

Desarrollo del liderazgo pedagógico en la persona docente de educación física de primaria de la Dirección Regional de Educación de Pérez Zeledón para el fortalecimiento de la actividad física de la comunidad estudiantil

Proyecto Final de Graduación
presentado en la División de Educación para el Trabajo
Maestría en Gestión Educativa con Énfasis en Liderazgo
Centro de Investigación y Docencia en Educación
Universidad Nacional

Para optar al grado de
Maestría en Gestión Educativa con Énfasis en Liderazgo

César Mora Elizondo
Natalia Quesada Vargas

Julio 2022

Desarrollo del liderazgo pedagógico en la persona docente de educación física de primaria de la Dirección Regional de Educación de Pérez Zeledón para el fortalecimiento de la actividad física de la comunidad estudiantil

César Mora Elizondo

Natalia Quesada Vargas

APROBADO POR:

DIRECTORA TFG

MAU. Liana Penabad Camacho

INVITADA

MSc. Evelyn Vargas Hernández

DIRECTORA

UNIDAD ACADÉMICA

M.Ed. Lidieth Montes Rodríguez

COORDINADORA

MSc. Evelyn Chen Quesada

Nota: dadas las condiciones de excepcionalidad generadas en atención al Decreto Ejecutivo 42227-MP.S emitido el 16 de marzo, por la Presidencia de la República y el Ministerio de Salud y con base en los siguientes comunicados generados por la gestión universitaria, la hoja de firmas contiene únicamente la firma digital de la persona directora de la Unidad Académica, y coordinadora del posgrado con base en el acuerdo UNA-CO-CIDE-ACUE-214-2020.

Dedicatoria

A Jehová, que siempre me ha mostrado la ruta a seguir y me ha acompañado en cada decisión que he tomado, dándome fuerza, sabiduría y ánimo. A mi esposa Lena, que con su ejemplo me hizo comprender lo valioso del aprendizaje y el conocimiento, además de su apoyo incondicional e impulso en los momentos donde sentía que no podía, pero sobre todo por estar a mi lado en tantas aventuras. A mi hija Mariana y a mi hijo Alejandro, por motivarme a ser un ejemplo para ellos en su búsqueda de ser mejores personas, estudiantes y profesionales.

César Mora Elizondo.

A Evan, motor de mi vida, quien desde siempre me ha motivado a superarme y a convertirme en una mejor persona, gracias por inspirarme, por elegirme como tu mamá, por crecer conmigo. A Chris, por su amorosa presencia, apoyo incondicional e infinita paciencia, gracias por creer en mí, por no perdernos de vista. A mi pequeña Constanza, quien me acompañó desde el útero en este viaje, gracias por venir a este mundo. Prometo trabajar por hacerlo un poquito mejor. Y les agradezco también, profundamente, a todas las personas que directa o indirectamente colaboraron en la culminación exitosa de este recorrido.

Natalia Quesada Vargas.

Agradecimiento

Agradecemos a las personas docentes de la materia de Educación Física de primaria de la Región Educativa de Pérez Zeledón, cuya participación fue indispensable para el desarrollo y la culminación de este trabajo final de graduación. Gracias a su amable colaboración, nos enriquecimos con su experiencia y encontramos los criterios que sentaron las bases de nuestro trabajo.

También agradecemos a los asesores regionales de Educación Física que lideran al grupo de docentes de la zona de Pérez Zeledón, MSc. Johnny Ceciliano Madrigal, quien inició el proceso y que hoy se encuentra disfrutando de su jubilación. y MSc. Robert Arias Ureña, quien asumió la asesoría y colaboró con entusiasmo genuino en la creación de nuestra propuesta. Muchas gracias a ambos profesionales por su disposición y humildad.

Asimismo, agradecemos al cuerpo docente y administrativo de la Maestría en Gestión Educativa y Liderazgo de la Universidad Nacional, por sus aportes en este proceso de enseñanza aprendizaje y la ayuda brindada durante estos últimos dos años.

A los compañeros y compañeras estudiantes, que nos acompañaron en este viaje de construcción de conocimiento, gracias infinitas por sus valiosos comentarios, por el respeto, por el apoyo en momentos difíciles y por convertirse en nuevos miembros de nuestra familia que vencieron las barreras de la virtualidad hasta llegar a nuestros corazones.

Resumen

El liderazgo pedagógico es la capacidad de la persona docente para ejercer una influencia positiva sobre las personas, con el fin de inspirar, acompañar y mejorar la experiencia y la calidad educativa de los centros de aprendizaje. El objetivo de esta investigación es desarrollar el liderazgo pedagógico, específicamente, en el profesorado de Educación Física de primaria de la Dirección Regional de Educación de Pérez Zeledón, para el fortalecimiento de la actividad física de la comunidad estudiantil.

Durante el proceso diagnóstico, se identificó la ausencia de formación y capacitación en temas de liderazgo en esta población docente. Por lo tanto, bajo un paradigma naturalista, un enfoque cualitativo y un método de investigación acción, se aplicó, por un lado, técnicas de recolección de datos como la entrevista y el cuestionario; y, por otro lado, instrumentos como guías de preguntas abiertas y cerradas.

Los resultados de esta investigación evidencian el desconocimiento que existe sobre habilidades de liderazgo y su influencia en el desempeño de las personas docentes como líderes de su comunidad educativa. Además, logramos determinar que las habilidades indispensables por fortalecer para promover la actividad física son: motivación, proactividad y comunicación asertiva. Consecuentemente, se ofrece una propuesta curricular titulada: “Manual Interactivo REActívate: Actividad Física con Liderazgo”, el cual busca potenciar las habilidades de liderazgo a través de encuentros que promueven el desarrollo personal como base para ejercer mejores liderazgos.

El manual está diseñado de modo que las sesiones de Redes Educativas Activas de Liderazgo (REAL) y talleres sean implementados de una manera práctica e interactiva. Además, mediante códigos QR, la persona facilitadora puede invitar a las personas participantes a explorar recursos y material complementario de apoyo exclusivo para la persona docente de Educación Física. Concluimos que el interés de la persona docente por mejorar su desempeño a través del fortalecimiento de las habilidades de liderazgo es alto, y que una iniciativa como el Manual Interactivo REActívate, brinda una solución a la problemática encontrada.

Palabras clave: Liderazgo educativo, habilidades de liderazgo, educación física en primaria, actividad física, redes educativas.

Tabla de contenidos

Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Resumen	v
Índice de tablas	viii
Índice de figuras	x
Capítulo I	1
Introducción	1
Planteamiento del problema	1
Antecedentes	3
Justificación	8
Objetivo general	10
Objetivos específicos	10
Descripción del escenario	11
Capítulo II	15
Referente conceptual	15
Capítulo III	35
Marco metodológico	35
Tipo de investigación	35
Paradigma y enfoque	35
Investigación acción	36
Categorías de análisis	37
Técnicas o instrumentos de recolección de información	38

a. Entrevistas semiestructuradas	39
b. Cuestionario	39
c. Trabajo de grupo	40
Fases de la investigación	40
Consideraciones en relación con las categorías en análisis	42
Criterios éticos aplicados, aspectos de validez y confiabilidad	43
Cronograma (diagrama de Gantt)	44
Capítulo IV	46
Análisis de datos	46
Capítulo V	88
Conclusiones y recomendaciones	88
Bibliografía	95
Apéndices	104

Índice de tablas

Tabla 1	
<i>Cantidad de centros educativos por distrito administrativo en 2019</i>	12
Tabla 2	
<i>Matriz de construcción de categorías y su respectiva codificación</i>	38
Tabla 3	
<i>Respuestas participantes con relación a la influencia del LP en el FAF</i>	53
Tabla 4	
<i>Matriz de síntesis desde las fases del ciclo de vida</i>	59
Tabla 5	
<i>Cronograma de actividades</i>	65
Tabla 6	
<i>Gestión de costos</i>	66
Tabla 7	
<i>Fundamentación teórica</i>	72
Tabla 8	
<i>Elementos del currículo</i>	77
Tabla 9	
<i>Saberes cognitivos</i>	81
Tabla 10	
<i>Estructura de la propuesta</i>	82
Tabla 11	
<i>Estrategia de comunicación</i>	85

Tabla 12

Cronograma plan de comunicación

86

Índice de figuras

Figura 1.

Lista de instituciones educativas pertenecientes al Circuito Educativo 01 14

Figura 2.

Gráfico de cuestionario 1 y 2 sobre las habilidades de liderazgo 50

Figura 3.

Secuencia de actividades para el Programa REActívate 63

Figura 4.

Talento Humano 68

Capítulo I

Introducción

Planteamiento del problema

Después de vivir las consecuencias impredecibles de una pandemia global, se hace evidente la urgencia de reinventar los modelos educativos tradicionales. Esto con el fin de apuntar a nuevos paradigmas, en los que se contemple el desarrollo integral de la población estudiantil, el cuerpo docente y la comunidad, a través de la gestión educativa y el liderazgo.

Esta propuesta de investigación pretende resaltar el desarrollo de habilidades de liderazgo pedagógico en las personas docentes de Educación Física de la Dirección Regional Educativa de Pérez Zeledón del Ministerio de Educación Pública de Costa Rica.

Según Bolívar (2010), el liderazgo pedagógico se puede entender como “la capacidad de ejercer influencia sobre otras personas y movilizar mediante ella a la organización hacia el objetivo común de la mejora de los aprendizajes de los alumnos” (p.14). Esto se logra sin que la autoridad formal ni el poder ejerzan influencia. Además, el autor se refiere a este concepto de la siguiente forma “un liderazgo para el aprendizaje toma como núcleo de su acción la calidad de enseñanza ofrecida y los resultados de aprendizaje alcanzados por los alumnos” (Bolívar, 2010, p. 14).

Por tanto, el fin del liderazgo pedagógico es estar dispuestos a influir la comunidad estudiantil, el cuerpo docente y la comunidad local y, así, generar acciones que favorezcan la mejora continua de los centros educativos. Cada persona puede adoptar roles que potencien el desarrollo de la clase, la participación en iniciativas institucionales y el compromiso hacia actividades realizadas en la comunidad local donde se ubica la escuela.

En la actualidad, el principal problema que enfrentan las personas docentes de Educación Física es la ausencia de formación y capacitación en temas de liderazgo, lo cual afecta directamente procesos clave como su práctica docente, procesos administrativos que se le adscriben, la mediación pedagógica, el logro de objetivos institucionales y el diseño y ejecución de propuestas de actividades recreativas y deportivas en la comunidad. El resultado de la ausencia de habilidades de liderazgo pedagógico podría también presentarse en la

definición de roles de asesoría de la materia y en los procesos de toma de decisiones que se deben suscitar en el Departamento de Asesoría Nacional de Educación Física.

Para obtener un mapa general del problema en la región, se realizó una encuesta corta dirigida a docentes de Educación Física de la región educativa de Pérez Zeledón. Esta recolectó información valiosa sobre sus experiencias en cuanto a su conocimiento y formación en el área del liderazgo pedagógico, así como evidencia de algunas capacitaciones recientes en el tema. Además, se revisó en detalle los planes de estudios de la carrera de Educación Física en dos universidades en el cantón.

En las encuestas, los docentes afirmaron que, durante su formación universitaria, el énfasis en el área de liderazgo pedagógico fue mínima o nula. Lo anterior causa una carencia en la elaboración de estrategias de liderazgo que beneficien su labor docente. Además, las personas docentes entrevistadas expresaron que, durante su experiencia laboral, no recibieron ninguna capacitación que desarrollara capacidades de liderazgo en su especialidad. Finalmente, los docentes reconocieron la importancia de incorporar este conocimiento en su desarrollo personal y profesional.

Durante el análisis de los planes de estudio de las carreras de Bachillerato en la enseñanza de la Educación Física, Deporte y Recreación de dos universidades del cantón, se evidenció la ausencia de cursos o espacios de aprendizaje que incluyeran de manera explícita el tema del liderazgo. Esta falta de conocimiento por parte del profesorado conlleva una serie de deficiencias en el cumplimiento de las tareas docentes, que en general afectaría la toma de decisiones de los docentes en la ejecución de sus roles dentro de la comunidad educativa.

Esta falta de competencia de liderazgo alcanza incluso los altos puestos de gestión del departamento de asesoría de la materia. Esto se refleja en las decisiones, directrices y acuerdos que se toman para las instituciones, las cuales se alejan de la realidad de las organizaciones educativas.

Entre las debilidades detectadas en relación con la falta de habilidades de liderazgo pedagógico, específicamente en el desarrollo de la materia de Educación Física, están:

- Dificultades en la medición pedagógica
- Bajo alcance de los objetivos de la clase y descontrol en la gestión de la disciplina del grupo

- A nivel institucional, la falencia de habilidades de liderazgo dificulta el logro de objetivos del centro educativo, debilitando las relaciones interpersonales y la motivación
- Aplazamiento de objetivos de las actividades físicas y recreativas en la comunidad educativa

Además, la ausencia de estrategias de liderazgo tanto en los administradores como en los educadores de la Educación Física ha creado una brecha de la equidad de la participación de los estudiantes en los eventos extracurriculares del Programa de Juegos Estudiantiles. Esto se debe a que la toma de decisiones no promueve la equidad en la participación. Las decisiones del programa a nivel estructural, logístico y administrativo no proveen a cada institución de lo que necesitan para participar de forma equitativa.

En esa brecha se evidencia la diferencia entre instituciones educativas públicas: mientras que unas cuentan con infraestructuras deportivas adecuadas para el desarrollo de las disciplinas deportivas e implementos aptos para ese desarrollo, otras instituciones, aunque amparadas bajo las mismas leyes y presupuestos nacionales, carecen de espacios y materiales.

Además, cuando se emparejan centros educativos para competir, esto se hace sin ninguna evaluación de la equidad de condiciones. Un ejemplo concreto es la brecha que se genera al no tomar en cuenta la cantidad de estudiantes de una institución y la relación que este factor puede tener en su participación. Es decir, decisiones de gestión provocan que instituciones unidocentes con menos de 50 estudiantes compitan con instituciones categoría Dirección 3 que pueden contar hasta con 400 estudiantes.

Con esto, notamos cómo el desarrollo de las capacidades de liderazgo en los profesores de la materia y sus gestores, quienes son las personas directamente involucradas en los procesos de promoción de la actividad física dentro del sistema educativo nacional, traerían grandes beneficios, no solo en el desarrollo de las lecciones, sino también en el fomento de una cultura física en los estudiantes, docentes, padres de familia y otros miembros de la comunidad.

El país requiere cambios urgentes. La sociedad costarricense se ubica como el segundo país en la región latinoamericana que menos se mueve, con un 46% de adultos

inactivos. Según la revista científica *The Lance Global Health* (2018), en su estudio sobre la práctica de actividad física y la inactividad a nivel mundial, esta situación en Costa Rica podría agravarse aún más en estos momentos debido a los encierros y llamados a estar en casa por parte del gobierno central, debido a la emergencia sanitaria causada por la COVID19.

Por ello, en el retorno a la presencialidad, el docente de Educación Física debe cumplir un papel intencional dentro de los programas, el cual busque la promoción de la salud, específicamente en el área del movimiento humano, el deporte y la recreación. Para esto, identificar habilidades de liderazgo que le permitan fortalecer su influencia en su entorno y gestión sería de gran beneficio para las poblaciones estudiantiles actuales, su desarrollo en su adultez y para la comunidad en general.

Con base en todo lo anterior, se formula la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo potenciar el liderazgo pedagógico en la persona docente de educación primaria de la dirección regional de Pérez Zeledón para el fortalecimiento de la actividad física de la comunidad estudiantil?

Antecedentes

Los antecedentes de esta propuesta incluyen una revisión bibliográfica con temas relacionados directamente con el liderazgo educativo en la materia de Educación Física. Para esta sección, se ordenó la información según tres temas: liderazgo pedagógico en el I y II ciclo en la enseñanza general básica, liderazgo educativo en la materia de educación física y empoderamiento docente a través del liderazgo educativo.

Liderazgo pedagógico en el I y II ciclo en la enseñanza general básica

Las exigencias académicas a nivel mundial, las demandas educativas a nivel país, y los cambios inesperados de los sistemas de enseñanza debidos a la emergencia sanitaria mundial provocado por la COVID-19 han generado una necesidad inminente de analizar, evaluar y replantear los modelos tradicionales de gestión y liderazgo de los centros educativos.

El liderazgo educativo es “la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” (Leithwood, 2009, p. 20). Por su parte, el liderazgo pedagógico una herramienta efectiva para lograr mejoras sostenibles en las organizaciones educativas. Además, en los últimos años, el liderazgo docente se ha acreditado como uno de los rasgos fundamentales de la escuela exitosa. Ambos tipos de liderazgo promueven un enfoque holístico en los centros académicos, que han identificado entre sus metas y objetivos el servir al estudiantado en su proceso de aprendizaje, integrando el crecimiento personal y el desarrollo profesional (Contreras, 2016).

Según Contreras (2016), se ha identificado que el liderazgo escolar es el segundo factor de influencia en tres componentes importantes de los centros educativos: los aprendizajes, la calidad de enseñanza y el clima organizacional. Barber y Mourshed (2008) también reconocieron que el liderazgo pedagógico es un medio de influencia particularmente importante cuando se busca generar cambios que propicien la transformación de prácticas y sistemas. Con respecto a esto, el sistema educativo costarricense atraviesa una necesidad de transformación como resultado de las brechas y vacíos generados debido a la pandemia.

La crisis ha impulsado la transformación de procesos tradicionales como las clases presenciales en espacios alternativos: la bimodalidad (clases presenciales y a distancia) y las guías de trabajo autónomo. Esta transformación ha alcanzado los procesos de evaluación, los cuales ahora dan mayor autonomía al docente cuando requiere elegir estrategias. Sin embargo, esta autonomía exige ser consecuentes con la capacidad de tomar decisiones e influenciar de manera más intencional el proceso educativo.

Esta perspectiva implica una demanda social, pues la persona docente se ha visto forzada a desarrollar habilidades de liderazgo que influyan de manera positiva en las decisiones inmediatas propiciadas por la incertidumbre provocada por la pandemia. La flexibilidad de pensamiento y la creatividad en la toma de decisiones son indispensables para el mejoramiento de las escuelas, como se ha evidenciado en los últimos meses en nuestro sistema educativo. Bolívar (2010) explica que “un liderazgo para el aprendizaje toma como núcleo de su acción la calidad de enseñanza ofrecida y los resultados de aprendizajes alcanzados por los alumnos” (p.14).

En el entendido de que el liderazgo es el acto de influenciar de manera positiva sobre un grupo de personas y que estas consigan una misma meta a través de la identificación de

acciones claras, consensos, dinamismo y productos definidos, los líderes educativos deben propiciar climas y espacios positivos. La búsqueda del ejercicio del liderazgo debe mostrar interés en las prácticas y procesos pedagógicos de las personas docentes (Arón y Milicic, 2000; Fullan, 2009; Leithwood, 2006; Weinstein, 2009). Además, las escuelas con climas sociales positivos tienden a favorecer elementos interpersonales, como lo son las relaciones e interacciones con el resto de la comunidad, la asistencia, participación y colaboración en eventos y la resolución de conflictos. Cornejo & Arredondo (2001), afirman categóricamente la importancia de crear climas escolares que favorezcan los procesos de enseñanza y aprendizaje.

La calidad educativa se entiende como un concepto multidimensional que depende de las perspectivas en las que se enmarque (García, 2017). A pesar de la falta de claridad en su definición, es fundamental reconocer que la calidad educativa “es la totalidad del proceso educativo” (García, 2017, p.8). Esta amplitud, alude el papel del líder educativo de los diferentes agentes de la comunidad educativa: personas directoras, docentes, encargados de estudiantes, administrativos y toda persona presente en la escuela. Este papel además incluye todas las dimensiones de acción como lo son la gestión, la eficiencia, la equidad, el impacto y el potenciamiento de capacidades.

La calidad educativa y los modelos de liderazgo aplicados en los centros escolares están altamente relacionados. El informe de la Encuesta Internacional de Enseñanza y Aprendizaje (TALIS) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2012), titulado “Desarrollo profesional en los profesores, una comparación internacional y europea” establece una relación entre liderazgo educativo y calidad educativa. Al identificarse el liderazgo pedagógico como elemento característico en la búsqueda de la calidad educativa, se debe reconocer que el liderazgo docente debería ser incluido en todos los planes de gestión en cualquier centro educativo independientemente de su nivel de enseñanza (Bernal & Ibarrola, 2015).

Liderazgo pedagógico en la materia de Educación Física

Se entiende por liderazgo docente “una forma de poder e influencia ejercida por la persona educadora en las clases, en el sentido de llevar a los alumnos a alcanzar determinados

objetivos, ya sean ellos pertenecientes a una clase, a una unidad didáctica o a un año lectivo, en los diferentes dominios del aprendizaje: cognitivo, afectivo y motor” (Antunes et al., 2003, p.148). El impacto que puede tener la persona docente en el cumplimiento y alcance de las metas del estudiantado en su crecimiento físico y emocional, reforma el liderazgo en las relaciones entre las personas estudiantes y docentes en el desarrollo de las lecciones (Antunes et al., 2003).

La materia de Educación Física es parte de la formación educativa integral de la persona estudiante, y se puede partir de los contenidos propios de la materia. Al desarrollar las habilidades de las personas estudiantes, se favorece su desarrollo físico, funcional y metabólico, además de que permite desarrollar los ejes transversales propuestos en los programas de estudio. Por tanto, esta materia respalda la enseñanza de los valores establecidos en los ejes transversales del currículo costarricense, lo que fortalece una noción de educación integral. Con respecto a este tema, Coto (2006) establece que esta integración es “el resultado de un proceso de convergencia social, que traduce valores socialmente consensuados y que apuntan al desarrollo de competencias específicas, que se vinculan a conceptos, habilidades, actitudes y a la adquisición de autonomía” (p. 4).

Toda materia en el proceso educativo debería apuntar a potenciar la autonomía de cada una de las personas estudiantes. Pero es ahora especialmente que juega un rol particularmente decisivo en los procesos cotidianos, que están enmarcados en la nueva normalidad educativa a distancia y la aparición de la Guías de Trabajo Autónomo (GTA). Estas guías fueron el resultado de las iniciativas del Ministerio de Educación Pública (MEP) en su estrategia por proveer una solución que pudiese asegurar la eliminación de brechas creadas por la disparidad de recursos. Estas guías son además un aliado en la migración de la educación presencial a la educación a distancia.

En las escuelas, las personas docentes de Educación Física, son los profesionales indicados para desarrollar la educación transversal, pues entre sus competencias se identifican el organizar y potenciar la vinculación de actividades de aprendizaje de todas las materias involucradas. Esto se logra a partir del trabajo en equipo entre todas las personas docentes responsables de los diferentes grupos (Coto, 2006).

Empoderamiento docente a través del liderazgo pedagógico

La capacitación y el empoderamiento de profesores y directores son la clave para la transformación en las organizaciones educativas. Es necesario que estos actores reconozcan su rol protagónico y que sean proveídos de oportunidades de actualización. Estas capacitaciones deben ir de acuerdo con las necesidades y demandas sociales. Deben tomar en cuenta no solo la realidad nacional, sino también tener un lente puesto en las necesidades regionales. El empoderamiento debería fortalecer las capacidades de cada persona docente en coherencia con su entorno.

El empoderamiento docente se entiende como acciones que delegan poder, ceden autoridad, y construyen espacios donde las personas docentes sientan independencia y control de sus labores (Chaviola et al., 2008). El empoderamiento se ve como una herramienta que, bien utilizada, propicia el fortalecimiento de los procesos de las organizaciones educativas. En el caso de las escuelas, el empoderamiento docente potencia habilidades de liderazgo como la toma de decisiones, la comunicación asertiva, la promoción de la creatividad, la organización y la solución de problemas

En el caso particular de las personas docentes de educación física, el empoderamiento amplía el éxito del desarrollo de sus habilidades y tareas en la búsqueda por alcanzar sus objetivos. Estos docentes, por la naturaleza de su especialidad, requieren desarrollar creatividad y organización en tareas como gestión de eventos deportivos y festivales. Además, requieren habilidades en la solución de problemas cuando no se cuenta con los materiales deportivos y la infraestructura requerida para cumplir los contenidos del programa de estudios.

Con respecto a la comunicación, en su día a día, los docentes requieren estar en constante interrelación con estudiantes, responsables, colegas, jerarcas y personal administrativo. El tipo de comunicación que logren desarrollar será determinante en la construcción de relaciones y del clima social. Finalmente, docentes empoderados con habilidades de liderazgo son capaces de contar con autonomía sobre sus decisiones. Como resultado, esto asegura la máxima utilización de sus capacidades y habilidades, fortaleciendo el desarrollo de las instituciones.

Justificación

El reconocimiento legal de la Educación Física dentro del sistema educativo costarricense se suscitó en la Reforma Educativa de 1970 (Pila, 2002) desde la fundamentación de su utilidad en la formación de hábitos saludables para el estudiantado (Molina, 2020). Finalizando el año 2008, se crea la reforma al Código Municipal, la Ley 7794. Esta ley representa una de las más importantes reformas que favorecen la educación, De manera puntual, favoreció la materia de Educación Física en los centros educativos públicos del país. Esta reforma vinculó dos áreas, la educación y el deporte al establecer un puente entre dos organizaciones: los centros educativos públicos y los Comités Cantonales de Deporte y Recreación (CCDR), dando a estos últimos el aval para donar implementos, maquinaria y equipo deportivo a las Juntas de Educación y Juntas Administrativas de las escuelas y colegios de su respectivo cantón (Pereira, 2011).

La Educación Física, dentro del currículo del sistema educativo costarricense, responde a criterios muy genéricos, con una orientación deportiva cuyos objetivos “buscan fortalecer en el estudiantado un desarrollo integral en cuanto a las acciones básicas de movimiento, principios, normas, valores, hábitos de higiene y alimentación” (Coto, 2006, p. 4). La Educación Física es una materia básica que busca alcanzar el desarrollo de las personas para que puedan ejercer su derecho de moverse, de tomar conciencia del compromiso ético que esto conlleva, de los posibles beneficios estéticos y de las implicaciones ciudadanas que esto genere.

El liderazgo en los centros educativos es un factor que puede llegar a determinar su calidad. De manera más específica, el liderazgo en la materia de Educación Física es una forma de influencia que se ejerce para lograr que las personas estudiantes alcancen objetivos establecidos que incluyen las actividades de clase y el cumplimiento del currículum. Se entiende que la influencia del liderazgo del profesorado tiene un impacto en el desempeño, la satisfacción, el bienestar físico y la salud mental del estudiantado, lo que transforma positivamente la interacción profesor alumno (Antunes, et al., 2003).

Las afirmaciones anteriores son las que motivan esta investigación. El interés principal es el de brindar información sobre liderazgo educativo a las personas docentes de la materia de Educación Física de la Dirección Educativa de Pérez Zeledón, para así

fortalecer su capacidad de influir en su ambiente escolar. Este fortalecimiento podría aumentar las posibilidades del alcance y maximización de los roles de la persona docente, lo que también llevaría al cumplimiento de los objetivos propuestos en su labor en la escuela.

De manera particular, la persona educadora física tiene un alcance significativo en la promoción de la salud física, emocional y social, no solo de sus estudiantes, sino de toda la comunidad educativa.

El docente de Educación Física cumple tres roles importantes dentro de la comunidad educativa. El primero, es impartir las clases a los estudiantes con base en los programas de estudio del Ministerio de Educación Pública (MEP). Su segundo rol abarca todo lo concerniente al Programa de Juegos Estudiantiles, que es promovido por el Departamento de Vida Estudiantil del MEP. En este rol, el docente enfrenta todos los procesos relacionados a las participaciones y competencias en las actividades deportivas extracurriculares, dentro y fuera de la institución. Y el tercer rol está enfocado en el desarrollo y promoción de las actividades físicas, deportivas y recreativas en la comunidad donde se ubica el centro educativo.

La manera en que esta propuesta beneficia a la población meta trasciende la salud física y alcanza elementos importantes en el bienestar de la comunidad a nivel emocional y social, ya que la educación física promueve la salud desde esos tres elementos. La persona docente que cuenta con las herramientas en el área del liderazgo educativo podría estar más cerca de cumplir satisfactoriamente sus roles como persona educadora física, beneficiando a sus estudiantes durante el desarrollo de las lecciones, a los estudiantes participantes en el proceso competitivo del Programa de Juegos Estudiantiles y otros eventos similares y a la comunidad educativa dentro y fuera de la institución.

Un beneficio tangible es el fortalecimiento de iniciativas para la cultura física y recreativa de todos los miembros del centro educativo. Esto, a la vez, fomenta la actividad física para promocionar la salud desde el área de la prevención.

Es importante desarrollar estas habilidades de liderazgo en las personas docentes para evitar caer en deficiencias y errores en la disciplina. Algunos errores relacionados con la falta de liderazgo son: deficientes habilidades interpersonales, deficientes habilidades de comunicación asertiva, evasión de conflictos, desconocimiento del currículo y del proceso

de enseñanza, falta de ética, juicios precipitados, inconsistencia, favoritismo, incapacidad de avanzar (Bulach et al., 1997).

Esta propuesta buscará compartir con las personas docentes información sobre habilidades de liderazgo docente, que les permitan disminuir la posibilidad de cometer errores como: conflictos en sus relaciones con los miembros de su comunidad estudiantil y la incapacidad de resolverlos, ausencia de comunicación asertiva, falta de liderazgo en la organización de eventos y carencias en el desarrollo óptimo del currículo. Esta propuesta procura brindar un abanico de opciones y acciones para potenciar las destrezas características de la vocación docente, especialmente de la persona educadora física, que tanto influye la salud física de la niñez y adolescencia en el sistema educativo.

