

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA**  
**UNAN-MANAGUA**  
**FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS**  
**DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA**  
**CARRERA DE PEDAGOGÍA CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA**  
**EDUCACIÓN.**



**Tema:**

**La gestión pedagógica que ejerce la directora del Colegio Público Mercedes Campos de Martínez localizado en el distrito VI del municipio de Managua, departamento de Managua durante el segundo semestre del año 2019.**

Para optar al título de Técnico Superior en Pedagogía con mención en Administración de la Educación

**Autoras:**

- ❖ Bra. Francis Gabriela Rivera Pérez
- ❖ Bra. Yessica Del Carmen Valle Valle

**Tutora:** Msc. Didia Mercedes Ruiz Reyes

Managua, 15 de enero del 2020

## *Dedicatoria*

- A Dios, que nos da la vida y las fuerzas para seguir adelante, la sabiduría y entendimiento para llegar a cumplir las metas que nos hemos fijados.
  
- A nuestras familias, que con su apoyo incondicional nos brindaron las fuerzas necesarias para seguir con este proyecto, de igual manera a todos nuestros compañeros, acompañantes de este viaje iniciado hace tres años, con los que hemos compartido momentos de alegría y de tristeza que nos han permitido madurar como personas y como equipo, siempre de la mano como hermanos solidarios y caminado unánimes a paso firme en una misma dirección.
  
- A nuestros docentes: que nos han acompañado durante todo ese arduo proceso, y que, gracias a su abnegada dedicación y empeño en transmitir el pan del saber, nos han permitido llegar hasta este lugar.

## *Agradecimientos*

Agradecemos a:

- Dios, por ser el dador de la vida, la sabiduría y la fuerza para continuar formándonos para esta profesión.
- A Nuestras Familias que nos dan ese apoyo incondicional para seguir adelante y los cuales son el motivo de nuestras superaciones día a día.
- Nuestros Docentes los cuales han sido nuestros formadores, los que con mucha paciencia y dedicación nos impartieron sus conocimientos y de una manera muy especial a la docente de Seminario: Msc. Didia Mercedez Ruiz.
- A la Directora del Colegio Público Mercedes Campos de Martínez, por atendernos de manera cordial y darnos la oportunidad de realizar esta investigación.

## **RESUMEN**

La Gestión pedagógica entendida como estrategia de impacto en la calidad de los sistemas de enseñanza, recoge la función que juega el establecimiento escolar en su conjunto para incorporar, propiciar y desarrollar acciones tendientes a mejorar las prácticas educativas. (Hernández Matuz, 2016)

El presente trabajo de investigación, consiste en valorar la labor que ejerce la directora del centro educativo Mercedes Campos de Martínez, localizado en el distrito VI de Managua durante el segundo semestre 2019.

El objetivo del estudio es valorar la gestión pedagógica ejercida por la directora del colegio Público Mercedes Campos Martínez y el cumplimiento de las orientaciones que el Ministerio de Educación delega como autoridad al director del centro.

El estudio describe las funciones que realiza la directora del centro, caracterizando los procesos pedagógicos en la administración del currículo, identifica la organización educativa y el proceso de acompañamiento que realiza a los docentes. Por otra parte, se deducen las fortalezas y debilidades en el proceso de su gestión pedagógica y liderazgo de la dirección en el centro educativo.

La investigación es de tipo descriptivo, con enfoque cuantitativo y corte transversal realizada en el Colegio Mercedes Campos, un centro de educación primaria localizado en la ciudad de Managua. Para obtener la información se aplicaron diferentes técnicas e instrumentos de investigación tales como: La entrevista al director, encuesta a docentes, revisión documental y la información obtenida de otras fuentes.

Los principales resultados obtenidos en el estudio son:

- ✓ La directora esta presta a los programas de actualización y formación continua del currículo, sin embargo, solo informa a sus docentes.
- ✓ Realiza informes e inventarios para rendir cuenta sobre los recursos asignados al centro.

- ✓ La directora afirma que brinda acompañamiento pedagógico al personal docente con el fin de dar seguimiento al proceso de enseñanza aprendizaje.

Al termina el estudio se llegó a las siguientes conclusiones:

- La directora ejecuta las funciones administrativas pero falta mejorar la gestión eficiente de las mismas.
- El acompañamiento pedagógico es insuficiente.
- Da seguimiento a la implementación de la reforma curricular en la educación pública.
- Hay poca gestión para conseguir recursos para mejorar el funcionamiento del centro educativo.

Las principales recomendaciones a la directora son: realizar de forma planificada y de acuerdo a las necesidades capacitaciones al personal docente, a los docentes se recomienda ser fuente de motivación para alcanzar las competencias de sus estudiantes.

**Palabras Claves:** Gestión Pedagogía, Desempeño Docente, Funciones Administrativas, Acompañamiento Pedagógico y Director.

## INDICE

I.	INTRODUCCIÓN.....	1
1.1	Justificación.....	1
1.2.	Planteamiento del problema .....	2
1.3.	Antecedentes .....	2
II.	OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN .....	7
2.1	Objetivo general .....	7
2.2	Objetivos específicos .....	7
III.	MARCO TEÓRICO.....	8
3.1	Origen histórico de Gestión Pedagógica.....	8
3.2	Gestión.....	9
3.3	Pedagogía.....	9
3.4	Gestión pedagógica .....	10
3.4.1	Dimensiones de la gestión pedagógica .....	11
3.5	Bases de la gestión pedagógica .....	13
3.6	Procesos de la gestión pedagógica .....	13
3.7	Director responsable de la gestión escolar .....	19
3.8	Director, gerente y líder pedagógico .....	20
3.9	Director líder pedagógico .....	21
3.10	Como logra el director ser un líder pedagógico efectivo .....	23
3.11	El currículo .....	27
3.12	Acompañamiento Pedagógico .....	33
IV.	PREGUNTAS DIRECTRICES.....	37
V.	OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	38
VI.	DISEÑO METODOLÓGICO .....	41
6.1.	Enfoque de investigación .....	41
6.2.	Tipo de estudio.....	41
6.3.	Población y Muestra.....	42
6.3.1	Población .....	42
6.3.2	Muestra.....	42
6.4.	Métodos. ....	43
6.5.	Métodos Teóricos.....	44

6.5.1 Análisis .....	44
6.5.2 Síntesis .....	44
6.5.3 Deducción e Inducción.....	44
6.6 Métodos empíricos.....	45
6.6.1 Observación.....	45
6.6.2 Entrevista.....	46
6.6.3 Encuestas.....	46
VII. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	48
VIII. CONCLUSIONES.....	66
IX. RECOMENDACIONES .....	67
X. BIBLIOGRAFÍA.....	68
XI. ANEXOS .....	71

## **I. INTRODUCCIÓN**

La gestión pedagógica es el conjunto de acciones articuladas entre sí para cumplir la misión de una institución educativa. Tiene como eje esencial el proceso de formación de los estudiantes, enfoca su acción en lograr que los estudiantes aprendan y desarrollen las competencias necesarias para su desempeño social, profesional y personal. (Farfan Pimentel, 2015).

El monitoreo de prácticas pedagógicas contribuye al éxito escolar, permitiendo un ambiente adecuado para el aprendizaje, una excelente organización escolar y la participación efectiva de los diferentes actores del proceso educativo.

El Ministerio de Educación delega al Director Escolar la responsabilidad de generar buenos resultados escolares y garantizar el cumplimiento de los fines, principios y objetivos de la educación.

El siguiente estudio tiene como objetivo valorar la gestión pedagógica que ejerce la directora del Colegio Mercedes Campos de Martínez. Es un trabajo de investigación con enfoque cuantitativo de tipo descriptivo de corte transversal realizado en el periodo comprendido entre septiembre a noviembre del 2019

### **1.1 Justificación**

Los motivos que llevan a realizar el estudio con la temática gestión pedagógica que ejerce la directora del colegio Mercedes Campos, está directamente vinculado al perfil de la carrera administración de la educación. Surge del interés de conocer el trabajo realizado por el líder pedagógico dentro y fuera de una institución educativa.

El estudio servirá para valorar el trabajo realizado por la directora dentro de centro escolar reconociendo sus fortalezas y debilidades dentro del área administrativa. El estudio está centrando en la parte pedagógica por lo tanto se describe: La gestión del currículo, la gestión de los recursos para el proceso de enseñanza aprendizaje y el acompañamiento pedagógico.

## **1.2. Planteamiento del problema**

La gestión pedagógica forma parte del desempeño profesional de un director de centro y la misma influye en el ambiente pedagógico que se desarrolla el proceso de enseñanza aprendizaje en el aula de clase. partiendo de esto, se hace la siguiente pregunta:

¿Cómo es la Gestión Pedagógica que ejerce la directora del colegio Público Mercedes Campos de Martínez localizado en el distrito VI del municipio de Managua, departamento de Managua durante el segundo semestre del año 2019?

## **1.3. Antecedentes**

Con el objetivo de fundamentar el estudio realizado, se procedió a indagar en las diferentes fuentes los antecedentes de la investigación, encontrando algunos registros importantes relacionados con la gestión pedagógica que realiza el director.

Entre los estudios encontrados se mencionan:

A nivel internacional se encontró un estudio realizado (Frias, 2007) con el título: La Gestión Pedagógica para la reflexión de la práctica educativa como estrategia que fortalece el logro escolar. “El caso de la escuela primaria Magisterio Mexicano. La autora de este trabajo es Guadalupe Frías Ramírez.

Este estudio se realizó con el objetivo de analizar las diversas circunstancias que han repercutido en el logro académico de los alumnos que asisten a la escuela primaria Magisterio Mexicano, entre los objetivos específicos están conocer la situación socioeconómica en los alumnos con barreras en el aprendizaje, reconocer a la gestión pedagógica como parte de la organización educativa, plantear un diseño de intervención en la escuela primaria Magisterio Mexicano.

Entre los resultados obtenidos tenemos la reflexión de los docentes como una parte esencial dentro de las prácticas educativas, brindar a los educandos una educación

de calidad que les permita desarrollar las competencias de la educación básica contemplando en su plan de estudio.

Otro estudio es presentado por (Berrio, 2014) “El líder pedagógico en los procesos de gestión educativa, en los centros de educación básica en el centro escolar: Juan Ramón Molinas, Las Américas Nemecia Portillo y José Cecilio del valle Municipio del distrito central” realizado en Honduras.

El tema tiene como objetivo general: Analizar el liderazgo pedagógico en los procesos de la gestión educativa en los centros de educación básica. Entre los específicos: Describir el liderazgo pedagógico desde los procesos de la gestión en los centros de educación básica. Describir los principales tipos de liderazgo escolar desde los procesos de gestión en los centros de educación básica.

Entre los resultados obtuvieron el liderazgo pedagógico está teniendo mucha presencia en la planificación, desarrollo y la evaluación de las iniciativas a los cambios a mejorar en situación del liderazgo pedagógico. Los docentes con el apoyo de los directores han iniciado un proceso de colaborar y participar en la planificación estratégica de la institución.

También se cita el trabajo presentado por (Rojas, 2014) su investigación nombrada como: Gestión pedagógica y calidad educativa de las instituciones educativas públicas del distrito de Hualmay en Perú.

El objetivo general de su estudio es determinar la relación que existe entre la gestión pedagógica y la calidad educativas públicas del distrito de Hualmay. Con los objetivos específicos: Determinar la relación entre la planificación curricular y la calidad educativa de las instituciones educativas públicas del distrito de Hualmay. Determinar la relación entre la evaluación curricular con calidad educativa de las instituciones educativas públicas del distrito de Hualmay.

Los principales resultados del estudio son: promover las buenas prácticas en los valores éticos y morales, realizar acciones de soporte pedagógico a los docentes, crear un comité de la calidad educativa cuya finalidad es la medición de la calidad educativa.

A nivel nacional, se encontró un estudio presentado por (Ortiz Ruth, 2014) sobre el Acompañamiento Pedagógico y su incidencia en el desempeño docente en el centro escolar “Enmanuel Mongalo y Rubio” departamento de Managua distrito III turno vespertino en el II semestre del año 2014. Los autores son: Ruth del Carmen Ortiz Hernández y Miurel Guissel Soza Téllez.

El objetivo general de este trabajo fue valorar las formas del acompañamiento pedagógico que realiza el equipo de dirección y su incidencia en el desempeño de los docentes en el centro escolar “Enmanuel Mongalo y Rubio” departamento de managua distrito III turno vespertino en el II semestre del año 2014.

Entre los objetivos específicos encontramos: Analizar el desarrollo del acompañamiento pedagógico que realiza el equipo de dirección en el centro escolar, de acuerdo a lo normado por el MINED, Valorar el desempeño de los docentes de secundaria en los aspectos técnicos y metodológico en el centro escolar, Brindar recomendaciones al equipo de dirección, sobre las estrategias de acompañamiento pedagógico como parte del proceso administrativo del centro escolar.

Los principales resultados obtenidos en el estudio son: la función que desempeña la directora son meramente administrativa tales como: planificación, organización, control y evaluación, gestión en el proceso de acompañamiento pedagógico.

Otro estudio encontrado es el de la autora: (Hernández I. d., 2015) con el tema: incidencia del acompañamiento pedagógico para mejora del desempeño docente de educación primaria en el instituto Loyola, ubicado en el departamento y municipio de Managua distrito I durante el periodo del año 2015.

Con el objetivo general: Valorar la incidencia que tiene el proceso de acompañamiento pedagógico en el desempeño de los docentes de educación primaria del Instituto Loyola, ubicado en el departamento y municipio de Managua distrito I durante el segundo semestre del año 2015.

Entre los objetivos específicos de este estudio se encuentran: analizar el proceso de acompañamiento pedagógico que implementa las autoridades académicas del Instituto Loyola en el desempeño de los docentes de educación primaria. Elaborar un acompañamiento pedagógico para el desempeño de los docentes de educación primaria del Instituto Loyola, que contribuya en el fortalecimiento de la calidad educativa de la Institución.

El resultado más importante del estudio es: la implementación del proceso de acompañamiento pedagógico con las autoridades académicas del Instituto Loyola en la supervisión directa de visita en las aulas de clase.

Para concluir los antecedentes se presenta el estudio realizado por (Silva Fanny, 2018) con la investigación que lleva por título “Liderazgo y Gestión administrativa del director del instituto público José Dolores Estrada en el municipio de Nandaime departamento de Granada, en el II semestre del año 2017”.

El objetivo general de este es valorar el Liderazgo y la Gestión administrativa del director del Instituto Público José Dolores Estrada en el municipio de Nandaime departamento de Granada, en el II semestre del año 2017.

Entre los objetivos específicos se mencionan: Caracterizar el tipo de liderazgo que ejerce el actual director del centro educativo, Gestión administrativa que realiza el director para garantizar el buen funcionamiento del centro educativo, Identificar las fortalezas y debilidades detectadas en el liderazgo y la Gestión administrativa del director del instituto.

Obteniendo como resultado que el personal docente al igual que el administrativo se encuentra calificado para desempeñar sus funciones y estos se ve reflejado en los buenos resultados obtenidos en las olimpiadas departamentales y nacionales ya que los estudiantes siempre ganas los primeros lugares.

## **II. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN**

### **2.1 Objetivo general**

Valorar la gestión Pedagógica que ejerce la directora del colegio escolar Público Mercedes Campos de Martínez, localizado en el distrito VI de Managua durante el segundo semestre del año 2019.

### **2.2 Objetivos específicos**

2.2.1 Describir las funciones pedagógicas que realiza la directora del Centro escolar Público Mercedes Campos de Martínez, durante el segundo semestre del año 2019.

2.2.2 Definir procesos de administración del currículo en el centro escolar Público Mercedes Campos de Martínez, durante el segundo semestre del año 2019.

2.2.3 Caracterizar el proceso de acompañamiento pedagógico que realiza la directora del centro escolar Público Mercedes Campos de Martínez, durante el segundo semestre del año 2019.

2.2.4 Determinar fortalezas y debilidades del proceso de gestión pedagógica que realiza la directora del centro escolar Público Mercedes Campos de Martínez, durante el segundo semestre del año 2019.

2.2.5 Plantear sugerencias que contribuyan al fortalecimiento del proceso de gestión pedagógica en el centro escolar Público Mercedes Campos de Martínez, durante el segundo semestre del año 2019.

### **III. MARCO TEÓRICO**

En este epígrafe se aborda el sustento teórico de la investigación en relación a la gestión pedagógica que ejerce la directora.

La Gestión pedagógica es el eje central de toda labor gerencial educativa, puesto que se basa en el aspecto esencial del servicio: la enseñanza – aprendizaje. (Eduardo, 2019).

#### **3.1 Origen histórico de Gestión Pedagógica**

La gestión como tal, surge del desarrollo o evolución natural de la administración como disciplina social que está sujeta a los cambios operados en las concepciones del mundo, del ser humano y del entorno económico, político, social, cultural y tecnológico.

