

**UNIVERSIDAD ABIERTA PARA ADULTOS  
(UAPA)  
DIRECCIÓN ACADÉMICA DE POSGRADO  
DOCTORADO CONSORCIADO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**



**LA GESTIÓN PEDAGÓGICA EN EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN  
DE LA PRÁCTICA DOCENTE EN EL NIVEL PRIMARIO**

**LUDERSA DEL CARMEN BALDERA CRUZ**

**SANTIAGO DE LOS CABALLEROS, 2024**

**UNIVERSIDAD ABIERTA PARA ADULTOS  
(UAPA)  
DIRECCIÓN ACADÉMICA DE POSGRADO  
DOCTORADO CONSORCIADO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**



**LA GESTIÓN PEDAGÓGICA EN EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DE  
LA PRÁCTICA DOCENTE EN EL NIVEL PRIMARIO**

Tesis presentada para optar al título de Doctor en Ciencias de la Educación

**Por: LUDERSA DEL CARMEN BALDERA CRUZ**

**Directora de la tesis: Dra. Haydeé Sánchez**

SANTIAGO DE LOS CABALLEROS, 2024

**UNIVERSIDAD ABIERTA PARA ADULTOS  
(UAPA)  
DIRECCIÓN ACADÉMICA DE POSGRADO  
DOCTORADO CONSORCIADO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**



**LA GESTIÓN PEDAGÓGICA EN EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DE  
LA PRÁCTICA DOCENTE EN EL NIVEL PRIMARIO**

Por: LUDERSA DEL CARMEN BALDERA CRUZ

Tesis presentada como requisito para optar al título de Doctor en Ciencias de la Educación, considerado en nombre de la Universidad Abierta Para Adultos (UAPA), por el siguiente Jurado, en la ciudad de Santiago de Los Caballeros en el mes de marzo de 2024.

---

Jurado  
C.I.

SANTIAGO DE LOS CABALLEROS, MARZO DE 2024

## **DEDICATORIA**

Dedico mi tesis doctoral a mi madre Andrea, quien me dio la vida y educación para mi desarrollo integral; ella siempre me apoya en cada proceso de capacitación que he realizado para mi formación personal y profesional.

A mi padre Pedro (fallecido), aunque no estés presente, te agradezco todo lo que hiciste para sacarme adelante, este logro es para ti donde quieras que te encuentres.

A mi directora de tesis Dra. Haydee Sánchez por su dedicación, empeño y esfuerzo para realizar una investigación con resultados pródigos para el sistema educativo dominicano.

A mi esposo, por su apoyo incondicional, comprensión y motivación durante el desarrollo de esta investigación.

A mis hermanas y hermanos, que son personas que me han ofrecido el apoyo, el amor y la calidez de la familia, a la cual amo.

A mis sobrinos y sobrinas de manera muy especial a mi niña Julissa quien ha sido parte de mis traspasos, para que cada día sientan el deseo de superarse y ser sujetos honestos y útiles en la sociedad.

A mis familiares, compañeros, amigos presentes y pasados, quienes sin esperar nada a cambio compartieron sus conocimientos, alegrías y tristezas y a todas aquellas personas que durante estos tres años estuvieron a mi lado apoyándome y logrando que este sueño se hiciera realidad.

*¡Gracias a todos!*

**Ludersa Baldera Cruz**

## **AGRADECIMIENTOS**

Llegó la hora tan esperada, hoy culmino mi tesis doctoral y es precisa la ocasión, primero para dar infinitas gracias a Dios porque a pesar de las dificultades enfrentadas durante el proceso de esta investigación, me dio la fortaleza y salud para que junto a mi directora de tesis, familiares y amigos alcanzara la meta trazada.

A mi directora de tesis Dra. Haydeé Sánchez por su empeño, esfuerzo, dedicación, motivación y por su extraordinaria vocación profesional y humana, por compartir sus conocimientos y capacidades investigativas. Gracias, por ser un gran ejemplo para mi desempeño personal y profesional.

Al Dr. Jesús Canelón Coordinador de la primera cohorte del doctorado por su seguimiento, respeto y colaboración durante todo este proceso, gracias infinitas por ser un excelente ser humano y profesional, a los docentes y al personal administrativo y de apoyo de esa prestigiosa institución educativa. A la Universidad Abierta Para Adultos (UAPA), por darme la oportunidad de seguir capacitándome y formar parte de este primer grupo de doctores en educación.