Objetivo general

Desarrollar el liderazgo pedagógico en el profesorado de Educación Física de primaria de la Dirección Regional de Educación de Pérez Zeledón para el fortalecimiento de la actividad física de la comunidad estudiantil.

Objetivos específicos

1. Analizar las habilidades de liderazgo pedagógico del profesorado de Educación Física de primaria de la Dirección Regional Educativa de Pérez Zeledón para el fortalecimiento de la actividad física de la comunidad estudiantil
2. Identificar las habilidades de liderazgo pedagógico requeridas del profesorado de Educación Física de la Dirección Regional Educativa de Pérez Zeledón
3. Construir una propuesta que potencie el liderazgo pedagógico en la persona docente de Educación Física de primaria de la Dirección Regional Educativa de Pérez Zeledón para el fortalecimiento de la actividad física

Descripción del escenario

La población meta de este anteproyecto son las personas docentes de la materia de Educación Física que laboran en instituciones educativas de primaria pertenecientes al cantón de Pérez Zeledón, que se encuentran bajo la dirección de la Asesoría de Educación Física de la Dirección Regional Educativa de Pérez Zeledón (DREPZ), como dependencia del MEP.

Pérez Zeledón es el cantón número 19 de la provincia de San José y está dividido en 12 distritos. Este cantón tradicionalmente ha desarrollado la actividad agrícola, donde el café, la caña de azúcar y algunos granos básicos han sido los principales productos. La ganadería ha sido también una actividad económica importante. Actualmente, debido a los cambios experimentados por la estructura productiva nacional, el sector servicios ha crecido de manera significativa, convirtiéndose en el principal proveedor de empleos.

La Educación General Básica es nutrida por la población joven, de 5 a 19 años. En Pérez Zeledón, para el año 2019 era de 3088 jóvenes, representando un 28,5% de la población total del cantón. Esto muestra un decrecimiento de un 22,6% en comparación con las estadísticas demográficas del año 2011. La densidad de población de la Dirección Regional Educativa de Pérez Zeledón está por debajo del promedio nacional, afectando la matrícula en los centros educativos de la región.

López (2020) identificó una brecha de escolaridad, ya que un 5,1% de la población no ha concluido ningún tipo de formación o grado académico. Además, la enseñanza primaria es el nivel educativo de mayor logro en el cantón. Según el censo 2011, Pérez Zeledón registra un 2,4% de analfabetismo.

La Dirección Regional de Pérez Zeledón se creó mediante el Decreto Ejecutivo N.º 35513- MEP. El artículo 20 de este decreto fue denominado “La Organización Administrativa de las Direcciones Regionales de Educación del Ministerio de Educación Pública” y se publicó en La Gaceta No. 187 del 25 de setiembre del 2009. Los 12 distritos pertenecientes al cantón de Pérez Zeledón conforman la Dirección Regional de Educación Pérez Zeledón. Es importante mencionar que, debido a la proximidad geográfica, 12 centros educativos de los cantones de Osa y de Quepos están adscritos a esta dirección regional. La tabla 1 muestra que en total son 231 los centros educativos de primaria pertenecientes a dicho sector educativo, distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 1

Cantidad de centros educativos por distrito administrativo en 2019

Distrito administrativo	Cantidad de centros educativos
Escuelas de los distritos del cantón de Pérez Zeledón	
San Isidro de El General	40
General	9
Daniel Flores	19
Rivas	17
San Pedro	20
Platanares	18
Pejibaye	19
Cajón	21
Barú	14
Río Nuevo	15
Páramo	16
La Amistad	11
Escuelas de los distritos del cantón de Osa	
Bahía Ballena	8
Escuelas de los distritos del cantón de Quepos	
Savegre	4
Total de escuelas de la	231
Dirección Regional	

Nota: Tomado de Informe Estadístico sobre la Dirección Regional de Educación de Pérez Zeledón 2011-2019.

Para el año 2019, se encontraban matriculados en estos centros educativos un total de 14770 estudiantes. Esto representó una disminución de un 10,5% en la cantidad de estudiantes en el año 2011, según el Departamento de Análisis Estadístico del MEP. Por otra parte, en el 2019, se contabilizó que el talento humano en la Dirección Regional de Pérez

Zeledón, incluyendo funcionarios docentes o administrativos que laboran es de 4613. Lo que significa un aumento del 43% de los funcionarios que laboraban en el año 2011.

Las acciones de la educación costarricense se enfocan en fortalecer el desarrollo integral del estudiantado, según el acuerdo 34-97 de la propuesta de plan de estudios para I y II ciclos de la Educación General Básica del Consejo Superior de Educación y la Política Educativa actual. Este enfoque determina que las instituciones educativas no se deben limitar a impartir las asignaturas académicas básicas, sino aquellas materias especiales que beneficien el desarrollo integral de las personas estudiantes en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Dentro de estas asignaturas encontramos la Educación Física que busca fortalecer ese desarrollo integral del estudiantado. Para el año 2019, esta materia se impartía en un 89,2% de las instituciones de primaria de la DREPZ, siendo la asignatura especial de mayor crecimiento y cobertura a nivel regional y nacional.

La oficina de la asesoría se ubica dentro del Edificio de la DREPZ como una dependencia de la Asesoría Nacional de Educación Física del MEP. Se encuentra en San Isidro del Genera y cuenta solamente con el asesor MSc. Robert Arias Ureña como parte del personal de la oficina. El departamento de la asesoría de Educación Física funciona en la región desde el año 2013. Antes de ese año solamente se contaba con el coordinador del Programa de Juegos Estudiantiles del Departamento de Vida Estudiantil. El actual funcionario tiene dentro de sus labores asesorar en el área pedagógica y evaluativa a las personas docentes de la asignatura, brindar y coordinar capacitaciones para las personas docentes y la organización e implementación de las actividades relacionadas con el Programa de Juegos Estudiantiles a nivel institucional, circuital, regional e interregional, con colaboración de las direcciones regionales cercanas. El cuerpo docente de la materia de Educación Física en esta dirección regional a nivel de primaria está compuesto por 49 personas.

La oficina de la supervisión del circuito educativo 01 se encuentra en el edificio de la DREPZ, el señor MSc. Jairo Velázquez Valverde funge como Asesor Supervisor y cuenta con 25 instituciones educativas bajo su supervisión como se indica en la figura 1.

Figura 1

Lista de instituciones educativas pertenecientes al Circuito Educativo 01

CODIGO	NOMBRE	DIRECCIÓN REGIONAL	CIRCUITO	PROVINCIA	CANTON
0864	LA ESE	PEREZ ZELEDON	01	SAN JOSE	PEREZ ZELEDON
0746	DR. RAFAEL ANGEL CALDERON GUARDIA	PEREZ ZELEDON	01	SAN JOSE	PEREZ ZELEDON
0787	SAN ANDRES	PEREZ ZELEDON	01	SAN JOSE	PEREZ ZELEDON
0801	SAGRADA FAMILIA	PEREZ ZELEDON	01	SAN JOSE	PEREZ ZELEDON
0802	LA ASUNCIÓN	PEREZ ZELEDON	01	SAN JOSE	PEREZ ZELEDON
0805	PEDRO PÉREZ ZELEDÓN	PEREZ ZELEDON	01	SAN JOSE	PEREZ ZELEDON
0859	EL HOYON	PEREZ ZELEDON	01	SAN JOSE	PEREZ ZELEDON
0909	MIRAVALLS	PEREZ ZELEDON	01	SAN JOSE	PEREZ ZELEDON
0912	FRANCISCO MORAZÁN QUESADA	PEREZ ZELEDON	01	SAN JOSE	PEREZ ZELEDON
0940	QUEBRADAS	PEREZ ZELEDON	01	SAN JOSE	PEREZ ZELEDON
0953	RODRIGO FACIO BRENES	PEREZ ZELEDON	01	SAN JOSE	PEREZ ZELEDON
0984	MELICO SALAZAR ZÚÑIGA	PEREZ ZELEDON	01	SAN JOSE	PEREZ ZELEDON
1006	SINAÍ	PEREZ ZELEDON	01	SAN JOSE	PEREZ ZELEDON
1028	12 DE MARZO DE 1948	PEREZ ZELEDON	01	SAN JOSE	PEREZ ZELEDON
1070	TIERRA PROMETIDA	PEREZ ZELEDON	01	SAN JOSE	PEREZ ZELEDON
3999	LICEO SINAÍ	PEREZ ZELEDON	01	SAN JOSE	PEREZ ZELEDON
4000	UNIDAD PEDAGÓGICA DR. RAFAEL ÁNGEL CALDERÓN G.	PEREZ ZELEDON	01	SAN JOSE	PEREZ ZELEDON
4007	COLEGIO LA ASUNCIÓN	PEREZ ZELEDON	01	SAN JOSE	PEREZ ZELEDON
4009	LICEO UNESCO	PEREZ ZELEDON	01	SAN JOSE	PEREZ ZELEDON
4840	NOCTURNO DE PÉREZ ZELEDON	PEREZ ZELEDON	01	SAN JOSE	PEREZ ZELEDON
5524	QUEBRADAS ARRIBA	PEREZ ZELEDON	01	SAN JOSE	PEREZ ZELEDON
5815	NOCTURNO DE SINAÍ	PEREZ ZELEDON	01	SAN JOSE	PEREZ ZELEDON
6248	CNV. ESCUELA 12 DE MARZO	PEREZ ZELEDON	01	SAN JOSE	PEREZ ZELEDON
6248	CNV. ESCUELA PEDRO PEREZ ZELEDON	PEREZ ZELEDON	01	SAN JOSE	PEREZ ZELEDON
9999	CIENTIFICO DE COSTA RICA DE PEREZ ZELEDON - UNA-	PEREZ ZELEDON	01	SAN JOSE	PEREZ ZELEDON

Nota: Tomado de Informe Estadístico sobre la Dirección Regional de Educación de Pérez Zeledón 2011-2019.

De los centros que se encuentran dentro del sector educativo del circuito 01, 15 son instituciones de enseñanza primaria pública y 1 del sector de educación privada. De estos 16 centros educativos, en 15 se brinda lecciones de Educación Física, impartidas por 11 docentes. Algunos de los docentes laboran en más de una institución.

Capítulo II

Referente conceptual

En este capítulo se presenta y analiza información relevante brindada por autores que respaldan el papel de la gestión educativa y el liderazgo pedagógico de las personas docentes de la materia de Educación Física. Además, dentro de la indagación de postulados teóricos, se destaca la importancia de diferentes tipos de liderazgo que potencian actividad física en la escuela primaria, así como las habilidades de liderazgo requeridas.

La fundamentación teórica de esta investigación se basa en una indagación bibliográfica de varios artículos y documentos, donde se trata de evidenciar cómo la gestión y el liderazgo educativos son pilares en la labor docente de la materia de Educación Física en su afán por promocionar la actividad física en la comunidad educativa donde se desempeña. Esto en busca de un estilo de vida más saludable.

Además, las redes educativas, planteadas como estrategia para desarrollar la gestión y brindar las herramientas de liderazgo, favorecen el desarrollo educativo, la producción de conocimiento, el intercambio de experiencias y la generación de insumos educativos, entre las personas docentes del área de la educación física en la educación primaria y sus entornos.

Gestión educativa

Casassus (2000), define la gestión educativa como “la capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo de liderazgo, las personas y sus capacidades, y los objetivos de la organización” (p. 21). Los vínculos generados por una efectiva gestión educativa permiten lograr objetivos comunes, siempre y cuando exista apertura para un trabajo en equipo. Además, se sustenta que la gestión educativa debería dar un nuevo significado en el proceso educativo y la participación común, con el fin de mejorar las estrategias de trabajo institucionalmente y fomentar la búsqueda de prácticas adecuadas de los directivos y sus colaboradores (Andrade, 2019).

Para lograr esto, se hace necesario “avanzar hacia nuevas perspectivas que resignifiquen necesariamente el quehacer de la educación, la profesionalización de los gestores educativos” (Andrade 2019, p.71), para así despertar una conciencia de corresponsabilidad y aumentar la calidad de la educación.

En relación con el tema, la gestión educativa en la materia de la educación física podría ayudar en mejorar continuamente la labor docente y directiva, para una sensibilización abierta y competente durante el proceso de aprendizaje en la clase, las actividades extracurriculares y la promoción de la actividad física en la comunidad. Desde esta perspectiva más amplia, surge la necesidad de enfocarse en procesos de gestión educativa más completos.

Un ejemplo es la gestión escolar integral mencionada por Guerrero (2003), quien la define como un "conjunto de acciones relacionadas entre sí que emprende la comunidad educativa para promover y posibilitar el logro de la intencionalidad pedagógica de la escuela" (p.36). De esta manera, la gestión abarca funciones en distintas áreas y magnitudes de las organizaciones educativas.

La gestión educativa, junto con la pedagogía, debe ser la base de las organizaciones educativas en busca de alcanzar el funcionamiento, la mejora y la proyección. En la búsqueda por trascender y transformarse, es importante tener sistemas educativos que contribuyan a la gestión de la pedagogía en miras de sistemas de calidad, en los que prevalezcan visiones de socialización, disposición e iniciativas que generen cambios y procesos de mejora continua a través de espacios interactivos que involucren los procesos académicos y administrativos, en busca de una calidad integral. Por esto, surge la necesidad de implementar en una gestión educativa que establezca alianzas entre los procesos administrativos, directivos, académicos y el acercamiento de la comunidad educativa en cada uno de ellos. Esta integración podría asegurar que los procesos se orienten a una era de educación de calidad y al crecimiento de los centros educativos.

Modelos de gestión educativa

Resulta necesario indagar sobre diferentes modelos de gestión que marquen una ruta de acciones clara. Ayala y Pinilla (2013) presentan modelos de gestión que incluyen elementos normativos, prospectivos, estratégicos y comunicacionales.

El modelo normativo permite introducir la racionalidad en el gobierno desde la búsqueda por alcanzar metas a futuro, en donde las acciones situadas en el presente tienen gran responsabilidad. Esto se logra mediante el uso de técnicas de proyección a mediano plazo y su congruente planificación. Desde el punto de vista de la educación, este modelo

requiere la planificación enfocada en el aumento cuantitativo del sistema y asigna recursos para aumentar la oferta educativa. Este modelo de gestión se basa en una visión lineal del futuro, ensamblándose con elementos normativos y verticales del sistema educativo que conocemos.

Por otra parte, el modelo prospectivo trata de reducir la indecisión que producen los propósitos de futuros alternativos en la planificación. El modelo estratégico, por su parte se fundamenta en sistemas de carácter estratégico, como las normas, y tácticas. Este tipo de gestión estratégica coordina los recursos con los que cuenta la organización, talentos humanos, técnicos, financieros y materiales.

El modelo situacional reconoce el tema de la viabilidad política desde factores técnicos, organizativos, económicos e institucionales. Atiende el análisis y el abordaje de las dificultades en el camino hacia el objetivo deseado. De manera particular, en este modelo, la gestión actúa resolviendo situaciones críticas de problemas. Teniendo como base de pensamiento la calidad total la planificación, el control y la mejora continua, introduciendo con propósito la visión de la calidad en la organización (Ayala y Pinilla, 2013).

La gestión educativa se relaciona con la innovación educativa en tanto ambas apuntan a la transformación de prácticas que potencien las capacidades de todos los agentes involucrados. Desde esta relación, parece adecuado analizar cambios y reflexionar, debatir y criticar con sentido, estableciendo una guía que procure la innovación educativa, lo cual implica:

referirse a proyectos socioeducativos de transformación de nuestras ideas y practicas educativas en una dirección social e ideológicamente legitimada; he señalado que esa transformación merece ser analizada a la luz de criterios de eficacia, funcionalidad, calidad, justicia y libertad social; he llamado la atención sobre la innovación en tanto que potenciación de aprendizajes en todo sistema educativo y como proceso en el que deben participar diversas instancias, sujeto en una adecuada red de roles y relaciones complementarias. (Andrade, 2019)

Liderazgo educativo

El liderazgo educativo corresponde principalmente a las personas docentes, quienes deben impulsarlo de manera propicia, unidireccional, integradora, corresponsable, permanente y con carácter meramente humano. Los trabajadores de la educación deben comprender y adueñarse de esta concepción para lograr ser parte de este específico contexto donde se adquieren responsabilidades particulares del convivir social.

El rol del funcionario docente, desde su papel como modificador de la sociedad, capaz de alinear a las próximas generaciones en reconocer el verdadero sentido de educar, educarse y educarnos, debe enfocarse en educar y educarse regularmente, para crecer y desarrollarse. Estos procesos de crecimiento requieren que la persona docente asuma acciones para el beneficio colectivo de las personas docentes y para sus comunidades. Sustancialmente, una persona líder de la educación es quien logra tener un cierto nivel de influencia en sus estudiantes, sus colegas docentes y el personal administrativo, es decir, en la comunidad educativa en general. Esto no excluye otros actores como los padres y madres de familia de una organización educativa. Esta relación enriquece las posibilidades de alcanzar los objetivos formulados por las instituciones en su filosofía y crear programas académicos con un valor diferenciador en beneficio del proceso de enseñanza-aprendizaje (Sierra, 2016).

En el momento en que el liderazgo educativo se pone en marcha, surge una realimentación en los conocimientos adquiridos, propiciando el alcance de la convivencia social, vislumbrando formas positivas de salir adelante, logrando satisfacer intereses de importancia para el bienestar grupal del proceso educativo.

A la persona docente que se proyecta como líder le es más fácil adaptarse a distintas situaciones. Un líder educativo debe estar atento a qué, cómo, cuándo, por qué, dónde y para qué hacer lo que decide hacer, considerando que sus decisiones beneficien al colectivo, dejando de lado intereses individuales.

Ramírez (2015) identifica los tres tipos de liderazgo más adecuados en la labor docente: (1) el liderazgo democrático, que toma en consideración a su equipo de trabajo en las decisiones; (2) el liderazgo laissez-faire, que se basa en la confianza en la capacidad o talento humano de los miembros; (3) el liderazgo autocrático, donde el control del grupo se da a través de la influencia, la coerción y el poder.

Es importante mencionar que todo docente debe conocer el tipo de liderazgo que ejercerá en diferentes situaciones, esto le llevará a tomar una posición en relación con la reacción de los miembros del equipo que lidera, reconociendo las fortalezas y debilidades de los diferentes tipos de liderazgo y sus formas de liderar, en la obtención del equilibrio entre lo que se debe hacer y el hacer con la sana convivencia de los integrantes de las organizaciones.

Los trabajadores de la educación deben asumir su rol de líder educativo para inspirar, integrar y transformar la participación. Es fundamental para los educadores formarse e involucrarse en todas las funciones y necesidades del centro educativo, integrando de manera asertiva a todos los actores intra o extrainstitucionales que forman parte de la formación de las personas estudiantes, en el cumplimiento de las metas pactadas.

Desde la premisa de que el liderazgo educativo comprende la acción del líder para responder asertivamente en la atención de situaciones que buscan un bien común y que además procure cambio o transformación de las exigencias en los contextos educativos, no se debe dejar de considerar y atender las necesidades básicas de los miembros del sistema educativo y fortalecer decisiones que conlleven la participación de todos los miembros de su comunidad educativa. Para esto, se requiere una percepción sensible y un alto nivel de asertividad que le permitan tomar decisiones que generen soluciones pertinentes.

Para alcanzar un efectivo liderazgo en las instituciones educativas, es importante considerar voluntad, reeducación y congruencia como elementos determinantes. La voluntad se reconoce como cierta energía que nos impulsa a realizar acciones momentáneas mientras que la reeducación es una acción que se ejecuta a lo largo de la vida cuando sumamos el cúmulo de sentimiento y emociones como resultado del contacto directo con experiencias vivenciales compaginadas en la realidad que nos corresponde vivir. Por último, la congruencia se visualiza como el inicio del camino hacia el liderazgo, modificando en el individuo sus formas de pensar y de comportarse en su vida personal y social, diferentes a las que venía presentando (Cornejo, 2016).

De los factores internos en una escuela que contribuyen al aprendizaje, la labor docente es el de mayor incidencia; sin embargo, el liderazgo se ha identificado como un segundo factor que de manera indirecta contribuye también a este aprendizaje, debido al impacto que tiene su influencia tanto en las otras personas como en las características de su

organización. Para un exitoso liderazgo se requiere la toma de decisiones en cuanto a hacia dónde dirigir su apoyo, atención y tiempo (Leithwood y Jantzi, 2008; Leithwood, Louis, Anderson y Wahlstrom, 2004; Marzano y McNulty, 2003; Robinson, 2007).

La globalización impulsa a que se den cambios que satisfagan las necesidades sociales actuales, estos cambios intervienen en algunos temas de los sistemas educativos, como valores, políticas, innovaciones, avances y cambios tecnológicos; retos preponderantes para que el líder muestre sus competencias, con una visión interdisciplinaria, multidisciplinaria y transdisciplinaria. Tales competencias deben estar a la altura de esos cambios del mundo actual, pues son determinantes para sobrellevar las exigencias, la capacidad de manejar relaciones y negociaciones con el otro se vuelven fundamentales.

Liderazgo para el profesorado de educación física

El profesorado de educación física se caracteriza por desarrollarse en un ambiente que implica dimensiones como la motivación de las personas participantes, el dar retroalimentación y el establecimiento de relaciones interpersonales (Weinberg y Gould, 2010). Es así como el concepto de *coaching* surge como un tipo de liderazgo asociado con las responsabilidades del profesorado de educación física en su búsqueda por incrementar la participación del estudiantado y la comunidad en proyectos que fomentan la actividad física. Fue a finales del siglo XX que el *coaching* como concepto, dirigido principalmente al ámbito empresarial, surge en Estados Unidos y Canadá, siendo John Whitmore el autor responsable. Las primeras publicaciones sobre *coaching* dirigido al campo de la educación aparecieron en la Revista de Orientación y Psicopedagogía (Rodríguez, 2017). El *coaching* se entiende como un proceso interactivo y sistemático de aprendizaje que permite descubrir el potencial de cada uno de los individuos. Este concepto se centra en el presente y busca el cambio y la plenitud humana (Rodríguez, 2017). El *coaching* busca desarrollar la autonomía de las personas, donde esta sea el protagonista de los pasos que hay que seguir para obtener los resultados (Sánchez y Boronat, 2014).

En el ámbito educativo, el *coaching* ha cobrado popularidad en los últimos años. Se pretende que a través de la implementación de la estrategia se apoye el aprovechamiento académico de los estudiantes y se desarrolle mejores prácticas en los docentes.

El término *coach* y su significado en el idioma inglés tiene su origen en el ámbito deportivo y se refiere a una persona entrenadora que propicia las condiciones para que una persona o grupo de personas logre sus objetivos utilizando sus propias habilidades y recursos. Aspectos como la motivación, la responsabilidad y la creatividad son fundamentales en este proceso, donde el *coach* se convierte en el mediador del aprendizaje que fortalece los ambientes de experiencias para descubrir, comprender y desarrollar capacidades, habilidades personales que beneficien al desarrollo individual de las personas (Ramos y Alejandra, 2019).

El *coach* educativo se puede ver como un profesional que estimule contextos de aprendizaje asociativos y colaborativos en aras de potenciar la calidad educativa. Utilizando la estrategia del *coaching* como proceso sistemático de aprendizaje, se debe centrar en el presente para así orientar un cambio determinado (Rodríguez, 2017). El coach educativo no se enfoca en la reforma escolar (Gallucci et al., 2010), de hecho, mediante el *coaching*, los docentes mejoran sus capacidades intelectuales a través de las técnicas de mediación, pensar a través de la conversación, la reflexión, y la solución de problemas. El proceso que sigue el *coach* es transformar potencialmente a las personas, organizaciones y, en última instancia, al mundo. (Rodríguez, 2017).

El *coach* educativo es un profesional enfocado en cumplir la misión de mejorar los resultados de los índices académicos (Rodríguez, 2017). A través del desarrollo profesional de *coaching*, se trabaja con el docente para empoderarlo y darle las herramientas necesarias para la sostenibilidad.

La estrategia de integración de un *coach* en las escuelas se utiliza para ofrecer un desarrollo profesional continuo y sostenido al docente. Para lograr los cambios de paradigmas, la figura del *coach* provee estructuras con metas y objetivos definidos en busca del mejoramiento escolar. No obstante, los procesos para lograr los cambios son complejos, por lo que el *coach* necesita tener habilidades para trabajar con las personas y lograr el cambio.

El apoyo de un líder educativo en su rol de *coach* es indispensable si se quiere desarrollar, a través de la reflexión acerca de la práctica y experiencias efectivas, un mejoramiento en el aprendizaje de los estudiantes. El apoyo del *coach* es crucial para ayudar al docente a ser un observador de sí mismo y de su ambiente. De esta manera, el docente detecta los obstáculos que interfieren con las metas establecidas. En ocasiones, la persona

docente se encuentra abrumada y en contra del tiempo para poder alcanzar sus metas. El apoyo sostenido del *coaching* ayuda a clarificar metas y a establecer prioridades para un mejor rendimiento de sus tareas.

Las exigencias de una transformación escolar hacen recaer muchos de sus esfuerzos en el docente. En ocasiones se pretende que, solamente con un desarrollo profesional, el docente adquiera las herramientas necesarias. No obstante, el desarrollo profesional del maestro no es solo un entrenamiento ligero en busca de lograr cambios significativos en los índices académicos de los estudiantes, sino que debe ser parte esencial de un apoyo continuo y reflexivo. Los constantes cambios de los modelos pueden llegar a provocar gran frustración en el docente y hasta llevarlo a repensar su profesión debido a que está en desventaja ante una nueva generación (Quintero, 2014).

El trabajo del *coaching* es precisamente crear una relación de apoyo para llevar a cabo conversaciones reflexivas que ayuden al docente a reconocer aquellas prácticas que irrumpen en el aprendizaje de los estudiantes y en el logro de sus metas (Marzano y Simms, 2013). La contribución de un *coach* al ámbito educativo según Bou (2013), puede ayudar a la gestión de las personas en busca de alcanzar sus metas, a definir dificultades y a orientarse en métodos pedagógicos que favorecen al estudiante en la labor educativa.

No obstante, el *coach* educativo debe poseer una formación humanista (Bou, 2013). El humanismo dentro de la política educativa costarricense se orienta hacia el crecimiento personal, apreciando la experiencia del estudiantado, incluyendo sus emociones. Cada individuo es responsable de su vida y su autorrealización. Una educación centrada en la persona, que se convierte en su misma evaluadora y guía de sus experiencias en el proceso de aprendizaje, crea personas únicas con iniciativas propias, con necesidades personales que las hagan crecer y lograr sus metas y la solución de conflictos de manera creativa (Mora, 2016).

El *coaching* educativo tiene como meta principal lograr que el docente sea gestor de nuevas alternativas a través de una profunda reflexión de sus prácticas educativas que repercute en el aprovechamiento académico de sus estudiantes (Marzano y Simms, 2013). Con este aporte, el docente renueva continuamente sus prácticas y se ajusta a las exigencias de una sociedad cada día más competitiva. Lograr cambios en prácticas educativas forjadas

bajo esquemas viejos no es fácil; no obstante, es posible a través de la colaboración y la reflexión pedagógica.

En el *coaching* educativo, la metodología de enseñanza está basada en los procesos de aprender a aprender (Bou, 2013). Por ende, es importante desarrollar procesos de reflexión en donde la persona docente abre un espacio para juzgar su accionar y así mejorar su práctica. Esto puede incluir buscar respuestas a preguntas y lograr cambios de paradigmas.

Se busca que la persona docente de la materia de Educación Física tenga espacios de reflexión que la lleven a potenciar las habilidades que le ofrece el *coaching* educativo en el aprovechamiento académico de los contenidos particulares de su materia. Esto podría beneficiar el aprendizaje y bienestar de los alumnos, por ejemplo, en la promoción de la actividad física entre los estudiantes de los centros educativos, a través, de las actividades curriculares, extracurriculares, deportivas y recreativas.

Habilidades de liderazgo pedagógico del profesorado de Educación Física

El liderazgo pedagógico en el área de la Educación Física se caracteriza por ser una serie de habilidades como la proactividad, la motivación, el desarrollo de relaciones interpersonales sanas y la construcción prospectiva. Para mostrar proactividad, la persona líder requiere iniciativa y responsabilidad ante lo que sucede en su práctica profesional. Estos elementos son los que determinan el cumplimiento de los objetivos trazados (Molinar y Velázquez, 2010).

De manera particular la persona docente de Educación Física en el contexto costarricense requiere desarrollar propuestas educativas que contemplen “la promoción del pensamiento creativo, la actividad total cuerpo-mente, la cooperación y convivencia sana con otras personas y con el entorno” (MEP, 2013, p. 20). Es decir, existe la necesidad de crear espacios de un aprendizaje para la vida mediante la adquisición, puesta en práctica y promoción de los espacios de estilos saludables de vida, que no se limiten al presente, sino que se prolonguen hacia el futuro por medio de la adopción de hábitos permanentes.

Una habilidad indispensable para la persona docente de Educación Física es la motivación. La motivación en la clase de Educación Física se entiende como la voluntad de los participantes que los estimula a hacer un esfuerzo con el objetivo de alcanzar metas para mejorar la actividad física. La motivación también impulsa la participación en eventos

organizados en la institución. Para lograr esto, es necesario tener iniciativa y capacidad para anticipar problemas que interfieran con estas metas y que permitan inducir y mover a los participantes. Esto a través de la capacidad de inspirar en la visión y pasión por ser personas integralmente activas desde un enfoque físico, social, cognitivo y emocional.