La gestión educativa data de los años sesenta en Estados Unidos, de los años setenta en el Reino Unido y de los años ochenta en América Latina. Es una disciplina de reciente desarrollo, que tiene aún bajos niveles de especificidad, que por ser aún una disciplina en gestación se constituye en fuerte relación entre teoría y práctica. (Castellón, 2010)

Según (Delannoy, (2003) la gestión educativa se preocupa por la búsqueda de mayor eficiencia y orienta la acción hacia el logro de la productividad educativa y la rendición de cuentas; por herramientas de la administración como la medición y la evaluación. De igual manera, la organización educativa requiere de una gestión de calidad, para responder desde allí, a los retos y los cambios de la sociedad del conocimiento, de la revolución tecnológica, de la globalización, la democratización, la descentralización y la modernización.

Para (Sacristán, (2008) la gestión es considerada como el conjunto de servicios que prestan las personas dentro de las organizaciones; situación que lleva al reconocimiento de los sujetos y a diferenciar las actividades eminentemente

humanas del resto de actividades donde el componente humano no tiene esa connotación de importancia.

La gestión pedagógica entendida como estrategia de impacto en la calidad de los sistemas de enseñanza, recoge la función que juega el establecimiento escolar en su conjunto y regional para incorporar, propiciar y desarrollar acciones tendientes a mejorar las prácticas educativas (Adrián, 2019)

### **3.2 Gestión**

La palabra gestión proviene del latín gestión, y hace la referencia a la administración de recursos, sea dentro de una institución estatal o privada, para alcanzar los objetivos propuestos por la misma.

Para ello, uno o más individuos dirigen los proyectos laborales de otras personas para poder mejorar los resultados, que de otra manera no podrían ser obtenidos. (Raffino, 2019).

Del latín gestio, el concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación. (Merino, 2012).

### **3.3 Pedagogía**

Es una ciencia muy compleja que debe ser vista con cuidado, ya que la pedagogía estudia todo lo relacionado con la educación y la posición de los valores de conocimiento del ser humano. Derivada de los griegos «Paidon» que significa «Niño» y «Gogos» que quiere decir «Conducir», la palabra hace referencia a su visión, evocada a la formación de métodos que garanticen una educación de alto valor. Cuando se habla de Pedagogía en una institución, se realiza un estudio analítico de los procesos de enseñanza existentes, para reforzar o elaborar mejores

estrategias que ayudarán al niño absorber la máxima cantidad de conocimiento posible. (Adrián, 2019).

Origen etimológico de la pedagogía: La pedagogía (del griego παιδιον (Paidós - niño) and γωγος (gogos -conducir)) es la ciencia que tiene como objeto de estudio a la educación. Se llama pedagogo a todo aquel que se encarga de instruir a los niños. Inicialmente en Roma y Grecia, se le llamó Pedagogo a aquellos que se encargaban de llevar a pacer a los animales, luego se le llamó asó al que sacaba a pasear a los niños al campo y por ende se encargaba de educarlos. Es una ciencia perteneciente al campo de las Ciencias Sociales y humanas, y tiene como fundamento principal los estudios de Kant y Herbart. Usualmente se logra apreciar, en textos académicos y documentos universitarios oficiales, la presencia ya sea de Ciencias Sociales y Humanidades, como dos campos independientes o, como aquí se trata, de ambas en una misma categoría que no equivale a igualdad absoluta sino a lazos de comunicación y similitud etimológica. (Galeano, 2013).

### **3.4 Gestión pedagógica**

La Gestión pedagógica es el eje central de toda labor gerencial educativa, puesto que se basa en el aspecto esencial del servicio: la enseñanza – aprendizaje.

Cabe recordar que la gestión pedagógica es la dirección organizacional de los procesos de enseñanza aprendizaje orientados a los objetivos pedagógicos de la institución.

Es un órgano de línea, y tiene la responsabilidad de planificar, organizar, dirigir, coordinar y evaluar las acciones pedagógicas y las relacionadas con el desarrollo de la cultura, la ciencia, tecnología, el deporte y la recreación en el ámbito local, asimismo es responsable de brindar asesoramiento a las instituciones educativas en planes, proyectos, presupuestos y reglamentos, así como adecuar la política y normatividad de la gestión institucional del sector educación a las necesidades de su ámbito jurisdiccional. (Eduardo, 2019).

### **3.4.1 Dimensiones de la gestión pedagógica**

**Institucional:** forma como se organiza la institución, la estructura, la instancia y responsabilidades de los diferentes actores.

**Administrativa:** manejo de recursos económicos, materiales, humanos, procesos técnicos, de tiempo, de seguridad e higiene, y control de la información.

**Pedagógica:** opciones educativas, metodológicas, planificación, evaluación y certificación, desarrollo de prácticas pedagógicas, actualización y desarrollo del personal y profesional de docente

**Comunitaria:** respuestas a necesidades de la comunidad, relación de la escuela con el entorno, padres y madre de familia, organización de la comunidad y redes de apoyo. (Leyber Bolaño, 2018).

Entre otras dimensiones están:

**Gestión curricular:** Políticas, procedimientos y prácticas para coordinar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza aprendizaje; asegurando la cobertura curricular y aumentar la efectividad de la labor educativa.

**Enseñanza y aprendizaje en el aula:** Procedimientos y prácticas implementadas en clases para asegurar el logro de los Objetivos de Aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares.

**Apoyo al desarrollo de los estudiantes:** Políticas, procedimientos y estrategias para velar por un adecuado desarrollo académico, afectivo y social de todos los estudiantes, tomando en cuenta sus diversas necesidades, habilidades e intereses. (Educ, 2006).

## **Área de gestión pedagógica**

Tiene la responsabilidad de planificar, organizar, dirigir, coordinar y evaluar las acciones pedagógicas y las relacionadas con el desarrollo de la cultura, la ciencia y la tecnología, el deporte y la recreación en el ámbito local.

## **Funciones del área de gestión pedagógica**

- Difundir, orientar y supervisar la aplicación de la política normativa educativa nacional y regional en materia de gestión pedagógica, así como evaluar sus resultados.
- Promover y facilitar los procesos de diversificación, desarrollo curricular y uso de materiales educativos.
- Ejecuta programas de actualización y formación continua del personal directivo, docente y administrativo de las instituciones educativas.
- Desarrollar y adoptar nuevas tecnologías de comunicación e información para fortalecer el sistema educativo con una orientación intersectorial.
- Formular y ejecutar programas y proyectos de investigación, experimentación e innovación pedagógica y evaluar su impacto en la comunidad.
- Participar en las acciones de evaluación y medición de la calidad de la educativa que ejecuta la Dirección Regional.
- Incentivar la creación e implementación de centros de recursos educativos y tecnológicos que apoyen el proceso de aprendizaje.
- Promover y ejecutar en coordinación con las instituciones educativas, estrategias de alfabetización, la educación intercultural y programas estratégicos acordes con las características socios culturales y lingüísticas de cada localidad.
- Desarrollar programas de prevención y atención integral de bienestar social para los estudiantes en coordinación con los gobiernos locales e instituciones públicas y privadas especializadas, dirigidos a la población en situación de pobreza y extrema pobreza.
- Formular proyectos de desarrollo educativo para captar recursos de cooperación técnica y financiera de la comunidad local, regional, nacional e internacional.

- Promover y fortalecer centros culturales, bibliotecas, teatros, talleres de arte, deporte y recreación en coordinación con los gobiernos locales y los organismos descentralizados, propiciando la participación de la comunidad.
- Orientar, promover y supervisar que los centros de educación técnico productiva oferten servicios que tengan relación con los requerimientos del mercado y el desarrollo regional. (Ministerio de educación, s.f.).

### **3.5 Bases de la gestión pedagógica**

La Gestión Pedagógica de toda institución educativa se basa en los siguientes tres elementos (explicados en los artículos anteriores). (Castellón, 2010)

**Modelo educativo:** Responde a la pregunta ¿Para qué educamos? Es el soporte filosófico de la propuesta educativa y se orienta a responder a las necesidades de la sociedad.

**Modelo pedagógico:** Responde a la pregunta ¿cómo debemos educar? Es el soporte científico de la propuesta educativa y se orienta a proponer un método pedagógico conforme a la concepción científica de aprendizaje que la institución adopte.

**Modelo académico:** Responde a la pregunta ¿qué debemos enseñar? Es el soporte tecnológico de la propuesta educativa. Se orienta a proponer los contenidos y secuencialidades didácticas.

Los tres modelos se integran el diseño curricular y la gestión pedagógica en suma debe velar por el cumplimiento y aplicación de los tres modelos.

### **3.6 Procesos de la gestión pedagógica**

Toda labor de gestión pedagógica comprende los siguientes procesos esenciales (Leyber Bolaño, 2018):

**Planificación:** En este proceso debe programarse todas las actividades de enseñanza- aprendizaje. Se debe planificar las actividades de aprendizaje a nivel

curricular, de unidades didácticas, de sesiones de aprendizaje y de plan de actividades extracurriculares.

El sentido de la planificación: por qué y para qué planificar. Llamamos planificación al instrumento con el que los docentes organizan su práctica educativa, articulando el conjunto de contenidos, opciones metodológicas, estrategias educativas, textos y materiales para secuenciar las actividades que han de realizar.

Habitualmente, la planificación funciona como una exigencia formal. En este sentido se la reduce a un mero instrumento burocrático, y se la despoja de su función primordial, que es la de guía organizadora y estructuradora de la práctica.

Según Agustín Reyes Ponce, la planificación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización.

Jiménez Castro (1980). Es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual, y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos.

Robbins (1996). La planificación abarca la definición de los objetivos y metas de la organización, el establecimiento de una estrategia global para alcanzar esas metas, y el desarrollo de planes para integrar y coordinar las actividades.

### **Principios, características y proceso de la Planificación.**

- Principios.

La Planificación guarda preceptos o principios que deben estar presentes al momento de su diseño y desarrollo.

- ✓ Constituye un instrumento escolar fundamental.
- ✓ Mejora la vida escolar.

- ✓ Otorga cierto grado de autonomía e identidad al centro escolar.
- ✓ Promueve la participación de los miembros de la comunidad.
- ✓ Concentra atención y acción en el logro de los objetivos planteados.
- ✓ Reduce incertidumbres en el funcionamiento escolar.
- ✓ Prevé posibles errores y dificultades en tal funcionamiento.
- ✓ Distribuye/delega funciones técnicas.
- ✓ Permite su innovación (flexibilidad).
- ✓ Busca el mayor beneficio con el menor costo

**Organización:** Implica generar las condiciones, coordinaciones y recursos necesarios para la implementación de las actividades programadas. En esta fase se debemos diseñar la estructura que permitirá el funcionamiento del sistema educativo de la institución.

La organización tiene como objetivo específico la educación de los escolares a través del proceso de enseñanza-aprendizaje, ello con una acertada adecuación de los elementos integrantes del centro; esto es que, el centro educativo constituye un marco para el desarrollo del currículo, el aprendizaje de los alumnos y la actividad docente; y este marco está conformado por varios elementos que, en su conjunto, generan las condiciones organizativas en las que se llevarán a cabo los procesos curriculares y de enseñanza, los que influirán en la actividad docente y en el aprendizaje de los discentes.

El director se ocupa de la organización, representación y gestión del centro escolar; el secretario atiende la legislación, documentación, custodia/organización de recursos y medios didácticos, gestión económica e informa y atiende al público; el consejo de Maestros planifica y coordina el puro proceso educativo; colabora con los demás órganos; promueve intercambios; favorece el clima estudiantil, etc.

### **Características de la Organización.**

Tiene que ver con los elementos como:

- La asignación de responsabilidades
- Comisiones de Docentes
- Funcionamiento del Consejo Técnico Escolar y demás órganos de apoyo.
- Convenios y acuerdos establecidos para regular la convivencia al interior de la escuela.
- Las formas en que se organizan, controlan y evalúan los recursos humanos, materiales, financieros.
- La administración y el uso del tiempo de las personas y las jornadas escolares, buena institución
- La información que las escuelas generan acerca del desempeño de los alumnos, así como los vínculos y relaciones que la escuela tiene con la supervisión escolar y otras instancias.

### **Importancia de la Organización**

Resulta obvio y fundamental el rol de una institución en toda empresa de cualquier índole para la consecución de los objetivos, con mucha más razón si se trata de un centro educativo, cuya finalidad es alcanzar los objetivos que apuntan a los derechos naturales de las personas, y en el caso de una sociedad regida por principios democráticos.

### **Principios de la Organización**

- ✓ División del trabajo: Es el principio de la especialización necesaria para la eficiencia en la utilización de las personas. Consiste en la designación de tareas específicas a cada una de las partes de la organización.
- ✓ Autoridad y Responsabilidad: La autoridad es el poder derivado de la posición ocupada por las personas y debe ser combinada con la inteligencia, experiencia y valor moral de la persona.
- ✓ Unidad de Mando: Una persona debe recibir órdenes de un único superior. Es el principio de la autoridad única.

- ✓ Unidad de Dirección: Principio según el cual cada grupo de actividades que tienen un mismo objetivo, debe tener un solo jefe y un sólo plan.
- ✓ Centralización: Se refiere a la concentración de autoridad en la cima jerárquica de la organización.
- ✓ Jerarquía o Cadena Escalar: Debe hacer una línea de autoridad, del escalón más alto al escalón más bajo de la organización. Toda orden pasa por todos los escalones intermedios hasta llegar al punto donde deban ser ejecutadas.

**Dirección:** Es la orientación constante de las actividades para garantizar que la institución avanza hacia los objetivos propuestos.

Asociada con el liderazgo, la motivación y la creación de un clima organizacional por parte del directivo, que integre las potencialidades de los diferentes sujetos, a partir del compromiso de todos los proyectos educativo para mejorar la docencia y la administración de los recursos de la escuela.

#### **Características de la Dirección.**

- ✓ Gerencia de los procesos pedagógicos, gestión institucional y evaluación para facilitar la toma de decisiones de forma participativa y democrática, en función de la mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes.
- ✓ Evalúa, monitorea, supervisa y brinda asistencia técnica resultados y procesos escolares.
- ✓ Logra el éxito académico en sus estudiantes, quienes aprenden para desempeñarse en forma
- ✓ Organiza a la comunidad educativa para lograr los acuerdos establecidos a través de la participación de todos los miembros de la comunidad educativa.
- ✓ Ejerce liderazgo pedagógico que influye en la motivación y el desempeño de los docentes para la implementación de prácticas pedagógicas innovadoras, mediante las que consigue que sus estudiantes aprendan para la vida.
- ✓ Claridad de propósitos (que alcanzar, hacia donde ir)
- ✓ Ser participativo (involucrar a docentes, estudiantes y padres de familia).

- ✓ Implementar, monitorear y evaluar el POA
- ✓ Ser efectivo (lograr el aprendizaje de las competencias en los alumnos).

**Evaluación:** Es la medición constante de los resultados, lo cual nos permite realizar mejoras de manera permanente.

Según Fayol considera que, “Evaluación” es una etapa fundamental en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

En la evaluación se distinguen tres niveles, cada uno con sus diferentes indicadores:

- Evaluación del desempeño: Donde se evalúa la actuación del personal docente.
- Evaluación de los logros: Se evalúa los aprendizajes logrados.
- Evaluación de impacto: Se evalúa la consecución de los perfiles y objetivos pedagógicos curriculares.

### **Importancia de la evaluación.**

- ✓ Crear mejor calidad: Las fallas del proceso se detectan y el proceso se corrige para eliminar errores.
- ✓ Corrección de fallas y errores: El control debe detectar e indicar errores de planeación, organización o dirección.
- ✓ Previsión de fallas o errores futuros: El control, al detectar e indicar errores actuales, debe prevenir errores futuros, ya sean de planeación, organización o dirección.
- ✓ Enfrentar el cambio: Sirve a los gerentes para responder a las amenazas o las oportunidades de todo cambio, porque les ayuda a detectar los que están afectando los servicios de sus organizaciones.

- ✓ Producir ciclos más rápidos: Se debe tomar en cuenta la demanda de los consumidores, pero también acelerar los ciclos que implican el desarrollo y la entrega de esos servicios nuevos.
- ✓ Facilitar la delegación y el trabajo en equipo: La tendencia contemporánea hacia la administración participativa también aumenta la necesidad de delegar autoridad y de fomentar que los empleados trabajen juntos en equipo. Por tanto, el proceso de control permite que el gerente controle el avance de los empleados, sin entorpecer su creatividad o participación en el trabajo.

### **3.7 Director responsable de la gestión escolar**

Si bien, la nueva visión de dirección escolar, trasciende la persona del director y se enfoca más en un trabajo de equipo, con tareas individuales y tareas compartidas, el director como representante del Ministerio de Educación a nivel local, continúa siendo el responsable de gerenciar, dirigir, coordinar y animar a los miembros de la comunidad educativa para lograr una gestión escolar efectiva. (Adrián, 2019)

El director debe ejercer su responsabilidad con entusiasmo y compromiso, consciente de que todo lo que haga o deje de hacer tendrá un impacto positivo o negativo en la gestión escolar.

La función del director como responsable de la gestión escolar, para que sea efectiva, requiere no solo de contar con competencias técnicas, sino también de competencias humanas impregnadas de valores tales como el servicio, solidaridad, respeto, responsabilidad, justicia, entre otros, con el propósito de dirigir y animar la gestión de su institución (Darlyn Xiomara Meza Lara, 2008).