A los docentes y al personal administrativo y de gestión de tres Centros Educativos: Arroyo Hondo Distrito Educativo 06-05, Pablo Alba Flores Distrito Educativo 06-06 Aníbal Medina del Distrito Educativo 06-09 y quienes ofrecieron su apoyo desinteresado durante el desarrollo de esta investigación. A mi estimada amiga Carmen Rosario, porque ha sido ese ser importante en mi vida y en mi trayectoria profesional, por su motivación, seguimiento, apoyo y por brindarme su amistad sincera.

A mi amada madre que siempre me ha brindado su apoyo incondicional, sus consejos, sus oraciones y lo más importante su amor lo cual me da las fuerzas para continuar adelante. A mis hermanas y hermanos, que siempre me han dado su apoyo y colaboración durante todo este proceso. Gracias a mi sobrina Julissa Rodríguez por su colaboración, por dedicar su tiempo para fortalecer mis conocimientos en el idioma inglés.

**Ludersa Baldera Cruz.**

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTOS.....	ii
LISTA DE FIGURAS .....	viii
LISTA DE TABLAS.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I REALIDAD ESTUDIADA.....	5
1.1. El Problema a Estudiar .....	5
1.2. Preguntas de la Investigación .....	13
1.3. Objetivos de la Investigación .....	13
1.3.1. Objetivo General.....	13
1.3.2. Objetivos Específicos.....	14
1.4. Justificación .....	14
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO.....	18
2.1. Antecedentes.....	18
2.2. Gestión Pedagógica .....	24
2.2.1. Gestión Pedagógica, una Dimensión de la Gestión Educativa .....	27
2.2.2. Gestión Pedagógica como Centro de la Gestión Educativa.....	31
2.2.3. Modelos de Gestión Pedagógica.....	33
2.2.4. Enfoques de Gestión Pedagógica.....	35
2.2.5. Gestión Pedagógica en el Nivel Primario .....	38
2.3. La Pedagogía .....	41

2.3.1. La Práctica Docente .....	46
2.3.2. Transformación de la Práctica Docente desde la Gestión Pedagógica .....	52
2.3.3. Práctica Docente y Lineamientos Curriculares .....	54
2.3.4. Competencias Tecnológicas en la Práctica Docente .....	57
2.4. Funciones de los Integrantes del Equipo de Gestión .....	60
2.5. Teorías Sustantivas de la Investigación .....	61
2.5.1. Teoría Sociocultural .....	62
2.5.2. Construccinismo Social .....	64
2.6. Fenomenología en la Investigación de la Gestión Pedagógica.....	65
CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO .....	71
3.1. Orientaciones Metodológicas .....	71
3.1.1. Enfoque Cualitativo Inductivo .....	71
3.1.2. Paradigma Interpretativo .....	73
3.1.3. Método Fenomenológico .....	73
3.2. Contexto de la Investigación .....	74
3.3. Diseño de la Investigación.....	75
3.3.1. Etapa Descriptiva. ....	78
3.3.2. Etapa Estructural .....	84
3.3.3. Etapa de Teorización.....	86
3.4. Criterios de Rigor Científico Aplicados .....	86
3.4.1. Protección de la Identidad de los Informantes .....	86
3.4.2. Confirmación de la Información .....	86
3.4.3. Triangulación o Contraste de los Hallazgos .....	87