La clase de Educación Física se caracteriza por ser un escenario que propicia las interacciones y construcción de relaciones, debido al constante trabajo colectivo y competitivo. Esto requiere la habilidad de desarrollar relaciones interpersonales sanas. En esta construcción se encuentran la confianza, el compañerismo, la interacción, la superación, el respeto, y el trabajo en equipo. Estas se ven amenazadas por factores como la actitud agresiva y negativa. Esto requiere respuestas asertivas por parte de la comunidad educativa y principalmente del líder educativo.

Por último, una de las habilidades que han desarrollado las personas docentes ante la adversidad y el caos es la resiliencia, esta se define como “la capacidad de recuperarse, sobreponerse y adaptarse con éxito frente a la adversidad y de desarrollar competencia social, académica y vocacional pese a estar expuesto a acontecimientos adversos, al estrés grave o simplemente a las tensiones inherentes al mundo de hoy” (Villalobos y Catélan, 2017, p. 3). Actualmente, toda persona requiere desarrollar esta habilidad para poder sobrellevar las situaciones cotidianas en sus ambientes laborales, familiares y académicos.

La resiliencia en el campo educativo se conoce como la capacidad de llevar a cabo acciones de fortaleza con el fin de afrontar todas las vicisitudes, ya sea en el rol de docente o de estudiante. Para la educación, el término acarrea una connotación positiva, una capacidad de ver hacia adelante y de levantarse, pero esto no quiere decir que la resiliencia humana se limita a la mera resistencia, sino que además permite también reconstruir. La resiliencia en la vida docente se puede observar como un resorte moral que permite impulsarse a pesar de situaciones de desánimo, adversidad y abatimiento (Villalobos y Catélan, 2017).

Educación Física en la escuela primaria

La educación primaria cumple un rol de importancia pedagógica en la educación formal en la infancia. Por medio de la inmersión temprana en la sociedad, se traspasa la cultura social. Esta es una etapa oportuna en la que se desarrolla capacidades naturales,

siendo esto uno de los cometidos de la primaria como formación elemental. Tales capacidades pueden quedar limitadas y minimizadas al ser desatendidas.

La etapa de enseñanza primaria se da entre los seis y doce años, en esta se desarrollan y evolucionan aspectos en las áreas motora, mental, comunicativa, de la personalidad, moral y estética (Gutiérrez, 2003). La esencia de la primaria es dotar de habilidades comunes para acceder más fácilmente los elementos indispensables de la cultura, mediante la obtención del conocimiento. La Educación Física se convierte en un instrumento que, por sus características biopsicosociales (emocionales, sociales y comportamentales), permite integrar las capacidades básicas. Esta materia también logra ser una herramienta indispensable que potencia la personalidad de las personas estudiantes de primaria.

La promoción de la actividad física se ve influenciada por la materia de la Educación Física de manera directa e indirecta. Directamente, contribuye al alcance diario recomendado de tiempo dedicado a la actividad física en promedio (Fairclough y Stratton, 2005; Frago, 2014) y a lograr experiencias de aprendizaje agradables con el desarrollo de espacios motivacionales para el alcance de los programas de estudio (Serrano et al, 2014). Indirectamente, esta materia suele ser un estímulo para promover la actividad física fuera de la escuela, creando estilos de vida físicamente activos en la comunidad estudiantil (González-Cutre et al, 2008).

Murillo et al. (2013), señalan estrategias para aumentar la actividad física en los centros educativos, que incluyen: intervenciones desde varios elementos a favor del empoderamiento en la comunidad educativa, iniciativas que mejoren los programas de Educación Física en la búsqueda del fortalecimiento de la actividad física, creación y ejecución de programas fuera de diseño curricular, estrategias de divulgación y, finalmente, la incorporación de los intereses y necesidades de las personas estudiantes en las diferentes iniciativas.

La Educación Física contribuye en la promoción de la actividad física en los niños de manera muy directa. Existen estudios que relacionan la motivación por la Educación Física con la práctica de actividad física en el tiempo libre de los menores (Slingerland y Borghouts, 2011). Por esto, en los objetivos de la Educación Física debería tomarse en cuenta motivar a los alumnos para que sean activos a lo largo de sus vidas (Haerens, et al., 2011).

Promoción de la actividad física

La Organización Mundial de la Salud (OMS) ha definido “la actividad física como cualquier movimiento corporal producido por los músculos esqueléticos con su consiguiente consumo de energía” (párr. 1). Esta conceptualización implica que la actividad física incluye cualquier tipo de movimiento: desde los realizados en el tiempo de libre, los que permiten desplazarse de un lugar a otro y dentro de ellos, hasta los que forman parte del trabajo habitual. Además, esta organización ha logrado comprobar que la actividad física mejora la salud en cualquiera de sus niveles, ya sea moderada o intensa.

Existe una idea equivocada que identifica la actividad física con el ejercicio. Contrario a la actividad física, el ejercicio es tan solo una modalidad de esta que incluye la planificación y el establecimiento de una estructura repetitiva que se ejecuta para responder a un objetivo que busca mejorar o mantener elementos de la aptitud física. Es decir, la actividad física es un concepto más amplio. Esta abarca otro tipo de actividades que se basan en el movimiento corporal en momentos cotidianos como el trabajo, el transporte activo, los juegos, las tareas en el hogar y cualquier actividad recreativa (OMS, 2020).

En esta misma línea, se ha logrado destacar actividades físicas comunes en la cotidianidad, entre ellas se destacan: caminar, andar en bicicleta, jugar, practicar deportes y participar en actividades recreativas. Cualquiera de estas actividades en cualquier nivel de dificultad mejora la salud integral del ser humano. Además, realizada de manera regular, la actividad física tiene un impacto directo en la prevención y el control de enfermedades no transmisibles. Dentro de esta categoría de enfermedades que se pueden prevenir, se encuentran algunos tipos de cáncer, la diabetes, la hipertensión, las afectaciones cardíacas e inclusive los accidentes cerebrovasculares. Finalmente, se destaca el impacto que la actividad física tiene en la calidad de vida de las personas que la practican, ya que mejora la salud mental y el bienestar.

Los niños y adolescentes abarcan a todas las personas entre los 5 y los 17 años, estas edades corresponden a la población del sistema educativo costarricense. Se ha llegado a determinar que estas personas deberían realizar actividades físicas de nivel moderado a intenso en un promedio de al menos 60 minutos al día. Se sugiere que estas actividades sean de naturaleza aeróbica, como correr, practicar deportes de conjunto y bailar. Si se practican a un nivel intenso y de frecuencia semanal, llegan a fortalecer los músculos y los huesos. La

incorporación de estas actividades en los hábitos semanales asegura limitar o substituir el tiempo que se le pueda dedicar a actividades sedentarias como estar frente a pantallas de televisión o dispositivos móviles.

De manera más específica, la OMS (2020) establece que, entre los beneficios específicos que se han registrado para los niños y adolescentes está el estado respiratorio, la salud ósea; la fortaleza muscular; la salud cardiaca, que incluye la tensión arterial, la hiperglucemia y la resistencia a la insulina; el éxito académico; el bienestar emocional, en tanto ayuda a reducir los síntomas de la depresión; y la reducción de exceso de grasa corporal.

En las últimas dos décadas, la globalización le ha dado amplitud a la definición de la actividad física y ha establecido su relación estrecha con la promoción de estilos de vida activos. Esto ha llevado a que el término se aleje de la conceptualización tradicional que lo limitaba a entenderse como la ejecución de un ejercicio aislado. Para esto, se apunta a promover una actividad física “con características propias e invariables, que sea saludable para todos y para toda la vida física” (Abarca-Sos et al., 2015, p. 156).

En esta nueva conceptualización, otras disciplinas, como la educación, han propuesto iniciativas para estimular y aumentar la actividad física de manera más exitosa (Abarca-Sos et al., 2015). Sus autores utilizan el concepto de “vida activa” o *active living* (Coalition for Active Living, 2010) para abarcar actividades recreativas, domésticas, laborales, deportivas y de transporte activo, y las integran en la vida cotidiana de las personas en sus comunidades, parques, espacios de esparcimiento, centros educativos e instalaciones (Coalition for Active Living, 2010).

El Ministerio de Salud costarricense ha establecido como meta su vinculación con instituciones públicas, el sector privado y la sociedad civil, para lograr que las diferentes poblaciones del país alcancen niveles de actividad física que les permitan lograr beneficios directos en su calidad de vida y su salud. Al ser un ente cuya función rectora es la salud, este ministerio formuló el Plan Nacional de Actividad Física y Salud, en conjunto con el Ministerio de Deportes y Recreación, como estrategia para consolidar su compromiso con el tema. Este plan identificó algunos tópicos principales de la salud a cubrir. Entre estos se destacan: una cultura de cuidado individual y colectivo, el mejoramiento del hábitat humano y el desarrollo de capacidades humanas.

La Organización Panamericana de la Salud apoyó el diseño de este plan, el cual busca que acciones concretas requeridas en el país se dirijan hacia el aumento de los niveles de actividad física de la población costarricense en general, esto mediante la adopción de estilos de vida más activos. Lo anterior se pretende en el entendido que estos estilos de vida contribuyen a la prevención de enfermedades y al bienestar.

En Costa Rica, el Instituto de Alcoholismo y Farmacodependencia (IAFA) reporta el único estudio longitudinal a escala nacional que investigó sobre salud y ejercicio físico en la década de los años 90. Esto se realizó con la Encuesta Nacional de Consumo de Drogas. Este estudio contó con participantes de entre 12 y 70 años. Dentro de los resultados de esta encuesta se destaca un aumento en la población activa. Desafortunadamente, también se destacó el alto porcentaje de la población sedentaria o insuficientemente activa. La población sedentaria se manifiesta en los siguientes porcentajes: en el año 1990, existía un 78%; en 1995, un 77,7 %; en el 2000, un 69,8%; en el 2006, un 66,4 %; y para el año 2010, se disminuyó a un 50,1% (IAFA, 2018).

Fortalecimiento de la actividad física de la comunidad estudiantil

Dentro del currículo del sistema educativo costarricense se imparte la materia de Educación Física como parte importante de la promoción de la actividad física entre las personas estudiantes de los centros académicos, el cuerpo docente y administrativo y la comunidad. Favorece el alcance de todos los beneficios de la práctica periódica de la actividad física en los niños y adolescentes, paralelo a lo recomendando por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, por sus siglas en inglés). Según el programa del Ministerio de Educación Pública (2013), la actividad física se enmarca como: “movimiento corporal producido por la contracción de los músculos esqueléticos, lo que incrementa el gasto de energía por encima del nivel basal. Incluye todos los movimientos de la vida diaria, como el trabajo, la recreación, el ejercicio, y actividades deportivas” (p.50).

La Carta Internacional de la Educación Física y del Deporte, emitida por la UNESCO en el año 1978, norma en el artículo primero que la educación física y el deporte son un derecho fundamental de todas las personas. Ayala y Pinilla (2013) mencionan que este derecho:

es indispensable a la expansión de las personalidades de las personas; (b) propicia medios para desarrollar en los practicantes aptitudes físicas y deportivas en los sistemas educativos y en la vida social; (c) posibilitan adecuaciones a las tradiciones deportivas de los países, mejoramiento de las condiciones físicas de las personas aún puede llevarlas a alcanzar niveles de formación correspondientes a los talentos personales; (d) debe ser ofrecido, a través de condiciones particulares adaptadas a las necesidades específicas, a los jóvenes, así mismo a los niños de edad preescolar, a las personas de edad y a los deficientes permitiendo el desarrollo integral de sus personalidades. (p. 17)

Estos mismos autores son enfáticos en sugerir que en la actualidad, los centros educativos que apuntan hacia el desarrollo integral de los ciudadanos, deben dar importancia a las actividades físicas, deportivas y artístico-expresivas, ya que estas permiten que el estudiantado descubra de manera activa su patrimonio cultural inmaterial. Es así como la materia de la Educación Física es “una parte del universo escolar sometida y partícipe del juego de fuerzas que lo equilibra” (Ayala y Pinilla, 2013, p. 18). Por eso, al referirse sobre la promoción de la actividad física, se destaca la importancia de los centros de enseñanza formal y el papel que desempeña la Educación Física en el desarrollo integral de las personas estudiantes (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2014).

Los centros educativos tienen un gran potencial en la promoción de la actividad física, algunos argumentos de esta afirmación son: a) la Carta Fundamental emitida en 1869, que establece que la enseñanza primaria es obligatoria, gratuita y costada por el Estado para todas las personas, lo que, en teoría, debería acoger al 100% de la niñez costarricense; b) la edad escolar es un período crítico para el desarrollo y consolidación de hábitos que moldean los estilos de vida; c) hay profesionales con formación en el área que pueden orientar estrategias concretas para el desarrollo de hábitos, quienes además requieren la actualización de sus competencias; 4) la institución escolar representa un punto de conexión entre todos los agentes involucrados en la promoción de la actividad física (modelo socioecológico); finalmente, 5) la escuela es un espacio inclusivo que podría seleccionar grupos de riesgo desfavorecidos para la práctica de actividad física como personas con sobrepeso o con hábitos sedentarios (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2014).

Por su parte, el MEP ha establecido en el Plan de Estudios de primaria (2013) los contenidos curriculares que enfatizan la promoción de la actividad física. En el caso de primer grado, este contenido curricular describe la “Importancia de la actividad física para favorecer la salud y aprovechar el tiempo libre” (p. 45). Para segundo grado se ha establecido “Por qué la actividad física ayuda a promover salud y cómo puede servir para aprovechar el tiempo libre” (p.71). En los propósitos para tercer grado se identifica “la importancia de la actividad física lúdica, como instrumento para el desarrollo integral (físico, cognitivo, afectivo, social) de las personas” (p. 99). Finalmente, para el nivel de sexto grado se enlista “aspectos que afectan a la salud: actividad física, alimentación saludable, personal, conservación de ambientes saludables” (p. 171). Para el fortalecimiento continuo de la actividad física, el programa también detalla que, para asegurar alcanzar el perfil de salida de la persona estudiante, se supone un enfoque de la educación física, al nivel de primaria, que permita vivir, convivir, crear y expresarse mediante la actividad física.

Redes educativas

Con el fin de conceptualizar las redes educativas, se presentan cuatro puntos de vista con aspectos en común. Las siguientes definiciones permiten observar la evolución del concepto y del contexto educativo a través de los años. La primera definición por Picón (1999) explica que una red educativa es:

Un modelo organizativo sustentado en la filosofía de una genuina cooperación horizontal entre iguales. Se trata de una asociación libre de personas y de organizaciones estatales y no estatales que tienen el propósito común de producir conocimientos para enriquecer la racionalidad conceptual, estratégica y metodológica de aspectos concretos del desarrollo educativo, así como generar insumos relevantes de información que faciliten la toma de decisiones. (p. 3)

Por su parte, Esperanza (2005) concibe la red educativa como:

una infraestructura organizativa variable (a veces mínima), de carácter totalmente horizontal (no jerarquizada), intercomunicada entre sí de múltiples formas, para cumplir con unos objetivos que abarcan, en cualquier caso, la mejora de la propia

práctica educativa a través del intercambio de experiencias con otros centros de la red. (p.1)

Un tercer punto de vista, es el propuesto por Eusko (2012), quien sugiere que una red educativa la constituye también una “estructura intencional, con intereses-objetivos comunes, en la que todos sus miembros tienen la posibilidad de trabajar y responsabilizarse en igualdad. Esto genera una gran cohesión de grupo que incrementa la confianza, así como un fortalecimiento de relaciones satisfactorias” (p.4). Finalmente, Ponce (2012) señala que la red educativa se define como:

Un grupo de personas relacionadas y conectadas por el interés común en la educación. La alta interrelación entre personas, conocimiento y herramientas que proporcionan, desarrolla espacios comunes para padres, alumnos y profesores donde la imbricación de los agentes educacionales da lugar a una enriquecedora colaboración. Las redes sociales educativas se convierten en entornos de participación y descubrimiento que fomentan la sinergia entre estudiantes y profesores, facilitan el consenso, crean nuevas dinámicas de trabajo fuera y dentro del aula y permiten el rápido flujo de información, desarrollando así la socialización del conocimiento. (p. 2)

Se pueden extraer de estas definiciones varias palabras clave que identifican una red educativa y que deben ser incorporadas en su comprensión y práctica. Estas incluyen: integración, comunicación, relaciones, cooperación, interacción, intereses en común, intercambio permanente, y objetivos individuales o colectivos. Se observa, además, que las redes educativas llegan a ser de gran importancia para sus miembros al convertirse en enlaces que contribuyen en la disminución de brechas de conocimiento. Esto promueve tanto la adquisición de aprendizajes individuales como colectivos y hasta institucionales. Las redes educativas se pueden convertir en impulsores de intercambio de experiencias entre sus participantes y dependiendo del enfoque que se utilice, estas redes pueden guiar procesos de reflexión de la práctica profesional que permitan la transformación y generación de propuestas innovadoras. El trabajo de las redes educativas se logra mediante una labor de cooperación y solidaridad bien organizada que puede tener un impacto en la calidad educativa. Las redes educativas buscan el máximo aprovechamiento de fortalezas para así

compensar debilidades identificadas. Sin lugar a duda “las redes educativas son una buena alternativa para integrar esfuerzos, recursos y planes conjuntos” (Eusko, 2012, p. 5).

Según Passailaigue (2013), se pueden mencionar una serie de aspectos que sirven de fundamento tanto para el funcionamiento como para la organización de las redes educativas:

1. Se conciben como un sistema abierto, en constante interacción con el entorno que les rodea.
 2. Requieren una justificación, así como tener definidos los principios, objetivos y el marco normativo que las sustentan.
 3. Exigen el protagonismo de los implicados (internos y externos) para su desarrollo.
 4. Son desarrolladoras del aprendizaje individual, colectivo e institucional, y para ello deben gestionar, adecuadamente, el conocimiento producido.
 5. Se convierten en un modelo organizativo que propicia el mejoramiento de la calidad del sistema educativo y la transformación de la realidad.
 6. Para lograr cambios en los procesos que desarrollan, deben potenciar constantemente los aspectos siguientes: integración, cooperación, intercambio y dialogo, participación, implicación y compromiso colectivo, negociación, motivación y estimulación, trabajo en equipo e intercambio, procesos de aprendizaje y comunicación, entre otras cualidades.
 7. Necesitan de una estrategia a mediano y largo plazo, que debe ser evaluada y ajustada cada cierto tiempo de una manera crítica.
 8. Requieren una coordinación general no jerárquica, sino que propicie las relaciones horizontales necesarias.
 9. Necesitan un mínimo básico de recursos, una estructura orgánica adecuada y de sistemas y herramientas de apoyo, que garanticen su funcionamiento y desarrollo.
- (p. 35-36)

El poder seguir estos fundamentos básicos para el desarrollo de las redes educativas contribuye tanto con el cumplimiento de sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, como en el mejoramiento de procesos puntuales, que tiene un efecto directo en las decisiones por tomar que potencien la calidad de la educación en todos sus niveles: local, regional y nacional.

Según López et al. (2013), las redes educativas de organizaciones escolares que logran funcionar en ámbitos locales se han posicionado como espacios en donde sus participantes trabajan de manera intencional en la mejora de la calidad de sus prácticas docentes (López et al, 2013, p. 26). Actualmente, existen docentes que desde su autonomía se han organizado para la creación y participación en proyectos de trabajo conjunto. Estas acciones son estratégicas, al determinar estrategias de comunicación, planes de coordinación y claridad del compromiso que les permite definir sus metas y establecer sus pautas de funcionamiento. Esto les permite no solo evitar posiciones subjetivas (López et al, 2015, p.753) sino tomar decisiones bien informadas en favor de sus relaciones interpersonales, la mejora de sus labores docentes y la cultura colaborativa de su institución. Las redes requieren de un compromiso social por la educación genuino que funcione como brújula en la búsqueda de rutas que mejoren la colaboración, el trabajo en red y posibles procesos de innovación. Tal y como lo afirman Longás et al. (2008), las redes tienen “la pretensión de construir verdaderos procesos de mejora y cambio cualitativo, transformadores de la población en su conjunto” (p. 264).

Aunado a esto, un paso importante que debe destacarse en la cultura de trabajo de las instituciones educativas es el de propiciar estrategias colectivas a través redes que resulten en cambios positivos (Ainscow et al., 2012). Este efecto positivo implica experiencias innovadoras y propiciadoras de cambios que surgen desde el trabajo en redes de este tipo.

Fue a inicios del siglo XXI cuando dieron inicio cambios significativos en las estrategias de trabajo. Estas dieron campo al fortalecimiento del aprendizaje en pares desde la formación docente. Estos espacios se caracterizaron por propiciar la reflexión como un proceso necesario. Esta nueva visión incluyó además satisfacer demandas tecnológicas y de conocimiento (Díaz, 2013, p.157).

En la era actual de la comunicación y conectividad sin límites, las personas docentes cuentan con vastas herramientas que les permiten difundir e intercambiar el conocimiento. De esta manera, se pueden convertir en un vehículo del saber innovador. Para esto, se debe buscar la constante actualización en áreas de investigación, comunicación y reflexión. El participar en este compromiso de divulgación no debe ser un esfuerzo individual, por el contrario, las Redes Educativas pueden integrar el aprendizaje continuo, el intercambio de información y la búsqueda de soluciones a problemas pertinentes. Y tal y como lo indica

Díaz (2013) dar origen a una red educativa abre espacios para la complicidad entre docentes, la construcción de experiencias colectivas y el confirmar el anhelo por cultivar la responsabilidad social. Las redes son espacios horizontales sin lugar para la dominación o la represión.

El establecimiento de metas de las redes debe mantener el balance entre la estructura y la incertidumbre. No se debe dejar de lado la planificación de logros y estrategias que permitan la reflexión e incluyan los deseos de sus participantes. A la vez, se debe estar dispuesto a ser sorprendido por lo que se pueda generar en el compartir y no temer al cambio. Pues es la transformación de lo cotidiano, lo normalizado y lo tradicional lo que sustenta el pensamiento complejo. Y, por consiguiente, este pensamiento reforma la enseñanza y el aprendizaje.

Muchos son los beneficios de las redes educativas; Levis (2011), por su parte, ha identificado que las redes en la educación y desde enfoques colaborativos priorizan estrategias de trabajo colectivas organizadas por áreas de interés. Además, permiten iniciativas interdisciplinarias, dan espacio a procesos sociales horizontales, potencian proyectos colaborativos, impulsan la producción colectiva, acentúan el sentido de pertenencia al grupo y propician la curiosidad.

La creación, participación y ejecución en redes educativas tiene un papel significativo para la educación en todas sus especialidades, y de manera particular para la enseñanza de la Educación Física, debido a que las experiencias y aprendizajes que se adquieren en la práctica cambian día a día y requieren procesos colectivos de actualización y transformación. Esta propuesta brinda una perspectiva metodológica diferenciadora a partir de redes educativas que fortalezca la labor docente en la educación física. Lo anterior, con el interés de fomentar la actividad física que se ajuste a las necesidades particulares para cada uno de los niveles de enseñanza, a las áreas de conocimiento, a las modalidades de los contenidos, y a las características del grupo de personas docentes e instituciones en las que se implemente.

Capítulo III

Marco metodológico

Tipo de investigación

Paradigma y enfoque

Con el fin de aproximarse a la realidad de la población implicada, este estudio se basa en el paradigma naturalista, el enfoque cualitativo y el diseño investigación acción. Desde el punto de vista ontológico, se parte de la consciencia de que la realidad que por investigar es una construcción social que está sujeta a la conceptualización y a comprender el comportamiento de las personas en su medio. Además, se toma en cuenta que, desde la perspectiva epistemológica, el conocimiento se construye al comprender e interpretar esta realidad. El método de investigación acción permitirá desarrollar el diseño conforme se avanza en la investigación. Santos (1990), afirma que los criterios de validez de la investigación cualitativa están en constante revisión:

Al intentar reconstruir una realidad, desentrañar sus redes de significado y, en definitiva, comprenderla en toda su profundidad, nos hacen falta indicadores de credibilidad: ¿Es esa la realidad? ¿Está quizás deformada por los instrumentos que se han empleado, por la prisa con que se ha trabajado, por la subjetividad de los informantes, por la arbitrariedad de la información? (p. 162)

Por lo tanto, una palabra clave en la investigación cualitativa es: interpretación. Como lo menciona Sandín Esteban (2000) “los investigadores cualitativos abordan, fundamentalmente, cuestiones relacionadas con acciones y no con actos”.

Durante la investigación, nos enfocamos en el contexto en el que se desenvuelve la persona docente de educación física de primaria, para explorar y luego potenciar las habilidades de liderazgo presentes, con el fin de fortalecer la actividad física de la comunidad estudiantil a la que pertenecen.

Krause (1995) define el enfoque cualitativo de la siguiente forma:

La metodología cualitativa se refiere, entonces, a procedimientos que posibilitan una construcción de conocimiento que ocurre sobre la base de conceptos. Son los conceptos los que permiten la reducción de complejidad y es mediante el establecimiento de relaciones entre estos conceptos que se genera la coherencia interna del producto científico. (Krause, p. 21)

La investigación cualitativa permite centrarse, como lo menciona Gurdián Fernández (2017) en la “lógica interna” de la realidad por analizar, ya que, como investigadores, se intenta comprender a las personas docentes en su estado natural, sin alteraciones ni manipulaciones y dentro de su propio marco de referencia

Además, Gurdián Fernández (2017) se refiere al paradigma naturalista, propio de la investigación cualitativa, como un modo de investigar con el fin de intentar comprender la situación o fenómeno tal y como se presenta. Es decir, los investigadores naturalistas, son básicamente “fenomenólogos”. Por lo tanto, se aborda esta investigación como algo natural, acercándose como observadores de la realidad, permitiendo que las interpretaciones y resultados fluyan durante todo el proceso.

Investigación acción

El diseño utilizado para este trabajo es el de investigación acción, el cual tiene como finalidad, según Hernández et al. (2014), “comprender y resolver problemáticas particulares de un grupo vinculadas a un entorno, aplicando la teoría y otras prácticas en base al planteamiento”. En el caso de esta investigación, el grupo por analizar son las personas docentes de la materia de Educación Física de primaria y el entorno de los centros educativos de enseñanza primaria de la Dirección Regional Educativa de Pérez Zeledón. Los autores afirman que:

La investigación acción pretende principalmente propiciar la transformación de la realidad y que las personas tomen conciencia en esa transformación, comprometiendo la completa colaboración de los participantes en la detección de las necesidades, implicación con las organizaciones a modificar, en la mejora del proceso, los cambios que se requieran y la puesta en práctica de los resultados de la investigación. (Hernández et al., 2014, p. 496)

Durante el proceso de la investigación, se identifica y analiza las habilidades de liderazgo pedagógico presentes en las personas educadoras físicas en su labor docente. Del mismo modo, se observa cómo estas favorecen el desarrollo de sus roles, impactando las comunidades educativas donde se desenvuelven.

Hernández et al. (2014) analizan los diseños fundamentales de la investigación acción, los cuales son práctico y participativo. En este caso, el enfoque está en el diseño práctico. Iniciamos observando las prácticas locales del grupo de docentes de educación física de la región de Pérez Zeledón, a su vez involucrando indagaciones en el equipo. También, propiciando espacios de trabajo grupales e individuales, mediante la aplicación de instrumentos como cuestionarios y entrevistas. El fin es enfocarse en el desarrollo y aprendizaje de los participantes, potenciando sus habilidades de liderazgo pedagógico; asimismo, diseñar una propuesta de redes educativas, como recurso para generar el cambio y como una dinámica coparticipativa entre investigadores y participantes.

La proactividad de los investigadores en el proceso de implementación de la propuesta es esencial, ya que la información brindada sobre las actividades a los participantes debe ser clara y concisa. Esto con el fin de motivarlos a lograr el alcance del plan, asistirlos cuando presenten alguna dificultad y plasmar el mayor esfuerzo de los participantes durante el desarrollo de la investigación.

Las opiniones, sugerencias y sentimientos de los participantes benefician la evaluación de los avances. Brindan los datos para la elaboración de reportes que redefinen la problemática, dando lugar a nuevas hipótesis que conduzcan al ciclo de la retroalimentación. Finalmente, llevan a ajustar la propuesta y a adecuarla a las eventualidades que se presenten.

Categorías de análisis

Las categorías y subcategorías de análisis han sido definidas con el fin de obtener claridad sobre el objeto de investigación y el camino a seguir. El propósito de estas, es orientar el proceso investigativo de manera estructurada, fluida y concisa. Con base en los objetivos específicos de esta investigación, se selecciona tres categorías de análisis: habilidades de liderazgo, liderazgo pedagógico y fortalecimiento de la actividad física. Como

subcategorías, se elige el profesorado de Educación Física, el liderazgo pedagógico en la educación física y actividad física (ver tabla 2).

El análisis de estas categorías y subcategorías, se realizará a través de cuestionarios, entrevistas semiestructuradas individuales y grupales a las personas docentes de Educación Física de primaria de la Dirección Regional de Pérez Zeledón. En la tabla 2, se muestran las categorías y subcategorías con su respectiva codificación asignada en nuestra investigación, así como la población a la que se aplica los instrumentos mencionados:

Tabla 2

Matriz de construcción de categorías y su respectiva codificación

Categoría	Subcategoría	Población	Instrumentos
Habilidades de liderazgo pedagógico (HLP)	Habilidades de liderazgo pedagógico en la persona docente de Educación Física (HLPPDEF)	Personas docentes de Educación Física (PDEF)	Entrevista semiestructurada
Liderazgo Pedagógico (LP)	Liderazgo pedagógico en la Educación Física (LPEF)	Personas docentes de Educación Física (PDEF)	Cuestionario
Fortalecimiento de la actividad física. (FAF)	Actividad física (AF)	Personas docentes de Educación Física (PDEF)	Entrevista semiestructurada y mesa redonda (Grupo focal)

Nota: Elaboración propia.