También, debe ser una persona líder con propósito y compromiso con el centro escolar y goce de la confianza de los miembros de la comunidad educativa.

### **3.8 Director, gerente y líder pedagógico**

Para lograr una gestión escolar efectiva el director debe cumplir con dos funciones estratégicas:

**Director- gerente:** El director es el gerente del centro educativo y tiene como funciones principales planificar, organizar, dirigir, administrar, monitorear, evaluar y dar seguimiento, así como rendir cuentas a la comunidad educativa. (Darlyn Xiomara Meza Lara, 2008)

**Un director-gerente efectivo será aquel que:**

- Lidera los procesos de elaboración o revisión de su PEI (Proyecto Educativo Institucional) y PEA (Plan Escolar Anua) con la participación de los diferentes sectores de la comunidad educativa, pero además debe tomar decisiones sobre la planificación didáctica.
- Promueve un clima de cooperación impulsando un modelo de toma de decisiones de carácter consultivo y participativo.
- Se interesa por mejorar continuamente la comunicación que genere un clima institucional que favorezca el aprendizaje de los estudiantes.
- Delega, tanto las funciones como el poder con responsabilidad para tomar decisiones enfocadas en el logro de los objetivos institucionales,
- Ejerce un liderazgo con propósito y centrado en la visión y misión de su centro educativo, el cual es reconocido por su comunidad educativa.
- Pedagógicas, así como vincular los intereses profesionales con los objetivos escolares.
- Busca mecanismos y estrategias para que los miembros de la comunidad educativa se comprometan con la evaluación y rendición de cuentas de los procesos pedagógicos y de gestión de forma que los resultados obtenidos contribuyan a impulsar planes escolares encaminados a la mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes.

- Organiza a la comunidad educativa, así como el tiempo, la información, los recursos materiales y financieros en función de la mejora continua del aprendizaje de los estudiantes. (Darlyn Xiomara Meza Lara, 2008)

### **3.9 Director líder pedagógico**

- El director líder pedagógico contagia el entusiasmo por aprender, por lograr la excelencia académica e impulsa para que la comunidad educativa planifique, realice y evalúe acciones que apoyen la mejora de los aprendizajes.
- El director líder pedagógico convierte la escuela en un espacio amplio del aprendizaje y no permite que se convierta en una suma de aulas desconectadas entre sí, más bien, integra recursos y acciones para lograr que su centro actúe como un todo planificado para generar aprendizajes.
- El MINED pone en manos de los docentes las propuestas curriculares actualizadas y su implementación requiere que en el centro educativo se unifiquen las prácticas pedagógicas, los modelos de planificación, las metodologías, los recursos y las formas de evaluación que de manera sistemática permitan integrar el esfuerzo del aula, de todo el equipo docente para lograr coherencia e integración institucional que permita obtener resultados educativos de calidad.

### **Un director efectivo**

El director debe ser capaz de poner en práctica algunas de las habilidades en su trabajo cotidiano:

#### **➤ Organiza su tiempo de trabajo diario**

El director de un centro educativo tiene muchas cosas que hacer, y debe realizarlas en función del tiempo que realmente tiene disponible. De ahí la necesidad de que elabore una planificación de su trabajo según actividades prioritarias mensuales, semanales y diarias, que se deben derivar de su PEA.

El uso de una agenda de trabajo, donde lista las actividades diarias que debe hacer, le ayuda a priorizar lo importante y lo urgente. Debe preguntarse ¿cuáles son las actividades más importantes de este día? (Alvarado, 2009)

➤ **Delega responsabilidades**

Delegar responsabilidades es una actividad inherente al cargo de dirección, donde muchos de los resultados se logran al dirigir personas. Delegar implica dar un voto de confianza a los demás, transferir autoridad y poder de decisión. La delegación de responsabilidades a otros miembros de la comunidad educativa favorece el trabajo en equipo y permite al director disponer de más tiempo para dedicarse a las tareas más importantes y sustantivas de la gestión escolar. (Darlyn Xiomara Meza Lara, 2008)

El director gerente puede delegar tareas o procesos, delega procesos a los equipos docentes:

El director delega tareas en el día a día a maestros, alumnos, padres y madres colaboradores, dinamizando y garantizando el buen funcionamiento institucional y maneja la contingencia de forma participativa.

✓ **Equipo Pedagógico**

Es responsable de la conducción pedagógica del centro educativo mediante la dinamización del Proyecto Curricular de Centro (PCC), el fortalecimiento de las prácticas pedagógicas y la mejora de los ambientes escolares para propiciar aprendizajes.

✓ **Equipo de Gestión**

Como responsable de la administración, organización y normativas del centro escolar, garantiza la participación de la comunidad educativa en la toma de decisiones y las actividades, desarrolla el liderazgo y propicia condiciones materiales para el aprendizaje.

✓ **Equipo de Evaluación**

Asume la evaluación institucional mediante indicadores educativos, la evaluación del desempeño docente y la evaluación de los aprendizajes.

**3.10 Como logra el director ser un líder pedagógico efectivo**

El director como líder pedagógico efectivo coordinará, focalizará y priorizará todos los esfuerzos de la comunidad educativa para garantizar el derecho de los Estudiantes a recibir una educación de calidad, que les brinde las competencias Básicas para desenvolverse con éxito a lo largo de la vida. Cuando el director logre dicho propósito, entonces afirmar que ha sido efectivo en su gestión escolar. Para ejercer el liderazgo pedagógico, deberá impulsar alguna estrategia:

**Motiva a la comunidad educativa para trabajar en función de los Aprendizajes**

El director como líder pedagógico constantemente debe motivar a la comunidad Para trabajar en función de los aprendizajes de los estudiantes. Para tal propósito, enfatiza y recuerda al inicio, durante y al del año escolar de las siguientes acciones:

- a) Promover una visión compartida de toda la comunidad educativa expresada en el PEI (Proyecto Educativo Institucional). Organizar las actividades y proyectos escolares, focalizando esfuerzos
- b) Explica a la comunidad educativa los aspectos relevantes del Proyecto Curricular de Centro, PCC. para que la institución esté pensada para el aprendizaje.
- c) Animar a que todos tengan altas expectativas sobre el aprendizaje de los estudiantes, invitando a la comunidad educativa a renovar el compromiso para que los estudiantes aprendan para la vida, y lograr así ser un centro educativo efectivo.
- d) Resalta la confianza que debe tener en sí mismo, en cuanto a la capacidad de lograr que sus estudiantes aprendan para la vida.
- e) Revisar y analizar conjuntamente las competencias que deben alcanzar los estudiantes y asumir el compromiso de trabajar juntos para alcanzarlas.

- f) Compartir las prácticas pedagógicas innovadoras, que contribuyen al logro de competencias de los estudiantes.
- g) Estimular y reconocer los avances en el logro de competencias de los estudiantes.

**Orienta, revisa y retroalimenta la planificación didáctica de los docentes.**

El director como líder pedagógico, debe organizar a su equipo docente para desarrollar procesos de planificación didáctica colaborativa, asumiendo su rol de orientador del proceso e incorporándose como líder educativo. (Darlyn Xiomara Meza Lara, 2008)

El director debe dinamizar la revisión mensual de la planificación didáctica que elabora los docentes, para asegurarse que no están improvisando sus clases, y garantizar así aprendizaje efectivo y significativo en sus estudiantes. Esta actividad debe ser un proceso de reflexión crítica, para la mejora continua de las prácticas pedagógicas.

En el proceso de revisión de la planificación didáctica debe ser cuidadosa en los siguientes aspectos:

- a) Establecer un diálogo pedagógico con el docente durante el cual se logren acuerdos de mejora, a partir de las orientaciones establecidas en el documento “Currículo al servicio del aprendizaje”.
- b) Revisar con los docentes la incorporación de los acuerdos de aula del PCC.
- c) Revisar la jornalización propuesta por el docente, ajustándola a las necesidades del grupo de estudiantes que cada uno atiende.
- d) Revisar con los docentes las pertenencias de las planificaciones didácticas con los recursos del centro educativo, así como las necesidades de los estudiantes y la coherencia con los planes y programas de estudio.
- e) Analizar con el docente las expectativas de aprendizaje que este tiene sobre sus estudiantes y que se evidencian en las planificaciones didácticas.

- f) Valorar con el docente la diversidad de metodologías, en coherencia con los enfoques de las asignaturas y acordes con la edad y la cultura del estudiante.
- g) Revisar con el docente, la atención a necesidades educativas especiales: tratamiento oportuno a los problemas de aprendizaje, adecuaciones a la diversidad de estilos y ritmos de aprendizaje, apoyos a estudiantes con disparidad en proceso de inclusión educativa.
- h) Analizar con el docente las actividades de evaluación orientadas a la implementación de los lineamientos de “Evaluación al Servicio del Aprendizaje”.

### **Realiza visitas de evaluación pedagógica al aula**

La visita de evaluación pedagógica al aula es una manera efectiva que tiene el director, como líder pedagógico, de acompañar, animar, retroalimentar y apoyar técnicamente a los docentes, en función del mejoramiento de su desempeño.

La visita pedagógica al aula debe ser concertada entre el director y el docente durante la revisión de las planificaciones; de mutuo acuerdo deben ser establecer fecha, hora y aspectos que serán observados. Además, el director podrá utilizar instrumentos entregados por el MINED para dicho propósito, los cuales deben ser previamente conocidos por el docente (Coren, 2008).

El director también podrá promover visitas pedagógicas entre los mismos docentes con la finalidad de estimular el desarrollo profesional, estableciendo una cultura de evaluación colectiva, para lo cual podrá solicitar el apoyo del Equipo Pedagógico (Lara, 2006).

Para desarrollar una efectiva visita pedagógica al aula el director deberá considerar los siguientes elementos:

- a) Preparar una guía de observación sobre los aspectos acordados previamente con el docente (por ejemplo: dominio de contenidos, metodología utilizada, interacción

entre docente y alumnos, relaciones interpersonales con los estudiantes, nivel de participación de los estudiantes, entre otros).

- b) Retroalimentar al docente, brindar asistencia técnica y estimular las buenas prácticas pedagógicas.
- c) Brindar asistencia técnica al final de la jornada, pues el docente debe atender a su grupo de estudiantes como ellos se lo merecen, sin descuidar el proceso de facilitación de los aprendizajes.

✓ **Promueve la innovación pedagógica**

Para promover el diseño de proyectos de innovación pedagógica, el director líder pedagógico toma en cuenta lo siguiente:

1. Estimula la creatividad en la práctica educativa de la escuela y del aula en todas las actividades escolares. Identifica prácticas innovadoras, y las estimula y las promueve entre los docentes.
2. Promueve la sistematización de experiencias por medio de diarios docentes, bitácoras, portafolios, recolección de evidencias y otras maneras de sistematizar experiencias.
3. Favorece el diálogo con docentes, padres, madres e implementadas en el centro educativo (Lara, 2006).

✓ **Promueve la distribución oportuna y pertinente de los recursos humanos, didácticos y de apoyo al aprendizaje**

La distribución de la planta docente, es una de las funciones de la dirección escolar. Esta garantiza la atención adecuada del estudiantado si se organiza con base en los criterios ya establecidos en el documento No. 5 sobre Normativas de Funcionamiento Institucional.

Sin embargo, no es suficiente que el director haga la asignación de grado y sección si al mismo tiempo no provee a los docentes de los recursos de apoyo necesarios

para llevar adelante con éxito el proceso de aprendizaje. (Darlyn Xiomara Meza Lara, 2008)

Para lograr una distribución de los recursos de apoyo al aprendizaje, se recomienda al director tomar en cuenta las siguientes sugerencias:

- a) Entregar a todos los docentes el respectivo programa de estudio, según nivel, grado, o sección (en parvulario) asignados.
- b) Proporcionar los libros de texto, cuadernos de ejercicio y libretas de trabajo (en parvulario), según número de estudiantes matriculados en el grado o sección.
- c) Entregar el material didáctico o gastable necesario para el desarrollo curricular.
- d) Proporcionar, al inicio del año escolar, una lista de los diferentes tipos de recursos existentes en el centro educativo, de los cuales puede hacer uso el docente, así como los mecanismos y normativa para solicitarlos y usarlos.
- e) Asignar los recursos de acuerdo con los requerimientos establecidos en la planificación docente.
- f) Dar seguimiento al uso que hacen los docentes de los recursos entregados y, si considera que hay quienes no los usen, entonces transferirlos a otros docentes que los necesiten.
- g) Entregar el respectivo Libro de Registro de Matrícula, asistencia y evaluación del rendimiento escolar de educación parvulario o educación básica.

### **3.11 El currículo**

“Un currículo es la acepción singular en español del latín currículum. En plural currículos, Refiere al conjunto de competencias básicas, objetivos, contenidos, criterios metodológicos y de evaluación que los estudiantes deben alcanzar en un determinado nivel educativo.

De modo general, el currículo responde a las preguntas ¿qué enseñar?, ¿cómo enseñar?, ¿cuándo enseñar? Y ¿qué, ¿cómo y cuándo evaluar? El currículo, en el

sentido educativo, es el diseño que permite planificar las actividades académicas." (Alvarado, 2009).

➤ **Características del currículo**

En el modelo de investigación algunas de las características del currículo son:

El diseñador es recibido como un investigador.

Está pensado más en términos hipotéticos que en producto acabado.

Debe ser experimental.

Se plantea desde una perspectiva evolutiva.

Debe recoger las variables contextuales de la escuela y su ambiente.

La participación del profesor es fundamental.

➤ **Componentes y Elementos**

El currículum está constituido por una serie de elementos o componentes que interactúan. De acuerdo con las diferentes concepciones y definiciones de currículum que se asuma así varía la cantidad de elementos que se señalan. Podemos considerar elementos básicos del currículo al conjunto de componentes mínimos que integran cualquier currículum educativo.

- ✓ **Objetivos:** Se responde a la pregunta ¿Para qué enseñar?, es decir son las intenciones que preside un proyecto educativo determinado y el conjunto de metas y finalidades en que dichas intenciones se concretan. Define lo que queremos conseguir "para qué" de la acción educativa. Existen los objetivos operativos que definen las metas de las enseñanzas en términos de conductas observables y medibles que debe mostrar el alumno.
  
- ✓ **Contenidos:** Se responde a la pregunta ¿Qué enseñar?, es decir que, al pensar la formación en términos de un proceso orientado al desarrollo de capacidades o competencias, los contenidos se convierten básicamente en herramientas o instrumentos para ese fin, ósea, que es el saber, saber hacer y saber ser, es

decir, como contenidos conceptuales, contenidos procedimentales y contenidos actitudinales.

- ✓ **Metodología:** Se responde a la pregunta ¿Cómo enseñar?, es decir, especifica las actividades y experiencias más adecuadas para que los diferentes tipos de contenidos se aprendan adecuadamente y sirvan realmente, al desarrollo de las competencias y capacidades que se pretenden desarrollar en el alumno. Incluyen los principios metodológicos, métodos, estrategias, técnicas, actividades y experiencias de aprendizaje, recursos y materiales didácticos que se emplearán y la organización didáctica.
  
- ✓ **Evaluación:** Se responde a la pregunta ¿Qué, ¿cómo y cuándo evaluar? esta parte hace referencia a los procesos de control y reformulación del proceso de enseñanza y aprendizaje. Debe de incorporar un análisis y valoración del proceso que ha llevado a esos resultados. La evaluación no debe de limitarse a lo que el alumno ha hecho o dejado de hacer, debe incluir también la propia enseñanza, tanto en lo que se refiere a su planificación como lo relativo a su desarrollo práctico a lo largo del curso de formación seguido. (casarine, 2003)

✓ **Modalidades**

**Cerrado:** En esta modalidad Martha dice que el profesor no puede decidir sobre los cambios o decisiones para el currículo y existen limitaciones para cambiar.

**Abierto:** En esta modalidad Martha dice que el profesor (centro) puede adaptar sus actuaciones, es decir, puede decidir y también esta modalidad remite adaptaciones al contexto.

✓ **Finalidad**

- Desarrollar la personalidad, aptitudes y capacidades.
- Adquirir aprendizajes para entender el mundo, actuar en él y comprenderlo.
- Adquirir saberes coherentes e interdisciplinarios.
- Ser una organización flexible de la enseñanza.
- Tener atención a la diversidad. (casarine, 2003).

➤ **Diseño Curricular Nacional**

El Diseño Curricular Nacional de la Educación Básica Regular contiene los aprendizajes que deben desarrollar los estudiantes en cada nivel educativo, en cualquier ámbito del país, a fin de asegurar la calidad educativa y equidad. Al mismo tiempo, considera la diversidad humana, cultural y lingüística, expresada en el enfoque intercultural que lo caracteriza y que se manifiesta en las competencias consideradas en los tres niveles educativos y en las diferentes áreas curriculares, según contextos sociolingüísticos. Estas competencias se orientan a la formación de estudiantes críticos, creativos, responsables y solidarios, que sepan cuestionar lo que es necesario, conocedores y conscientes de la realidad, de las potencialidades y de los problemas de la misma, de modo que contribuyan con la construcción de una sociedad más equitativa (Lopez, 2011).