CAPÍTULO IV ANÁLISIS INTERPRETATIVO DE LA INFORMACIÓN .....	89
4.1. Análisis Entrevista a Docentes .....	89
4.1.1. Primera subcategoría: Liderazgo en la Gestión Pedagógica .....	89
4.1.2. Segunda subcategoría: Mediación Pedagógica .....	97
4.1.3. Tercera subcategoría: Proyecto Educativo .....	104
4.2. Grupo Focal .....	108
4.2.1. Primera subcategoría: Gestión Institucional .....	109
4.2.2. Segunda subcategoría: Apoyo al Docente .....	114
2.2.3. Tercera subcategoría: Competencias Pedagógicas .....	117
2.2.4. Cuarta subcategoría: Evaluación de la Gestión .....	120
4.3. Análisis Entrevista a la Experta .....	124
4.3.1. Primera subcategoría: Formación Docente .....	124
4.3.2. Segunda subcategoría: Equipo de Gestión Institucional .....	129
4.3.3. Tercera subcategoría: Desarrollo del Currículo .....	134
4.3.4. Cuarta subcategoría: Desarrollo de la Pedagogía. ....	137
4.4. Resultados del Proceso Inductivo .....	141
4.5. Triangulación de Fuentes .....	141
4.6. Categorías Presentes en la Investigación .....	150
4.6.1. Primera categoría: Liderazgo en la Gestión Pedagógica .....	150
4.6.2. Segunda categoría: Mediación del Equipo de Gestión .....	153
4.6.3. Tercera categoría: Modelo de Gestión Curricular Dominicano .....	155
4.6.4. Cuarta categoría: Formación Docente en la práctica educativa .....	156
4.6.5. Quinta categoría: Evaluación en la Gestión Pedagógica. ....	157

CAPÍTULO V CONSTRUCTOS TEÓRICOS.....	159
5.1. Gestión Pedagógica en la Formación Continua del Docente .....	159
5.2. Diseño Curricular del Sistema Educativo Dominicano .....	161
5.3. El Liderazgo del Equipo de Gestión y los Docentes .....	163
5.4. Mediación en la Gestión Pedagógica.....	164
5.5. Evaluación Eje Transversal de la Gestión Pedagógica.....	167
5.6. Transformación de la Práctica Docente.....	169
CAPÍTULO VI CONCLUSIONES FINALES .....	173
6.1. Conclusiones.....	173
6.1.1. Concepciones de los Docentes, Experta y Equipo de Gestión.....	173
6.1.2. Caracterización de la Gestión Pedagógica .....	174
6.1.3. La Gestión Pedagógica en la Transformación de la Práctica Docente .....	175
6.1.4. Elementos Teóricos que se Derivan de la Gestión Pedagógica .....	176
6.2. Reflexiones Sobre la Gestión Pedagógica en la Transformación de la Práctica Docente.....	179
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	181
ANEXOS.....	194
Anexo 1. Funciones del personal de las Centros Educativos .....	194
Anexo 2. Matriz de Categorías.....	200
Anexo 3. Guión de Preguntas Grupo Focal.....	201
Anexo 4. Entrevista a Docentes.....	202
Anexo 5. Entrevista a la Experta .....	203
Anexo 6. Validez de los Instrumentos.....	204
Anexo 7. Desarrollo del Grupo Focal con el Equipo de Gestión .....	207

Anexo 8. Resultados Entrevista a Docentes .....	216
Anexo 9. Resultados Entrevista a la Experta.....	229

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Niveles de organización en la gestión educativa .....	32
<b>Figura 2.</b> Estructura del Nivel primario .....	39
<b>Figura 3.</b> Diseño de la investigación .....	77
<b>Figura 4.</b> Red semántica: liderazgo en la gestión pedagógica .....	90
<b>Figura 5.</b> Red semántica: mediación pedagógica.....	97
<b>Figura 6.</b> Red semántica: proyecto educativo .....	104
<b>Figura 7.</b> Red semántica: gestión institucional .....	110
<b>Figura 8.</b> Red semántica: apoyo al docente.....	114
<b>Figura 9.</b> Red semántica: competencias pedagógicas .....	117
<b>Figura 10.</b> Red semántica: evaluación de la gestión .....	121
<b>Figura 11.</b> Red semántica: formación docente .....	124
<b>Figura 12.</b> Red semántica: gestión institucional .....	130
<b>Figura 13.</b> Red semántica: currículo .....	135
<b>Figura 14.</b> Red semántica: Pedagogía .....	138
<b>Figura 15.</b> Gestión pedagógica.....	161
<b>Figura 16.</b> Evaluación en la gestión pedagógica.....	169
<b>Figura 17.</b> Gestión pedagógica en la transformación de la práctica docente .....	171