Técnicas o instrumentos de recolección de información

En el proceso de recolección de datos, se debe utilizar instrumentos. Al asumir el rol de investigadores y a través de las técnicas, métodos, elaboración y aplicación de los

instrumentos; se elige la entrevista semiestructurada, cuestionarios y grupos focales, como herramientas para obtener los datos requeridos en relación con las categorías preestablecidas. Por ejemplo, para la categoría HLP, se utiliza la entrevista semiestructurada, para la LP el cuestionario y para la FAF la entrevista semiestructurada y la mesa redonda (grupo focal).

a. Entrevistas semiestructuradas

La entrevista cualitativa fue la utilizada en esta investigación la cual, según Hernández et al. (2014) "es más íntima, flexible y abierta" (p. 403). Esta se ha definido como un encuentro que permite conversar e intercambiar información entre el entrevistador y el entrevistado. Este proceso permite la comunicación y construcción unificada de significados del tema por investigar.

Las entrevistas semiestructuradas fueron las utilizadas en esta investigación. En esta serie de preguntas (ver Apéndice B), permitimos que surgieran preguntas adicionales, con el fin de precisar conceptos y así obtener información emergente en relación con el conocimiento sobre habilidades de liderazgo utilizadas en la labor docente. Las entrevistas se realizaron en dos momentos durante octubre 2021. Se entrevistó a dos personas docentes de Educación Física que asistieron a la reunión programada en la plataforma para videoconferencias Zoom, ya que, por motivos de emergencia sanitaria (COVID-19), se adaptó las recomendaciones de recurrir a la virtualidad.

b. Cuestionario

El cuestionario es uno de los instrumentos más utilizados en la recolección de datos de la investigación de los fenómenos sociales. Consiste en un conjunto de preguntas en relación con uno o más temas a indagar, que deben ser congruentes con el planteamiento del problema. Si bien el cuestionario usualmente se utiliza en la investigación cuantitativa, en el caso de esta investigación, se utiliza desde la perspectiva cualitativa.

Los cuestionarios fueron creados con la herramienta *Google Forms* (ver apéndices C y D). El propósito de este instrumento, es identificar las habilidades de liderazgo presentes en las personas docentes. En cuanto a las preguntas abiertas, se les solicitó que expresaran cuáles consideran que son sus fortalezas y sus debilidades en su labor docente, tratando de

delimitar las alternativas de respuesta y así conocer el verdadero sentir de los participantes. El tiempo estimado para completarlo fue de diez a quince minutos.

El acuerdo de confidencialidad y protección de datos, mas no el anonimato en este proceso, fue claramente explicado a las personas docentes con el fin de que se sintieran libres de contestar honesta y abiertamente. La muestra recolectada incluyó a diecinueve personas docentes, de las cuales dos participaron en la entrevista y el cuestionario. Un total de diecinueve personas participaron en el cuestionario.

c. Trabajo de grupo

Para el enfoque cualitativo, la recolección de datos es vital, ya que estos se convertirán en información de personas, comunidades o situaciones, en las propias formas de expresión de cada uno. Inicialmente, los datos fueron recolectados a través de entrevistas semiestructuradas (ver apéndice B). En cuanto al trabajo de grupo, según Hernández et al. (2014) este es conocido como sesiones de profundidad o grupos de enfoque, los cuales consisten en reunir grupos de tres a diez participantes, donde se conversa a profundidad en torno a un tema. Esto, en un ambiente relajado, informal y bajo la dirección de los investigadores. Por lo tanto, más allá de realizar las mismas preguntas a los participantes, el objetivo es generar y analizar la interacción entre las personas docentes y cómo se crean ideas grupalmente.

Este tipo de instrumentos, permite cierta flexibilidad de organización al tener un grupo o varios grupos en una sola sesión o un grupo que participe en dos o varias oportunidades. Es la evolución del trabajo la que permite decidir el número de grupos y sesiones por realizar. En el caso particular de este estudio, se convocó a una reunión grupal de manera virtual. Sin embargo, debido a la convocatoria lograda, esta se transformó de grupo focal a entrevistas uno a uno. Esto permitió conocer la realidad de ambas personas docentes de forma más individual.

Fases de la investigación

Las tres fases del diseño metodológico de la investigación acción, según las describe Bernal (2010) son: “la fase inicial o de contacto con la comunidad, la fase intermedia o de elaboración del plan y la fase de ejecución y evaluación del estudio” (p. 63).

En la fase inicial, se realizó un primer contacto con las personas docentes, e identificó el problema basado en las experiencias relatadas por los participantes, a través de entrevistas “informales” y la recolección de datos mediante una encuesta aplicada en la primera etapa de la investigación (ver apéndice A). Lo anterior permitió saber la cercanía y conocimiento del concepto de liderazgo pedagógico de las personas docentes. También se realizó una revisión de los programas de estudio de dos universidades de la región donde se imparte actualmente la carrera de la Enseñanza de la Educación Física.

A partir de establecer el problema, conocer sus aristas y los resultados que arrojan los instrumentos aplicados, se procedió a la formulación de una propuesta para resolver el problema identificado. Con el análisis de información, se diseñó un plan de acción basado en la evaluación de los resultados, de los cuales se desprende una retroalimentación de lo alcanzado en el proceso. Por ende, esto lleva a un nuevo diagnóstico y una nueva espiral de reflexión y acción.

Una vez alcanzada la lucidez conceptual del problema de la investigación y la problemática, es tiempo de recolectar los datos. Son clave las entrevistas a las personas docentes, así como observar el ambiente, eventos y actividades que se relacionen con el tema. Además, formar grupos de trabajo y aplicar cuestionarios es parte de los instrumentos utilizados en esta investigación.

En la segunda fase, se procedió a elaborar un plan en el que, con base en los objetivos planteados, se definen las categorías y subcategorías de análisis, así como las técnicas e instrumentos de recolección de datos. Se realizó una convocatoria oficial por medio de una invitación enviada a un grupo de WhatsApp, en el cual están adscritas todas las PDEF de primaria de la Dirección Regional de Pérez Zeledón. A través de la aplicación de los instrumentos, nuestra intención es analizar e interpretar los resultados obtenidos, en busca de un posicionamiento en relación con las estrategias por utilizar en nuestra propuesta. Como parte de la ejecución, el objetivo es encontrar puntos de mejora en las habilidades presentes en el profesorado de Educación Física.

Para la tercera fase de ejecución, se trabajó con las personas docentes de Educación Física, debido a la necesidad de identificar cuáles habilidades beneficiarían el desarrollo de

la actividad física en la comunidad. Recolectamos la información de manera que se pudiera identificar las habilidades de liderazgo pedagógico utilizadas en la labor docente; así como las que fortalecen la promoción de la actividad física en los agentes principales del proceso educativo, los cuales son: personas estudiantes, personas docentes y administrativas, padres y madres de familia y demás miembros de la comunidad donde se ubica la organización educativa de primaria.

Los participantes del estudio son las personas docentes de la materia de Educación Física. Dichas instituciones educativas, pertenecen a Pérez Zeledón, decimonoveno cantón de la provincia de San José, Costa Rica. Estas a su vez, se encuentran bajo la dirección de la Asesoría de Educación Física de la Dirección Regional Educativa de Pérez Zeledón (DREPZ) del Ministerio de Educación Pública (MEP).

Consideraciones en relación con las categorías en análisis

a) El diseño para la investigación tomó en cuenta que uno de los investigadores trabaja en la Dirección Regional donde se desarrolla la investigación, como docente de la misma materia, ofreciendo un punto de vista interno y de primera de mano de las experiencias señaladas por los participantes, así como la experiencia en la búsqueda de las estrategias necesarias para fortalecer la actividad física. En contraparte, la persona coinvestigadora, no labora en la Dirección Regional, lo que la convierte en un agente externo neutro. Por lo tanto, esto nos permite contrastar dos puntos de vista y analizar objetivamente los resultados de la información arrojada por los instrumentos.

b) Se consideró a las personas docentes de Educación Física de primaria como participantes del estudio que pretende analizar e identificar en su labor, las habilidades de liderazgo pedagógico presentes en el desarrollo de sus lecciones y en la búsqueda de motivar a la comunidad educativa en el fortalecimiento de la actividad física y el bienestar integral.

c) Para efectos de esta investigación, se indagó por medio de dos entrevistas y dos cuestionarios digitales aplicados a 19 personas docentes de la región educativa seleccionada. Las entrevistas realizadas permitieron conocer de manera más profunda sus experiencias e historias de vida. Por ejemplo, el origen de la decisión de convertirse en docentes de la

materia de Educación Física, el conocimiento o desconocimiento relacionado a las habilidades de liderazgo pedagógico, entre otras.

d) Las conclusiones de la investigación se elaboran a partir del análisis de los datos y de la implementación de espacios para potenciar las habilidades de liderazgo pedagógico que se reconocieron como deficientes durante el proceso de recolección de datos.

Criterios éticos aplicados, aspectos de validez y confiabilidad

Como lo afirma Gurdían-Fernández (2017) existen cuatro conceptos clave que garantizan que el estudio sea congruente con el paradigma cualitativo: credibilidad, transferibilidad, dependibilidad y confirmabilidad. Además, menciona la retroalimentación por parte de las personas participantes del estudio como un quinto concepto que brinda al análisis de datos cualitativos mayor validez y confiabilidad.

La credibilidad de la información recolectada se evidencia en el trabajo de campo que acompaña el proceso de hallazgos en la presente investigación. Esta información permitió profundizar en la realidad de la persona docente, más allá del propósito inicial, el cual era recolectar datos. Se pudo observar de cerca las motivaciones, preocupaciones y aspiraciones futuras para la mejora de sus funciones.

Estos datos (respuestas, gráficos, resultados, anotaciones y otros) se están preservando en una carpeta compartida en *Google Drive* a la cual solamente los investigadores tienen acceso. Como respaldo, la información también se guarda en un disco duro externo.

En cuanto a la dependibilidad, como afirma Gurdían-Fernández (2017) “El mundo está en constante cambio”. Por lo tanto, la retroalimentación de los participantes y la posibilidad de aplicar los hallazgos a otros contextos (transferibilidad) hacen que el estudio sea válido y confiable.

Teniendo en cuenta la importancia de proteger la confidencialidad de los participantes del estudio y comprometerse con el uso responsable de la información recolectada, se creó un consentimiento informado (ver apéndice E), en el cual se describe clara y puntualmente los objetivos de la investigación, solicitando su firma como autorización expresa para hacer

Capítulo IV

Análisis de datos

En el capítulo II de esta investigación, como primer paso, se realizó una revisión bibliográfica, la cual nos ha permitido visualizar y trazar el camino a seguir, con el fin de analizar los datos recolectados a través de los instrumentos aplicados: entrevista semiestructurada y cuestionarios.

En ambos instrumentos, las preguntas abiertas, nos permitieron comprender la visión de mundo de cada participante. Tal como lo menciona Gurdíán-Fernández (2007):

Las preguntas abiertas nos permiten entender el mundo de acuerdo con la forma en que ese mundo es visto por las otras personas -las y los sujetos actuantes. El propósito de las preguntas abiertas es que nos permitan entender y capturar los diferentes puntos de vista de la otra persona. (p.228)

En este sentido, al dar inicio con la recolección de datos, se encontró con que la convocatoria grupal se transformó en dos entrevistas individuales. Por lo tanto, se tomó esta “eventualidad” para entender de una forma más cercana el contexto del objeto de estudio, ya que las personas docentes se sintieron más a gusto, seguras y en confianza.

Gurdíán-Fernández (2007) sugiere algunas recomendaciones específicas para el análisis de datos cualitativos. Para esta investigación, se halló inspiración en algunas de esas recomendaciones, para empezar a realizar el análisis de la siguiente forma:

- Se leyó cuidadosamente las notas y transcripciones de las entrevistas y cuestionarios.
- Se identificó similitudes, diferencias y particularidades de cada entrevista.
- Se organizó los datos por categorías, subcategorías y las clasificaciones por códigos.
- Se reflexionó sobre los datos recolectados, cada uno desde su perspectiva de observador.
- Se leyó todos los datos recolectados en conjunto para obtener una idea general sobre los resultados.
- Se recurrió a la triangulación de datos entre la información obtenida por las personas participantes, la teoría y el análisis crítico de los investigadores.

Análisis de resultados

Un líder o lideresa de una institución educativa contribuye al desarrollo de habilidades en la comunidad estudiantil de forma directa e indirecta. Como lo describen Pont et al. (2008):

Los líderes escolares ejercen una influencia medible, en su mayor parte indirecta, sobre los resultados del aprendizaje. Esto significa que el impacto de los líderes escolares en el aprendizaje de los estudiantes, por lo general, es mediado por otras personas, eventos y factores organizacionales, como maestros, prácticas del salón de clase y ambiente de la escuela. (p. 34)

En relación con lo que mencionan Pont et al. (2008), la Persona Docente de Educación Física 1 (PDEF1) (ver tabla 1) describe su concepto de liderazgo como *no sobresalir únicamente yo, sino buscar ese grupo, ese conjunto de personas ... donde todos podamos ir desarrollando junto con la guía de esa persona, pero siempre trabajando a la par.*

Lo anterior también denota la relación que la persona docente de educación física realiza entre liderazgo y una vital habilidad de liderazgo pedagógico, la cual es el trabajo en equipo. Por otra parte, al consultar a las PDEF, por medio de una pregunta abierta, sobre cuáles consideran que son sus mayores fortalezas y debilidades, la mayoría afirma que la creatividad, la resiliencia, la serenidad y la vocación son fortalezas. Como debilidades, mencionan a las tecnologías, la ejecución de tareas administrativas, impuntualidad, timidez e inseguridad a la hora de ejercer su labor. Como investigadores, esta información demarca el camino a seguir para la creación de la propuesta, donde se profundizará puntualmente en fortalecer las habilidades que la PDEF considera deficientes en su labor.

En la categoría de LP y su influencia en el FAF en la comunidad educativa, PDEF15 afirma que el LP influye de manera positiva, ya que, si los estudiantes solo deben asistir a la lección de educación física durante un día lectivo, hay mayor asistencia en comparación con otras materias: *la mayoría de los estudiantes quieren, están pendientes de una clase más. Y*

el día que solo deben presentarse a la escuela solo a clase de educación física no falta ninguno.

Una de las primeras situaciones que se notó durante los cuestionarios y especialmente en las dos entrevistas realizadas, fue el desconocimiento de los docentes en cuanto al concepto de habilidades de liderazgo. En la mayoría de las respuestas, las habilidades se confunden con cualidades, rasgos de personalidad, entre otros. Por ende, se interpretó que el no poder la PDEF identificar sus propias habilidades de liderazgo, también influye en no saber cómo potenciarlas.

Por ejemplo, al realizar la pregunta *¿Considera usted que utiliza alguna habilidad específica de liderazgo en su labor?*, PDEF1 responde *...la que más tal vez me ayuda es ser autocrítica*. Por otra parte, PDEF2 comenta:

Habilidades es como un todo, verdad, es como la forma de hablar, como la forma de actuar, como cosas que ya vienen como en un uno verdad, una habilidad puede ser tal vez me cuesta mucho hablar, pero soy buena para hacer una actividad, verdad, un juego, organizarme, o algo así.

En cuanto a las HLPPDEF, encontramos en la primera muestra que la mayoría de las personas docentes considera que el pensamiento creativo y la resiliencia son las más utilizadas para el FAF en la comunidad educativa, y no el trabajo en equipo como lo menciona la PDEF1.

En contraste, las HLPPDEF menos usadas, son: la proactividad, la motivación y la comunicación asertiva, según el resultado del primer cuestionario, en el cual se suministra a cada una de las PDEF escenarios de su contexto laboral. La PDEF debía elegir cuáles acciones se acercaban más a su reacción hacia los diferentes casos. Cada una de las opciones, estaba planteada para que la PDEF se sintiera identificada por escenarios característicos en relación con las seis diferentes habilidades de liderazgo mencionadas en las referencias conceptuales de esta investigación: la proactividad, la motivación, el pensamiento creativo, el trabajo en equipo, la comunicación asertiva y la resiliencia.

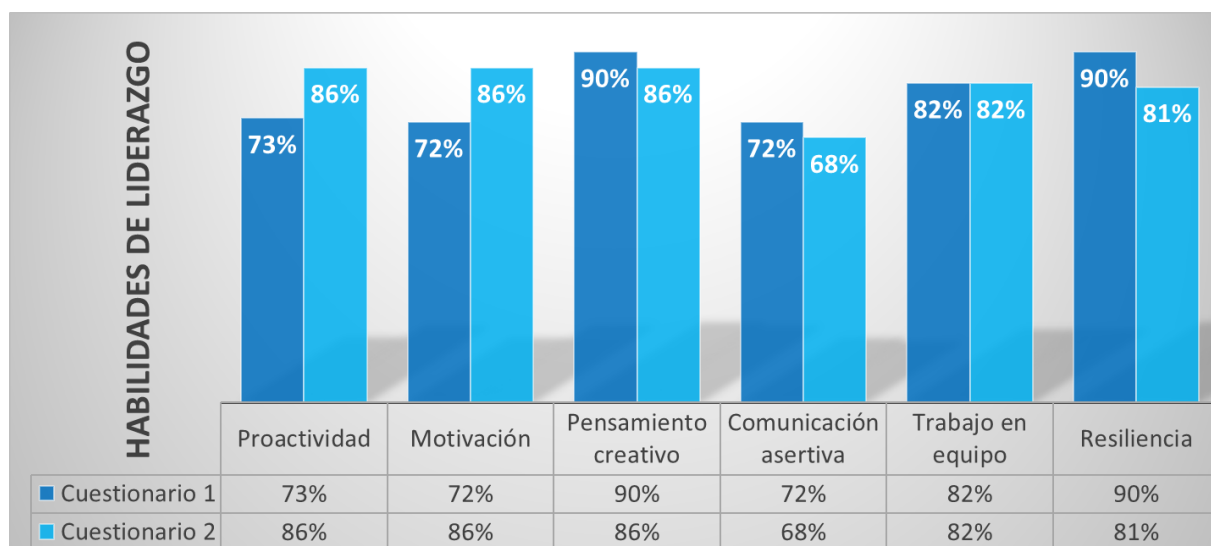
Por otra parte, con respecto a los resultados del segundo cuestionario, obtuvimos respuestas contrastantes (ver figura 2), ya que notamos que existe un desconocimiento

conceptual de cada una de las HL planteadas en los instrumentos. Según las PDEF, las habilidades menos utilizadas, corresponden a la comunicación asertiva, trabajo en equipo y resiliencia, mientras las habilidades más utilizadas fueron la proactividad, la motivación y el pensamiento creativo.

Para el cuestionario número dos, brindamos las definiciones de cada una de las seis habilidades de liderazgo. Luego les preguntamos cuáles de ellas consideran que utilizan más en el fortalecimiento de la actividad física en la clase y la comunidad educativa (ver apéndice D).

Figura 2

Gráfico de cuestionario 1 y 2 sobre las habilidades de liderazgo



Nota: Elaboración propia a partir del cuestionario 1 y 2.

Weinberg y Gould (2010) indican que el profesorado de Educación Física se caracteriza por desarrollarse en un ambiente que implica dimensiones como la motivación de las personas participantes, el dar retroalimentación y el establecimiento de relaciones interpersonales. Por lo tanto, nos llama la atención que la motivación sea una de las HLPPDEF menos utilizadas por la persona de educación física (PDEF), así como la proactividad y la comunicación asertiva. Además, descubrimos que hay un grado de insatisfacción en la PDEF, en relación con la carga administrativa excesiva, la falta de insumos y espacios aptos para el ejercicio de su labor. PDEF6 afirma: *El sistema pide cumplir*

con muchas obligaciones, y en ocasiones, cuando uno resuelve algo, por lo general descuida otras cosas. Por otra parte, PDEF17 responde que una de sus debilidades es la de *No contar con los suficientes materiales para trabajar.*

La PDEF es facilitadora de aprendizaje y una de sus labores más importantes es la de promover espacios en los que se pueda explorar, descubrir, comprender y desarrollar habilidades de forma segura y objetiva. El liderazgo en la materia de Educación Física se caracteriza por una serie de habilidades, que según Molinar y Velázquez (2010) en referencia al liderazgo pedagógico, son: la capacidad de ser proactivo, la capacidad de crear el futuro, motivar a los demás y desarrollar relaciones interpersonales sanas. Para mostrar proactividad, la persona líder requiere iniciativa y responsabilidad ante lo que sucede en su práctica profesional. Estos elementos son los que determinan el cumplimiento de los objetivos trazados. Por su parte, Bolívar (2010) entiende por liderazgo pedagógico “la capacidad de ejercer influencia sobre otras personas y movilizar mediante ella a la organización hacia el objetivo común de la mejora de los aprendizajes de los alumnos”. (p.13).

Podemos observar que, en su mayoría, las PDEF cuentan con las habilidades de liderazgo necesarias y la disposición para ejercer su labor. Sin embargo, en cuanto al ejercicio del liderazgo pedagógico en la educación física (LPEF), hallamos que la influencia que ejerce para promover el fortalecimiento de la actividad física (FAF), tal como lo expresa la PDEF10: *Influye en el momento organizativo, y ese momento son (sic) de los más importantes a la hora de dejar claro una idea o pauta a seguir en una actividad.*

Por otra parte, la PDEF7 asegura que: *Somos guías y docentes que nuestros alumnos nos ven como ejemplos a seguir.* Esto, unido a lo que responde la PDEF19, el liderazgo influye

...de forma positiva, ya que si tenemos líderes deportivos haremos una comunidad deportiva más comprometida y mejorarán la actividad física de muchas personas, tomando iniciativa y realizando cosas nuevas para envolver a toda la comunidad educativa y en el deporte o actividad física.

A pesar de que las respuestas obtenidas sugieren que el liderazgo potencia las habilidades, promueve actividades, motiva, influye de forma positiva y beneficia la toma de decisiones, al preguntarles a las PDEF de forma abierta lo siguiente: Si pudiera hacer algo

diferente desde su labor como docente para fortalecer la actividad física en la comunidad educativa ¿Qué acciones concretas tomaría? Obtuvimos respuestas enfocadas en realizar más torneos deportivos, obtener más y mejores materiales, una adecuada infraestructura deportiva y la necesidad de aumentar las lecciones de la materia de Educación Física.

Otro factor interesante, es la mención acerca de reorganizar las funciones del docente. Es decir, que este solo se dedique a impartir lecciones, ya que el trabajo administrativo es demandante y desmotivador. La PDEF6 afirma lo siguiente:

Desde mi labor docente considero que estoy haciendo lo posible, el cambio para fortalecer aún más la actividad física, son decisiones políticas que se deben tomar para organizar y definir nuestras funciones, ya que se nos paga para educar y se nos estructura un horario para eso, pero en la realidad laboral nos dispersan en la ejecución de muchas otras acciones que, aunque son compatibles con los ideales de una educación integral, son recargas de labores que se deben hacer casi clandestinamente, ya que estamos descuidando otras.

En relación con potenciar la actividad física en la comunidad estudiantil, Murillo et al. (2013), identifican algunas estrategias prometedoras para aumentar la actividad física en el entorno escolar, como lo son las intervenciones centradas en la mejora de los programas de Educación Física como estrategia para promocionarla. Las personas docentes expresaron la necesidad de mejorar las políticas que rigen el área de educación física en las instituciones educativas. Como lo menciona el PDEF11, es necesario: *ajustar los planes a la realidad de las instituciones*. A su vez, PDEF6 expresa lo siguiente: *Desde mi labor docente considero que estoy haciendo lo posible, el cambio para fortalecer aún más la actividad física, son decisiones políticas que se deben tomar para organizar y definir nuestras funciones*.

La materia de Educación Física, especialmente en primaria, influye en la promoción y el desarrollo de la actividad física, ya que contribuye en la acumulación de minutos recomendados por día (Fairclough y Stratton, 2005; Frago, 2014). Esta materia puede ser un estímulo importante en la promoción de la actividad física fuera del centro escolar en la ejecución de actividades de conjunto competitivas y recreativas familiares. Estos, sin lugar a

dudas, son espacios que contribuyen con la adquisición de estilos de vida físicamente activos (González-Cutre et al., 2014)

Los participantes coinciden en reconocer que el LP influye positivamente en el FAF en la comunidad educativa. En la tabla 2, vemos cómo sus respuestas evidencian un gran compromiso con su labor y el reconocimiento de la importancia del LP en el FAF. Estos comentarios son solo algunos ejemplos de cómo el LP ha dotado de estrategias a los PDEF para poder fortalecer la actividad física en la comunidad educativa, en beneficio de estilos de vida saludables, a través de las lecciones de la materia, el deporte, la recreación y las actividades físicas en general.

Tabla 3

Respuestas participantes con relación a la influencia del LP en el FAF

Participante	Respuesta
PDEF4	<i>...inspirar a nuestros estudiantes para que ellos adopten hábitos saludables en los que se debe incluir la actividad física.</i>
PDEF9	<i>...en la toma de mejores decisiones.</i>
PDEF11	<i>...nuestra perspectiva de asumir estos cambios debe de ser la de un buen líder para interpretar la manera más ideal y que se adecue al lugar donde estamos, esto repercutirá directamente en la enseñanza y la capacidad de trabajo de los alumnos.</i>
PDEF15	<i>...capacidad de llevar a cabo lo que se planea de la mejor forma.</i>
PDEF19	<i>...credibilidad de las actividades y proyectos propuestos.</i>
PDEF21	<i>...influye en el momento organizativo.</i>

Nota: Elaboración propia a partir del cuestionario número dos.

La actividad física no debe confundirse con “hacer ejercicio”. El fortalecimiento de la actividad física, debe ser planificado, tener estructura, ser constante y realizada bajo objetivos claros de mejora de las aptitudes físicas, mentales y emocionales. De manera más específica, la OMS (2020) ha determinado que “la actividad física abarca el ejercicio, pero también otras actividades que entrañan movimiento corporal y se realizan como parte de los momentos de juego, del trabajo, de formas de transporte activas, de las tareas domésticas y de actividades recreativas” (párr. 36).

Además, en esta investigación, quisimos conocer el ejercicio del liderazgo de las PDEF en ámbitos fuera de labores propias de la docencia. Mediante dos preguntas en los cuestionarios, se pudo conocer si los participantes lideran comités institucionales, circuitales o regionales. Los resultados obtenidos determinan que un poco más de la mitad de ellos lo hacen, pero solamente dos de los participantes lo hacen en comités que no tienen relación con el área del deporte, la actividad física o la recreación. Con esto, interpretamos que la mayoría de las PDEF son líderes en ambientes acordes a su área, donde se sienten más seguros.

Al tratar de profundizar en la exposición de las PDEF en liderazgos ajenos a sus funciones docentes, formulamos la siguiente pregunta, ¿es usted líder o lideresa de alguna institución fuera de su labor docente en el MEP?, por ejemplo: Organizaciones deportivas, recreativas, religiosas, comunales, entre otras. Con esto, notamos que solamente el 36% de las personas educadoras físicas lideran organizaciones de este tipo, reforzando la tesis de que la persona docente no se siente a gusto saliendo de su zona cómoda.

Adicionalmente, encontramos que las PDEF utilizan en sus labores docentes las HLP, aun cuando no las reconocen desde el punto de vista conceptual. Además, se tomó la decisión de descartar la información sobre las edades y los años de experiencia laboral de los participantes, ya que no se encontró relación. Los instrumentos no revelan si estos dos indicadores afectan el uso de las habilidades a la hora de impartir las clases de educación física.

Con base en toda la información recolectada, encontramos la necesidad de fortalecer específicamente tres de las seis habilidades de liderazgo pedagógico analizadas: motivación, proactividad y comunicación asertiva. Estas serán enfatizadas en la elaboración de la propuesta. Con unanimidad, los participantes comprenden el valor de desarrollar estas habilidades para ejercer de forma óptima sus liderazgos.

Además, a partir de la información recolectada con los instrumentos, respondimos a los objetivos planteados en esta investigación. Identificamos hallazgos importantes, como la necesidad que tienen las PDEF de contar con espacios para expresar sus experiencias laborales y personales, así como el compartir con otras PDEF las estrategias utilizadas en las

diversas situaciones de su labor docente en el día a día. Se evidencia, también, la necesidad de crear una cultura y clima organizacional definido, en la cual la salud y el bienestar mental sean atendidos en sus espacios laborales.

Otros aspectos importantes van enfocados en la labor docente como tal, ya que los participantes manifiestan inconformidad ante el exceso de funciones administrativas, las cuales llevan a descuidar la atención de los estudiantes. También, la totalidad de las PDEF manifiesta la urgencia de actualizar los programas de estudio de la materia, ya que desde el año 2013 no se realiza ningún cambio.

La mayoría de las PDEF, consideran que la comunidad estudiantil debería recibir un número mayor de horas semanales dedicadas a la actividad física. Actualmente, un estudiante de primaria del sistema educativo costarricense recibe solamente 80 minutos de la materia de Educación Física por semana, en los centros educativos donde se imparte la materia. En la Dirección Regional de Educación de Pérez Zeledón, lamentablemente, la materia no se imparte en todas las instituciones primarias, ya que no todas las instituciones cuentan con la infraestructura y los materiales adecuados para desarrollar las habilidades motrices de las personas estudiantes.