➤ **Diseño curricular regional**

El Diseño Curricular Regional está basado en los principios pedagógicos regionales, y establece una educación emprendedora, productora-empresarial, intercultural, ambientalista, y ratifica a la educación como eje estratégico del desarrollo regional, en concordancia con el Proyecto Educativo Nacional, Diseño Curricular Nacional y el Proyecto Educativo Regional, debe formar un ciudadano con el perfil de productor, emprendedor, intercultural, con conciencia ambiental y con un profundo compromiso social y humano por el desarrollo de su comunidad. (Lopez, 2011)

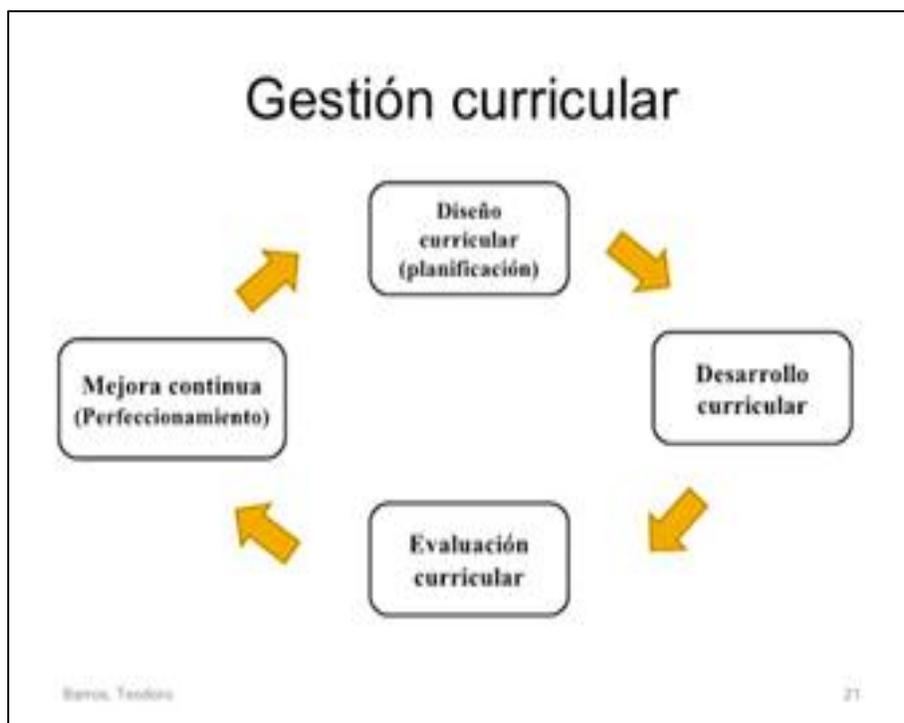
➤ **Gestión Curricular**

La gestión curricular se refiere a **“Las políticas, procedimientos y prácticas que lleva a cabo el director, el equipo técnico-pedagógico y los docentes del establecimiento para coordinar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.** Incluye las acciones tendientes a asegurar la cobertura curricular y mejorar la efectividad de la labor educativa”. (Ministerio de Educación , 2018)

Gestionar de forma correcta el currículum es uno de los componentes medulares de la acción educativa de cada institución, para esto es necesario contextualizarlo impregnando el sello educativo de cada establecimiento, considerar la realidad del entorno local y regional, así como las características y necesidades de sus estudiantes.

He aquí la importancia de que profesores y colegios en general se empoderen de su currículum y adopten prácticas institucionales y pedagógicas que estimulan y dinamizan el proceso de enseñanza-aprendizaje.

**La gestión curricular es la implementación efectiva del currículum por parte de los docentes, equipo técnico pedagógico y director, con el fin de asegurar que los estudiantes aprendan de forma oportuna lo que es relevante en el marco curricular vigente.**



Fuente: (Ministerio de Educación , 2018)

La gestión del currículum se divide en tres dimensiones: Gestión Pedagógica, Enseñanza y Aprendizaje en el Aula y Apoyo al desarrollo de los estudiantes.

- **Gestión Pedagógica:** Se refiere al proceso de organizar, planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje por parte de los equipos técnico pedagógico y el director.
- **Enseñanza y Aprendizaje en el Aula:** Son las estrategias y procedimientos utilizados o que implementan los docentes en la sala de clases para asegurar el logro de los objetivos de aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares.
- **Apoyo al desarrollo de los estudiantes:** Se refiere a las políticas, procedimientos y estrategias para apoyar al desarrollo académico, afectivo y social de todos los estudiantes, en consideración de sus diferentes necesidades.

La Gestión Curricular contiene las competencias y habilidades que evidencian la forma en la cual el director asegura el aprendizaje efectivo en aula, considerando la cultura y el Proyecto Educativo del centro. Se expresan en la capacidad de promover el diseño, planificación, instalación y evaluación de los procesos institucionales apropiados para la implementación curricular en aula, de aseguramiento y control de calidad de las estrategias de enseñanza, y de monitoreo y evaluación de la implementación del currículum. Los criterios contenidos en este ámbito corresponden a:

- **El director y equipo directivo conocen los marcos curriculares de los respectivos niveles educativos y los mecanismos para su evaluación.**

En su rol de conductor educacional, el director y equipo directivo deben conocer el Marco Curricular Nacional y el Marco para la Buena Enseñanza de manera de asegurar la buena implementación y continua evaluación de los procesos institucionales de enseñanza aprendizaje.

- **El director y equipo directivo organizan eficientemente los tiempos para la implementación curricular en aula.**

Uno de los aspectos que influye significativamente en el logro de resultados de aprendizaje es el desarrollo de buenos procesos de organización curricular, preparación de la enseñanza, adecuadas condiciones para su implementación en aula y su evaluación. En el ámbito de la gestión curricular, el director y equipo directivo deben asegurar una organización efectiva en el uso del tiempo y espacios institucionales para el desarrollo de los procesos señalados.

- **El director y equipo directivo establecen mecanismos para asegurar la calidad de las estrategias didácticas en el aula.**

Para garantizar logros de aprendizaje, el director y equipo directivo deben motivar a los actores del proceso educativo y asegurar difusión, conocimiento colectivo y replica de las estrategias de enseñanza adecuadas. Asimismo, deben promover una evaluación sistemática de logros y limitaciones de lo realizado. En este proceso es fundamental que el director y demás docentes directivos transmitan a la comunidad educativa altas expectativas respecto a los aprendizajes de los alumnos.

- **El director y equipo directivo aseguran la existencia de mecanismos de monitoreo y evaluación de la implementación curricular y de los resultados de aprendizaje en coherencia con el Proyecto Educativo Institucional.**

El director debe garantizar que la implementación del currículum se orienta a una enseñanza de calidad. Para ello procura la existencia de mecanismos de monitoreo y evaluación de diferentes aspectos de la implementación curricular y de los resultados de aprendizaje. (Ministerio de Educación , 2018)

### **3.12 Acompañamiento Pedagógico**

Brigg. (2005), Señala que "la supervisión es el acompañamiento pedagógico que a diario utiliza el director y cuyo objetivo es orientar a través de procesos técnicos, desarrollar destrezas y mantener la sensibilidad a través de las relaciones humanas"

(p.5) La capacidad del supervisor adquiere relevancia al sensibilizar la conducta de los trabajadores, orientándolos y desarrollando destrezas que conducirían al logro de los objetivos educacionales.

Es un proceso de intercambio de experiencias y conocimientos mediante el cual un docente experimentado (docente acompañante) enseña, aconseja, guía y ayuda a un docente novel (docente acompañado), en una relación horizontal de uno a uno, destinando tiempo, energía y conocimientos, utilizando un conjunto de estrategias y procedimientos orientados al perfeccionamiento de la práctica pedagógica que se produce a través de la observación y valoración del trabajo en el aula y la reflexión conjunta, con la predisposición de crecer juntos para mejorar el desempeño docente. (Brito, 2014)

(Oliva, 2010) define el Acompañamiento Pedagógico como el proceso de asesorar a los docentes para la mejora de la calidad de sus prácticas pedagógicas y de gestión, en sus propios centros educativos y a partir de la evaluación cotidiana de su propia experiencia en función de lograr mayores niveles de rendimiento en los estudiantes.

En ese sentido, la primera tarea del Acompañante es caracterizar las escuelas a su cargo y establece un inventario de fortalezas y debilidades a nivel de las prácticas pedagógicas y de gestión, así como de medir el nivel de aprendizajes del alumnado.

Sobre esta línea de base, su segunda tarea es diseñar un Plan de Acompañamiento con estrategias diferenciadas de atención según la diversidad de situaciones identificadas.

El Acompañante necesita generar un vínculo de confianza con los docentes a su cargo, por lo tanto, el personal que cumple una función de acompañamiento no debe ser rotado, ni recibir encargos que pongan en riesgo las relaciones de confianza, tampoco es aconsejable que, a futuro, la información que el acompañamiento genere respecto al desempeño docente en su jurisdicción, pueda ser utilizada por un eventual programa de evaluación docente para efectos de ascensos o

remuneraciones, premios o castigos, ya que afectaría la confianza, distorsionando los propósitos del acompañamiento y de los instrumentos que aplica. (Oliva, 2010).

➤ **Los principios fundamentales que guían el acompañamiento son:**

- **Humanista**, porque el centro de atención del acompañamiento pedagógico es el desarrollo de las capacidades y actitudes del docente acompañado, orientadas al mejoramiento de su desempeño.
- **Integrador**, porque observa, analiza y retroalimenta todas las dimensiones del quehacer educativo del docente acompañado, contextualizado al entorno institucional.
- **Valorativo**, porque destaca los aspectos positivos del docente acompañado y motiva su crecimiento personal y profesional. (Brito, 2014).

• **Finalidad**

Según (Brito, 2014) el modelo de acompañamiento pedagógico al docente en el aula busca:



➤ **Funciones del Acompañamiento Pedagógico**

Mejorar el desempeño profesional y la calidad profesional y la calidad educativa son acciones que le competen directamente al docente y a las instituciones educativas.

En este sentido Chiavenato, A. (2000)<sup>16</sup>, considera que en las organizaciones se debe plantear, organizar coordinar, controlar y desarrollar técnicas que conlleven a promover el desempeño eficiente del personal bajo una actitud positiva y favorable.

➤ **Las Competencias que el acompañamiento busca desarrollar en los docentes son:**

- Gestionar democráticamente su aula, generando un ambiente propicio para el aprendizaje y la convivencia en la diversidad.
- Emplear la mayor parte del tiempo lectivo en el desarrollo de aprendizajes.
- Desarrollar procesos de investigación y reflexión sobre su práctica docente para mejorar su desempeño.
- Promover el desarrollo del pensamiento crítico y sistemático en los estudiantes a partir de procesos de investigación y reflexión.
- Conocer a sus estudiantes descubriendo sus tópicos de aprendizajes y saber cultural.
- Demostrar conocimiento y comprensión de las diferentes áreas con orientación interdisciplinar y enfoque intercultural.
- Utilizar adecuadamente los materiales y recursos educativos.
- Evaluar permanentemente y utiliza los resultados para retroalimentar el proceso enseñanza-aprendizaje.
- Afirmar su identidad personal y contribuir a fortalecer la identidad cultural de sus estudiantes y de la comunidad.
- Comunicarse asertivamente con los estudiantes, asumiendo un rol mediador y motivador de cambio a nivel personal.
- Crear entre los estudiantes, relaciones de justicia con equidad, confianza, respeto y colaboración.

#### **IV. PREGUNTAS DIRECTRICES**

- 4.1 ¿Cómo realiza la gestión Pedagógica que ejerce la directora del colegio escolar Público Mercedes Campos de Martínez localizado en el distrito VI de Managua?
- 4.2 ¿Cuáles son las características del proceso de administración del currículo en el centro escolar Público Mercedes Campos de Martínez?
- 4.3 ¿Cómo se da el proceso acompañamiento pedagógico que realiza la directora centro escolar Público Mercedes Campos de Martínez?
- 4.4 ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades del proceso de gestión pedagógica que realiza la directora del centro escolar Público Mercedes Campos de Martínez?
- 4.5 ¿Qué podrían contribuir al fortalecimiento del proceso de gestión pedagógica en el centro escolar Público Mercedes Campos de Martínez?

## V. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Variable	Concepto	Subvariable	Indicador	Escala	Técnica Instrumental	Fuente
Gestión pedagógica.	Es el eje central de toda labor gerencial educativa puesto a que se basa en el aspecto esencial del servicio del proceso enseñanza-aprendizaje. (Adrián, 2019)	Funciones del director en proceso de Gestión Pedagógica. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación</li> <li>• Organización</li> <li>• Dirección y monitoreo del proceso enseñanza aprendizaje.</li> <li>• Evaluación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caracteriza los Tipos de planes que elabora la directora.</li> <li>• Valora la Ejecución de los planes.</li> <li>• Cómo organiza la acción educativa en la escuela</li> <li>• ¿Cómo dirige al personal?</li> <li>• ¿Es un líder democrático o autoritario?</li> <li>• ¿Cómo se evalúa el proceso de enseñanza en el centro?</li> </ul>	Tipos de Planes Anual_____ Semestral_____ Bimensual _____ Plan de acompañamiento pedagógico SI____No_____ Frecuencia del acompañamiento Semanal _____ Mensual _____ Bimensual_____ No hay _____ Frecuencia de las capacitaciones Mensual_____ Semestral_____ Anual_____ No hay_____ El centro cuenta con un organigrama y manual de	Guía de revisión de documentos. Entrevista a la directora Encuestas al docente	Director Docentes Documentos escritos

		<p>✓ Gestión del currículo en la escuela</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La directora trabaja de forma conjunta con el personal docente en la Panificación del currículo</li> <li>• Orienta estrategias para el cumplimiento del currículo nacional</li> <li>• Participa en las adecuaciones curriculares de los diferentes grados</li> <li>• Monitorea el avance de los estudiantes durante el proceso</li> <li>• Retroalimenta el proceso de enseñanza aprendizaje</li> </ul>	<p>funciones Sí___No___</p> <p>Uso del Manual de funciones Criterios para la organización de labor educativa</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparación</li> <li>• Habilidades</li> <li>• Características del personal</li> <li>• Otras</li> </ul> <p>Organiza y hace implementar el currículo vigente en el Colegio Sí___ No___</p> <p>Monitorea que los docentes estén administrando correctamente el currículo vigente Sí___ No___</p> <p>Criterios de higiene escolar toma en cuenta</p>		
--	--	--	---	--	--	--

				para distribuir horarios y disciplinas  Carga horaria (MINED) _____ Complejidad de las disciplinas _____ Horas de la mañana _____ Horas de la tarde _____ Adecuaciones curriculares _____		
--	--	--	--	---	--	--

## **VI. DISEÑO METODOLÓGICO**

El diseño metodológico son los conjuntos de especificaciones técnicas, conforme a las cuales se va a realizar la investigación (Sampieri, 1998). Comprende los siguientes aspectos

- a) Enfoque de la investigación
- b) La definición del tipo de estudio.
- c) Determinación de la población y la muestra de estudio.
- d) Elección de técnica e instrumentos para la recolección de datos.
- e) Definición del plan de tabulación y análisis datos.

Las diferentes estrategias constituyen, formas, métodos y medios utilizados para el trabajo investigativo que se realizó en el Colegio Mercedes Campos de Martínez, ubicado en el distrito IV del departamento de Managua.

### **6.1. Enfoque de investigación**

La misión de la investigación cuantitativa es explicar los fenómenos, por interesarse en las causas que originan éstos y se apoya en las técnicas estadísticas para el procesamiento de la información, la que se obtiene mediante los métodos empíricos: la observación, la encuesta, la entrevista y el experimento; y de esa manera llegar a las conclusiones que son altamente generalizables. (Herrera, 2005)

El estudio tiene un enfoque cuantitativo; porque utiliza la recolección de datos la medición numérica y el análisis de lo mismo para establecer los patrones de comportamiento que permitió valorar la gestión de la dirección del Colegio Público Mercedes Campos de Martínez.

### **6.2. Tipo de estudio**

(Sampieri H. , 1998) Los estudios descriptivos están dirigidos a determinar cómo es, como está la situación de las variables o estudios en población; la presencia o

ausencia de algo, la frecuencia con que ocurre un fenómeno, en quienes, donde y cuando se están presentando.

De acuerdo al nivel de profundidad el estudio es de tipo descriptivo, porque caracteriza la gestión pedagógica que ejerce la directora del Centro escolar Mercedes Campos de Martínez, según (Sampieri, 1998) los estudios descriptivos permiten detallar situaciones y eventos, es decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno y buscar especificar propiedades importantes de persona, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Este trabajo de investigación se considera de carácter descriptivo en cuanto permite investigar los factores que refuerzan la gestión pedagógica del Centro escolar Mercedes Campos de Martínez.

Según el tiempo es de corte transversal porque se realiza en un período corto de tiempo comprendido entre septiembre y diciembre del año 2019.

