoscitivas y científicas hacia el cuerpo docente. También cuando existe una correspondencia entre las prácticas pedagógicas y didácticas de aulas -creadas por la persona y con arraigo científico- con la política nacional educativa y curricular; y, además, que esto sea el resultado del liderazgo educativo -que acomete un énfasis sobre el desarrollo académico y curricular- y de la capacidad por discernir y hacer uso de la potestad discrecional.

Parece que la CA en el LVL y el LO apoya y coordina la res académica; sin embargo, la expresión es tan ambigua como en el ejercicio cotidiano es amplio el espectro de las tareas que desarrolla la persona en el cargo. Si la concepción de la dirección educativa sobre la CA es amplia, las tareas que hace la CA en el centro educativo pueden tornarse sustitutas en la responsabilidad de la dirección académica. Esto representaría de facto una violación al artículo 125 del Código de Educación (Asamblea Legislativa, 1944).

Puede ser el caso que la dirección educativa delegue en la CA la gestión del currículo y el desarrollo pedagógico bajo la concepción que la CA se debe ocupar de lo educativo y la dirección de lo administrativo (lo cual es un error cognitivo y un acto ilegal). Sobre esto, es importante revisar la concepción (origen y naturaleza) que dispone la dirección sobre la CA, ya que hay quien puede ver en este cargo y figura, una liberación de la responsabilidad académica, educativa y pedagógica con tal de ocuparse de la otra dimensión (bi-frontismo) que compone la gestión educativa, la administración.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Armijo, A. (2004). Buenas prácticas de gestión pública en América Latina. [Sesión de Congreso]. *IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo CLAD, Madrid, España.
- Asamblea Legislativa. (1944). *Código de Educación*. http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=31486&nValor3=80855&strTipM=TC
- Carvajal, D. (2015). Requerimientos jurídicos de la administración de la educación a la luz de las exigencias de la administración educativa moderna. *Revista de Gestión de la Educación*, 5(1), 1-34.
- Cons, N. (2004). *La administración de la institución educativa*. www.observatorio.org/colaboradores/cons3
- García, N., Rojas, M. y Campos, N. (2000). *La Administración Escolar para el cambio y el mejoramiento*. EUCR.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Ministerio de Educación Pública [MEP]. (2008). *DVM-029-2008 Naturaleza del trabajo de coordinación académica.*: MEP
- Ministerio de Educación Pública. (2011). *Circular DRH-ASIGRH-13474-2011*. MEP.
- Ministerio de Educación Pública. (2015). *Circular DRH-ASIGRH-7572-2015-DIR*. MEP.
- Montecinos, C., Aravena, F. y Tagle, R. (2016). *Liderazgo Escolar en los Distintos Niveles del Sistema*. Valparaíso: Pontificia Universidad Católica de Valparaíso.
- Mora, C. (2011). Labor del coordinador académico en la gestión del currículo en las organizaciones educativas de secundaria pública. *Revista Gestión de la Educación*, 1(2) 1-34.
- Sistema Regional de Información sobre Buenas Prácticas de Gestión Pública en América Latina y El Caribe [SIPAL]. (2014). *Guía Metodológica para la presentación de Buenas Prácticas*. <https://www.>

INFORMACIÓN ADICIONAL

Cómo citar: Cordero, J. (2024). Gestión de los centros educativos de secundaria con recursos en la potestad discrecional, el quehacer de la coordinación académica y el liderazgo educativo. *Revista Gestión de la Educación*, 10(1). <https://doi.org/10.15517/rge.v10i1.57522>