En relación con los objetivos planteados en esta investigación, los resultados condujeron a alcanzar cada uno de ellos. En respuesta al primero, se concluyó que, al analizar cuáles HLP son utilizadas por las PDEF, se distinguen seis: la comunicación asertiva, el pensamiento creativo, la motivación, la resiliencia, la proactividad y el trabajo en equipo. Cabe señalar que la teoría aportó esas seis principales habilidades pedagógicas de uso común en las PDEF, con las cuales, al identificarlas como respuesta al segundo objetivo y a través de aplicar los instrumentos, se obtuvo resultados satisfactorios, ya que las PDEF, en efecto, utilizan esas habilidades diariamente en sus espacios laborales. También, como parte de los tres objetivos específicos, se evidencia cómo las HLP juegan un papel muy importante en el fortalecimiento de la actividad física en la comunidad educativa, como parte de las funciones del educador de la materia en investigación.

A partir de la información recolectada y en cumplimiento con el tercer y último objetivo, se diseña una propuesta capaz de potenciar el LP en las PDEF, para fortalecer las

HLP, en espacios de aprendizaje colaborativos, donde puedan conocer sus estilos de liderazgo y así potenciar el fortalecimiento de la AF en la comunidad educativa donde se desempeñan.

Dirección del proyecto REActívate: actividad física con liderazgo

Descripción

Las redes educativas son una estructura colaborativa intencional, en donde las personas participantes convergen en un espacio en común, con el fin de compartir experiencias y construir oportunidades de desarrollo profesional. Nuestra propuesta es que, a través de la Asesoría Regional Educativa de Pérez Zeledón, se abran estos espacios a los docentes de educación física (virtuales o presenciales) a los que llamaremos Redes Educativas Activas de Liderazgo (REAL).

En estos encuentros bimestrales y con una duración aproximada de cuarenta minutos cada uno, las personas participantes tendrán la oportunidad de compartir sus experiencias, así como dar y recibir retroalimentación relacionada a su labor docente. Como lo describe Picón (1999), las redes educativas se definen como:

Un modelo organizativo sustentado en la filosofía de una genuina cooperación horizontal entre iguales. Se trata de una asociación libre de personas y de organizaciones estatales y no estatales que tienen el propósito común de producir conocimientos para enriquecer la racionalidad conceptual, estratégica y metodológica de aspectos concretos del desarrollo educativo, así como generar insumos relevantes de información que faciliten la toma de decisiones. (p.3).

La propuesta incluye la creación de un manual interactivo llamado REActívate, cuyo fin es guiar el intercambio de experiencias entre docentes en los espacios REAL, en los cuales se desarrollará talleres, charlas y conversatorios a lo largo del año escolar. Las REAL, tendrán como punto de partida, una reunión inicial para el estudio de necesidades, donde las personas docentes podrán proponer las temáticas por desarrollar en los futuros encuentros.

En relación con esto, la investigación realizada, reveló que existen tres habilidades de liderazgo específicas que requieren atención para su fortalecimiento en las personas docentes de educación física: motivación, comunicación asertiva y proactividad. Por tal motivo, el manual abordará una guía para desarrollar tres talleres para que sean impartidos a lo largo del año escolar y así alcanzar el objetivo de fortalecer dichas habilidades.

El primer taller, llamado “Escuchar para entender, no para responder”, pretende mostrar a la persona docente la importancia de la escucha activa para comunicarse de forma asertiva. Con el segundo, bajo el nombre de “Automotivación: Empiezo por mí”, la intención es brindar estrategias de automotivación para el día a día. El tercero “¿Accionas o reaccionas?” abordará el tema de la proactividad, brindando técnicas sencillas y prácticas para ser una persona proactiva dentro y fuera del aula.

En relación con lo anterior, una de las funciones de la Asesoría Regional de Educación Física es la de brindar capacitación continua a las personas docentes. Por lo tanto, nuestra propuesta se alinea con los objetivos de esta dependencia del Ministerio de Educación Pública (MEP).

En cuanto a la estrategia de comunicación, esta se llevará a cabo valiéndose del poder de convocatoria del Asesor Regional, con quien se tiene comunicación directa pero informal: correo electrónico y mensajería instantánea. Además, se hará una campaña vía correo electrónico y WhatsApp, en la que las 39 personas docentes tendrán acceso inicial al material audiovisual adicional alojado en una página de *Google Sites*, sobre lo abordado durante los talleres una vez entregado el manual al asesor para su ejecución.

Justificación

Según la Castillo (2020), la cuarta causa de muerte a nivel global es la inactividad física, con 3.2 millones de muertes cada año. Por lo tanto, contrarrestar los efectos a nivel físico, emocional y mental causados por la emergencia sanitaria por la COVID-19, promover la actividad física en la comunidad educativa, se torna urgente con el fin de combatir el sedentarismo y sus secuelas desde una temprana edad.

El enfoque de la propuesta está dirigido hacia la importancia de fortalecer las habilidades de liderazgo en las personas docentes de Educación Física, con el fin de que estos se conviertan en ávidos promotores de la actividad física con un enfoque integral.

Con respecto a la realidad nacional, según Peña (2021), un nuevo estudio epidemiológico desarrollado por el Dr. Robert Sallis, muestra datos convincentes de la relación entre la inactividad física y un mayor riesgo de desenlaces graves ante el padecimiento de la COVID-19. También, la autora menciona que en Costa Rica “podríamos hacer estudios similares gracias a las características de nuestro sistema integrado de salud, pero lamentablemente todavía no tenemos bien definido el monitoreo de la actividad física. Esta es una enorme debilidad que debe ser resuelta cuanto antes” (párr. 2).

La persona docente de educación física tiene un alcance significativo en la promoción de la salud física, emocional y social, no solo de sus estudiantes, sino de toda la comunidad educativa. Por tanto, la manera en que esta propuesta beneficia a la población meta, trasciende la salud física y alcanza elementos importantes en el bienestar de la comunidad desde esos tres elementos.

Objetivo general

Desarrollar un manual interactivo que fortalezca habilidades de liderazgo en la persona docente de primaria de Educación Física de la Dirección Regional Educativa de Pérez Zeledón (DREPZ), para la promoción de la actividad física a través de las Redes Educativas Activas de Liderazgo (REAL)

Objetivos específicos

1. Crear un manual interactivo dirigido a las personas docentes de Educación Física de primaria de la Dirección Regional Educativa de Pérez Zeledón para potenciar sus habilidades de liderazgo mediante una propuesta curricular
2. Planificar la elaboración del manual que fortalezca las habilidades de liderazgo en las personas docentes de Educación Física de primaria de la Dirección Regional Educativa de Pérez Zeledón y divulgarlo a través de un plan de comunicación
3. Validar que el manual propuesto fortalezca las habilidades de liderazgo en las personas docentes de Educación Física de primaria de la Dirección Regional Educativa de Pérez Zeledón a través de su implementación

Gestión de integración

La gestión de la integración de un proyecto implica “identificar, definir, combinar, unificar y coordinar los diversos procesos” (Project Management Institute, 2017, p. 712). Esto dentro del marco de los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos.

El manual REActívale, el cual forma parte de las Redes Educativas Activas de Liderazgo (REAL), pretende fortalecer las habilidades de liderazgo en la persona docente, con el fin de promover la actividad física en la comunidad educativa. El alcance inicial del proyecto es crear los espacios (presenciales o virtuales) para reunir a los educadores físicos, con una frecuencia bimestral. Estos espacios serán liderados por el Asesor Regional Educativo, quien se apoyará en el material del manual interactivo REActívale.

Las personas interesadas en el proyecto, son los docentes de Educación Física de primaria de la Dirección Regional Educativa de Pérez Zeledón, así como el Asesor Regional de Educación Física. El principal requisito es estar dispuestos y anuentes a seguir los pasos del manual, para así reconocer y fortalecer sus habilidades de liderazgo. Esto les permitirá a los docentes adquirir herramientas para promover la actividad física en su comunidad y desde su propio estilo de liderazgo.

En cuanto a los riesgos que se percibe, se encuentra el desinterés, la baja o nula participación por parte de las personas docentes, así como su dificultad del manejo de tecnologías, problemas de conectividad (en el caso de que se realicen los encuentros virtuales), y el poco apoyo del Asesor Regional de Educación Física.

Las personas directoras del proyecto son César Mora Elizondo y Natalia Quesada Vargas, cuyos roles son los de planificar, crear y validar el manual interactivo para su ejecución. Además, se contará con el apoyo del Asesor Regional de Educación Física para su desarrollo. A continuación, se muestra el ciclo de vida del proyecto en la tabla 4:

Tabla 4

Matriz de síntesis desde las fases del ciclo de vida

Actividades de la fase	Alcance	Tiempo	Costos	FASE INICIO				
				RRHH	Comunicaciones	Riesgos	Adquisiciones	Interesados

Creación de manual interactivo REActivate	Empoderamiento docente.	Abril-junio 2022	44633 2 CRC	Directores del proyecto.	Correo electrónico, mensajería instantánea (WhatsApp)	Poco o nulo apoyo por parte del asesor regional de Educación Física. Participación total de las personas docentes de Educación Física en el proceso de recolección de datos a través de los instrumentos . La Dirección Regional Educativa de Pérez Zeledón muestra gran interés en promover los espacios de formación en las personas docentes.	Diseño gráfico, revisión filológica, impresión, empaste.	Asesor regional Educación Física y personas docentes Educación Física.
FASE PLANIFICACIÓN								
Entrega del manual interactivo REActivate “Actividad Física con Liderazgo”.	Fortalecimiento de habilidades de liderazgo.	Julio 2022	No aplica	Directores del proyecto.	Correo electrónico, mensajería instantánea (WhatsApp)	Posible rechazo del asesor regional de Educación Física	No aplica	Asesor regional Educación Física y personas docentes Educación Física.
FASE EJECUCIÓN								
Estudio de necesidades, primer encuentro REAL	Convocar a las personas docentes de Educación Física.	Julio 2022	No aplica	Asesor regional Educación Física	Correo electrónico, mensajería instantánea (WhatsApp).	Desinterés, baja o nula participación de los docentes, dificultad manejo de TIC, problemas de conectividad	No aplica	Personas docentes Educación Física y asesor regional Educación Física

						, poco apoyo del asesor regional de Educación Física.		
Taller # 1	Fortalecer comunicación asertiva como habilidad de liderazgo.	Agosto 2022	No aplica	Asesor regional Educación Física y tallerista	Correo electrónico, mensajería instantánea (WhatsApp).	Desinterés, baja o nula participación de los docentes, dificultad manejo de TIC, problemas de conectividad , poco apoyo del asesor regional de Educación Física y ausencia de tallerista.	Honorarios talleristas 90000 CRC	Personas docentes Educación Física y asesor regional Educación Física
Taller # 2	Fortalecer motivación como habilidad de liderazgo.	Octubre 2022	No aplica	Asesor regional Educación Física y tallerista	Correo electrónico, mensajería instantánea (WhatsApp).	Desinterés, baja o nula participación de los docentes, dificultad manejo de TIC, problemas de conectividad , poco apoyo del Asesor Regional de Educación Física y ausencia de tallerista.	Honorarios talleristas 90000 CRC	Personas docentes Educación Física y asesor regional Educación Física
Taller # 3	Fortalecer proactividad como habilidad de liderazgo.	Diciembre 2022	No aplica	Asesor regional Educación Física y tallerista.	Correo electrónico, mensajería instantánea (WhatsApp).	Desinterés, baja o nula participación de los docentes, dificultad manejo de TIC, problemas de conectividad , poco apoyo del asesor regional de Educación Física	Honorarios talleristas 90000 CRC	Personas docentes Educación Física y asesor regional Educación Física

						Física y ausencia de tallerista.		
FASE MONITOREO Y CONTROL								
Encuentro con el asesor	Acompaña miento y consultas sobre el manual.	Julio-Diciembre	No aplica	Directores del proyecto.	Correo electrónico, mensajería instantánea (WhatsApp).	Desinterés, baja o nula participación de los docentes, dificultad manejo de TIC, problemas de conectividad, poco apoyo del asesor regional de Educación Física.	No aplica	Personas docentes Educación Física y asesor regional Educación Física
FASE CIERRE								
Validación del manual interactivo REActivate: Actividad Física con Liderazgo, a través de su implementación.	Validar la participación de las personas docentes en el aprovechamiento del manual.	Diciembre 2022	No aplica	Directores del proyecto	Correo electrónico y reunión presencial.	No contar con participación de las personas docentes. No tener visibilidad sobre los resultados de uso y descarga de documentos.	No aplica	Asesor regional Educación Física y personas docentes Educación Física.

Gestión del alcance

Las redes educativas son una estructura colaborativa en donde, en este caso, las personas docentes, convergen en un espacio en común para compartir sus experiencias y necesidades. La presente propuesta es que la Asesoría Regional de Educación Física de Pérez Zeledón funcione como mediadora para que se abran estos espacios (virtuales o presenciales) con una periodicidad bimestral.

El manual REActivate, busca, a través de estos espacios, empoderar a los docentes en beneficio de la promoción de la actividad física en la comunidad educativa.

Según la información recopilada a través de la observación externa, entrevistas, cuestionarios y encuestas aplicadas a los docentes de educación física, se determina que de las seis habilidades de liderazgo investigadas: proactividad, motivación, pensamiento creativo, comunicación asertiva, trabajo en equipo y resiliencia; las tres que deben fortalecerse son motivación, proactividad y comunicación asertiva.

En cuanto a las expectativas de las personas interesadas, se menciona que desean aprender a gestionar su liderazgo con los estudiantes para mejorar su desempeño. Estas expectativas se pretenden cumplir a través de la planificación, ejecución y control de la creación del manual interactivo REActívate, cuyo enfoque está en fortalecer las tres habilidades mencionadas anteriormente.

La validación se dará una vez confeccionado y entregado el manual, el cual será evaluado mediante una rúbrica proporcionada por las personas directoras del proyecto.

Gestión del tiempo

Figura 3.

Secuencia de actividades del Programa REActívate



Nota: Elaboración propia.

La primera actividad que se realizará es la creación del manual interactivo llamado REActívate. En este documento, se especifica el paso a paso (ver figura 3) para el desarrollo de las sesiones REAL, así como tres talleres enfocados en fortalecer las habilidades de liderazgo que lo necesitan: motivación, proactividad y comunicación asertiva. Al finalizar cada uno de los módulos, se evalúa por medio de una rúbrica los conocimientos adquiridos. Este manual quedará en manos de la Asesoría Regional de Educación Física de Pérez Zeledón, para ser aplicado a discreción.

La segunda actividad, una vez creado y entregado el manual, es un estudio de necesidades a través de un encuentro REAL con las personas docentes de educación física, quienes serán convocadas por el Asesor Regional de Educación Física. Seguidamente, tendrá lugar cada uno de los talleres propuestos de forma bimestral.

Las actividades se llevarán a cabo en los espacios físicos o virtuales según lo determine el Asesor Regional Educativo y de acuerdo con los protocolos establecidos por el Ministerio de Educación Pública (MEP) y el Ministerio de Salud. El calendario de trabajo lo definirá el Asesor de acuerdo con las programaciones designadas por el MEP para la capacitación de las personas docentes. Sin embargo, se propone que los encuentros sean de julio a diciembre 2022, como lo muestra la tabla 4.

Cronograma de actividades

Una vez que se hace entrega oficial del manual REActívate, se propone el calendario de actividades a continuación. En este cronograma, se define el primer encuentro bimestral de Redes Educativas activas (REAL) conducido por el Asesor Regional de Educación en julio 2022. Durante esta primera convocatoria, se les comunicará a las personas docentes sobre la existencia del manual REActívate y su objetivo de fortalecer habilidades de liderazgo.

En cuanto a los recursos necesarios para el desarrollo de cada actividad, se requiere que los participantes tengan acceso a un computador, tableta o celular y acceso a internet. Las herramientas digitales que se utilizarán, tanto para REAL como para los talleres, son: la plataforma Zoom para realizar reuniones virtuales, *Google Forms* para realizar encuestas y cuestionarios y otros recursos que los talleristas propongan. Lo anterior en el caso de que los

encuentros sean virtuales, pero si los protocolos y lineamientos del MEP permiten que una o varias de estas sesiones se realicen de forma presencial, se efectuarán en las instalaciones del edificio de la Dirección Regional Educativa de Pérez Zeledón, ubicada en la comunidad de San Isidro del General, o en su defecto en las instalaciones de alguno de los centros de enseñanza del cantón.

Duraciones estimadas: El estudio de necesidades y encuentro REAL contempla 40 minutos para su realización y cada taller un máximo de 60 minutos.

Tabla 5

Cronograma de actividades

Actividad	Responsable	JUL 2022	AGO 2022	SET 2022	OCT 2022	NOV 2022	DIC 2022
Estudio de necesidades, primer encuentro Redes Educativas Activas de Liderazgo (REAL)	Asesor regional Educación Física	x					
Taller #1: Comunicación asertiva.	Tallerista (por definir)		x				
Retroalimentación	Asesor regional Educación Física			x			
Encuentro Redes Educativas Activas de Liderazgo (REAL)	Asesor regional Educación Física			x			
Taller #2: Motivación	Tallerista (por definir)				x		
Retroalimentación	Asesor regional Educación Física				x		
Encuentro Redes Educativas Activas de Liderazgo (REAL)	Asesor regional Educación Física					x	
Taller #3: Proactividad	Tallerista (por definir)					x	
Retroalimentación	Asesor regional Educación Física					x	
Encuentro Redes Educativas Activas de Liderazgo (REAL)	Asesor regional Educación Física						x
Retroalimentación final del manual completo	Asesor regional Educación Física y directores del proyecto						x

Gestión de costos

En la tabla 6, se muestra el costo de los recursos necesarios para confeccionar el manual interactivo REActívate y llevar a cabo las actividades relacionadas con su creación. Se proyecta de la siguiente manera:

Tabla 6

Gestión de costos

Descripción de la actividad	Detalle	Proyección de costo
Impresión y empaste del manual	2 unidades	20 000 colones
Diseño gráfico de logo	Servicios profesionales	25 000 colones
Montaje y diseño de documento	Servicios profesionales	25 000 colones
Revisión filológica	Servicios profesionales	15 000 colones
Revisión del manual por parte de tres evaluadores externos	Servicios profesionales	75 000 colones
Plataforma Zoom PRO	Plan anual	96 332 colones
Honorarios de talleristas	Servicios profesionales (tres sesiones en total)	190 000 colones
Gestiones varias e imprevistos	Gestiones varias e imprevistos	200 000 colones
	Total	446 332 colones

Cabe mencionar que recursos como las instalaciones físicas o espacios virtuales (según como se determine realizar las actividades), se brindarán de forma gratuita por parte de la asesoría regional de educación física, ya que cuenta con instalaciones propias y las licencias correspondientes de las plataformas virtuales.

Los costos en relación con la confección, impresión, revisión y evaluación del manual interactivo del proyecto REActívate, serán cubiertos por parte de los investigadores. Los honorarios de los talleristas, estarán a cargo de la Asesoría Regional de Educación Física, quien cuenta con un presupuesto anual destinado a la capacitación y formación a las personas docentes de educación física.

Gestión de calidad

De acuerdo con la definición establecida en el PMBOK®, “para que el equipo de trabajo alcance los objetivos establecidos, debe establecerse un plan de gestión de la calidad que describa las actividades y recursos del proyecto”. En este sentido y con el fin de procurar la satisfacción de los interesados, buscaremos cumplir con requisitos específicos relacionados con nuestro objetivo. Para esto, el manual tendrá como requisito ineludible para los participantes llenar una encuesta de satisfacción al finalizar cada módulo. En ella, los participantes deberán manifestar sus opiniones en una escala del 1 al 5, (donde 1 es pésimo y 5 excelente), acerca de los contenidos de cada actividad, el encuentro REAL y el taller.

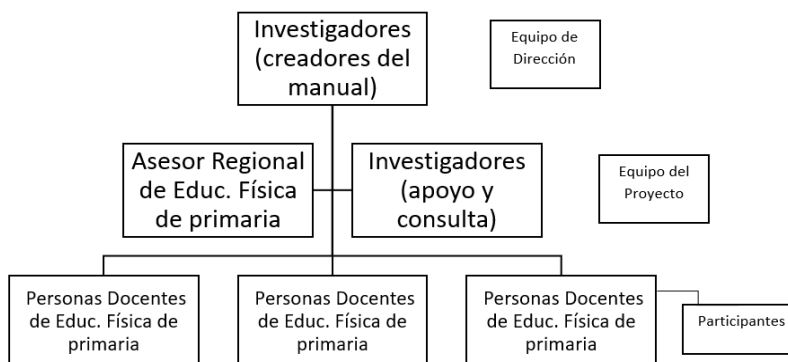
Lo anterior asegura obtener retroalimentación inmediata y así verificar el cumplimiento de la calidad del producto. Para prevenir el incumplimiento de este requisito, se comunicará a los participantes la existencia de este rubro de forma concreta y explícita en el manual, antes de iniciar cada actividad y en el primer encuentro REAL.

Además, se contará con el apoyo de la persona asesora regional de Educación Física, quien deberá comunicar por medio de correo electrónico la cantidad de participantes y otros detalles de interés. De esta forma, se velará por el cumplimiento de los objetivos, así como la mejora continua que requiera el proyecto.

Gestión de recursos humanos

Los investigadores, a partir de la información recabada y la recolección de datos, son responsables de la creación del manual interactivo y la preparación del contenido de los talleres que recibirán las personas docentes. Como se ilustra en la figura 4, una vez que se crea el manual, se hace entrega al asesor regional de Educación Física quien contará con el apoyo y acompañamiento de los investigadores.

Figura 4. Talento humano



Nota: Elaboración propia.

La persona Asesora Regional de Educación Física, será la encargada de la implementación del manual. Además, contará con el apoyo de los investigadores en todo momento para la aclaración de dudas que surjan durante el proceso. La persona asesora, es parte vital de la propuesta, ya que dentro de las funciones que debe desarrollar están:

- Convocar a los participantes.
- Mediar los encuentros de las Redes Educativas, así como aplicar dinámicas de exploración del conocimiento. (test, encuestas, formularios, rubricas de evaluación, entre otros).
- Invitar a los profesionales encargados de impartir los talleres.
- Levantar las listas de asistencia.
- Implementar la hoja de recolección de temas de interés que surjan de las redes educativas.

Las personas docentes de Educación Física, como participantes del programa, facilitarán la información durante el estudio de necesidades sobre las temáticas que desean abordar en las redes educativas y futuros talleres.

Los facilitadores de los talleres forman parte del talento humano externo. La escogencia de estos está a cargo de la Asesoría Regional de Educación y su participación es primordial para el éxito y aprovechamiento de los espacios ofrecidos a los participantes.

Gestión de las comunicaciones

En cuanto a la gestión de las comunicaciones, la información sobre el manual interactivo será emitida directamente por el Asesor Regional Educativo a las personas docentes de educación física. La comunicación entre las personas directoras del proyecto y el asesor es directa, de forma escrita o verbal, formal e informal. Se utilizan medios informales como mensajería instantánea (WhatsApp), formales como correo electrónico, reuniones virtuales a través de la plataforma *Zoom* y encuentros presenciales en las oficinas de la Dirección Regional Educativa.

Una vez que se hace entrega oficial del documento al asesor regional, por medio de WhatsApp y correo electrónico, se les comunicará a las personas docentes de forma concisa que tienen acceso al material audiovisual relacionado con los contenidos del manual, antes del primer encuentro REAL. Este material, creado en idioma castellano, estará almacenado en una carpeta en *Google Drive* para uso de las personas directoras del proyecto y tanto el asesor como la persona docente podrá acceder a ella a través de un código QR.

Gestión de los riesgos

Una de las oportunidades del proyecto es que, a partir de la entrega y aplicación del manual interactivo REActívate, las personas docentes adquieren habilidades de liderazgo que mejoran su desempeño laboral e incrementan la calidad de la actividad física en la comunidad educativa. Sin embargo, existen factores que podrían incidir en que los objetivos de la propuesta no se cumplan. Por ejemplo, el desinterés, la baja o nula participación de la persona docente, problemas de conectividad (en caso de hacer los encuentros virtuales) y la dificultad con el uso de tecnologías o falta de recursos (computadora, tableta, teléfono, etcétera).

Si bien la organización, en este caso la Dirección Regional Educativa de Pérez Zeledón, muestra un gran interés en promover los espacios de formación en materia de liderazgo para las personas docentes, se corre el riesgo de no contar con la participación de las personas docentes o el apoyo del asesor para implementar el manual interactivo. Esto significaría una amenaza para la propuesta, ya que el objetivo no se alcanzaría.

Sin embargo, cabe señalar que la asesoría puede volver a realizar la convocatoria de manera oficial, en caso de que la asistencia sea nula o escasa, ya que esta dependencia debe

promover los espacios de capacitación entre las personas docentes. Además, la Dirección Regional Educativa está en poder de nombrar a otras personas para garantizar el efecto multiplicador y la dispersión de la información del manual.

Gestión de las adquisiciones

En cuanto a la gestión de las adquisiciones, se requiere contratar los servicios de impresión, empaste, diseño gráfico y revisión. Estos costos están contemplados dentro del presupuesto. La organización, en este caso la Dirección Regional Educativa, se encarga de cubrir y contratar los servicios de los talleristas como colaboradores externos.

Gestión de los interesados

Se identifica como interesados en el proyecto a las 39 personas docentes de Educación Física de primaria de la Dirección Regional de Pérez Zeledón, la comunidad educativa y el Asesor Regional de Educación Física. La población estudiantil es la beneficiaria final de la capacitación que se brinda a la persona docente.

Durante la investigación, se abordó las necesidades de las personas docentes a través de instrumentos como entrevistas semiestructuradas, encuestas y cuestionarios, con el fin de conocer sus expectativas.

La convocatoria para la participación de los interesados se realiza a través del asesor regional de Educación Física.

Propuesta curricular

Justificación

La materia de Educación Física dentro de sistema educativo costarricense juega un papel muy importante en la promoción de salud integral y calidad de vida. Esto se logra con iniciativas que estimulen de manera frecuente y estratégica la aplicación de conceptos y herramientas por parte del estudiantado. Lo anterior le permitirá favorecer hábitos en su vida cotidiana dentro y fuera de la institución educativa; también le permitirá practicar estilos de vida saludables. El alcance de estos hábitos no se limita a lo individual, sino que también le

permite promover lo aprendido en las personas que se encuentran a su alrededor en su cotidianidad.

Además, la educación física tiene la virtud de promover el desarrollo del pensamiento creativo, al exponer a los participantes a la creación de juegos, reglas, soluciones. Se promueven habilidades para la comunicación que permiten la convivencia pacífica. Esta materia permite la creación de ejercicios y el establecimiento de rutinas de movimiento que se convierten en oportunidades para estimular competencias necesarias para la vida en comunidad. El desarrollo de las capacidades de la actividad física es motor de desarrollo humano integral y no solo desde una perspectiva reduccionista física.

Para el cumplimiento de la labor docente y el alcance de esta serie de beneficios, es importante que la persona docente de Educación Física cuente con las habilidades de liderazgo dentro y fuera de la clase. Se entiende por liderazgo docente una forma de poder e influencia ejercida por la persona educadora durante los procesos de mediación pedagógica. El liderazgo docente permite llevar a las personas estudiantes a alcanzar los objetivos establecidos de manera colectiva por el currículum e individual por el estudiante. Este proceso de alcanzar objetivos se realiza desde diferentes dominios del aprendizaje: cognitivo, afectivo y motor. La premisa de que la persona docente tiene un impacto en el desempeño y satisfacción de la persona estudiante, en su bienestar físico y salud emocional, le da al liderazgo la responsabilidad de ser un elemento fundamental que influye en la interacción docente-estudiante durante la clase (Antunes et al., 2003).

Las redes educativas, como herramienta a utilizar en este trabajo, se entienden como estructuras intencionalmente diseñadas y ejecutadas que tienen intereses y objetivos compartidos por sus participantes. De manera horizontal, todas las personas participantes tienen la posibilidad de trabajar y responsabilizarse. La idea con la creación de esta red educativa entre las personas docentes del área de educación física es compartir esos intereses comunes en relación con la labor docente y potenciar las habilidades de liderazgo en el alcance de los objetivos de la clase y en la promoción de la actividad física en la comunidad educativa.

Objetivo general

Fortalecer las habilidades de liderazgo en la persona docente de Educación Física de primaria de la Dirección Regional Educativa de Pérez Zeledón (DREPZ) a través de un manual interactivo

Objetivos específicos

1. Planificar la creación de un manual interactivo que fortalezca las habilidades de liderazgo en los profesores de Educación Física de primaria de la DREPZ
2. Ejecutar la entrega del manual interactivo al Asesor Regional de Educación Física para permitir a las personas docentes desarrollar estrategias de habilidades de liderazgo para su labor
3. Validar el manual interactivo a través de la entrega al Asesor Regional para su futura aplicación.

Tabla 7

Fundamentación teórica

Concepto	Definición	Autor
Habilidades de liderazgo pedagógico	Las habilidades de liderazgo se definen como la capacidad de utilizar los conocimientos, las competencias y las características de la personalidad para lograr un conjunto de metas; estas se pueden aprender y desarrollar.	Hiriyappa, B. (2018).