### **6.3. Población y Muestra**

#### **6.3.1 Población**

Según (Sampieri H. , 1998) "Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones". Es la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las entidades de la población poseen una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación.

#### **6.3.2 Muestra**

La muestra es el conjunto de operaciones que se realizan para estudiar la distribución de determinados caracteres en la totalidad de una población universo o colectivo partiendo de la observación de una fracción de la población considerada (Egg, 1998)

Actores	Población	Muestra
<b>Director</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>Docentes</b>	<b>12</b>	<b>12</b>
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>13</b>

Fuente: Investigación

El colegio donde se llevó a cabo la investigación es el Colegio Mercedes Campo de Martínez, que está ubicado en el Barrio Jorge Casally, de la gasolinera UNO cuadras al lago, tres cuadras arriba, una a lago en el distrito VI de la capital de Managua. El colegio atiende las modalidades: educación inicial, primaria matutina y extra edad en el turno vespertino. Con una cantidad de estudiante en educación inicial de 70 estudiantes, en educación primaria de una cantidad de 300 estudiante y en el turno vespertino de 90 estudiantes, haciendo un total de 460 estudiantes en sus modalidades. La directora es maestra graduada, con título de maestra de primaria, especialista en preescolar y Licenciada en psicología con 6 años de labor docente, de los cuales lleva 6 meses de la labor en el colegio en el cargo Administrativo.

Se sometió al estudio a una muestra del 100% del personal directivo y 100% de docentes de la modalidad de primaria.

En este estudio no se sometió a los estudiantes en el proceso de recolección de información, considerando que los alumnos no tienen conocimiento de la labor que ejerce la directora dentro su cargo administrativo, por lo tanto, solo se aplicó entrevistas al director y encuesta al personal docente.

#### **6.4. Métodos.**

- ✓ **Método:** es el conjunto de pasos que permite adquirir el nuevo conocimiento (Castillero, 2012)

## **6.5. Métodos Teóricos**

Permiten descubrir en el objeto de investigación las relaciones esenciales y las cualidades fundamentales, no detectables de manera sensorial. Por ello se apoya básicamente en los procesos de abstracción, análisis, síntesis, inducción y deducción. (salazar, 2001)

### **6.5.1 Análisis**

Un Análisis es un estudio profundo de un sujeto, objeto situación con el fin de conocer sus fundamentos, sus bases y motivos de su surgimiento, creación o causas originarias. Un análisis estructural comprende el área externa del problema, en la que se establecen los parámetros y condiciones que serán sujetas a un estudio más específico, se denotan y delimitan las variables que deben ser objeto de estudio intenso (Análisis., 15).

### **6.5.2 Síntesis**

Una síntesis implica un proceso intelectual más complejo que el resumen, puesto que en el primero se reelabora el contenido del texto a partir de los elementos antes indicados, mientras que el segundo consiste en destacar las ideas principales y redactarlas, manteniendo la estructura básica del texto en forma abreviada, es decir, en la síntesis se hace un resumen con las palabras de la persona que lo está realizando y en el resumen, no se cambia nada, solo se recorta información. (González, 21)

### **6.5.3 Deducción e Inducción**

Según (Diccionario filosofico , 2001) En su sentido más general, se entiende por deducción el proceso mediante el que, por medio de un razonamiento, obtenemos una conclusión necesaria a partir de una o varias premisas dadas inicialmente. Por su parte la inducción es un método de conocimiento que permite obtener por generalización un enunciado general a partir de enunciados que describen casos particulares.

Los métodos teóricos se emplearon en la investigación durante el proceso para el análisis y síntesis de los resultados de los instrumentos aplicados. Los métodos empíricos se corresponden a los instrumentos aplicados para recoger los que dan origen al informe de resultados.

## **6.6 Métodos empíricos**

El método empírico se basa en la recogida de una gran cantidad de datos a partir de un fenómeno natural y del análisis de la base de datos de una teoría o llegar a una conclusión particular (saiz, 2003).

El método empírico analítico, es un mecanismo de estudio basado en la experiencia, que toma en cuenta todos los elementos presentes dentro de una investigación en relación a la causa y efecto de un tema en específico. Con él se puede no solo indagar sobre un determinado tema, sino deducir circunstancias de manera medible y cuantificable, que finalmente de la mano del método científico se encarga de argumentar sus teorías una vez identificada la incógnita para luego dar marcha al análisis de esta. Método Empírico Analítico

Aunque es un procedimiento objetivo, basa sus estudios en pruebas de carácter verificable, apoyándose en investigaciones previamente contrastadas. Para llevar a cabo este método en primer lugar se define el tema de análisis y en segundo se ejecuta un plan de acción que permitirá llevar a cabo los procesos necesarios para que determinen la veracidad de la hipótesis planteada. (NORMA.CT, 2008)

### **6.6.1 Observación**

“La observación consiste en el registro sistemático, válido y confiable de comportamiento o conducta manifiesta. (...) Como método para recolectar datos es muy similar al análisis de contenido” (Sampieri H. , Metodología de la Investigación, 1998)

#### **Protocolo de observación**

- Objetivo de la observación

- Fecha, Hora, Lugar
- Diagrama de la situación
- Relato del Espacio Físico
- Nombre del observador
- Descripción de los sujetos o situaciones
- Relato del contexto social
- Técnica de registro usada observadas
- Registro de Información

### **6.6.2 Entrevista**

Una entrevista no es una conversación espontánea: requiere preparación. A través de las preguntas, serás capaz de extraer los recuerdos del entrevistado: se trata por tanto de una información coproducida, cuyo valor dependerá tanto de las vivencias del entrevistado como de la habilidad para realizar preguntas del entrevistador. (Málaga, 2015)

### **6.6.3 Encuestas**

Según (Ferrando, 2002) una técnica que utiliza en un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características.

Los instrumentos para recolectar información fueron:

Guías de Entrevista: esta fue aplicada a la directora docente del Colegio Público Mercedes Campos de Martínez, cuyos objetivos fueron Recopilar información relevante y útil para elaborar el informe final del tema “Gestión pedagógica que ejerce la directora del colegio Público Mercedes Campos de Martínez localizado en el distrito VI del municipio de Managua, departamento de Managua durante el segundo semestre del año 2019.”

Guía de encuestas: La cual se aplicó al 100% del personal docente, cuyo objetivo fue Recopilar información relevante y útil para elaborar el informe final del tema “Gestión pedagógica que ejerce la directora del colegio Público Mercedes Campos de Martínez localizado en el distrito VI del municipio de Managua, departamento de Managua durante el segundo semestre del año 2019.”

### **Técnicas para procesar la información.**

Con el fin de facilitar la comprensión del análisis de los datos obtenidos con la aplicación de los instrumentos, se utilizaron programas informáticos tales como:

Microsoft Word: Con el que se editó, diseñó y corrigió el informe de investigación.

Microsoft Excel: Con el que se elaboraron los gráficos y las estadísticas para su mejor análisis, los resultados fueron expresados en porcentajes a través de gráficos: pasteles.

### **Plan de Análisis**

Luego de la elaboración y aplicación de los instrumentos, se contó con una cantidad considerable de información, con la cual se:

- ✓ Organizó, tomando en cuenta los objetivos de la investigación y las preguntas directrices.
- ✓ Categorizó la información de manera objetiva para un mejor análisis.
- ✓ Realizó el análisis de forma descriptiva y una discusión de los resultados auxiliándose del marco teórico.
- ✓ Triangularon los datos arrojados por los actores en cuestión.
- ✓ Graficó la información más pertinente, para simplificar y facilitar su posterior análisis.

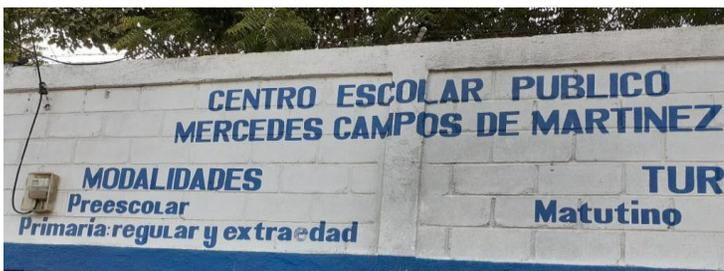
## VII. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Los instrumentos aplicados en el Colegio Mercedes Campos arrojaron los siguientes resultados:

El Colegio Campo de Martínez que está ubicado en el Barrio Jorge Casally, de la gasolinera UNO cuabras al lago, tres cuabras arriba, una a lago en el distrito VI de la capital de Managua.

Atiende las modalidades: educación inicial, primaria y extraedad en el turno vespertino.

La directora es maestra graduada, con título de Licenciada en Pedagogía con



*Foto Nº 1 Entra principal del centro escolar Público Mercedes Campos*

mención en Educación Primaria, especialista en preescolar y Licenciada en psicología con 6 años de labor docente, de los cuales lleva 6 meses de la labor en el colegio en el cargo administrativo.

El personal docente está integrado por 12 maestros, el 83% son mujeres y un 17% son varones. Las edades de los docentes oscilan entre los 32 y 55 años. El 75% de los docentes son maestros graduados en ciencias de la educación y el 25% restante se encuentran estudiando carreras afines con la educación. Los niveles académicos son: maestros de Educación Primaria (normalistas) técnicos medios, técnicos superior y Licenciados. En cuanto a la experiencia docente de cada uno, esta oscila entre los 10 y 24 años.

La revisión documental permitió verificar la existencia de documentos legales, normativos, administrativos funcionales y estadísticos del centro, siendo esta una fortaleza en función pedagógica que debe realizar un director y líder pedagógico.

En la documentación legal, se constató, la existencia de documentos de importancia tales como Constitución Política, Ley de Educación, Plan Nacional de Educación, Manual de funcionamiento de los centros públicos, entre otros. Cada uno en

perfecto estado. Lo único no encontrado en el centro es escritura pública de la propiedad.

Posteriormente procedimos a los documentos normativos, es esto encontramos Inventarios, Calificaciones, Reparaciones, Matriculas, Despacho, Acompañamientos pedagógicos, Asistencia, Promociones y otros más. Ciertos documentos están en un estado deteriorado, por el uso constante y debido a la actualización de información.

Los documentos funcionales se encontraron todos: Manual de funcionamiento y fuerza laboral, organigrama del centro, perfil y estructura del centro, cada documento en buen estado, todos en dirección.

Los documentos estadísticos afirmó la directora, son los más trabajados, en el momento de la vida preparaba Informe de evaluación cuantitativa, estadística y rendimientos académicos.

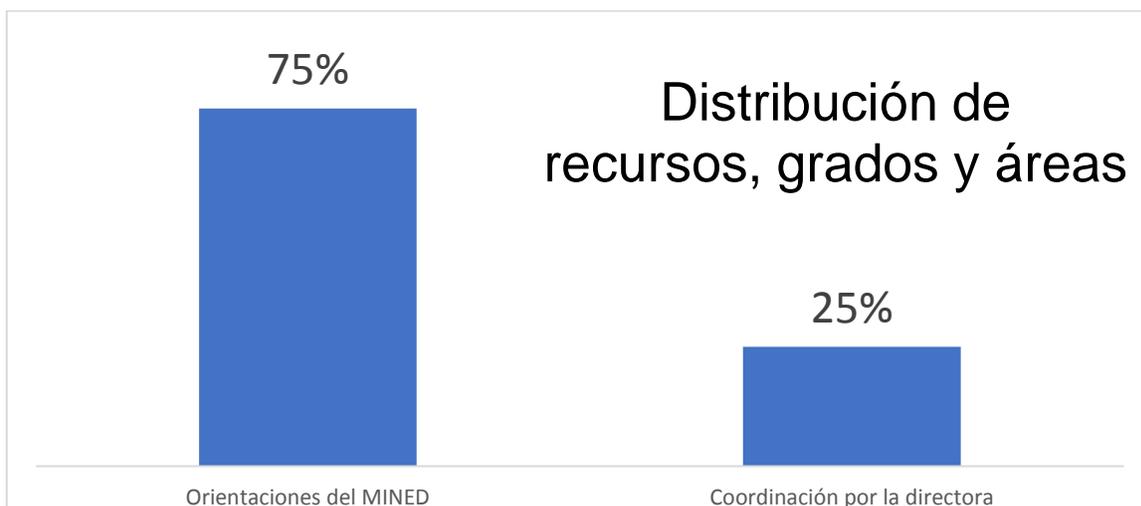
### **7.1. Funciones pedagógicas que realiza la directora del Centro escolar Público Mercedes Campos de Martínez.**

En relación en la planificación de la gestión pedagógico, la directora afirma que planifica cada una de las tareas relacionadas con la gestión pedagógico; sin embargo, no fue posible constatar porque no presento la planificación de la gestión pedagógica que tiene a su cargo, por su parte el 91% de los docentes contestaron que como personal del centro escolar no tenían conocimiento si la directora planifica sus tareas empro de la gestión pedagógica **(ver gráfica N° 1)**.



**(Fuente encuesta a docente) gráfica N° 1.**

- a) La Organización implica generar las condiciones, coordinaciones y recursos necesarios para la implementación de las actividades planificadas ya sea anual, semestral, bimensual, semanal y en el día a día, la directora escolar Público Mercedes Campos de Martínez afirma que se reúne con sus docentes para organizar las tareas a ejecutarse sin embargo hay otros aspectos que comprende la organización como la correcta distribución de recursos, grados y áreas. El 75% del personal subordinado manifestó que normalmente cumplen las orientaciones dada por el MINED hacia la distribución de los grados, áreas y el 25% que en ocasiones por parte de la dirección los coordina de acuerdo al desempeño y vocación **(ver gráfica N° 2)**.



**(Fuente encuesta a docente) gráfica N° 2.**

- b) Dirección es asociada como el liderazgo, la motivación y la creación de un clima organizacional por parte del directivo, que integre las potencialidades de los diferentes sujetos, a partir del compromiso de todos los proyectos educativos para mejorar la docencia y la administración del recurso de la escuela afirmando la directora que establece una mejor coordinación en las diferentes actividades pedagógicas y el cumplimiento de ellas. Un 85% de los docentes se expresaron de manera análoga considerando que dentro de su desempeño como líder en

función a dirección y el 15% se obtuvieron de dar su respuesta (**ver gráfica N° 3**).



**(Fuente encuesta a docente) gráfica N° 3**

- c) Evaluación de la gestión pedagógica se enfoca a evaluar el conjunto de acciones de manera organizada tomando en cuenta las políticas educativas a través de las líneas de cada una de las instancias de administración educativa ya sea sobre la gestión educativa y pedagógica, afirmando la directora que ella se encarga de dar seguimiento y evaluar cada proyecto que gestiona en beneficio al centro educativo y brinda información a docente y comunidad educativa tomándolo en cuenta en los avances que se van dando para su beneficio en cuanto al 100% los docentes se encuentran satisfechos con la labor de su directora considerando que sí, beneficia al desarrollo de la educación. No logrando constatar de qué manera la directora gestiona cada una de las necesidades del centro (**ver gráfica N° 4**).

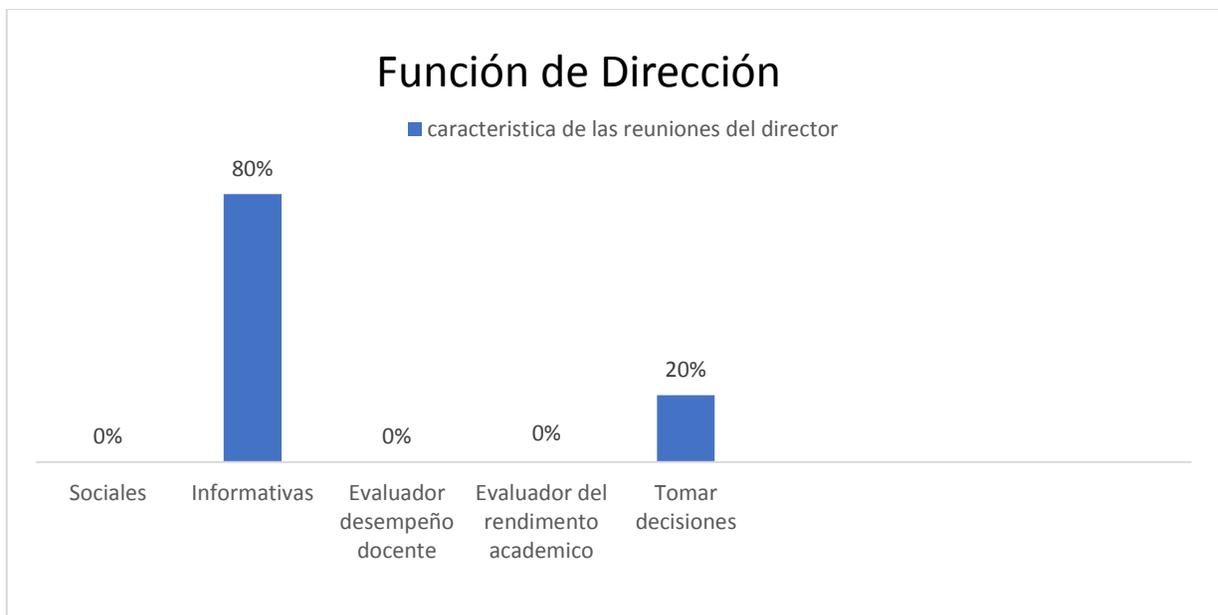


**(Fuente encuesta a docente) gráfica N° 4.**

Al consultar a la directora del centro sobre las funciones que realiza como: generador de cambios, notificador de información de forma clara, al aplicar una revisión documental verificamos la presencia de documentos legales, normativos, administrativos funcionales y estadísticos del centro, siendo esta una función pedagógica que debe realizar un director y líder pedagógico.