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Dimensiones de la gestión educativa .....	28
<b>Tabla 2.</b> Etapas y momentos del método fenomenológico.....	76
<b>Tabla 3.</b> Características de los informantes clave .....	80
<b>Tabla 4.</b> Informantes claves por Centro Educativo .....	81
<b>Tabla 5.</b> Triangulación de fuentes .....	143
<b>Tabla 6.</b> Primera categoría: Liderazgo en la gestión pedagógica.....	145
<b>Tabla 7.</b> Segunda categoría: Mediación del equipo de gestión .....	146
<b>Tabla 8.</b> Tercera categoría: Modelo de gestión curricular dominicano.....	147
<b>Tabla 9.</b> Cuarta categoría: Formación docente en la práctica educativa .....	148
<b>Tabla 10.</b> Quinta categoría: Evaluación en la gestión pedagógica.....	149

**UNIVERSIDAD ABIERTA PARA ADULTOS (UAPA)**  
**DIRECCIÓN ACADÉMICA DE POSGRADO**  
**DOCTORADO CONSORCIADO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**LA GESTIÓN PEDAGÓGICA EN EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DE  
LA PRÁCTICA DOCENTE EN EL NIVEL PRIMARIO**

**Autora:** LUDERSA DEL CARMEN BALDERA CRUZ

**RESUMEN**

Al desarrollar una aproximación teórica, sobre la gestión pedagógica en el proceso de transformación de la práctica docente del Nivel Primario, se llevó a cabo un estudio para comprender las concepciones de los docentes y el equipo de gestión institucional, sobre la caracterización de la gestión pedagógica. Se empleó el enfoque cualitativo interpretativo y el método fenomenológico para comprender las vivencias y experiencias de quince informantes. La investigación de campo se desarrolló en tres Centros Educativos: Arroyo Hondo Abajo Distrito Educativo 06-05, La Vega Este, Pablo Alba Flores, Distrito Educativo 06-06 de Moca y Aníbal Medina del Distrito Educativo 06-09 de San Víctor. Las etapas de la investigación se desarrollaron de acuerdo con el método fenomenológico las cuales son: descriptiva, estructural, discusión de resultados y teorización. Los informantes clave fueron seis docentes de Nivel Primario y una experta, quienes fueron entrevistados, al igual que ocho integrantes del equipo de gestión con quienes se llevó a cabo un grupo focal. Entre los resultados obtenidos en la triangulación de fuentes, se presentan cinco categorías-elementos teóricos: liderazgo en la gestión pedagógica, mediación del equipo de gestión, modelo de gestión curricular dominicano, formación docente en la práctica educativa y la evaluación en la gestión pedagógica. Finalmente, con base en los elementos descritos se presenta la aproximación teórica: la gestión pedagógica es el accionar del equipo de gestión y del docente sustentado en el diseño curricular dominicano para desarrollar la formación continua, el liderazgo, la comunicación, la mediación, el acompañamiento y asesoramiento en equipo y la evaluación que tributa al proceso de transformación de las prácticas docentes en el Nivel Primario. La gestión pedagógica es un proceso formativo e interactivo, que orienta y mejora la práctica docente.

**Palabras Claves:** Gestión pedagógica, Transformación, Práctica docente, Nivel Primario.

**UNIVERSIDAD ABIERTA PARA ADULTOS (UAPA)  
DIRECCIÓN ACADÉMICA DE POSGRADO  
DOCTORADO CONSORCIADO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

**LA GESTIÓN PEDAGÓGICA EN EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DE  
LA PRÁCTICA DOCENTE EN EL NIVEL PRIMARIO**

Autor: LUDERSA DEL CARMEN BALDERA CRUZ

**ABSTRACT**

In developing a theoretical approach to pedagogical management in the process of transformation of teaching practice at the elementary level, a study was carried out to understand the conceptions of teachers and the institutional management team on the characterization of pedagogical management. The qualitative interpretative approach and the phenomenological method were used to understand the experiences of fifteen informants. The field research was carried out in three educational centers: Arroyo Hondo Abajo Educational District 06-05, La Vega Este, Pablo Alba Flores, Educational District 06-06 of Moca and Aníbal Medina of Educational District 06-09 of San Víctor. The stages of the research were developed according to the phenomenological method: descriptive, structural, discussion of results and theorization. The key informants were six primary school teachers and one expert, who were interviewed, as well as eight members of the management team with whom a focus group was conducted. Among the results obtained in the triangulation of sources, five categories-theoretical elements are presented: leadership in pedagogical management, mediation of the management team, Dominican curricular management model, teacher training in educational practice and evaluation in pedagogical management. Finally, based on the elements described above, the theoretical approach is presented: pedagogical management is the action of the management team and the teacher based on the Dominican curriculum design to develop continuous training, leadership, communication, mediation, team accompaniment and assessment that contributes to the process of transformation of teaching practices at the primary level. Pedagogical management is a formative and interactive process that guides and improves teaching practice.