Liderazgo pedagógico	Se entiende por liderazgo pedagógico la capacidad de ejercer influencia sobre otras personas y movilizar mediante ella a la organización hacia el objetivo común de la mejora de los aprendizajes de los alumnos. Es decir, la influencia ejercida no se basa en el poder o autoridad formal.	Bolívar, A. (2010).
Fortalecimiento de la actividad física.	Movimiento corporal producido por la contracción de los músculos esqueléticos, lo que incrementa el gasto de energía por encima del nivel basal. Incluye todos los movimientos de la vida diaria, como el trabajo, la recreación, el ejercicio, y actividades deportivas.	Organización Mundial de la Salud/Organización Panamericana de la Salud (2019).

Fundamentación del currículo

Filosófica

Las concepciones filosóficas del humanismo colocan al ser humano como centro de su interés, la valoración del ser humano y la propia condición humana. En este caso, la rama de la Educación Física considera que el objeto de estudio o conocimiento debe ser el movimiento humano en sus diversas manifestaciones y aplicaciones, el cual tiene diversas implicaciones éticas, estéticas, para la convivencia con otras personas y para la relación con el entorno, colaborando de esta manera con el desarrollo físico, emocional y social del ser humano.

La propuesta considera dotar al docente de la materia de educación física de habilidades de liderazgo que le permitan interactuar con la comunidad educativa de una manera más eficaz para el fortalecimiento de la actividad física, un busca del bienestar integral de los individuos.

De la misma manera, al cuerpo docente se le abren las posibilidades de crecer profesionalmente a través de las experiencias y conocimientos compartidos en los espacios que incentivan esta propuesta, además de adquirir nuevos conocimientos ofrecidos en los talleres. Todo esto buscando el desarrollo personal de los participantes, tanto en su trabajo como las otras áreas de su vida personal y social.

Psicológica

Esta ciencia ocupa un lugar cada vez más prominente en la promoción de las actividades físicas. Está vinculada con muchas de las dificultades, apuros o altibajos que deben ser superados para ocupar un lugar en la rutina del individuo. Una de estas dificultades es el control de las emociones. La psicología provee recursos y metodologías para las organizaciones educativas, ya que es a través de sus conocimientos en relación con el comportamiento humano que tanto la dirección como la gestión de equipos puede responder a necesidades particulares de su población. Sin lugar a duda, el líder educativo, al estar en

constante interacción con su entorno escolar y social, requiere de una serie de habilidades psicológicas que le permitan ejercer sus múltiples funciones con eficacia.

La psicológica ayuda a fundamentar el acercamiento al participante/estudiante, al entender cómo se enfrenta al aprendizaje, a la docencia y a la adquisición de las habilidades pertinentes para la interacción con su comunidad. La propuesta pretende colaborar en este proceso mediante los encuentros vivenciales, donde cada una de las historias, consejos y desaciertos de sus pares fortalecerán sus emociones y sus decisiones a futuro.

Antropológica

Como lo menciona Molina (2017), la antropología, la educación y el currículo están relacionados entre sí, influyéndose recíprocamente. Desde el enfoque antropológico, el alumno es el eje de todo proceso curricular. Por tanto, toda acción pedagógica debe adecuarse al contexto sociocultural al que pertenece. Esta propuesta toma en cuenta el contexto de la persona docente y la comunidad educativa, ubicada en la zona de Pérez Zeledón. El enfoque antropológico nos permite visibilizar la forma en la que el grupo de personas participantes en este estudio vive, se organiza y transmite conocimiento.

Sociológica

La fundamentación sociológica, aplicada al fortalecimiento de la actividad física, le permitirá a la persona docente tener conocimiento sobre las dimensiones sociales de las actividades lúdicas y deportivas que las identifican como fenómenos socialmente estructurados. Además, permite a la persona docente reconocer cuál es su relación de interdependencia de los otros grupos sociales o esferas de la sociedad a la que pertenece. La Educación Física, como lo establece Molina (2018) “puede proporcionar una socialización adecuada en hábitos saludables, patrones de conducta relacionales y mejor autopercepción del bienestar a niños y jóvenes que no son objetos de estudio, sino sujetos activos y participantes, como nos plantea la nueva sociología de la infancia” (p. 69).

Concepto de currículo asumido por la propuesta

Un elemento importante para la comprensión del concepto de currículo es el rol de las experiencias de aprendizaje. Dentro o fuera del ámbito escolar, las experiencias que vive el estudiantado en compañía de la persona docente son dinámicas y dependientes de la interrelación entre la escuela y la comunidad. Se espera que sean orientadas o motivadas por la persona docente y buscan lograr los fines y objetivos de la educación. No existe rigidez en cuanto a su origen, ya que pueden ser planificadas o emerger durante el desarrollo cotidiano del proceso educativo (Bolaños y Molina, 2007, p. 24). Dichas prácticas las brinda la materia de Educación Física en sus actividades dentro y fuera del aula, siendo parte del aprendizaje de la persona estudiante, no solo en el área física, abarcando también áreas como la cognitiva, emocional y social.

Enfoque curricular

El enfoque curricular de la propuesta se acerca a los modelos humanista y constructivista, esto debido a las características de la disciplina de la Educación Física y en la búsqueda de la promoción de las actividades físicas en la comunidad educativa. El enfoque Humanista del currículo se centra en el individuo y busca proveer experiencias que contemplen la satisfacción de las necesidades del alumno, que fomenten su crecimiento personal. A la vez, busca el desarrollo integral del alumno como ser humano, para ofrecer vivencias que le permitan desarrollar capacidades y superar limitaciones.

La promoción de las actividades físicas en el individuo se centra en la persona, ya que es decisión completamente individual practicar alguna actividad que la lleve a fortalecerse, logrando su bienestar físico, social y emocional, su crecimiento personal y desarrollo integral. Además, brinda la posibilidad de explorar sus posibilidades físicas, y sociales en relación con el trabajo en equipo que ofrecen las experiencias recreativas y lúdicas. Los beneficios de la Educación Física permiten que el estudiantado, desde su autovaloración y reconocimiento del otro, pueda expresar su creatividad y espontaneidad.

El enfoque constructivista en la educación concibe la enseñanza y el aprendizaje como procesos interactivos, dinámicos y participativos. La responsabilidad de la construcción del aprendizaje recae en la persona estudiante, al igual que el área física donde el participante es responsable de adquirir las destrezas y habilidades que lo lleven a fortalecer

su actitud en el área del ejercicio y del deporte, procesos característicos por su dinamismo e interacción.

La propuesta curricular se centra en el estudiantado, siendo uno de los actores en los que la educación física se enfoca para crear una cultura física en busca de aspectos como la mejora de la condición física y sus habilidades motrices básicas para el desarrollo de procesos de crecimiento físico, de adquisición de conocimientos, de construcción e identificación de la personalidad y el desarrollo de interacciones sociales.

Tabla 8

Elementos del currículo

Elementos del currículo	
Objetivos	<p>Desarrollar el material didáctico mediante metodologías que generen un aprendizaje significativo en la persona docente respetando los diversos estilos de aprendizaje</p> <p>Construir una propuesta que contribuya al desarrollo integral y crecimiento personal de la persona docente a través del fortalecimiento de habilidades de liderazgo</p> <p>Facilitar el material didáctico para su aplicación con el fin de satisfacer las necesidades de la persona docente</p>
Papel del estudiantado	<p>Las personas docentes que imparten la materia de Educación Física en los centros educativos de primaria de la DREPZ cumplen el papel de estudiantes en la propuesta, ya que el manual interactivo está dirigido a fortalecer sus habilidades de liderazgo. Además, su participación en las Redes Activas de Liderazgo propicia los espacios para su desarrollo profesional en colaboración con sus colegas.</p>

La persona estudiante de los centros educativos de primaria pertenecientes a la Región Educativa de Pérez Zeledón, se convierte en beneficiario secundario del proceso de capacitación que reciban las personas docentes.

Papel docente	El asesor regional de la materia de Educación Física se convierte en el mediador de la aplicación de la propuesta, una vez que se le hace entrega del manual interactivo REActívate.
Contenidos	Los contenidos propuestos en el manual interactivo con base en las habilidades de liderazgo identificadas en la investigación como bajas en las personas docentes, como lo son la motivación, la proactividad y la comunicación asertiva. Además, de la creación de los espacios a través de las redes educativas en donde compartirán las experiencias de su labor docente
Metodología	Las redes educativas involucran a un grupo de personas que tienen una relación directa con la educación y comparten un mismo interés por compartir y construir conocimientos. La interrelación que se puede crear entre las personas participantes, su conocimiento y sus recursos disponibles dan lugar a una colaboración enriquecedora. Según Ponce (2012), “estas se convierten en entornos de participación y descubrimiento que fomentan la sinergia entre estudiantes y profesores, facilitan el consenso, crean nuevas dinámicas de trabajo fuera y dentro del aula y permiten el rápido flujo de información, desarrollando así la socialización del conocimiento” (p. 2). Por esto, esta propuesta se basa en una metodología de participación, colaboración y descubrimiento por parte de las personas docentes de Educación Física en la aplicación del manual.

Contexto	El contexto se desarrolla en un grupo de personas docentes de primaria tradicionalmente acostumbrado al trabajo en equipo, la unión y el apoyo entre sus pares, reflejado en las participaciones en las actividades organizadas durante el curso lectivo por la asesoría. También, existe un ambiente de respeto y camaradería con el asesor regional de Educación Física. El clima organizacional se adapta al trabajo de la redes educativas debido a su “modelo organizativo sustentado en la filosofía de una genuina cooperación horizontal entre iguales” (Picón, 1999, p. 3).
Recursos	El enfoque curricular humanista se centra en el individuo, por lo tanto, el uso de los recursos, dentro de la propuesta curricular, pretende proporcionar un aprendizaje efectivo y que a su vez aporte al crecimiento personal y profesional de la persona docente. Esto, a través del fortalecimiento de las habilidades de liderazgo en la persona docente, planteado en los contenidos del manual interactivo. Recursos tales como acceso a internet, infraestructura, plataformas digitales y el propio manual, facilitan la experiencia de manera que puedan satisfacer las necesidades y respondan a los intereses de las personas docentes.
Evaluación	El proceso de evaluación en el enfoque curricular humanista es cualitativo, por lo tanto, se da un desarrollo integral en la participación de la persona docente a través de: <ol style="list-style-type: none"><li data-bbox="526 1352 1409 1545">1. Conocer las reacciones de las personas docentes participantes mediante un encuentro de redes educativas de cierre, enfocado en recopilar las experiencias una vez finalizada la aplicación del manual interactivo<li data-bbox="526 1570 1377 1652">2. Analizar las visualizaciones y accesos a los enlaces del manual interactivo realizados por la persona docente

Modelo de diseño curricular asumido

El diseño curricular de la propuesta se acerca a los modelos humanista y constructivista, ya que la naturaleza de las redes educativas es construir el aprendizaje de forma colaborativa. La persona docente desarrolla su aprendizaje interactuando entre pares. Además, recibe herramientas que contribuyen a crear sus propias estrategias para solucionar conflictos y situaciones en su labor docente, como base para la construcción de nuevos conocimientos.

Nivel de concreción

El nivel de concreción de la propuesta curricular se presenta a nivel meso o regional, ya que se realiza en la Región Educativa de Pérez Zeledón, específicamente con las personas docentes de la materia de Educación Física que imparten lecciones en las instituciones de primaria.

Perfil de la población a la que se dirigen la propuesta y el proyecto

La persona docente de Educación Física de primaria de la región educativa de Pérez Zeledón es promotora de la actividad física. Los 3 roles que específicamente se destacan en esta investigación son:

- 1) su labor en el momento de las lecciones de la materia, donde se centra en el cumplimiento de los contenidos del Programa de Estudios del Ministerio de Educación Pública en beneficio de la adquisición del conocimiento y las destrezas físicas de los estudiantes;
- 2) la participación del Programa de Juegos Deportivos Estudiantiles, donde se atienden las disciplinas deportivas desde una visión competitiva y de exigencia de las habilidades físicas de los estudiantes, y
- 3) la promoción de la actividad física y la recreación en toda la comunidad educativa, formada por los estudiantes, personal docente y administrativo de la institución educativa, padres, madres y familiares de los estudiantes y la comunidad donde se encuentra ubicado el centro de enseñanza, a través de actividades formales e informales que fortalezcan el área física.

Se considera que, para ejercer satisfactoriamente estos roles, la persona docente de Educación Física, además de tener muchas otras habilidades, debe contar con un conjunto de habilidades de liderazgo que le brindará mayores capacidades que le permitan liderar las actividades físicas, recreativas y deportivas. Esto se puede lograr a través de las redes educativas, donde las experiencias, prácticas y estrategias de liderazgo utilizadas por los docentes pueden ser compartidas con la comunidad docente e identificar aquellas situaciones que necesitan ser reforzadas y potenciadas para aumentar las posibilidades de alcanzar las metas y objetivos propuestos en la labor de la persona docente de Educación Física. Estas redes serán un espacio de cualificación docente y construcción de saberes donde los educadores físicos reflexionan sobre su praxis y producen al mismo tiempo el saber que concierne a la promoción de la actividad física en sus comunidades educativas. Por lo demás, en ellas se propondrá cambios significativos para la transformación de los entornos de aprendizaje, innovando e investigando en el área.

Tabla 9

Saberes cognitivos

Saber conceptual	Saber procedimental	Saber actitudinal
Conocer conceptos de habilidades de liderazgo.	Realizar actividades que permitan aplicar de forma práctica los conceptos estudiados.	Intercambiar ideas y experiencias relacionadas con su labor docente.
Identificar las habilidades de liderazgo que necesitan ser fortalecidas.	Aplicar los talleres descritos en el manual.	Participar en cada uno de los talleres de forma activa y respetuosa de las opiniones de los demás participantes.
Analizar la importancia de conocer las habilidades de liderazgo para promover la actividad física.	Diseñar estrategias curriculares acorde a sus habilidades de liderazgo, que promuevan la actividad física en su comunidad educativa.	Promover los espacios óptimos para el desarrollo de las redes educativas.

Tabla 10

Estructura de la propuesta

Objetivo	Contenido	Actividades específicas	Evaluación específica	Cronograma
<ol style="list-style-type: none"> 1. Comprender las características de la comunicación asertiva. 2. Aplicar ejercicios prácticos de escucha activa. 3. Integrar estrategias de comunicación asertiva a la labor docente. 	Taller “Escuchar para entender, no para responder”	Juego de roles, ejercicio de escucha activa, diálogo reflexivo, video, trabajo en parejas.	Enfoque humanista	Agosto 2022
<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar situaciones de motivación y desmotivación. 2. Explorar estrategias de motivación 3. Proyectar aplicaciones de estrategias para motivar a la comunidad educativa. 	Taller “Empiezo por mí”	Escritura reflexiva y diálogo grupal. Una vez que la persona docente identifica situaciones de motivación y desmotivación, se le pide a cada participante que reflexione y escriba de manera individual con base a preguntas generadoras.	Enfoque humanista	Octubre 2022

<ol style="list-style-type: none"> 1. Reconocer la diferencia entre accionar y reaccionar. 2. Identificar cualidades propias y de las personas participantes. 3. Elaborar una estrategia de proactividad para aplicar en el aula. 	<p>Taller “Intención con dirección”.</p>	<p>Diálogo reflexivo, trabajo colaborativo.</p> <p>Invitar a los participantes a crear "el equipo perfecto". Esta dinámica fomenta la habilidad de delegar responsabilidades dentro de los equipos.</p>	<p>Enfoque humanista. Diciembre 2022</p>
--	--	---	--

Plan de comunicación

Justificación

Tomando en cuenta las consecuencias que el sistema educativo ha tenido que asumir debido a la pandemia, la motivación de promover la actividad física al fortalecer habilidades de liderazgo es un compromiso con las nuevas generaciones. Por eso se crea el programa “REActívate: Actividad Física con Liderazgo”, dirigido a la persona docente de Educación Física de primaria de la Dirección Regional de Pérez Zeledón, enfocado en fortalecer sus habilidades de liderazgo.

La persona docente tiene una gran influencia en la promoción tanto de la salud física como de la salud mental. REActívate, brindará información para la capacitación de las personas docentes por medio de un manual interactivo, que se aplicará en los encuentros de redes educativas. Los requisitos para recibir esta información son contar con correo electrónico, mensajería instantánea (WhatsApp) y acudir a los encuentros REAL (presenciales o virtuales).

Es importante contar con un plan de comunicación, con el fin de que la información sea difundida de manera directa y concisa al público meta.

Objetivo general

Difundir el manual interactivo REActívate, que fortalece habilidades de liderazgo en los docentes de educación física de primaria de la Dirección Regional Educativa de Pérez Zeledón

Objetivos específicos

1. Crear 3 audios explicativos sobre comunicación asertiva
2. Producir 1 video motivacional con una duración máxima de 2 minutos
3. Elaborar 3 infografías acerca de motivación, proactividad y comunicación asertiva
4. Establecer en el manual códigos QR que permitan la interacción entre el usuario y el material complementario

Análisis y definición del público meta

Los participantes son en su mayoría hombres, docentes de educación física de primaria, que pertenecen a la Dirección Regional Educativa de Pérez Zeledón. El rango de edad está entre los 35 y 44 años y en su mayoría, tienen entre 6 y 15 años de experiencia laboral. En su tiempo fuera del aula, el perfil del participante disfruta de las actividades al aire libre con su familia y amigos. Estas personas también sirven a la comunidad a través de la promoción de la actividad física en escuelas deportivas y recreativas.

Entre los intereses en común y sus conversaciones habituales, está el gusto por la ropa y calzado deportivo, así como todo lo que tiene que ver con el mundo del deporte. Como espectadores, están pendientes de los encuentros de sus equipos y disciplinas favoritas. Se informan a través de noticias en televisión e internet.

Análisis y definición del mensaje

El mensaje que se pretende transmitir es el de la importancia de fortalecer las habilidades de liderazgo como medio para realizar una labor más eficiente y consciente. De esta forma, la persona docente será promotora de la actividad física desde un enfoque integral.

El manual interactivo “REActívate: Actividad física con liderazgo”, se enfoca en fortalecer las habilidades de liderazgo en la persona docente de educación física de la Dirección Regional Educativa de Pérez Zeledón.

Una vez que el manual interactivo está terminado, se procede a solicitar una reunión con el asesor regional, para su difusión entre las personas docentes de Educación Física. Todos los contenidos audiovisuales producidos estarán enlazados de manera directa en el manual a través de códigos QR y serán divulgados por correo electrónico y WhatsApp. En la siguiente tabla se detalla la forma en la que el mensaje se difundirá:

Tabla 11

Estrategia de comunicación

Objetivo	Mensaje	Medios y recursos	Descripción	Método de difusión	Costos y presupuesto
Crear 3 audios explicativos acerca de comunicación asertiva.	REActívate Comunicación Asertiva: <i>Escuchar para entender, no para responder.</i>	Impresión de código QR en el manual. que dirige al material complementario	Se elabora 3 audios con una duración máxima de dos minutos que ejemplifica de manera clara y concisa la importancia de practicar <i>la pausa, la empatía y la escucha activa para comunicarse de manera asertiva.</i> Se diseña una infografía que refleja consejos prácticos de comunicación asertiva.	Manual REActívate: Actividad física con liderazgo. Correo electrónico y WhatsApp.	90 000 colones

Producir 1 video motivacional con una duración máxima de 2 minutos.	REActívate Motivación: <i>Empiezo por mí</i>	Impresión de código QR en el manual. que dirige al material complementario	Se crea 1 video con una duración máxima de 2 minutos que muestran de manera concreta y sencilla la importancia de la automotivación a través de herramientas como <i>la práctica de gratitud, la escritura automática y la presencia plena (mindfulness)</i> . Se diseña una infografía que refleja consejos prácticos de motivación.	Manual REActívate: Actividad física con liderazgo. Correo electrónico y WhatsApp	90 000 colones
Elaborar 1 infografía con estrategias que promuevan la proactividad.	REActívate Proactividad: <i>Intención con dirección</i>	Impresión de código QR en el manual. que dirige al material complementario	Se diseña una infografía que refleja consejos prácticos de proactividad.	Manual REActívate: Actividad física con liderazgo. Correo electrónico y WhatsApp	15 000 colones

Tabla 12

*Cronograma plan de comunicación***Cronograma estrategia de comunicación programa REActívate**

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
-----------	-------------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

Solicitar reunión al asesor regional por medio de correo electrónico: entrega oficial del manual.	César Mora	x		
Coordinación y pruebas de impresión del manual y funcionamiento óptimo códigos QR.	Natalia Quesada		x	
Difusión WhatsApp y correo electrónico comunicación asertiva.	César Mora		x	
Difusión WhatsApp y correo electrónico motivación.	Natalia Quesada			x
Difusión WhatsApp y correo electrónico proactividad	César Mora		x	x

Evaluación de la estrategia

El éxito de la estrategia de comunicación se traduce en la entrega del manual interactivo “REActívate: Actividad Física con Liderazgo” para su difusión entre las personas docentes de Educación Física de la Dirección Regional Educativa de Pérez Zeledón. Sin embargo, a partir de que se hace entrega del manual y durante el año escolar 2022, el

programa se someterá a una evaluación a final de año, a través de una encuesta dirigida tanto al asesor regional como facilitador, como a las personas docentes que completaron el programa, con el fin de revisar su factibilidad. Los rubros específicos por evaluar serán: aspectos de diseño, accesibilidad al material, aspectos técnicos (dificultad) y comprensión del contenido. Los participantes deben evaluar por medio de una rúbrica situada en *Google Forms*, la calidad, diseño y accesibilidad en una escala del 1 al 5, donde 1 es deficiente y 5 muy bueno. El acompañamiento de los investigadores como directores del proyecto estará disponible para el asesor regional en caso de que surjan consultas acerca de los contenidos del manual o su aplicabilidad.

Capítulo V

Conclusiones y recomendaciones

Desde la etapa de diagnóstico de este trabajo, se concluyó que no existe proceso de enseñanza explícita sobre liderazgo educativo ni en procesos de formación docente ni en espacios de desarrollo profesional específicos para las Personas Docentes de Educación Física (PDEF).

Por lo tanto, resulta de vital importancia fortalecer la proactividad como habilidad de liderazgo, ya que los participantes reconocen que esta no es una de sus fortalezas. La proactividad en la labor docente es fundamental, ya que de ella nacen las acciones creativas e innovadoras en favor de la comunidad educativa.

También el uso de las tecnologías representa una limitación en la práctica docente de las PDEF consultadas. En este momento histórico de la humanidad, tener deficiencias en competencias digitales representa un rezago que afecta de manera directa el desarrollo profesional del docente y sus prácticas pedagógicas.

Debido al impacto positivo que tiene el liderazgo de la PDEF en el Fortalecimiento de la Actividad Física (FAF) en la comunidad educativa, como lo registraron los participantes, es necesario propiciar intencionalmente espacios que promuevan el Liderazgo Pedagógico (LP) en las PDEF, para que su impacto sea mayor a corto y largo plazo. Las acciones de fortalecimiento bien dirigidas requieren un compromiso en dos líneas, una por parte de las autoridades educativas en la gestión de los procesos y otra en el compromiso de participación por parte de las PDEF.

Es preocupante reconocer el impacto negativo que pueda tener la falta de conocimiento sobre las habilidades de liderazgo por parte de las PDEF, debido a que resulta difícil potenciar habilidades que están invisibilizadas. Esta falta de claridad requiere procesos explícitos que aborden el autoconocimiento de sus habilidades.

Se puede concluir que, al ser el pensamiento creativo, la resiliencia y el trabajo en equipo las habilidades de liderazgo más utilizadas según las PDEF, resulta estratégico profundizar en el nivel de conocimiento de cada una de ellas, con el fin de contar con habilidades más robustas en pro del FAF. En este sentido, el pensamiento creativo posibilita adaptarse en la búsqueda de soluciones a problemas y encontrar nuevas formas de realizar

las cosas. La resiliencia, por su parte, permite que la persona educadora responda con éxito a la adversidad y muestre cuidado de su propio bienestar. Finalmente, el trabajo en equipo aumenta la socialización, se obtiene seguridad y afecto, y permite el constante diálogo.

A raíz de detectar que la proactividad, la motivación y la comunicación asertiva son las habilidades de liderazgo menos utilizadas por las PDEF en los escenarios de los contextos laborales, surge la conclusión de que estas deberían tomar más relevancia, ya que las tres tienen implicaciones directas en la toma de decisiones, propuestas reales en el desarrollo del accionar en general como docentes de Educación Física.

Los participantes identifican claramente cuáles son las razones que afectan su motivación. Destacan principalmente tres de ellas que la han afectado en el cumplimiento de su labor, una son las cargas administrativas que han recaído sobre las PDEF, separándolos del tiempo asignado para impartir las lecciones de una manera más eficaz. La carencia de insumos adecuados para la realización de las actividades específicas de la materia es otra razón que hace que las PDEF se sientan desmotivadas. Por último, no contar con la infraestructura apta para impartir las lecciones dentro de las instituciones educativas afecta considerablemente el aspecto motivacional del docente.

Las PDEF no identifican las habilidades de liderazgo como posibles fuentes de acción para el FAF; por el contrario, priorizan solamente elementos externos como materiales y recursos. Es decir, no existe una conciencia clara de las oportunidades que ofrece el potenciar la motivación, la proactividad, la comunicación asertiva, la creatividad, la resiliencia y el trabajo en equipo en su espacio laboral docente. Consecuentemente, se puede concluir que, al no ser identificadas, tampoco están siendo fortalecidas de manera intencional.

Se identifica una tendencia en las personas participantes a asumir roles de liderazgo fuera de la comunidad estudiantil, pero siempre ligados con su área de especialización, como comités de deportes y academias deportivas. Esto demuestra cómo, a pesar de ejecutar iniciativas, estas son una extensión de su labor docente. Solo dos de las personas afirmaron participar en espacios en otras áreas, como en una asociación de desarrollo y una organización religiosa. A manera de conclusión, se evidencia que existe un interés por expandir el FAF inclusive fuera de su labor docente, por lo que, si existiera mayor conocimiento sobre habilidades de liderazgo, esto podría impactar más allá de la comunidad educativa.

Recomendaciones

Una vez analizadas las conclusiones de este estudio, se puede establecer recomendaciones para diferentes estratos: personas docentes de Educación Física, Ministerio de Educación Pública (MEP) e instituciones de formación superior.

Para personas docentes de Educación Física

Procurar actualizarse en temas de Tecnologías Aplicadas al Conocimiento (TACs) esto para informarse y aplicar las nuevas posibilidades que las tecnologías han traído a la educación. Debido al impacto positivo que tienen las TACs en la orientación del uso de las tecnologías de la Información (TICs), es necesario mantenerse constantemente informado y actualizado en el empleo y generación de estas para que se vean reflejadas en metodologías innovadoras.

Tomar la iniciativa en procesos de autoconocimiento que les permitan reconocer rasgos de su personalidad, estilos de liderazgo que potencian su labor docente, así como el reconocimiento de sus habilidades de liderazgo. Esto les permitirá identificar sus habilidades más fuertes, y aún más importante: trabajar intencionalmente en las habilidades en las que muestran mayor rezago.

Iniciar procesos de desarrollo profesional en el área de liderazgo educativo y habilidades de liderazgo. Las actividades de desarrollo profesional incluyen la participación en cursos, talleres, programas cortos y charlas. Estos pueden incluir procesos colaborativos que potencien la lectura individual de material de espacios formales como revistas académicas o informales como blogs, constituye también actualización del conocimiento.

Finalmente, una vez que la persona docente haya fortalecido sus conocimientos en liderazgo pedagógico y habilidades, se recomienda adaptar e implementar el Manual REActívate (propuesto en este estudio) con sus pares.

Para personas directoras y asesoras regionales

Con el fin de potenciar el liderazgo de todos los miembros de la región educativa de Pérez Zeledón, se recomienda involucrar en el proceso de implementación del manual interactivo REActívate, a las personas directoras de los centros educativos, así como a las personas asesoras regionales de Educación Física y Pedagogía. El departamento de pedagogía, se encarga de desarrollar los espacios de capacitación en cada una de las direcciones regionales. Por lo tanto, al incluir también a las personas directoras, se puede asegurar una mayor participación y aprovechamiento del material que ha sido creado para las personas docentes de Educación Física.

Para el Ministerio de Educación Pública

Gestionar espacios de capacitación docente en las áreas de TACs, liderazgo pedagógico y habilidades de liderazgo dirigidos a personas docentes de Educación Física. Ofrecer capacitación específica para esta disciplina asegura herramientas asertivas que potencian la promoción de la actividad física de manera más eficiente. Desarrollar acciones como talleres y charlas para potenciar especialmente la motivación, la proactividad y la comunicación asertiva en las personas docentes.

Al asesor regional de Educación Física de la Dirección Regional Educativa de Pérez Zeledón, se le recomienda implementar el Manual REActívate generado desde este estudio. Para la implementación de este manual, se recomienda involucrar docentes en formación en las universidades de la región.

Para instituciones de formación universitaria de carreras afines a la promoción de la Educación Física

Realizar revisiones curriculares que garanticen la actualización e integración del liderazgo pedagógico en el diseño de cursos en esta área. Revisar el contenido de los cursos actuales para identificar oportunidades de inclusión del liderazgo pedagógico en todos los niveles de formación. Incluir actividades de aprendizaje vivencial que potencien el desarrollo y conocimiento explícito de habilidades de liderazgo. Esto en el entendido de que se aprende haciendo y reflexionando, actividades de aprendizaje vivencial que incorporen el desarrollo

de habilidades de liderazgo le permiten al futuro docente de Educación Física tener contacto directo con el impacto de este tema en su carrera profesional.