Afirmado por parte de la directora que, al momento de organizar actividades a ejecutarse, monitorea reuniones con los docentes ya sean estas de carácter evaluativo o informativo.

La directora se reúne con su docente con el objetivo de evaluar y dar importantes informaciones para la toma de decisiones, esta es una de sus funciones como gestora pedagógica. El 80% de los docentes encuestado a firmo que el carácter de las reuniones de tipo informativa, un 20% dijo que las reuniones son para tomar decisiones. Varios docentes afirmaron que en cada reunión que realizaba la dirección siempre procuraban plantear y dar soluciones a problemáticas dentro del área profesional. **(ver gráfica N° 5).**



**(Fuente encuesta a docente) gráfica N° 5.**

Como resultado de lo anterior la dirección deben crear reuniones formales entre el personal, procurar lograr un proceso de comunicación eficiente entre el director y los docentes. Estas reuniones son generalmente convocadas con el objetivo de comunicar los, proyectos, intereses, necesidades, problemas y otros temas de interés para toda la comunidad educativa.

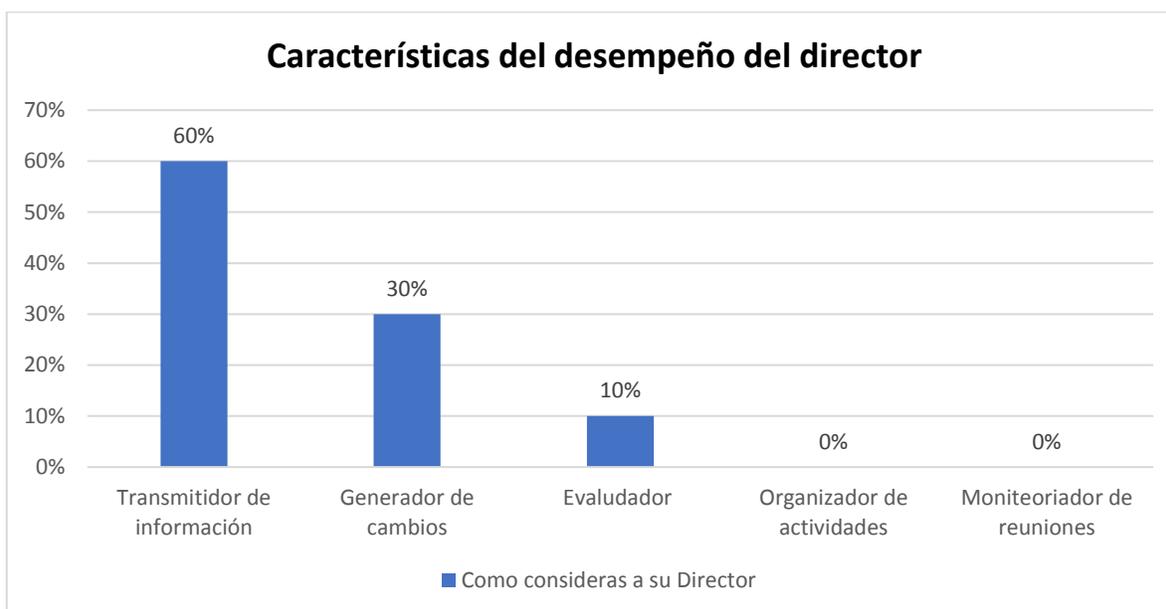
Este tipo de reuniones se convierte, entonces en un proceso humanístico que procuren lograr las metas que la institución educativa establece.

Todo docente debe tener claro que cada reunión tiene el objetivo de informar, pero también intercambiar opiniones, escuchar expectativa e inquietudes y llegar a un consenso.

En su desempeño como un director pedagógico da utilidad a los diferentes documentos del centro en encargándose de: Planificar: es la fase en que el gerente junto con su equipo decide qué y cómo hacer para convertir a la escuela en un centro de excelencia pedagógica, de acuerdo al proyecto educativo que orienta los procesos de enseñanza en el aula a partir de un diagnóstico de su realidad en fijación de objetivo a lograr. Organizar: implica el diseño de la estructura formal para

el desarrollo de la gestión de la escuela, facilitando la integración y coordinación de las actividades de los docentes, alumnos y otros agentes, y el empleo de los recursos para desarrollar los procesos programas y proyectos, que involucra la división del trabajo y de funciones a través de una jerarquía de autoridad. Coordinar y evaluar: es formalmente dar un seguimiento que se les aplique a los colaboradores con el fin de identificar no solo los aspectos a mejorar si no de igual forma reconocer las debilidades y fortaleza dentro del centro y así conocer las necesidades como centro de estudio.

Lo anterior es apoyado por los docentes encuestados del Colegio, puesto que en las entrevistas realizadas se respondió con gran similitud, afirmando lo siguiente con referencia al desempeño de la directora en sus funciones pedagógicas es considerada, como Transmisor de información y generador de cambios (**ver gráfica N° 6**).



**(Fuente encuestas a docente) Gráfico N° 6**

El 60% de los docentes encuestados consideran que la directora es Transmisor de información, el 30% clasifican a la directora como generador de Cambio y en 10%

como evaluadora. A esto la directora se consideró generadora de cambios, correspondiendo a sí al 30%.

Según la directora, como resultado de su Gestión Pedagógica confirma que se establece una mejor coordinación de las actividades pedagógicas y cumplimientos de ellas y la motivación entre el personal docente, siendo efectiva la comunicación intercultural. Por lo tanto, ejerce un liderazgo con propósito y centrado en la visión y misión del centro educativo, el cual es reconocido por su comunidad educativa.

Conforme a esto en busca de mecanismos y estrategias para que los miembros de la comunidad educativa se comprometan con la evaluación y rendición de cuentas de los procesos pedagógicos y de gestión de forma que los resultados obtenidos contribuyan a impulsar planes escolares encaminados a la mejora continua de los aprendizajes de los estudiantes.

## **7.2 Procesos de administración del currículo en el centro escolar Público Mercedes Campos de Martínez.**

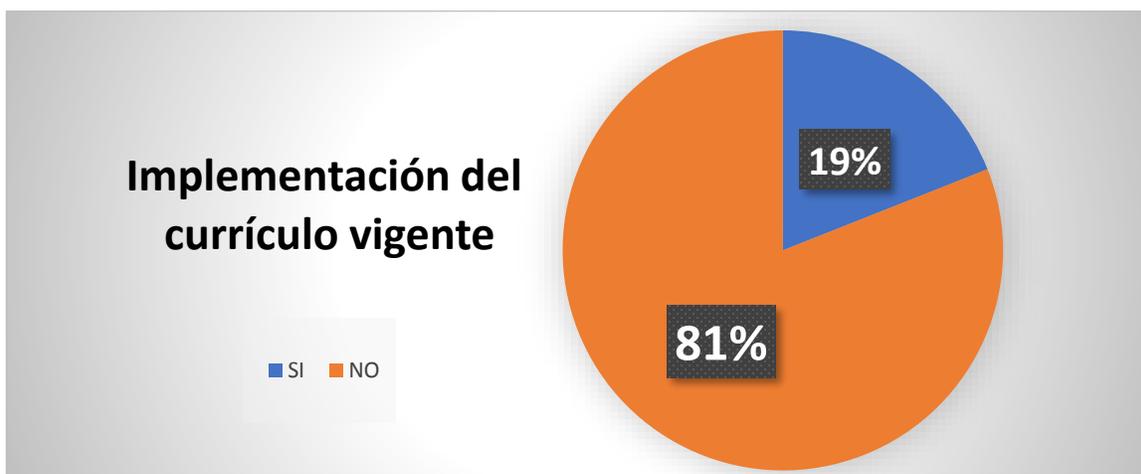
Para Castillo (1997), la administración curricular se refiere al proceso mediante el cual se ponen en marcha, de forma coordinada, los programas y proyectos (realizados en la planeación curricular), utilizando de manera eficaz y eficiente los recursos físicos, materiales y financieros con los participantes de una planta de personal claramente definida y organizada

El MINED pone en manos de los directores y docentes las propuestas curriculares actualizadas, que comprende a políticas, procedimientos y prácticas para coordinar, planificar, monitorear, y evaluar el proceso de enseñanza aprendizaje y su implementación requiere que en el centro educativo, se unifiquen las prácticas pedagógicas, los modelos de planificación, las metodologías, los recursos y las formas de evaluación que de manera sistemática permitan integrar el esfuerzo del aula, de todo el equipo docente para lograr coherencia e integración institucional que permita obtener resultados educativos de calidad.

La administración curricular es la que se refiere al proceso mediante el cual se ponen en marcha de forma coordinada, los programas y proyectos (realizados en la planeación curricular) utilizando de manera eficaz y eficiente el recurso físico, materiales y financieros con los participantes de una planta de personal claramente definida y organizada.

Como directora del centro de estudio Mercedes Campos de Martínez, por medio de una entrevista afirmó que lo primero que se hace para administrar el currículo de manera personal es actualizarse e incentivar a sus subordinados brindándoles herramientas necesarias, para que de esa forma ponga en práctica el currículo vigente, en a la verificación de la planificación diaria de los docentes y el cumplimiento de ella en el aula de clase.

Los docentes en un 81% sostuvieron que hay una constate comunicación para un mejoramiento continuo en las herramientas aplicadas en el aula de clase haciendo esto la implementación del currículo vigente, concibiéndolo como una herramienta fundamental en la formación del participante en la modalidad de educación, mediante el cual se pone en marcha, de forma coordinada los programas y proyectos educativos en cuanto un 19% se obtuvo de dar su respuesta. **(ver gráfica N° 7).**



**(Fuente encuestas a docente) Gráfico N° 7**

Con forme a lo descrito para determinar que los docentes estén administrando correctamente el currículo vigente la directora expresa que realiza visitas a clase y revisa la planificación diaria de los docentes. De esta manera evalúa directamente al docente en su desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje, con un lapso de cada corte evaluativo, de acuerdo con los resultados encontrados en las mismas.



***(Fuente foto brindada por la directora en capacitación curricular en el Colegio Mercedes Campos de Martínez)***

### **7.3 Proceso de acompañamiento pedagógico que realiza la directora del centro escolar Público Mercedes Campos de Martínez.**

Como dirección del Centro Escolar Mercedes Campos de Martínez al realiza la visita pedagógica al aula, debe ser concertada entre el director y el docente durante la revisión de sus planificaciones; de mutuo acuerdo deben ser establecer fecha, hora y aspectos que serán observados. Además, el director podrá utilizar instrumentos entregados por el MINED para dicho propósito, los cuales deben ser previamente conocidos por el docente.

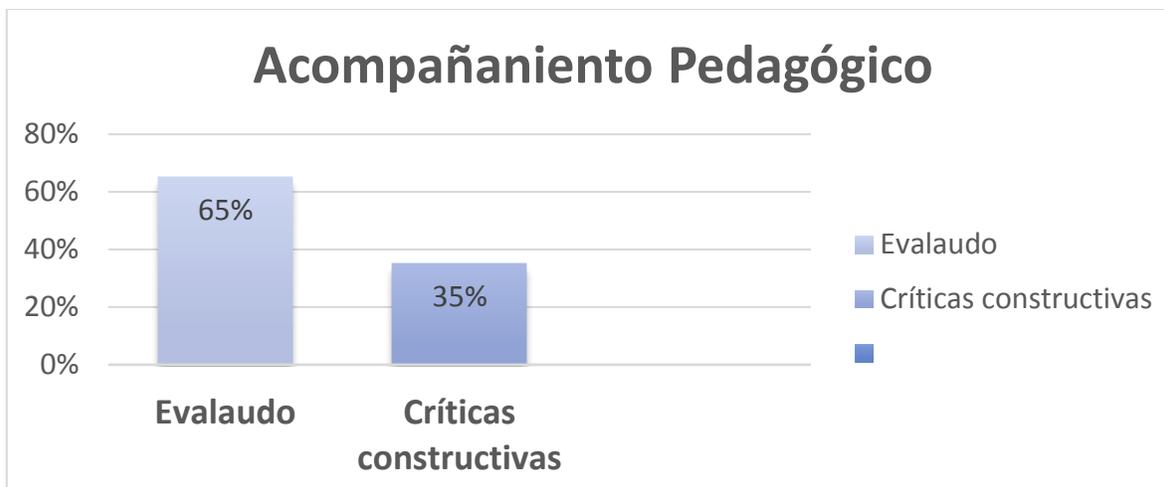


***(Fuente foto por parte del MINED en capacitación a los directores para el fortalecimiento de los acompañamientos pedagógicos en el aula de clase).***

### **Organización de actividades educativas del centro**

La directora del centro educativo explica en la entrevista que siempre hay espacios pedagógicos y administrativos y ubica a los docentes en distintas áreas según su capacidad, conocimiento y habilidad aportando eficiente mente en la calidad educativa. Como centro educativo público Mercedes Campos de Martínez organiza espacio tanto pedagógico como administrativo para el mejoramiento de su personal con el fin de desarrollar las buenas prácticas educativas con valores y principios de la educación.

Entre las actividades pedagógicas y administrativas la directora expresa que se lleva a cabo acompañamiento pedagógico, promoviendo el estímulo y la creatividad en las prácticas educativas, identificando prácticas innovadoras, fortalece el diálogo entre docentes y la dirección. Por su parte el 65% los docentes encuestados afirman que solo es evaluado dentro del acompañamiento pedagógico que recibe por dirección y el 35% solamente reciben críticas constructiva. **(ver gráfica N° 8).**



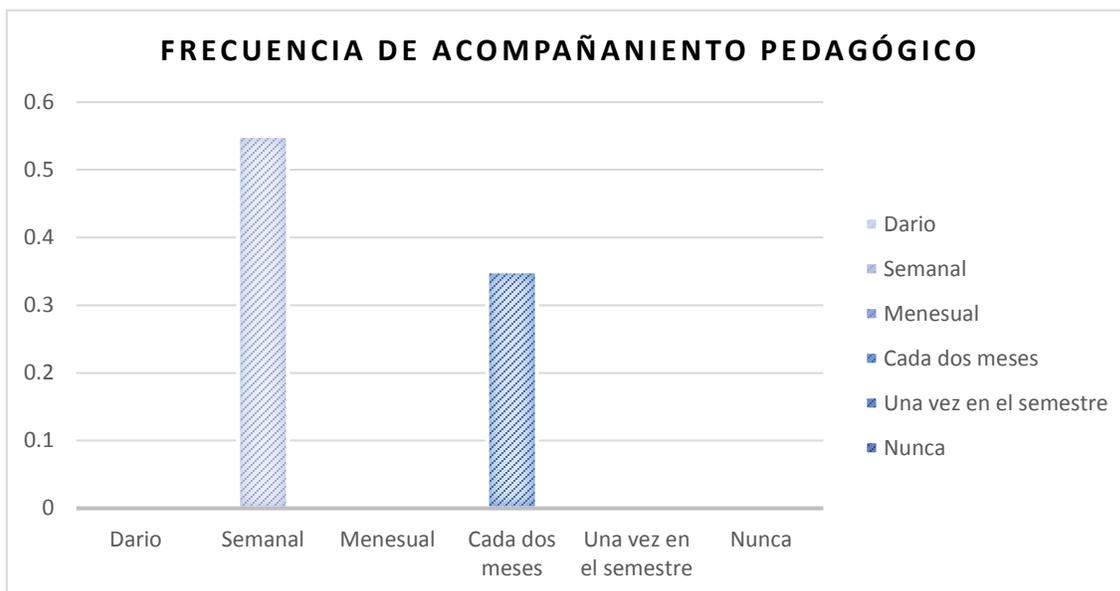
**(Fuente encuestas a docente) Gráfico N° 8**

El director también podrá promover visitas pedagógicas entre los mismos docentes con la finalidad de estimular el desarrollo profesional, estableciendo una cultura de evaluación colectiva, para lo cual podrá solicitar el apoyo del Equipo Pedagógico que están conformado por los técnicos, el área administrativa del centro y sus subordinados que orienta el ministerio de educación, al igual que los mismos docentes especializados en diferentes ramas educativas. No encontramos ninguna respuesta positiva de parte de los docentes, aclarando que ellos no son tomados en cuentas el proceso de acampamiento pedagógico.

El acompañamiento pedagógico desarrollado en el colegio Mercedes Campos de Martínez por parte de la directora se establece de carácter formativo y democrático, sus funciones que desempeña como acompañante pedagógico es la asesoría y compartiendo las prácticas pedagógicas innovadoras, que contribuyen al logro de competencias sus subordinados. Aclarando la frecuencia de visitas pedagógicas que ella realiza es de 8 acompañamiento al mes a cada docente.