**Keywords:** Pedagogical management, Transformation, Teaching practice, Primary level.

## INTRODUCCIÓN

Al hablar de gestión pedagógica en los Centros Educativos de Nivel Primario, se hace referencia al funcionamiento como tal de las instituciones. Es un proceso complejo, ya que en este intervienen elementos cognitivos en el desarrollo de la enseñanza aprendizaje para la consolidación de competencias; al igual que, el desarrollo del pensamiento, toma de decisiones, liderazgo, planificación y organización de las actividades de enseñanza que son acciones propias de las prácticas docentes.

En este escenario, fue propicio desarrollar un estudio sobre la gestión pedagógica en el proceso de transformación de la práctica docente en el Nivel Primario, ya que son escasas las investigaciones que se presentan al respecto en el país. Es por ello que, el contexto de la investigación corresponde a tres Centros Educativos rurales de República Dominicana, los cuales fueron: Arroyo Hondo Abajo, Distrito Educativo 06-05, La Vega, que es Tipo IV por la matrícula que posee, la cual está conformada por 52 estudiantes distribuidos de la siguiente manera, 29 varones y 23 niñas. Asimismo, el Centro Educativo Pablo Alba Flores, Distrito Educativo 06-06 de Moca, Tipo III el cual cuenta con una población estudiantil integrada por 147 escolares, 80 varones y 67 niñas. De igual forma, el Centro Educativo Aníbal Medina Díaz, Distrito Educativo 09 San Víctor y la Regional 06, La Vega que es Tipo II por la matrícula que posee, la cual es de 260 varones y 223 niñas, para un total de 483 estudiantes.

La investigación se orientó a construir una aproximación teórica sobre la gestión pedagógica para la transformación de la práctica docente en el Nivel Primario, en tal sentido, se indagó en las concepciones de los maestros y el equipo de gestión. Estas acciones se llevaron a cabo, con la finalidad de conocer los elementos que caracterizan a la gestión pedagógica que se desarrolla en estos Centros Educativos y cuál es su incidencia en la docencia. Todo ello, con el fin de derivar elementos teóricos que fortalezcan el proceso de enseñanza y aprendizaje en el Sistema Educativo Dominicano.

Es por ello que, a través de la fenomenología se pretende comprender la realidad de la gestión pedagógica de las instituciones educativas antes mencionadas, y su incidencia en

la transformación de las prácticas docentes. Estas acciones se desarrollan desde un enfoque interpretativo, para la comprensión de la organización, funcionabilidad y logros formativos de los Centros Educativos. Al indagar en el cómo se lleva a cabo la gestión pedagógica en las instituciones educativas, como es la interacción comunicativa e interactiva en el proceso de apoyo y capacitación a los docentes en sus prácticas educativas, se evidenció que existen debilidades o falencias en la comunicación e interacción, lo que muchas veces afecta la coordinación y desarrollo de las prácticas docentes que deberían ser parte del accionar del equipo de gestión.

Es frecuente observar, que el equipo de gestión (coordinadores pedagógicos, docentes, orientadores y directivos), aplazan la atención a los procesos pedagógicos, porque generalmente tienen que dedicarse a la atención del accionar administrativo. De persistir un proceso de gestión pedagógica débilmente articulada e integrada a la práctica docente se prevé que, en los centros educativos antes señalados, no podrán hacer uso eficiente de los recursos, y aprovechar las experiencias y conocimientos que tiene el equipo de gestión, para apoyar a los docentes en su práctica.