Organizar charlas y talleres sobre liderazgo pedagógico, para así concientizar a los futuros docentes desde etapas tempranas en su formación sobre el impacto positivo del tema en su profesión. Se recomienda que estos espacios inicien con la identificación de las habilidades de liderazgo propias. Esto permitiría reconocer las habilidades fuertes para luego potenciar de manera intencional las más débiles.

Estrategia de validación

En cuanto a la estrategia de validación, con la retroalimentación obtenida por parte de las personas docentes y el asesor regional hacia la propuesta, a continuación, se sintetiza los comentarios más relevantes.

Los asistentes a la sesión grupal de validación reconocen que el manual es útil para conocer las fortalezas y debilidades de las habilidades de liderazgo. Además de aclarar el tema en su fundamento teórico, ofreciendo herramientas prácticas a las personas docentes para ejercer su labor desde un liderazgo efectivo, favoreciendo así su proceso de autoconocimiento y desarrollo personal.

Los comentarios en relación con el diseño y formato se enfocan en la elección de los colores como forma de identificación de cada una de las habilidades de liderazgo que el manual busca fortalecer. La estrategia es catalogada como bonita, llamativa, vistosa, dinámica, alegre y facilita su aplicación. También mencionan que posee un formato práctico de ejecutar y de aplicar por otras personas docentes, inclusive de otras especialidades educativas.

Durante la reunión uno de los participantes comentó que él “ejercía un liderazgo empírico” y considera que a los docentes les corresponde “hacer muchas cosas” y que el no contar con las herramientas necesarias en temas de liderazgo para su labor, como la comunicación o la proactividad, obstaculiza el entendimiento con sus colegas y el poder apuntar hacia los mismos objetivos dentro de la organización.

Sobre la población que se eligió para aplicar la propuesta, los participantes mencionan que “elegir específicamente a la población meta en la investigación, personas docentes de

primaria, fue acertado, ya que los contextos en relación con los docentes de secundaria, son muy distintos”. Esto trae a la luz la gran diferencia existente entre ejercer la labor docente en el área de la Educación Física con personas estudiantes de I y II ciclo, y con personas jóvenes de las instituciones de secundaria, donde los enfoques de habilidades de liderazgo son distintos.

Ante este comentario, sugieren que el manual se pueda modificar para ser aplicado a las personas docentes de secundaria, enfocado en habilidades de liderazgo que puedan ser utilizadas para fortalecer la actividad física en adolescentes e influenciarles positivamente. Además, abren la posibilidad de que las mismas personas docentes, después de adquirir el conocimiento en el tema del liderazgo, puedan trasladar la información a los jóvenes de las instituciones de secundaria, con el fin de brindarles herramientas de liderazgo para su etapa académica.

De forma general, los asistentes también sugieren que, eventualmente, el manual pueda expandirse a otras poblaciones docentes, gestoras y administrativas que laboran en las instituciones educativas de la región. Si bien es algo que se podría proyectar a mediano plazo, en esta etapa, la propuesta se dirigirá a la población meta ya establecida: personas docentes de Educación Física de primaria.

Además, una de las personas participantes, comenta lo siguiente: “me parece que el producto final es un insumo importante que puede ser comercializado en distintas empresas, que requieren un perfil de personal con habilidades afines”. Si bien la propuesta está contemplada para ser desarrollada como un intraemprendimiento, es decir, dentro del MEP, donde los emprendedores asumen la responsabilidad de producir innovación dentro de la institución, no se descarta la posibilidad de que el producto pueda extenderse a otros ámbitos.

El MEP, bajo la dependencia directa del Viceministerio Académico, cuenta con el Instituto de Desarrollo Profesional Uladislao Gámez Solano (IDPUGS), que es el encargado de la formación permanente del personal, en servicio del sistema educativo costarricense. En cuanto al eje de legislación, la propuesta se alinea con la misión del IDPUGS, que contribuye al fortalecimiento de la calidad de la labor docente y a la innovación del quehacer educativo costarricense mediante el desarrollo profesional del talento humano.

En términos de ética, tanto en el proceso de investigación como en el de validación, se respeta en todo momento la confidencialidad de los participantes a través del consentimiento informado. Asimismo, se da la inclusión de las personas docentes en todas las actividades. Además, el manual promueve, de forma innovadora y creativa, el fortalecimiento de las habilidades de liderazgo, con un enfoque humanista, resaltando la importancia del autoconocimiento como herramienta para realizar una labor mejor labor docente y así disfrutar e impulsar la promoción de la actividad física en la comunidad estudiantil.

Bibliografía

- Abarca-Sos, A., Murillo Pardo, B., Julián Clemente, J. A., Zaragoza Casterad, J., y Generelo Lanaspá, E. (2015). La Educación Física: ¿Una oportunidad para la promoción de la actividad física? *Retos*, 28, 155-159. doi:<https://10.47197/retos.v0i28.34946>.
- Ainscow, M., Dyson, A., Goldrick, S. y West, M. (2012). Making schools effective for all: rethinking the task. *School Leadership & Management*. 32 (3), 197-213.
- Andrade, D. (2019). La gestión educativa con respecto al currículo de educación física escolar [Tesis de Maestría no publicada]. Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador.
- Antunes, I., Serpa, S. y Carita, I. (2003), Liderazgo y satisfacción en la Educación Física. *Revista de Psicología del Deporte*. 8 (1), 147-162.
- Arón, A. y Milicic, N. (2000). Toxic social climates and nutritious social climates for personal development in the school context. *Psykhé*, 2(9), 117-123.
- Ayala, N. y Pinilla, N. (2013). Gestión educativa docente para el área de educación física de básica primaria en la institución educativa departamental de desarrollo rural de Fosca [Tesis de Maestría no publicada]. Universidad Libre.
- Barber, M. y Mourshed, M. (2008). Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos. PREAL. http://www.oei.es/pdfs/documento_preal41.pdf
- Bauman, A., Reis, R., Sallis, J., Wells, J., Loos, R., y Martin, B. (2012). Correlates of physical activity: why are some people physically active and others not?. *Lancet*, 380, 258-271.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Colombia: Pearson Educación.
- Bernal, A., e Ibarrola, S. (2015). Liderazgo del profesor: objetivo básico de la gestión educativa. *Revista Iberoamericana de Educación*, 67, 55-70.
- Bolaños, G. y Molina, Z. (2017) Introducción al currículo, Editorial Universidad Estatal a Distancia. 21 Reimpresión. 1era Edición.

- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9(2), 9-33.
- Bolívar Botía, A. (2014). Un liderazgo pedagógico en una comunidad que aprende. *Padres Y Maestros / Journal of Parents and Teachers*, (361), 23-27. <https://doi.org/10.14422/pym.i361.y2015.004>
- Bou, J. (2013). *Coaching educativo*. Editorial LID.
- Bulach, C. Boothe, D. & Pickett, W. (1998). Errores que cometen los líderes educacionales. Clearinghouse on Educational Management Eugene OR.
- Burke, R., & Barron, S. (2014). Leadership Theories and Styles. In *Project Management Leadership: Building Creative Teams* (pp. 82–98). John Wiley & Sons, LTD.
- Casassus, J. (2000). Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B). Santiago de Chile, Chile: Unesco. Consejo Nacional de Fomento Educativo [Conafe]. (2009). Apoyo a la gestión. Guía operativa preescolar y primaria (3a ed.). México: Consejo Nacional de Fomento Educativo. Recuperado de www.rosaritonivelprimaria.files.wordpress.com/2012/01/guia-operativa-age-2012-2013-primaria.pdf
- Castillo, G. (2020). La inactividad física, 4a causa de muerte en el mundo. Revista Digital Fissac, recuperado de <https://fissac.com/la-inactividad-fisica-4a-causa-de-muerte-en-el-mundo/>
- Chaviola C., Cendros P. y Sánchez D. (2008). El empoderamiento desde una perspectiva del sistema educativo. *Revista Omnia*, 14(3) 130-143.
- Coalition for Active Living. (2010). Pan-Canadian Physical Activity Strategy, Physical Activity Contribution Program of Health Canada (www.activeliving.ca).
- Contreras, B. P. (2019). Incidencia de la gestión escolar y liderazgo en las instituciones educativas: perspectiva de análisis. *Revista Daena International Journal of Good Conscience*, 14(1), 52–68.
- Contreras, T. (2016). Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica. *Propósitos y Representaciones*, 4(2), 231-284. doi: <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2016.v4n2.122>.

- Cornejo, M. (21 julio 2016). Liderazgo: El poder del Carisma de un Líder. <https://www.youtube.com/watch?v=TYfBJKWmbE>
- Cornejo, R. y Redondo, J. (2001). Perceived school climate by high school students. *Última Década*, 15, 10-30.
- Coto, E. (2006) La naturaleza y la educación física en la zona rural: caso de la dirección regional de enseñanza de Turrialba. *IV Congreso del Medio Natural en la Educación Física*. Congreso llevado a cabo en Palencia, España. [http://www.colypro.com/revista/articulo/la-educacion-fisica-en-el-primer-ciclo-de-educación-primaria](http://www.colypro.com/revista/articulo/la-educacion-fisica-en-el-primer-ciclo-de-educacion-primaria)
- Díaz, A. (2013). Las Redes Educativas, camino para la formación docente. *Docente, Enseñanza y Escuela*. 157-183.
- Donoso Miranda, P. (2020). Comunidades Profesionales de Aprendizaje. *Revista Chilena de Pedagogía*, 1(2), 107-131. doi:10.5354/2452-5855.2020.58078
- Esperanza, J. (2005). “Redes educativas. Situación actual y perspectivas de futuro”. *Revista Aula de Innovación Educativa*. (142). 31-34.
- Eusko, L. (2012). “Redes Educativas”. Departamento de Educación, Universidades e Investigación. Gobierno Vasco. Universidad Hezkuntza.
- Fairclough S. y Stratton, G. (2005). Physical activity levels in middle and high school physical education: A review. *Pediatric Exercise & Science*, 17, 217– 236.
- Fairclough, S. y Stratton, G. (2006). A review of physical activity levels during elementary school physical education. *Journal of Teaching in Physical Education*, 25, 240–258.
- Frago, J.(2014). Niveles de actividad física en escolares de educación primaria: Actividad física habitual, clases de educación física y recreos [Tesis de Doctoral no publicada]. Universidad de Zaragoza.
- Fullan, M. (2009). *Change Forces. Probing the Depths of Educational Reform*. Londres: The Falmer Press.

- Gallucci, C., Van Lare, M., Yoon, I. y Boatright, B. (2010). Instructional coaching building theory about the role and organizational support for professional learning. *American Educational Research Journal*, 47 (4), 919-963. doi: <http://10.3102/0002831210371497>.
- García, I. (2017). Integración del concepto de calidad a la educación: Una revisión histórica. En Congreso Nacional de Investigación Educativa (COMIE). Congreso llevado a cabo en San Luis Potosí.
- García, J. y Cerdas, V.(2020). Estilos de liderazgo en centros educativos de Heredia: un estudio comparativo entre el colectivo directivo y docente. *Revista Innovaciones Educativas*. 22(33) 15-30. doi: <https://doi.org/10.22458/ie.v22i33.3081>
- González-Cutre, D., Moreno, J. Chillón, M. y Parra, N. (2008). Adaptación a la Educación Física a la escala de las necesidades psicológicas básicas en el ejercicios. *Revista Mexicana de Psicología*. 25 (2), 295-303.
- González, R., Eguía, A., y Bonilla, E. (2018). La gestión educativa con liderazgo para el desarrollo de la innovación. *Revista Ciencia Administrativa*, 9. 262–277.
- Gurdián Fernández, A. (2010). El paradigma cualitativo en la investigación socio educativa.
- Guthold, R., Stevens, G., Riley, L. & Bull, F. (2018). Worldwide trends in insufficient physical activity from 2011 to 2016: a pooled analysis of 358 population-based surveys with 1.9 million participants [Tendencias globales en actividad física insuficiente del 2011 al 2016: un análisis de 358 personas encuestadas y 1.9 millones participantes]. *The Lancet Global Health*. 6 (10) 1077-1086. Recuperado de [https://www.thelancet.com/journals/langlo/article/PIIS2214-109X\(18\)30357-7/fulltext](https://www.thelancet.com/journals/langlo/article/PIIS2214-109X(18)30357-7/fulltext)
- Gutiérrez, B. (2003). Gestión curricular de la educación física en la escuela primaria [Tesis de Maestría no publicada]. Pontificia Universidad Católica de Perú.
- Haerens, L., Kirk, D., Cardon, G. y De Bourdeaudhuij, I. (2011). Toward the Development of a Pedagogical Model for Health-Based Physical Education. *Quest*, 63(3), 321-338.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*, 6ta edición. México. McGraw-Hill / Interamericana Editores S.A.
- Hiriyappa, B. (2018) Desarrollo de las Habilidades de Liderazgo. Babelcube Books.

- Instituto de Alcoholismo y Farmacodependencia. (2018). Encuestas Nacionales de Consumo de drogas Costa Rica 1990, 1995, 2000, 2006, 2010. <https://www.iafa.go.cr/images/descargables/investigaciones/Encuesta--Nacional-de-Drogas-2015.pdf>
- Jurado, S., Leal, N., Leguizamón, L., y Sánchez, J. (2011). La gestión educativa y su relación con la pedagogía en la cultura institucional. *Revista Logos Ciencia & Tecnología*, 2(2), 220-235.
- Krause, M. (1995). La investigación cualitativa: un campo de posibilidades y desafíos. *Revista temas de educación*, 7(7), 19-40.
- Leithwood, K., Seashore-Louis, K., Anderson, S. & Wahlstrom, K. (2004). How leadership influences student learning. Minneapolis: Center for Applied Research and Educational Improvement. Toronto: Ontario Institute for Studies in Education.
- Leithwood, K. (2006). Leadership for the restructuring of schools. *Journal of Education*, 304, 31-60.
- Leithwood, K. & Jantzi, D. (2008). Linking leadership to student learning: the contribution of leader efficacy. *Educational Administration Quarterly*, EAQ, 44 (4), 496-528.
- Leithwood, K. (2009) ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la Investigación. Santiago de Chile: Fundación Chile. Ministerio de Educación Pública (2013). Programa de Estudio de Educación Física, Primer y Segundo ciclos de la Educación General Básica. El Ministerio.
- Levis, D. (2011). Redes Educativas 2.1, Medios sociales, entornos colaborativos y procesos de enseñanza aprendizaje. *Revista de Universidad y Sociedad de Conocimiento*. 8(1), 7-24.
- Longás, J., Civís, M. y Riera, J. (2008). Asesoramiento al desarrollo de redes socioeducativas locales: funciones y metodología. *Cultura y Educación*, 20 (3), 303-321.
- López, A., Navarro, M., y Hernández, E. (2015). Compromiso y colaboración en educación a través de las redes educativas en centros escolares. *Profesorado: Revista de Currículum y formación del profesorado*. 20(3), 751-778.
- López, A., Ordóñez, R., Hernández, E. y Navarro J. (2013). Funcionamiento de las redes educativas de centros escolares: Desarrollo de un trabajo colaborativo. *REOP*. 24(1), 25 – 41.

- López, M. (2020). Informe Estadístico sobre la Dirección Regional de Educación de Pérez Zeledón 2011-2019. Departamento de Análisis Estadístico. Ministerio de Educación Pública.
- Martínez, A., e Ibarrola, S. (2016). Liderazgo del profesor: objetivo básico de la gestión educativa. *Revista Paraguaya de Educación*, 1(6), 59–73.
- Marzano, R. J., Waters, T. & McNulty, B. A. (2005). *School leadership that works: From research to results*. Alexandria, Virginia: Association for Supervision and Curriculum Development, ASCD.
- Marzano R. y Simms J. (2013). *Coaching classroom instruction*. Lesley Bolton.
- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2014). Ley orgánica para la mejora de la calidad educativa (LOMCE). *Boletín Oficial el Estado*, 3(1), 169-546.
- Ministerio de Educación Pública (2013). Programa de Estudio de Educación Física, Primer y Segundo ciclos de la Educación General Básica. El Ministerio.
- Ministerio de Salud y Ministerio de Deporte y Recreación. (2011). Plan Nacional de Actividad Física y Salud 2011-2021. El Ministerio.
- Molina, F (2018) Educación Física, Calidad de Vida y la Nueva Sociología de la Infancia: Repensando la Metodología Mixta en Sociología. *Retos*, 33, 69-73
- Molina, Z. (2014). *Fundamentos del Currículo*. San José, Costa Rica: EUNED.
- Molinar, M. y Velázquez, L. M. (2010). *Liderazgo en la labor docente*. México: Trillas.
- Mora, S. (2016). *Política Educativa, La persona: Centro del proceso educativo y sujeto transformador de la sociedad*. Consejo Superior de Educación y Ministerio de Educación Pública.
- Murillo, B., García-Bengoechea, E., Generelo, E., Bush, P., Zaragoza, J., Julián, J. y García, L. (2013). Promising school-based strategies and intervention guidelines to increase

physical activity of adolescents. *Health Education Research*. doi: <https://doi.org/10.1093/her/cyt040>

Navarro-Corona, C. (2016). Consideraciones teóricas sobre el concepto de liderazgo y su aplicación en la investigación educativa. *Revista Educación*, 40(1), 53-66.

OCDE (2012). Panorama de la educación. Indicadores de la OCDE 2012. Informe español. Madrid: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. Disponible en: <http://www.mecd.gob.es/dctm/inee/internacional/panorama2012.pdf?documentId=0901e72b81415d28>.

Organización Mundial de la Salud (2004). Invertir en Salud Mental. Recuperado de https://www.who.int/mental_health/advocacy/en/spanish_final.pdf

Organización Mundial de la Salud. (26 de noviembre 2020). Actividad Física. <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/physical-activity>

Organización Mundial de la Salud/Organización Panamericana de la Salud (2019). <https://iris.paho.org/handle/10665.2/51805>

Parra, R. (2017). Gestión del clima social escolar desde el liderazgo educativo. *Revista Iberoamericana de Educación*, 74(1), 119-132. doi: <https://doi.org/10.35362/rie741630>

Passailaigue, R.(2013). Las redes educativas: una vía para mejorar la calidad del sistema educativo. *Revista Científica Res Non Verba*. 4(4), 29-37.

Pedraja, L., Coluccio, G., Espinoza, C., Bernasconi, A., Marchioni, Í. y Muñoz, C. (2019). Cultura y estilos de liderazgo en unidades académicas: un estudio en una institución de educación superior. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 24(4), 25–35.

Peña, M. (2021) La inactividad física aumenta el riesgo de desenlaces graves por COVID-19. Oficina de divulgación e información de la Universidad de Costa Rica, recuperado de <https://www.ucr.ac.cr/noticias/2021/05/20/la-inactividad-fisica-aumenta-el-riesgo-de-desenlaces-graves-por-covid-19.html>

Pereira, E. (2011). La educación física en las organizaciones educativas, un estudio de caso en centros educativos públicos de secundaria en el circuito 10 en la Dirección Regional

de Educación de San José. *Revista Gestión de la Educación*, 1(2), 107-143.
doi:10.15517/RGE.VII2.2145

Picón, C. (1999). “Hacia el cambio educativo en Centroamérica”. 1er Ed. UNESCO, Honduras.

Pila, A. (2002). Evaluación de la Educación Física. San José, Costa Rica: Pila Teleña.
Programa Estado de la Nación. (2008). Segundo Informe Estado de la Educación. San José, Costa Rica: Autor.

Ponce, I (2012) Redes Sociales - Redes sociales educativas. Revista Digital Observatorio Tecnológico.

Prieto Castellanos, B. J. (2017). El uso de los métodos deductivo e inductivo para aumentar la eficiencia del procesamiento de adquisición de evidencias digitales. *Cuadernos de contabilidad*, 18(46), 56-82.

Project Management Institute (2017) *Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos*, (Guía del PMBOK®) – Sexta Edición, Project Management Institute Inc.

Quintero A. (2014). Hacia un plan educacional de Puerto Rico: Retos y posibilidades. Publicaciones Puertorriqueñas.

Ramírez, J. (2015). Camino hacia el liderazgo educativo, *Revista Educare*, 19(3), 171-185.

Ramos, M. y Alejandra, G. (2019). Liderazgo deportivo. [Tesis de Licenciatura no publicada]. Universidad Siglo 21.

Robinson, V. M. J. (2007). School leadership and student outcomes: Identifying what works and why. Winmalee, New South Wa.

Rodríguez, M. (2017). Las experiencias del líder educativo y el desarrollo de sus competencias como *coach* profesional [Tesis de Doctorado no publicada]. Universidad de Turbado.

Ruíz, M., (2013). Liderazgo y responsabilidad educativa: el necesario liderazgo de directores y profesores en la educación. *Revista Fuentes*, 14. 85-104.

- Sánchez, B. y Boronat, J. (2014). Coaching Educativo: Modelo Para El Desarrollo De Competencias Intra E Interpersonales. *Educación XXI*, 17(1), 221-242. doi: <http://10.5944/educxx1.17.1.1072>
- Sandín Esteban, M. P. (2000). Criterios de validez en la investigación cualitativa: De la objetividad a la solidaridad. *Revista de investigación Educativa*, 18(1), 223-242. <https://revistas.um.es/rie/article/view/121561>
- Santos, M. A. (1990). Hacer visible lo cotidiano: Teoría y práctica de la evaluación cualitativa de los centros escolares. Madrid: Akal.
- Serrano, J. S., Clemente, J. A. J., Abarca-Sos, A., Solana, A. A., & García-González, L. (2014). Efecto de una intervención docente para la mejora de variables motivacionales situacionales en Educación Física. *Retos. Nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación*, (26), 108-113.
- Sierra, G. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI: desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. *Revista EAN*, 81, 111-128.
- Slingerland, M. y Borghouts, L. (2011). Direct and indirect influence of physical education-based interventions on physical activity: a review. *Journal of Physical Activity and Health*, 8, 866-878.
- Vargas, I. (2010). ¿Por qué es esencial discutir acerca del liderazgo en la gestión escolar? *Revista Educare*, 14(1), 59-66. Doi: <http://dx.doi.org/10.15359/ree.14-1>.
- Villalobos, E. y Catélan, E. (2017). La resiliencia en la educación. *Facultad de Pedagogía. Coordinación Editorial*.
- Weinberg, R. S. y Gould, D. (2010). *Fundamentos De Psicología Del Deporte Y Del Ejercicio Físico/Fundamentals of Sport Psychology and Physical Exercise*. Ed. Médica Panamericana.
- Weinstein, J. (2009). Managerial leadership practices and learning outcomes . Capable of guiding concepts to empirical research. *Revista Iberoamericana on Quality, Efficiency and Change in Education*, 7(3), 20-33.

Apéndices

Apéndice A

Preguntas encuesta inicial

¿Puesto que desempeña?

¿Recibió durante sus estudios universitarios formación en el área del liderazgo educativo?

¿Ha recibido durante su etapa laboral capacitación en el área del liderazgo educativo?

¿Considera que contar con información en el área del liderazgo educativo es importante para el desempeño de su labor como educador físico?

¿Conoce el estilo de liderazgo que ejerce usted durante el desarrollo de sus labores como profesional o estudiante en el área de la educación física?

¿Le gustaría recibir información sobre el liderazgo educativo como herramienta para el desarrollo de las lecciones?

Apéndice B

Preguntas Entrevista Semiestructurada

¿Qué entiende usted sobre liderazgo?

¿Qué entiende usted sobre habilidades de liderazgo?

¿Considera usted que utiliza alguna habilidad específica de liderazgo en su labor?

¿Qué le impulsó a tomar la decisión de desempeñarse como docente de Educación Física?

Apéndice C

Preguntas Cuestionario 1

Proactividad

1. Planeé con bastante anticipación impartir una clase con un tipo de material específico y al llegar el momento de dar la lección, me percaté que alguien se llevó el material sin consultarme y ahora no podré usarlo, ¿Cuál sería mi reacción más común hacia esta situación?

A. Rápidamente improviso y creo una actividad para que mis alumnos participen y disfruten la clase sin problema.

B. Decido buscar a quién tomó el material sin permiso para que lo devuelva de inmediato y así poder dar la clase justo como se planeó.

2. La Región Educativa donde laboro, de última hora me invita a participar con mis estudiantes en un torneo de un deporte nuevo, del cual no conozco nada y no he recibido la adecuada capacitación por parte de la Asesoría. En este caso, yo lo que haría es:

A. Buscar información sobre este nuevo deporte y tratar de enseñar a los estudiantes lo básico para poder participar en el torneo.

B. No participar en el torneo ya que no cuento con la información necesaria para enseñar a los estudiantes.

3. Cuando llevo a los estudiantes a participar en actividades deportivas y debo trasladarlos en transporte (buseta, autobús), regularmente yo:

A. Contrato el servicio de transporte y confío plenamente en que llegará sin ningún contratiempo.

B. Contrato el servicio de transporte, pero me comunico con algún otro transportista como segunda opción, para conocer su disponibilidad en caso de alguna eventualidad.

Motivación

1. Durante la lección, un estudiante se rehúsa a realizar las actividades propuestas. Ante esta situación, yo acostumbro:

- A. Intentar convencerle hasta lograr que se integre a las actividades de la clase.
- B. Permitir que la persona estudiante se integre a las actividades cuando esta se sienta cómoda y preparada para hacerlo.

2. Al inicio de un curso lectivo frecuentemente:

- A. Realizo un plan detallado de las actividades y metas que deseo cumplir durante el año.
- B. Dejo que surjan las actividades y las voy resolviendo en el momento.

3. Durante el desarrollo de las actividades en mis lecciones es más común que yo:

- A. Reconozca cuando los estudiantes realizan las actividades de manera correcta.
- B. Corrija a los estudiantes cuando no están realizando las actividades de manera correcta.

Pensamiento creativo

1. Durante las actividades organizadas en la institución por y para el personal docente, tales como el día del niño, show de variedades, entre otros, yo acostumbro:

- A. Formar parte de las actividades, ya que siempre tengo ideas nuevas y me gusta tomar un papel protagónico.
- B. Tomar parte como espectador. Apoyo a mis compañeros, pero me mantengo al margen del protagonismo.

2. Para la recopilación de los componentes de evaluación de mi materia, he creado una herramienta tecnológica muy eficaz, por lo tanto, yo.

- A. La comparto con mis colegas y les explico su uso a aquellos que lo deseen.
- B. La dejo como herramienta de uso exclusivamente personal.

3. En relación con la participación de la institución donde laboro, en el Programa de Juegos Estudiantiles, yo usualmente:

- A. Además de la participación en los deportes tradicionales, propongo introducir nuevas disciplinas deportivas como hockey, bádminton, fútbol americano, entre otros.
- B. Participo solamente en las actividades deportivas tradicionales y de mayor práctica en nuestra región: Fútbol, fútbol sala, baloncesto, voleibol, entre otros.

Comunicación asertiva

1. Después de la entrega de los informes de calificaciones, los padres de familia de estudiantes con entregas pendientes de las GTA's, presentan quejas por las calificaciones asignadas a sus hijos. Por lo tanto, solicitan espacios para conversar conmigo como persona docente de la materia de educación física. Ante esta situación, yo usualmente:

- A. Les doy el espacio y escucho a los padres de familia atentamente, sin interrumpirlos, para así poder comprender la situación y ofrecer una posible solución que ayude en la calificación de la persona estudiante.
- B. Considero que ya los padres de familia y las personas estudiantes incumplieron con las fechas de entrega y me mantengo firme en esta decisión durante la reunión con los padres de familia.

2. Ante una situación de conflicto con uno o varios de mis compañeros de trabajo, yo acostumbro:

A. Pensar antes de hablar, expreso mis sentimientos de forma respetuosa e intento solucionar el conflicto.

B. Evito hablar de la situación y dejo que pasen los días para que se "enfrien" las cosas.

3. El Departamento de Educación Física necesita materiales urgentemente, pero la persona directora y las personas miembros de la Junta de Educación, usualmente rechazan las solicitudes de compras para la institución. En este caso, yo opto por:

A. Desistir de presentar una petición debido a la fama que tienen los administradores del centro educativo.

B. Presentar los argumentos necesarios para convencerlos de la necesidad existente y urgente del departamento.

Trabajo en equipo

1. Cuando me asignan una tarea importante en el comité institucional al cuál pertenezco, mi actitud a la hora de realizar el trabajo es:

A. Reunirme con todos los miembros del comité para aportar ideas y de forma conjunta, desarrollar cada una de las actividades en equipo.

B. Distribuir las tareas entre todos los miembros del comité para que cada uno las realice de forma individual y luego revisarlas.

2. Cuando lideras un grupo de trabajo y existen uno o varios miembros que no se esfuerzan por alcanzar los objetivos y metas, decides:

A. Converso con las personas e intento integrarlas al trabajo de una manera positiva.

B. Separo a las personas del grupo, ya que no cumplen con las expectativas.

3. Considero que los símbolos externos como identificadores de las instituciones educativas, por ejemplo: Mascotas, colores, canciones, camisetas representativas, entre otros, son:

- A. Muy importantes para crear sentido de pertenencia en las personas estudiantes y favorecer el trabajo en equipo.
- B. No relevantes en el fomento del trabajo en equipo de las personas estudiantes, existen otro tipo de valores o actividades más importantes.

Resiliencia/Adaptación

1. Ante el cambio abrupto de la presencialidad a la virtualidad en 2020 ¿Cuál fue mi reacción?

- A. Me tomó algunos días o semanas adaptarme, pero logré hacerlo y ahora me siento a gusto.
- B. Tuve mucha resistencia. Ha sido difícil adaptarme y aun no logro acostumbrarme.