Como resultado de las encuestas a los docentes se pudo constatar que hay contradicciones entre lo expuesto por la directora y lo expresado por los docentes en referencia al acompañamiento pedagógico, porque los docentes afirmaron que al momento recibir el acompañamiento pedagógico solamente es evaluado y no hay

críticas de mejora en función de su asesoría. El 61% de los docentes sostienen que reciben acompañamiento pedagógico semanalmente con el fin de dar seguimiento al proceso de enseñanza aprendizaje y el 39% reciben acompañamiento cada dos semanas. **(Ver gráfica N° 9)**

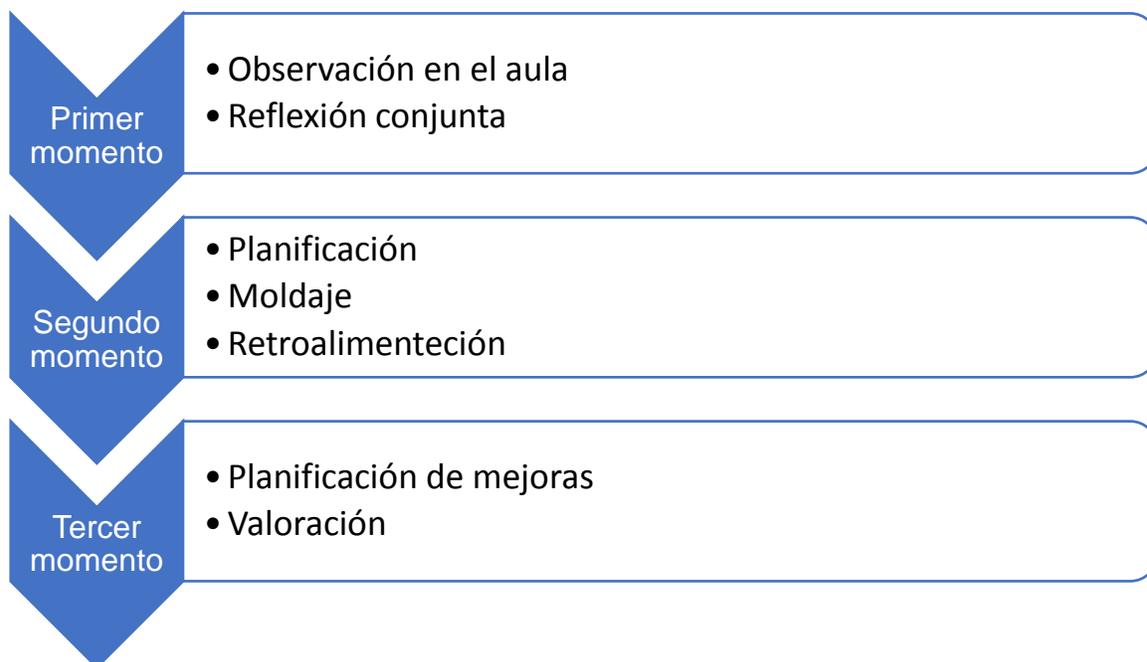


**(Fuente encuesta a docente) gráfica N° 8**

Revisando la teoría de (Oliva, 2010) se conoció que el proceso de acompañamiento pedagógico se da en tres fases las a) Se inicia con las visitas al centro en la cual tiene como propósito examinar el lugar y el aula de clase abarcando varios ámbitos: físico, pedagógicos y al docente como persona , respectivamente se procede al segundo momento planificación, moldaje y retroalimentación en esta parte se trata de identificar las necesidades de apoyo, guía y orientación académica profesional para mejorar la clase, tiempo y espacio en al aula, con el propósito de responder a los requerimientos educativos para el mejoramiento del desempeño profesional. Así mismo se culmina con el tercer momento en la planificación de mejoras y valoración en esta etapa de reúne el docente y el técnico pedagógico para valorar el trabajo realizado y mejorar en las debilidades que se presentaron en el transcurso del acompañamiento y así bridar nuevas estrategias para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje dentro del aula de clase.

En este sentido los procesos de planificación del acompañamiento pedagógico deben estar orientado por objetivos coherente con los logros educativos en su plan estratégico.

**(Fuente de investigación fases del acompañamiento pedagógico)**



Al comparar lo expuesto por los docentes y la teoría consultada se puede concluir que la dirección del Centro Escolar Público Mercedes Campos de Martínez no brinda el acompañamiento requerido a los docentes del centro.

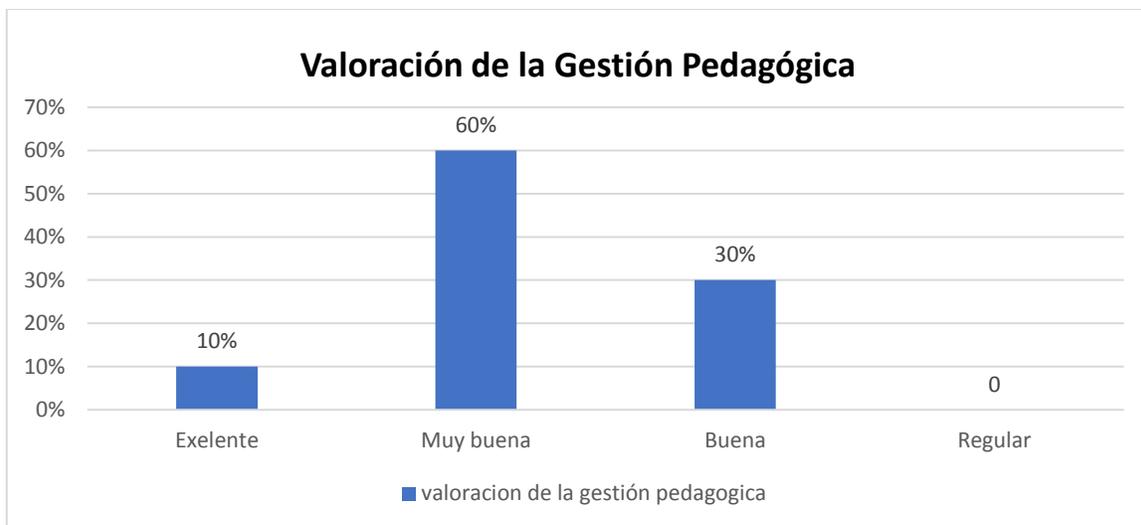
#### **7.4. Fortalezas y debilidades del proceso de Gestión Pedagógica que realiza la directora del centro escolar Público Mercedes Campos de Martínez.**

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
La fortaleza son los rasgos positivos, capacidades, vigores y virtudes que se encuentran el proceso de investigación.	Las debilidades son los rasgos negativos, incapacidades y defectos que se encuentran el proceso de investigación.

<ul style="list-style-type: none"><li>✓ La dirección orienta las políticas educativas del MINED.</li><li>✓ La gestión de los materiales y equipo didácticos para los docentes.</li><li>✓ Gestiona con el Ministerio de Educación Programas de actualización y formación continua del currículo.</li><li>✓ La ejecución de proyectos educativos.</li><li>✓ Evaluación del proceso de enseñanza aprendizaje.</li><li>✓ Circulo pedagógico empro del que hacer educativo.</li><li>✓ Realiza informes e inventarios para rendir cuenta sobre los recursos asignados a los centros educativos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ El acompañamiento que dados por el MINED es considerado insuficiente por docentes.</li><li>✓ La gestión del material y equipo para el proceso pedagógico es insuficiente.</li><li>✓ Pocos Proyectos</li><li>✓ Tiempo para desarrollar la evaluación y la valoración es insuficiente.</li><li>✓ Poca manifestación de opinión por parte de los docentes en los círculos pedagógicos.</li><li>✓ Desempeña múltiples funciones como subdirectora, secretaria y a la vez gestiona para mejora del centro.</li></ul>
---	---

En la tabla anterior se muestran las principales fortalezas y debilidades observadas por la comunidad educativa sobre la gestión pedagógica que realiza la directora del colegio Mercedes Campos Martínez.

En relación de la valoración del personal en cuanto a la Gestión Pedagógica que realiza la directora del centro el 60% de los docentes aseguro que es muy buena en la calidad de la gestión pedagógica, el 30% afirmó que la consideran buena, el 10% considero Excelente la gestión pedagógica, y la directora afirmó que la gestión pedagógica que realiza es Buena. **(Ver gráfica N°9)**



**(Fuente encuesta al docente) gráfica N° 9**

La gestión pedagógica se considera en conjunto de proceso de toma de decisiones y ejecución que permite llevar a cabo las prácticas pedagógicas y sus elementos contribuyentes a la comunidad educativa. De esta forma la gestión pedagógica busca dar respuestas a las necesidades reales y ser un entre motivador y dinamizador interno de las actividades educativas el ser capaz de ligar conocimiento, acciones, éticas y eficiencia en la administración.

Foto encuesta a docentes N° 2



Foto encuesta a docente N° 3



### **7.5 Sugerencias que podrían contribuir al fortalecimiento del proceso de Gestión Pedagógica que realiza la directora del centro escolar Público Mercedes Campos de Martínez.**

El director de un centro educativo tiene la obligación de plantear situaciones concretas y debe realizarlas en función del tiempo que realmente tiene disponible. De ahí la necesidad de que elabore una planificación de su trabajo según actividades prioritarias mensuales, semanales y diarias, que se deben derivar de su PEA. (Plan estratégico anual).

El uso de una agenda de trabajo, donde organice las actividades diarias que debe hacer, que le ayuda a priorizar lo importante y lo urgente. Debe preguntarse ¿cuáles son las actividades más importantes de este día?

La dirección debe monitorear los indicadores que contribuyen al éxito escolar, tales como: rendimiento académico, asistencia, buenas prácticas pedagógicas, ambiente adecuado para el aprendizaje, organización escolar, planeamiento institucional efectivo, participación y liderazgo que integre la visión pedagógica.

*En ese contexto, el director debe estar consciente de la autoridad y de la responsabilidad de generar resultados positivos, por los cuales debe rendir cuentas.*

La función del director como responsable de la gestión escolar, para que sea efectiva, requiere contar con competencias técnicas y competencias humanas impregnadas de valores tales como el servicio, solidaridad, respeto, responsabilidad, justicia, entre otros, con el propósito de dirigir y animar la gestión de su institución.

Delegar responsabilidades es una actividad inherente al cargo de dirección, responsabilizar implica dar un voto de compañerismo y confianza a los demás, y contribuirá a un mejor desempeño de la gestión pedagógica del centro.

Involucrar a docentes, tomando en cuenta sus potencialidades en la implementación, monitoreo, evaluación del PEI y proporcionar espacios para lograr consensos que mejoren las condiciones para el aprendizaje.

Las evaluaciones a docentes tienen que ser transparentes y claras, se analizan resultados de manera colectivos en grupo y los resultados individuales en privado.

Atribuir a los docentes en definición y toma de decisiones pedagógicas, así como vincular los intereses profesiones con objetivos escolares.

Las debilidades se reconocen como una oportunidad de crecimiento, pedir ayuda o asesoría es un acto de desarrollo profesional.

## **VIII. CONCLUSIONES**

Al concluir el estudio con base a los objetivos y el análisis de los resultados de la investigación, se llega a las siguientes conclusiones:

- Según la directora cumple con las funciones pedagógicas pero sólo se constató función de dirección por las reuniones informativas que realiza con el personal docente.
- Coordina las actividades relacionadas con las prácticas pedagógicas.
- Hay preocupación de la directora por la actualización del personal en el uso de nuevas herramientas tecnológicas, pero no se hace uso de la mismas.
- El personal administrativo como la directora coordina la gestión pedagógica en pro de los propósitos de la educación.
- Hay preocupación sobre la actualización y formación continua de los componentes curriculares sin embargo no fue posible ver el plan de adecuación y mejorar del currículo por nivel.
- Se realizan visitas al aula de clase para constatar el uso y aplicación de los componentes curriculares en el aula de clase.
- La directora revisión la planificación didáctica de los docentes, aunque no se constató el registro de control.
- La Directora expresa que da seguimiento a la implementación de las reformas curriculares.
- El acompañamiento pedagógico es insuficiente y no satisface lo requerido del proceso de enseñanza aprendizaje.
- Falta de planificación del tiempo en que debe ser ejecutado el acompañamiento docente en el centro escolar.
- No se cumplen las fases del proceso de acompañamiento pedagógico.
- La principal fortaleza es la gestión del material y equipo didácticos a docentes.
- Entre las debilidades se menciona debilidades en relación al acompañamiento pedagógico y la aplicación de las normativas del MINED.

## **IX. RECOMENDACIONES**

### **A la Directora**

- Planificar y ejecutar las capacitaciones periódicas con el personal docente en caminadas a las prácticas pedagógicas en el proceso de enseñanza aprendizaje. Temas de interés del docente: podría ser, estrategias de evaluación (diagnóstica, sumativa y formativa) de manera innovadora.
- Aplicar estrategias innovadoras para la verificación del cumplimiento del currículo vigente.
- Dotar de mayores asesoramientos a los docentes para la calidad educativa.
- Elaborar y ejecutar el Plan de acompañamiento pedagógico.

### **A los Docentes**

- Colaborar con el proceso de gestión pedagógica del centro.
- Dar opiniones positivas hacia la calidad educativa.
- Apoyar en la gestión pedagógica que permitan dar cambios en mejora de la calidad educativa.

## **X. BIBLIOGRAFÍA**

- Adrián, Y. (5 de septiembre de 2019). *Definición de Pedagogía*. Obtenido de <https://conceptodefinicion.de/pedagogia/>
- Alvarado, M. (12 de marzo de 2009). educadores. Obtenido de [http://epistemologia.over-blog.es/pages/DEFINICION\\_DE\\_CURRICULO\\_Y\\_CONTENIDOS-1432924.html](http://epistemologia.over-blog.es/pages/DEFINICION_DE_CURRICULO_Y_CONTENIDOS-1432924.html)
- Análisis., D. d. (2019 de oct de 15). *definicion* . Obtenido de <https://conceptodefinicion.de/analisis/>
- Berrio, A. O. (2014). *El líder pedagógico* . Honduras : universidad pedagogica.
- Brito, J. R. (21 de Marzo de 2014). *monografia*. Obtenido de <https://www.monografias.com/trabajos101/acompanamiento-pedagogico-aula/acompanamiento-pedagogico-aula.shtml>
- casarine, m. (09 de abril de 2003). *el currículo educativo*. Obtenido de <https://sites.google.com/site/elcurriculumeducativo/4-finalidad-y-caracteristicas-del-curriculum-educ>
- Castellón. (2010). *Manual para el funcionamiento para los centros públicos*. Nicaragua.
- Castillero, O. (2012).
- Coren, R. (2008). *Hacia la calidad educativa*. guatemala: Notearia 65.
- Darlyn Xiomara Meza Lara, J. L. (2008). *Dirección escolar efectiva* . el salvador : Ministerio de educación .
- Delannoy. ((2003). *Delannoy*. Caracas.
- Diccionario filosófico* . (28 de 03 de 2001). Obtenido de <http://www.filosofia.org>
- Eduardo, L. (26 de agosto de 2019). *portal de transparencia*. Obtenido de [http://www.ugelsucre.gob.pe/web\\_2016/index.php/lainstitucion/gestion-institucional-y-pedagogica](http://www.ugelsucre.gob.pe/web_2016/index.php/lainstitucion/gestion-institucional-y-pedagogica)
- Educ. (2006). agencia de la calidad de educación. 63.
- Egg, A. . (1998). *mi blog*.
- Farfan Pimentel, J. F. (10 de 01 de 2015). La Gestión Educativa. *Monografías sobre Gestión Educativa*. Lima, Perú.
- Ferrando, G. ( 2002). *Departamento de Planificación*. Madrid, España .