2. Si cometí un error en mi labor y soy consciente de ello, yo normalmente:

- A. Acepto que actué indebidamente y lo tomo como lección para no volver a incurrir en lo mismo.
- B. Intento justificar y expresar los motivos que tuve para actuar de esa forma.

3. Cuando estoy atravesando una situación personal dolorosa y difícil, por lo general yo:

- A. Sigo adelante, separando mi vida personal de mi trabajo e intento ver el lado positivo de cualquier situación adversa.
- B. Me bloqueo y esto afecta todas las áreas de mi vida, incluida mi labor como docente.

Preguntas abiertas:

¿Cuál es mi mayor fortaleza a la hora de ejercer mi labor como persona docente de educación física?

¿Cuál es mi mayor debilidad a la hora de ejercer mi labor como persona docente de educación física?

Apéndice D
Cuestionario 2

Nombre:

Edad:

Años de experiencia:

1. ¿Es coordinador de algún comité institucional, circuital o regional?
SI o NO

2. ¿Forma parte de una organización o lidera alguna institución fuera de su labor docente en el MEP? Ejemplo: Organizaciones deportivas, recreativas, religiosas, comunales, entre otros.
SI o NO

Lea cuidadosamente las siguientes definiciones de habilidades de liderazgo pedagógico.

Proactividad: actitud que asumen ciertas personas para atender a situaciones o tareas que precisan de ser controladas, una gestión responsable y de una alta capacidad de respuesta.

Motivación: es la acción y efecto de motivar. Es el motivo o la razón que provoca la realización o la omisión de una acción. Se forma con la palabra latina *motivus* ('movimiento') y el sufijo *-ción* ('acción', 'efecto').

Pensamiento creativo: estrategia que permite la resolución de problemas o el desarrollo de nuevas ideas y conceptos, y que se caracteriza por realizar un abordaje original, flexible y fuera de lo convencional.

Comunicación asertiva: aquella mediante la cual logramos manifestar a los otros de forma simple, clara y oportuna, lo que sentimos, queremos o pensamos. Es una

habilidad social de gran valor, que está asociada a la inteligencia emocional y a la capacidad para comunicarse de manera armoniosa y eficaz con los demás.

Trabajo en equipo: es el esfuerzo integrado de un conjunto de personas para la realización de un proyecto. Cada miembro debe aportar para la realización de una parte del trabajo.

Resiliencia: capacidad de sobreponerse a momentos críticos y adaptarse luego de experimentar alguna situación inusual e inesperada. También indica volver a la normalidad.

3. En relación con las definiciones anteriores, ¿cuáles de las siguientes habilidades de liderazgo pedagógico considera que utiliza más en su labor en el fortalecimiento de la actividad física en la clase y la comunidad educativa. Puede marcar las opciones que considere.

Proactividad (PA)

Motivación (M)

Pensamiento creativo (PC)

Comunicación asertiva (CA)

Trabajo en equipo (TE)

Resiliencia (R)

4. ¿De qué maneras considera que influye el liderazgo pedagógico en el fortalecimiento de la actividad física en la comunidad educativa?

Apéndice E

Protección de datos y acuerdo de confidencialidad

Mediante la lectura de este consentimiento informado, declaro que he sido informado(a) e invitado(a) a participar en la investigación denominada “Desarrollo del liderazgo pedagógico en la persona docente de Educación Física de primaria de la Dirección Regional de Educación

de Pérez Zeledón para el fortalecimiento de la actividad física de la comunidad estudiantil”. Este es un proyecto de investigación científica que cuenta con el respaldo y financiamiento de la Universidad Nacional. Entiendo que este estudio busca conocer las habilidades de liderazgo utilizadas por las personas docentes de Educación Física de primaria de la DRE de PZ. Tengo total conocimiento de que mi participación se llevará a cabo de manera virtual y consistirá en participar en sesiones grupales con una duración de alrededor 60 minutos. Tanto el audio como el video, será grabado mediante la herramienta Zoom. Me han explicado que la información registrada es confidencial y que los nombres de los participantes serán asociados a un número de serie, manteniendo absoluta confidencialidad de datos personales. Esto no significa que las respuestas brindadas podrán ser conocidas por otras personas en la fase de publicación de resultados. Estoy en total conocimiento de que los datos no me serán entregados y que no habrá retribución de ninguna naturaleza por la participación en este estudio, pero sí que esta información podrá beneficiar de manera indirecta. Por lo tanto, estoy de acuerdo que la investigación y mi participación en ella tiene un beneficio para la sociedad. Asimismo, sé que puedo negar la participación o retirarme en cualquier etapa de la investigación, sin expresión de causa ni consecuencias negativas para mí. Al mantenerse en la sesión y colocar su nombre en el espacio de “firma” a continuación, acepta voluntariamente participar activamente en este estudio.

Apéndice F

Manual Interactivo REActivate: Actividad Física con Liderazgo



Manual interactivo **REACTIVATE** Actividad Física con Liderazgo

Dirigido a la persona docente de educación física de
primaria de la Dirección Regional Educativa de Pérez Zeledón

Creado por:
César Mora Elizondo
Natalia Quesada Vargas



Proyecto de Graduación de la Maestría en Gestión Educativa y Liderazgo
Universidad Nacional

2022



CONTENIDO



Unidad I

Introducción

Habilidades de liderazgo.....	3
Significado de los colores en el liderazgo.....	4
¿Qué son las redes educativas?.....	7
Red Educativa de Liderazgo (REAL).....	9
Acerca del manual	10
¿A quiénes se dirige este manual?.....	11

Unidad II

Desarrollo

Guía para encuentro REAL:

Redes Educativas Activas de Liderazgo.....	12
--	----

Taller #1: Comunicación Asertiva:

"Escuchar para entender, no para responder".....	17
--	----

Taller #2: Motivación:

"Empiezo por mí".....	23
-----------------------	----

Taller # 3: Proactividad:

"Intención con dirección".....	29
--------------------------------	----

Unidad III

Cierre

Anexos.....	35
Agradecimientos.....	39
Bibliografía.....	40





Habilidades de liderazgo

El desarrollo de **habilidades de liderazgo** en la persona docente de educación física, es indispensable para la promoción de una vida saludable en la comunidad educativa.

Nuestro objetivo es invitar a la persona docente a fortalecer sus habilidades de liderazgo a través del manual **REActívate: Actividad física con liderazgo**.

REACTívate ha sido creado con el fin de fomentar encuentros que promuevan el diálogo, el trabajo colaborativo, **la comunicación asertiva, la proactividad y la motivación.**



Los colores en el liderazgo

La metodología utilizada en este manual está inspirada en la metodología **DISC (Directo, Influyente, Seguro, Cumplidor)** la cual asocia características de la persona líder a cuatro colores específicos: **rojo, amarillo, verde, azul.**

Cada color, ayudará a la persona docente a identificar en sí misma y en los miembros de su comunidad educativa, los rasgos que le permitan fomentar el desarrollo de habilidades de liderazgo.

Color Rojo

Líderes de acción, dan pasos firmes sin titubeos y les encanta los retos. Son personas **directas**, van al grano y se enfocan en obtener resultados. Llaman a las cosas por su nombre y transmiten seguridad al equipo. Su lema es:

"No hay problemas, hay soluciones"





MOTIVACIÓN

Color Amarillo

Personas activas, comunicativas, creativas. Les gusta probar cosas nuevas y consiguen motivar e **influir** en sus equipos con su energía optimista y contagiosa. Son quienes levantan la moral de su equipo, sacando lo mejor de cada miembro, aún en condiciones difíciles. Su lema:

"Mejor hecho que perfecto"

Color Verde

Son personas calmadas, **seguras** de sí mismas, empáticas, evitan el conflicto. Les gusta el diálogo y escuchan de forma activa. Fomentan la fuerza del trabajo en equipo sobre el individual. Toman decisiones cuidando que nadie se sienta excluido o perjudicado. Su lema:

"Hablando se entiende la gente"



Color Azul

Les encanta **cumplir** objetivos y prefieren obtener resultados más modestos, antes que asumir riesgos. Son personas meticulosas, tienden a controlar hasta el más mínimo detalle y no toleran la improvisación. Planifican y organizan todo para asegurar un resultado óptimo, medido y predecible. Su lema:

"Haz siempre tu mejor esfuerzo"

Como personas líderes, es vital reconocer nuestras fortalezas y debilidades, con el fin de gestionar las situaciones cotidianas de manera constructiva, colaborativa y asertiva.

Más sobre la metodología
DISC en el código QR





¿Qué son Redes Educativas?

Las redes educativas son agrupaciones con intereses y objetivos en común, en las que cada uno de sus miembros, trabaja en conjunto y sin jerarquía.

Algunos beneficios de las redes educativas son:

- Brinda oportunidades de desarrollo profesional.
- Promueve el trabajo colaborativo.
- Permite ejercer diversos estilos de liderazgo.
- Genera compromiso con el equipo y sentido de pertenencia.

Los cambios significativos en las comunidades educativas, requieren de una mezcla equilibrada de estímulo y apoyo, pero sobre todo de una planificación estratégica.

Las redes educativas son una alternativa innovadora para integrar esfuerzos, recursos y planes conjuntos.

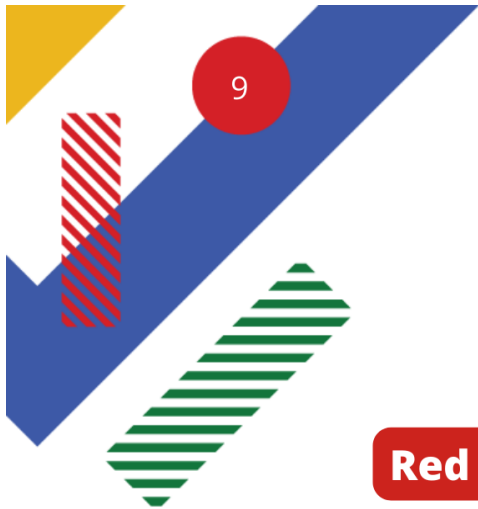


Específicamente en el caso de las redes educativas propuestas en este manual, se busca fomentar la creación de encuentros entre las personas docentes de Educación Física, con el fin de mejorar el proceso educativo a través del desarrollo de sus habilidades de liderazgo.

A través de la participación, la teoría y la práctica el manual permitirá crear dinámicas que beneficien a la persona docente a través del autoconocimiento.

Ponce (2012) describe las redes educativas como:

Un grupo de personas relacionadas y conectadas por el interés común en la educación. La alta interrelación entre personas, conocimiento y herramientas que proporcionan, desarrolla espacios comunes para padres, alumnos y profesores donde la imbricación de los agentes educacionales da lugar a una enriquecedora colaboración. Las redes sociales educativas se convierten en entornos de participación y descubrimiento que fomentan la sinergia entre estudiantes y profesores, facilitan el consenso, crean nuevas dinámicas de trabajo fuera y dentro del aula y permiten el rápido flujo de información, desarrollando así la socialización del conocimiento. (p.26)



Red Educativa Activa Liderazgo

Los espacios de **Redes Educativas Activas de Liderazgo (REAL)**, sugeridas en este manual, buscan abordar el fortalecimiento de las habilidades de liderazgo, aplicado al contexto de la materia de educación física, de una manera práctica y vivencial.

El propósito de cada encuentro REAL, es que la persona docente se sienta libre de expresar sus experiencias en el aula con sus colegas, en un espacio seguro y libre de juicio, mediado por la figura del Asesor Regional de Educación.

De esta forma, se buscará encontrar soluciones en conjunto a situaciones cotidianas, con el fin de promover la actividad física en la comunidad educativa desde una perspectiva integral.



Acerca del manual

El manual **REActívate**, requiere una figura de persona facilitadora quien debe asumir las siguientes funciones:

- Convocar a los participantes (personas docentes).
- Mediar y facilitar los encuentros REAL.
- Aplicar dinámicas de exploración del conocimiento tales como test, encuestas, formularios, rúbricas de evaluación, material complementario, etcétera.
- Coordinar la logística con los profesionales invitados a impartir los talleres propuestos.
- Levantar listas de asistencia.
- Recopilar información acerca de los temas de interés que surgen en los encuentros REAL para futuros talleres o conversatorios.

REActívate sugiere una estructura de 4 pasos para impartir los talleres. Se brinda el contenido y las instrucciones específicas para impartir 3 talleres enfocados en el fortalecimiento de las siguientes habilidades de liderazgo: **Comunicación asertiva**, **Motivación** y **Proactividad**.



¿A quién se dirige?

REActívate ha sido creado para las personas docentes de Educación Física de primaria de la Dirección Regional de Educación de Pérez Zeledón, con el fin de fortalecer las habilidades de liderazgo para la promoción de la actividad física en la comunidad educativa.

Este manual, surge a raíz de la investigación realizada por los autores, la cual evidencia la necesidad de fortalecer el liderazgo pedagógico y promover el desarrollo personal y profesional de la persona docente.

La persona docente es un verdadero agente de cambio dentro del sistema educativo y en la sociedad. Por esta razón, REActívate se enfoca en el empoderamiento docente.



12



GUÍA DE ENCUENTRO



REAL





GUÍA DE ENCUENTRO REAL: Redes Educativas Activas de Liderazgo

Tiempo sugerido: 40 minutos



Este es un espacio seguro, sin juicio y confidencial de diálogo dirigido, en el que la persona mediadora, invita a las personas participantes a compartir sus experiencias en el aula. Además, se invita a proponer ideas sobre futuros talleres, enfocados en las propias necesidades como personas docentes.

Objetivo

- Establecer un espacio seguro para que la persona docente puede expresar sentires y necesidades de forma segura y confidencial.





Materiales

Cuaderno, lápiz para tomar notas, lista de asistencia, rúbricas de evaluación y/o comentarios.

Introducción a la actividad

Paso 1

10 minutos

Se da la bienvenida a los participantes cordialmente, exponiendo la agenda de la sesión y su duración (40 minutos).

Acá se abre el círculo de diálogo dando la bienvenida y explicando brevemente el propósito del encuentro, el cual es sentirse libres de expresar y compartir situaciones cotidianas o propuestas de mejora.

Se sugiere invitar a la persona docente a realizar el ejercicio de "**Rueda de Liderazgo**" la cual se puede acceder con el siguiente código QR:





Desarrollo de la actividad

Paso 2

20 minutos

Tomando como insumo la información arrojada por los ejercicios de rueda de liderazgo, rueda de la vida (código QR) o los tests de estilo de liderazgo (Ver anexo 2), se invita a la persona docente a compartir con el grupo los resultados obtenidos.

El papel de la persona mediadora en este caso, es procurar un diálogo respetuoso y cronometrar las intervenciones con el fin de que la mayoría participe. Se puede hacer uso también de preguntas generadoras, por ejemplo:

¿Cuál fue uno de los mayores retos enfrentados con una persona estudiante durante esta semana?

¿Cómo fue mi comunicación con las madres y padres de familia durante la última reunión?

¿Qué áreas de mejora encuentro en mi institución para fortalecer la actividad actividad física en la comunidad educativa?





Cierre de la actividad

Paso 3

10 minutos

Una vez que todas las personas docentes hayan participado, se invita a los participantes a compartir con una palabra qué se llevan de la sesión y a completar la rúbrica de evaluación o encuesta de satisfacción (*Ver Anexo 1*).

Es importante que la persona mediadora haya tomado nota de lo expresado por las personas participantes, con el fin de usarlo como insumo para convocar a futuros talleres basados en las necesidades de la persona docente.

Recordar también que la intención de estas sesiones es **promover el diálogo de una forma respetuosa y empática** e incentivar la participación de persona docente, con el fin de que se sienta escuchada, vista y tomada en cuenta en la construcción de conocimiento y la toma de decisiones dentro de la organización.



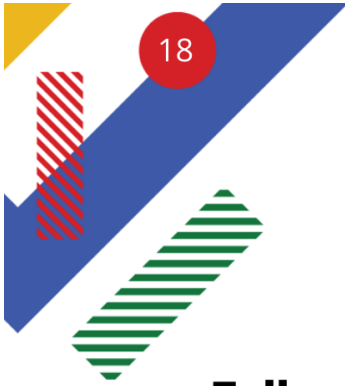


Taller # 1



Comunicación Asertiva





Taller de comunicación asertiva "Escuchar para entender, no para responder"

Tiempo sugerido: 40 a 60 minutos



La comunicación asertiva es muy necesaria a la hora de expresarnos efectivamente tanto con las personas estudiantes como con las madres y padres de familia. **Este taller favorece el fortalecimiento de la comunicación asertiva como habilidad de liderazgo**, ayudando a interiorizar la importancia de la escucha activa y la empatía.

Objetivos

- Comprender las características de la comunicación asertiva.
- Aplicar ejercicios prácticos de escucha activa.
- Integrar estrategias de comunicación asertiva a la labor docente.





Materiales

Lápiz, papel o cuaderno para tomar notas.

Introducción a la actividad

Paso 1

10 minutos

Tanto si se realiza de manera virtual o presencial, se recomienda introducir el tema abriendo el espacio de diálogo con las siguientes preguntas:

¿Cuál es la diferencia entre empatía y simpatía?

Cuando alguien me cuenta algo ¿Inmediatamente doy mi opinión aunque no me lo soliciten?

¿Trato de consolar a esa persona si lo que me cuenta no es agradable?

Seguidamente, dirigir a los participantes al siguiente video corto:





Desarrollo de la actividad

Paso 2

20 minutos

Una vez que las personas participantes vieron el video, se deben reunir en parejas bajo siguiente consigna:

1. Durante 3 a 5 minutos, la persona **participante A** compartirá un evento reciente (tema libre) mientras la persona **participante B** solamente escuchará atentamente sin interrumpir o dar una opinión.
2. Pasado el tiempo asignado, **se cambian los roles** y la persona participante A ahora solo escuchará.
3. La persona mediadora debe cronometrar el tiempo y anunciar cuando es momento de cambiar roles.
4. Seguidamente, se invita a la persona docente a descargar el recurso visual "**6 maneras de mejorar la comunicación asertiva**".





Cierre de la actividad

**Paso
3**

10 minutos

Una vez que los participantes compartieron sus historias, se abre el diálogo bajo la pregunta: **¿Cómo se sintieron en ambos roles?**

La persona mediadora debe hacer énfasis en la importancia de la **escucha activa como herramienta de comunicación asertiva**, vital a la hora de vincularse como líderes de su comunidad educativa.

Se brindan las siguientes afirmaciones y se invita a la persona participante a ampliar la lista.

Soy una persona asertiva cuando...

- *Comunico con elocuencia, sin juzgar, herir o buscar culpables.*
- *Si doy respeto, recibo respeto.*
- *Soy consciente que mi forma de comunicarme siempre genera impacto.*
- *Poner límites claros es saludable.*
- *Soy coherente con mi sentir, pensar y actuar.*





Evaluación

Paso 4

10 minutos

Se invita a la persona docente a crear un escenario en el que se pueda aplicar la comunicación asertiva con personas estudiantes, madres, padres de familia basado en una situación cotidiana real. Se debe escribir en no más de 200 palabras y compartir brevemente con el grupo (si el tiempo asignado lo permite)

Para finalizar el taller, el mediador dirige a la persona participante a realizar el siguiente test de autoevaluación sobre comunicación asertiva.

Con su teléfono celular, debe captar el siguiente código QR para realizar el test que consta de 10 preguntas.





Taller # 2



Motivación





Taller de motivación "Empiezo por mí"

Tiempo sugerido: 40 a 60 minutos

La motivación es fundamental para desarrollar efectivamente la labor docente. Para servir mejor a nuestra comunidad educativa, debemos enfocarnos también en nuestro bienestar. Este taller favorece el fortalecimiento de la motivación como habilidad de liderazgo, ayuda a explorar estrategias de automotivación y promueve el autoconocimiento.



Objetivos

- Identificar situaciones de motivación y desmotivación.
- Explorar estrategias de automotivación.
- Proyectar la aplicación de estrategias para motivar a la comunidad educativa.





Materiales

Lápiz y papel o cuaderno para tomar notas.

Introducción a la actividad

Paso 1

10 minutos

La persona facilitadora hace una breve introducción al tema leyendo en voz alta la siguiente definición:

"La motivación es la emoción que nos hace realizar o no una acción. Como personas líderes, debemos estar conscientes que quien motiva, debe estar motivado".

Seguidamente, se invita a los participantes a escribir a mano sobre una situación en la que recientemente se sintieron motivados.

Luego, se les pide escribir sobre una situación en la que se sintieron desmotivados. El facilitador pregunta: **¿Cuál fue más sencilla de escribir y por qué?** Se abre el espacio para compartir con el grupo las diferentes experiencias.





Desarrollo de la actividad

Paso 2

20 minutos

Una vez que se identificaron situaciones de motivación y desmotivación, se le pide a cada participante que reflexione y escriba sobre las siguientes preguntas generadoras:

¿Qué me motiva a levantarme cada día?

¿Por qué elegí enseñar educación física?

*Cuando me siento desmotivado o desmotivada,
¿Cuál es mi estrategia infalible para encontrar la
motivación de seguir adelante?*

¿Cómo motiva a la persona estudiante a mi cargo?

La persona facilitadora abre el espacio para el diálogo y a la vez toma nota y hace una lista usando apoyo visual (pizarra, chat) de las estrategias de auto-motivación mencionadas durante ese espacio.

Por ejemplo: Práctica de gratitud, conexión espiritual, sentido de propósito, vocación de servicio, salario, etcétera. Todo es válido, no hay respuestas correctas o incorrectas.





Cierre de la actividad

Paso 3

10 minutos

La persona facilitadora invita a las personas docentes a reflexionar sobre los principales factores que causan desmotivación en la persona estudiante.

Es importante hacer especial énfasis en recordar que **una persona líder motivada, tendrá un equipo motivado.**

Además, es vital recordar que empezar por encontrar qué es lo que nos mueve cada día, es el primer paso para promover el bienestar en la comunidad educativa.

Dirigir a la persona docente al material complementario sobre motivación haciendo clic en el código QR:





Evaluación

Paso 4

10 minutos

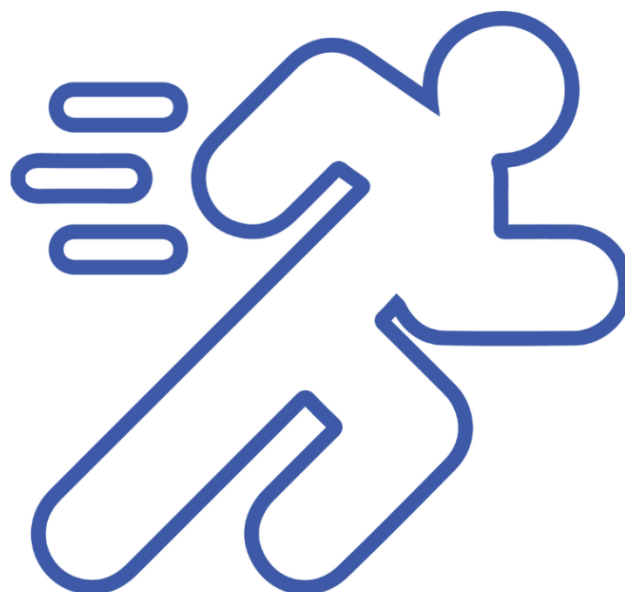
La persona facilitadora invita a la persona docente a trasladar las estrategias de motivación encontradas durante el desarrollo de la actividad a una situación cotidiana en el aula. Esta actividad puede ser realizada de forma verbal, escrita o dramatizada, según el tiempo disponible y la energía del grupo.

Para finalizar, la persona docente realizará un test de motivación disponible en el código QR y una vez terminado, se discute brevemente con los demás participantes.



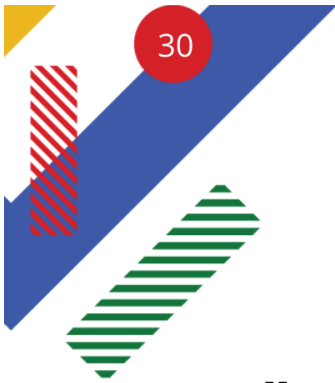


Taller # 3



Proactividad





Taller de proactividad "¿Accionas o reaccionas?"

Tiempo sugerido: 40 a 60 minutos



La proactividad como habilidad de liderazgo nos permite enfocar nuestra energía en lo realmente importante. Este taller favorece el fortalecimiento de la proactividad con el fin de ayudar a tomar mejores decisiones, trabajar colaborativamente, el autoconocimiento y ejercita la capacidad de proponer soluciones a problemas cotidianos.

Objetivos

- Reconocer la diferencia entre accionar y reaccionar.
- Identificar cualidades propias y de las personas participantes.
- Elaborar una estrategia de proactividad para aplicar en el aula.





Materiales

Lápiz, lapiceros, hojas en blanco.

Introducción a la actividad

**Paso
1**

10 minutos

Abrir el espacio de diálogo invitando a los participantes a ver el siguiente video y luego a responder a la pregunta: *¿En qué situaciones acciono y en cuáles reacciono?*



La **proactividad como habilidad de liderazgo** es la habilidad de poder elegir la respuesta ante cualquier situación. Por lo tanto, no es lo mismo tomar acción que reaccionar y debemos recordar que sobre lo único que tenemos control, es sobre nuestras decisiones.





Desarrollo de la actividad

Paso 2

20 minutos

Invitar a los participantes a crear "el equipo perfecto". Esta dinámica fomenta la habilidad de delegar responsabilidades dentro de los equipos.

En grupos de 3 a 4 personas (o menos según la cantidad de asistentes) cada miembro debe anotar en una hoja en blanco 3 cualidades que considera que lo definen mejor. Además, debe anotar 3 características que aprecia en cada uno de sus compañeros de equipo.

Una vez completada esta fase, se discuten cuales son las cualidades en común de todos los miembros del equipo, hasta consensuar los 3 rasgos que mejor definen a cada integrante.





Cierre de la actividad

Paso 3

10 minutos

Con la información recolectada en el desarrollo de esta actividad, el equipo debe elaborar una estrategia y recrear una situación en la que cada miembro asumirá el rol para el cual esté más capacitado y presentarla brevemente al resto del grupo.

Con esta actividad se pretende concientizar a la persona docente de cómo aplicar la proactividad en su labor, tomando en cuenta la importancia de conocerse a sí mismo y a reconocer las cualidades en las demás personas de un equipo.





Paso 4

10 minutos

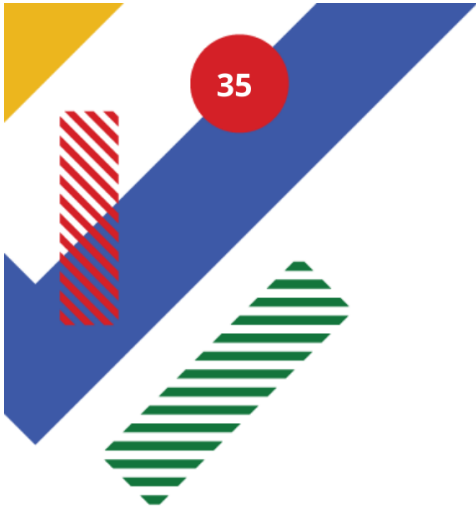
Evaluación

Para finalizar, se dirige a la persona docente a realizar el test de proactividad (10 preguntas) disponible en el código QR.

Una vez finalizado, se pueden discutir los resultados (si el tiempo lo permite) haciendo énfasis en la importancia de fortalecer las siguientes 4 características para ser una persona líder proactiva:

1. Tomar la iniciativa
2. Trabajar de forma colaborativa
3. Buscar información
4. Mirar hacia el futuro





ANEXOS

1. RUBRICA ENCUENTRO REAL

¿Cómo me sentí al completar este taller? Del 1 al 5 (1 es deficiente y 5 es excelente)	
¿Qué aprendí?	
¿Qué me gustó más?	
¿Cómo califico la temática? Del 1 al 5 (1 es deficiente y 5 es excelente)	

2. TEST DE ESTILOS DE LIDERAZGO

TEST 16 PERSONALIDADES

Permite reconocerse el tipo de personalidad y por ende su estilo de liderazgo.



TEST BLAKE MOUTON

Permite evaluar las conductas de una persona líder para reconocer cómo nos desenvolvemos mejor a la hora de liderar.



TEST BELBIN

Permite clasificarnos de acuerdo con nuestra personalidad en un estilo de liderazgo.



39

4. HOJA DE ASISTENCIA

Sesión #:

Fecha:

Lugar:

Moderador:

Temática:

Nombre del Participante	Contacto (teléfono/ correo)	Firma

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos profundamente a las personas docentes de Educación Física de la Dirección Regional de Pérez Zeledón, por su disposición y apertura para la realización de la investigación, que permitió crear el manual **REACTívate: Actividad Física con Liderazgo**.

Para nosotros, fue un verdadero honor poder contar con su colaboración y esperamos que este producto sea un insumo para continuar realizando una excelente labor.

César Mora Elizondo y Natalia Quesada Vargas, aspirantes al grado de Master en Gestión Educativa con énfasis en Liderazgo de la Universidad Nacional.

Bibliografía

Ponce, I (2012) Redes Sociales - Redes sociales educativas. Revista Digital Observatorio Tecnológico.

Vázquez, K. V. C., & Monge, L. S. V. (2014). La evaluación cualitativa en el proceso enseñanza-aprendizaje como principio fundamental de una formación más humanista. Revista nuevo humanismo, 2(1), 37-50.

Vallina, D. C., & Úbeda, M. F. (2021). Metodología DISC: Cuando el liderazgo busca soluciones. Ejército: de tierra español, (966), 42-47.