- Frias, G. (25 de abril de 2007). *gestion pedagogica* . Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es>>
- Galeano, p. (2013). Obtenido de <https://pedrog398.wordpress.com/definicion-de-pedagogia/>
- González, P. (2018 de febrero de 21). *educacion para niños* . Obtenido de qué quieres saber?: <https://www.guioteca.com/educacion-para-ninos/que-es-una-sintesis-conoce-sus-principales-caracteristicas/>
- Hernández Matuz, D. A. (20 de Noviembre de 2016). *Gestión Pedagógica desde la perspectiva de la Organización Institucional de la Educación*.
- Hernández, I. d. (2015). *incidencia de acompañamiento*. managua: unan managua.
- Hernández, S. (9 de Oct de 2016). *portafolio academico* . Obtenido de Diseño, Tecnología e Innovación.: <https://portaprodti.wordpress.com/enfoque-cualitativo-y-cuantitativo-segun-hernandez-sampieri/>
- Herrera, F. M. (2005). *Métodos y Técnicas de investigación*. mexico: Universidad Pedagógica Nacional.
- investigacion mixta*. (domingo de marzo de 2016). Obtenido de <http://investigacionmixtablog.blogspot.com/>
- Lara, C. (2006). *innovacion eduactiva*. Puerto rico: URP.
- Leyber Bolaño, N. C. (2018). *gestion pedagogica y administrativa para el mejoramiento de la calidad educativa*. *revista digital pedagogica* , 7.
- Lopez, P. (15 de marzo de 2011). *monografia* . Obtenido de <https://www.monografias.com/trabajos89/manejo-aplicacion-diseno-curricular-regional/manejo-aplicacion-diseno-curricular-regional.shtml>
- Málaga. (28 de mayo de 2015). *EUSTORY*. Obtenido de <http://eustory.es>
- Merino, J. P. (2012). *Concepto de gestión*. Obtenido de (<https://definicion.de/gestion/>)
- metodologia de la investigacion*. (14 de julio de 2010). Obtenido de <http://metodologiaeninvestigacion.blogspot.com/2010/07/poblacion-y-muestra.html>
- Meyer., D. B. (12 de septiembre de 2016). *LA INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA*. Obtenido de <https://noemagico.blogia.com/2006/091301-la-investigacion-descriptiva.php>
- Ministerio de educacion*. (s.f.). Obtenido de <http://www.ugellauricocha.gob.pe/institucional/aprendizaje/area-gestion-pedagogica/>

- Ministerio de Educación . (2018). Monitoriando la implementación curricular y los Logros de aprendizaje. *Gestión Curricular para profesionales*. Santiago, Chile.
- Nacional, E. p. (2014). *mejora de la calidad educativa*. peru: creciendo en si.
- NORMA.CT. (23 de DIC de 2008). *.Definicion.com*. Obtenido de <https://www.definicion.xyz/2018/08/metodo-empirico-analitico.html>
- Oliva, Z. A. (2010). *ACOMPañAMIENTO PEDAGÓGICO UNA ALTERNATIVA PARA MEJORAR*. madrid: el blog.
- Ortiz Ruth, M. S. (21 de julio de 2014). *UNAN MANAGUA*. Obtenido de repositorio.unan.edu. ni>
- Raffino, M. E. (14 de marzo de 2019). *concepto de gestion*. Obtenido de <https://concepto.de/gestion/>
- Rojas, J. A. (2014). *gestion pedagogica y calidad educativa*. peru : escuela de postgrado.
- Sacristán, G. ((2008). *gestion*. san jose: libros por siempre.
- saiz, c. (03 de 12 de 2003). *metodos de investigacion* . Obtenido de metodo empirico: <https://metodoss.com/empirico/>
- salazar. (23 de 01 de 2001). *monografia plus*. Obtenido de <https://www.monografias.com/docs/Metodos-teoricos-PKU2FUPC8UNY>
- Sampieri. (1998). *Metodos de investigacion*. pág:60.
- Sampieri, H. (1998). En H. Sampieri. mexico.
- Sampieri, H. (1998). *Metodología de la Investigación*. México: 2da Edición.
- Silva Fanny, J. D. (2018). *Liderazgo y Gestion administrativa del director*. managua: unan managua.
- Velazquez, W. P. (21 de febrero de 2015). *slidshare*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/wiliamurielperezvelazquez/origen-y-gestion-educativa>

# **XI. ANEXOS**



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA  
UNAN-MANAGUA  
RECINTO "RUBÉN DARÍO"  
FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS  
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA  
CARRERA PEDAGOGÍA CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA  
EDUCACIÓN

**Objetivo:** Verificar la presencia de los documentos normativos, administrativos, funcionales y estadísticos del centro

**GUÍA DE REVISIÓN DOCUMENTAL DEL CENTRO**

Nombre del Centro Escolar: \_\_\_\_\_

Nombre del Director(A): \_\_\_\_\_

**I. DOCUMENTOS LEGALES.**

Nº	DOCUMENTOS LEGALES	SI	NO	ESTADO			
				Ex	B	Mb	R
1	Constitución Política.						
2	Código del Trabajo.						
3	Ley de Carrera Docente.						
4	Ley de Participación ciudadana						
5	Ley de Seguridad Social.						
6	Resolución Ministerial de Derecho de Funcionamiento.						
7	Escritura Pública de la Propiedad.						
8	Reglamento General de Primaria y Secundaria.						
9	Contrato de Trabajo.						
10	Plan Nacional de Educación						
11	Ley General de Educación.						

Otros: \_\_\_\_\_

*"Gestión Pedagógica en el Colegio Público Mercedes Campos de Martínez"*

---

Nº	DOCUEMNTOS	SI	NO	ESTADO			
				Ex	B	Mb	R
1	Plan Anual del Centro.						
2	Reglamento Interno del Centro.						
3	Plan de Defensa Civil.						
4	Manual de Funciones.						
5	Proyectos Educativos.						
6	Materiales Curriculares.						
7	Expedientes del Personal						
8	Expedientes de los alumnos						

Otros: \_\_\_\_\_

**II. DOCUMENTOS NORMATIVOS**

Nº	DOCUMENTOS NORMATIVOS	SI	NO	ESTADO			
				Ex	B	Mb	R
1	Inventarió						
2	Calificaciones						
3	Reparaciones						
4	Matriculas						
5	Acta de renuncia de Docentes						
6	Despacho						
7	Acompañamiento pedagógico						
8	Asistencias						
9	Promociones						
10	Acta de compromiso de estudiantes						
11	Contabilidad						

Otros: \_\_\_\_\_

### III. DOCUMENTOS FUNCIONALES

N°	DOCUMENTOS FUNCIONALES	SI	NO	ESTADO			
				Ex	B	Mb	R
1	Manual de funcionamiento y fuerza laboral						
2	Organización del centro						
3	Perfil y Estructura del centro						

Otros: \_\_\_\_\_

### IV. DOCUMENTOS ESTADÍSTICOS

N°	DOCUMENTOS ESTADÍSTICOS	SI	NO	ESTADO			
				Ex	B	Mb	R
1	Informe de evaluación cualitativo						
2	Estadísticas y Rendimiento académico						

Otros: \_\_\_\_\_



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA  
UNAN-MANAGUA  
RECINTO “RUBÉN DARÍO”  
FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS  
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA  
CARRERA PEDAGOGÍA CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA  
EDUCACIÓN**

Somos estudiantes de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. UNAN-Managua. Solicitamos implementar una breve entrevista que nos permita conocer la gestión pedagógica en la institución escolar. Requerimos de su aporte, que será de gran apoyo para nuestra formación como futuros profesionales de la educación.

**OBJETIVO**

Valorar la gestión Pedagógica que ejerce la directora del colegio escolar Público Mercedes Campos de Martínez, tomando como referencia la administración del currículo y los procesos de acompañamientos pedagógicos.

**ENTREVISTA A DIRECTORO(A)**

**I. Datos generales**

Nombre del Centro escolar: \_\_\_\_\_

Nombre del Directo(a): \_\_\_\_\_

Nivel Académico: Msc.: \_\_\_\_\_ Lic.: \_\_\_\_\_ PEM: \_\_\_\_\_ Br: \_\_\_\_\_ Otro: \_\_\_\_\_

Años de experiencia como director(a): \_\_\_\_\_

Años de experiencia como docente: \_\_\_\_\_

Años de laborar en el centro: \_\_\_\_\_

**II. Desarrollo**

1. ¿Cuáles son las atribuciones como directora del Centro?

- a) Transmitir información \_\_\_\_\_
- b) Organizar actividades \_\_\_\_\_
- c) Generador de cambios \_\_\_\_\_
- d) Monitorear reuniones \_\_\_\_\_
- e) Evaluador \_\_\_\_\_

2. ¿Qué roles desempeña usted como director(a) pedagógico?

a. \_\_\_\_\_

b. \_\_\_\_\_

c. \_\_\_\_\_

3. ¿Cómo considera su Gestión Pedagógica?

Excelente	
Muy buena	
Buena	
Regular	

4. ¿Cómo organiza y hace implementar el currículo vigente en el Colegio?

5. ¿Cómo monitorea que los docentes estén administrando correctamente el currículo vigente?

6. ¿Qué criterios de higiene escolar toma en cuenta para distribuir horarios y disciplinas?

a) Carga horaria (MINED) \_\_\_\_\_

b) Complejidad de las disciplinas \_\_\_\_\_

c) Horas de la mañana \_\_\_\_\_

d) Horas de la tarde \_\_\_\_\_

e) Adecuaciones curriculares \_\_\_\_\_

7. ¿Con qué frecuencia ejecuta reuniones con los docentes?

8. ¿De qué carácter son las reuniones que tiene con los docentes?

Sociales	
Informativas	
Evaluar desempeño docente	
Evaluar rendimiento académico	
Tomar decisiones	

9. ¿Cuáles son las funciones que desempeña usted como acompañante pedagógico?

10. ¿Cuántas frecuencias de Acompañamiento de manera mensual le orienta el MINED y cuántas se cumplen de acuerdo al cronograma?

11. ¿Qué estrategia de acompañamiento pedagógico ejecuta al evaluar el desempeño de los docentes?

12. ¿Cómo es el desempeño de los docentes en las áreas de científicidad, pedagógicas y humanista en el centro?

13. En el caso de una deficiencia que encuentre en su personal, en los ámbitos de la pregunta anterior, ¿Qué acciones llevaría a cabo para mejorar el desempeño de sus subordinados?

14. ¿Qué fortalezas encuentra en el proceso de gestión pedagógica del centro?

15. ¿Con qué debilidades se enfrenta al realizar el proceso de gestión pedagógica del centro?



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA  
UNAN-MANAGUA  
RECINTO "RUBÉN DARÍO"  
FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS  
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA  
CARRERA PEDAGOGÍA CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA  
EDUCACIÓN**

Somos estudiantes de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. UNAN-Managua. Solicitamos implementar una breve entrevista que nos permita conocer la gestión pedagógica en la institución escolar. Requerimos de su aporte, que será de gran apoyo para nuestra formación como futuros profesionales de la educación.

**OBJETIVO**

Valorar la gestión Pedagógica que ejerce la directora del colegio escolar Público Mercedes Campos de Martínez, tomando como referencia la administración del currículo y los procesos de acompañamientos pedagógicos.

**ENCUESTA AL DOCENTE**

**I. Datos Generales**

Edad: \_\_\_\_\_ Años de servicios: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

**II. Desarrollo**

1. ¿Cómo considera usted a su director?
  - a) Transmisor información \_\_\_\_\_
  - b) Organizador de actividades \_\_\_\_\_
  - c) Generador de cambios \_\_\_\_\_
  - d) Monitoreado de reuniones \_\_\_\_\_
  - e) Evaluador \_\_\_\_\_
  
2. ¿Qué roles cree usted que desempeña la directora como líder pedagógico?
  - a) Administra el currículo \_\_\_\_\_
  - b) Gestor del currículo \_\_\_\_\_
  - c) Monitorea el desempeño docente \_\_\_\_\_
  - d) Asesor pedagógico \_\_\_\_\_Otros \_\_\_\_\_

3. ¿Cómo valora la gestión pedagógica de su director?

<b>Excelente</b>	
<b>Muy buena</b>	
<b>Buena</b>	
<b>Regular</b>	

4. ¿Cómo monitorea, la directora, que los docentes estén administrando correctamente el currículo vigente?

- a) Asesora \_\_\_\_\_
- b) Dedicar el tiempo necesario a la coordinación curricular \_\_\_\_\_
- c) Hace respetar los horarios de enseñanza. \_\_\_\_\_
- d) Distribución de cursos y materias con criterios de especialización y preparación. \_\_\_\_\_
- e) Influye y fomenta la constitución de equipos de trabajo entre los profesores. \_\_\_\_\_
- f) Consensua políticas sobre evaluación. \_\_\_\_\_
- g) Fomenta la coherencia de las actividades de aula con la visión global de la escuela. \_\_\_\_\_

5. ¿De qué manera su director(a), controla y evalúa la aplicación del currículo vigente?

6. ¿Qué estrategia de monitoreo implementa la directora(a) para que los docentes estén administrando correctamente el currículo vigente?

7. ¿Con qué frecuencia ejecutan reuniones su director(a)?

8. ¿De qué carácter son las reuniones que tienen con la directora?

<b>Sociales</b>	
<b>Informativas</b>	
<b>Evaluar desempeño docente</b>	
<b>Evaluar rendimiento académico</b>	
<b>Tomar decisiones</b>	

9. Considera que el acompañamiento pedagógico que recibe de la dirección del centro escolar cumple con los siguientes parámetros.

(Puede tomar varias opciones)

Sistemática \_\_\_\_ Formativa \_\_\_\_ Democrática \_\_\_\_ Científica \_\_\_\_

Creativa \_\_\_\_\_ Comunicativa \_\_\_\_\_

10. ¿Qué técnicas de acompañamiento pedagógico se aplican cuando le hacen visitas pedagógicas? (tome las opciones que considera)

Seguimiento \_\_\_\_ Visita a clase \_\_\_\_ Reuniones con el personal \_\_\_\_\_

Trabajos de comisiones \_\_\_\_\_ Clases demostrativas \_\_\_\_\_

Centros de colaboración \_\_\_\_\_

11. ¿Con que frecuencia su director(a) da acompañamiento a la clase?

<b>Diario</b>	
<b>Semanal</b>	
<b>Mensual</b>	
<b>Cada dos meses</b>	
<b>Una vez en el semestre</b>	
<b>Nunca</b>	

12. ¿Qué tipo de liderazgo posee su director(a) del centro de estudio?

<b>Carismático</b>	
<b>Autocrático</b>	
<b>Liberal</b>	
<b>Burocrático</b>	
<b>Democrático o participativo</b>	
<b>Otros</b>	

13. ¿Qué fortalezas y debilidades se presentan en la gestión pedagógica realizada por la directora?

14. ¿Qué recomendaciones tiene para su director(a) del centro?

## *Cronograma de Trabajo de Seminario de Graduación PEN Colegio Público Mercedes Campos*

*Elaborado por:*

 *Francis Gabriela Rivera Pérez*

 *Yessica del Carmen Valle Valle*

Fecha	Metas	Actividades	Observación	Puntaje
07-10-2019	Entrega para revisión de: ✓ Tema ✓ objetivos	Elaborados por Francis Rivera y Yessica Valle trabajo mutuo.	Dificultades al redactar	
12-10-2019	Entrega Protocolo: ✓ Tema. ✓ Objetivos. ✓ Antecedentes. ✓ Justificación. ✓ Problemas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Francis Rivera, elaboro teme y Objetivos.</li> <li>✓ Yessica Valle, elaboro el marco teórico.</li> <li>✓ Ambas estudiantes elaboramos los antecedentes, justificación y problemas.</li> </ul>	No hubo problema a la hora de elaborar las actividades.	
16-10-2019	Avaces de la investigacion: Marco teorico/Peerspectiva teorica Preguntas directrices/hipotesis Operacionalización de variable. Diseño metodológico/perspectiva de la investigación	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Yessica Valle, elaboro marco teórico.</li> <li>✓ Francis Rivera, Elaboro operacionalización de variable.</li> </ul>	Dificlutades en el marco teorico y antecedentes	
21 al 26 -10 2019	Elaboracion de instrumento	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Francis Rivera y Yessica Valle, Elaboración de instrumento</li> </ul>		

*“Gestión Pedagógica en el Colegio Público Mercedes Campos de Martínez”*

<b>28 al 01 nov</b>	Valides de instrumento	✓ Entregar a docente Lic. Didia Ruiz Reyes		
<b>04 al 08 nov</b>	Valides de instrumento, con otro docente	✓ Lo validara el docente (...)		
<b>11 al 16 nov</b>	Aplicación de instrumento en la escuela	✓ Francis Rivera y Yessica Valle, aplicada en el Colegio Mercedes Campos.		
<b>09-11-2019</b>	Avances de la investigación: ✓ Elaboración y validación de instrumentos.	Francis Rivera y Yessica Valle, elaborado por ambas		
<b>16-11-2019</b>				
<b>23-11-2019</b>	Avancce de la investigación: ✓ Aplicación de instrumentos. Procesamiento y análisis de la información.	Francis Rivera y Yessica Valle, aplicada en el colegio Bella Sonrisa		
<b>30-11-2019</b>	✓ Conclusiones ✓ Recomendaciones ✓ Propuesta de mejora ✓ Completar bibliografía.			
<b>14-12-2019</b>	✓ Entrega del trabajo impreso	Francis Rivera y Yessica Valle, entregado por ambas		
<b>21-12-2019</b>	✓ Informe final de la investigación. ✓ Evaluación final de la modalidad de seminario de graduación.	Francis Rivera y Yessica Valle, elaborado por ambas		
<b>Segunda semana de enero 2020</b>	✓ Defensa del trabajo	Francis Rivera y Yessica Valle, defensa por ambas		

*“Gestión Pedagógica en el Colegio Público Mercedes Campos de Martínez”*

---



*Ilustración 1 Entrada principal del colegio Mercedes Campos de Martínez*



*Ilustración 3 Aplicación de entrevista a los docentes*



*Ilustración 2 Aplicación de entrevista al docente.*



*Ilustración 4 Sector de recreación del centro*



*Ilustración 5 Distribución de aulas*