La gestión pedagógica a nivel de las instituciones escolares, debe responder a los lineamientos curriculares y políticas educativas del país. Es por ello que, puede considerarse como el accionar de un equipo multidisciplinario, en función de las necesidades e intereses del aprendizaje del contexto en el cual se encuentra inserta la institución educativa. Es importante destacar la relevancia que presenta la gestión pedagógica, por ser un proceso dirigido a favorecer la práctica docente al fomentar el desarrollo de competencias pedagógicas para la enseñanza, necesarias en el aprendizaje de los estudiantes y el funcionamiento de los Centros Educativos en el Sistema Educativo Dominicano. No obstante, el Ministerio de Educación de la República Dominicana (MINERD) (1997) a través de la Ley General de Educación resalta la importancia de la apertura al cambio y el análisis crítico, para fomentar la transformación e innovación educativa.

Para lograr el propósito investigativo, la metodología del estudio condujo a una revisión teórica sustentada en fuentes bibliográficas confiables y actuales. Se indagó sobre

las experiencias empíricas a través del pensamiento inductivo, implícito en el paradigma cualitativo e interpretativo donde se desarrolló el método fenomenológico, para comprender e interpretar la realidad del objeto de estudio el cual es la gestión pedagógica en el proceso de transformación de la práctica docente.

En la presente investigación los informantes que fueron considerados clave, están conformados por tres directores, tres coordinadores, dos orientadores, seis docentes de primaria y una experta; quienes se desempeñan en los Centros Educativos pertenecientes a la Regional 06 de la Vega. En tal sentido, se aplicaron entrevistas a seis docentes de nivel primario y una docente experta; de igual manera, se llevó a cabo un grupo focal, integrado por ocho informantes (tres directivos, tres coordinadores y dos orientadores de Nivel Primario). Tanto el grupo focal como las entrevistas fueron orientadas por un guion de preguntas que propiciaron el diálogo, para que de esta manera fluyera la conversación de manera natural. La información obtenida de las fuentes se analizó inductivamente para que emergieran hallazgos y categorías, que ayudaron a develar elementos teóricos implícitos en la gestión pedagógica.

El contenido de la tesis doctoral se presenta en seis capítulos. El primero, corresponde a un acercamiento a la realidad estudiada y el deber ser del objeto de estudio el cual es la gestión pedagógica y como esta incide en la transformación de la práctica docente en el Nivel Primario. Así como la problematización que se presenta en tres Centros Educativos Arroyo Hondo Abajo Distrito Educativo 06-05, La Vega Este, Pablo Alba Flores, Distrito Educativo 06-06 de Moca y Aníbal Medina del Distrito Educativo 06-09 de San Víctor. De igual manera, se plantean preguntas de investigación, objetivos y justificación del estudio.

En el segundo capítulo se presenta el marco teórico, integrado por los antecedentes, así como las teorías que sustentan la investigación tal es el caso de la pedagogía crítica, teoría socio cultural, y el construccionismo social. Entre los aspectos filosóficos y teóricos refiere a la pedagogía y gestión pedagógica, dimensiones, niveles, modelos y enfoques. De igual manera, describe la práctica docente y su transformación, desde la gestión pedagógica

y las competencias tecnológicas. Asimismo, hace referencia a la gestión pedagógica en el Nivel Primario, la práctica docente y lineamientos curriculares.

El tercer capítulo refiere las orientaciones metodológicas, donde se describe el contexto de la investigación y su diseño. También, señala las etapas investigativas del método fenomenológico, propuestas por Martínez (2006) las cuales son la descriptiva, estructural, teorización, triangulación y contraste de datos para la teorización emergente.

En el capítulo cuarto, se presenta el análisis interpretativo de la información que se obtuvo de las entrevistas a los docentes y experta, y grupo focal desarrollado con el grupo de gestión pedagógica, y como ésta se lleva a cabo, en tres Centros Educativos Arroyo Hondo Abajo Distrito Educativo 06-05, La Vega Este, Pablo Alba Flores, Distrito Educativo 06-06 de Moca y Aníbal Medina del Distrito Educativo 06-09 de San Víctor, en el mismo, se resaltan las subcategorías y categorías centrales, al presentar los resultados del proceso inductivo, la triangulación de fuentes y la contrastación conceptual de los hallazgos.

El quinto capítulo, hace referencia a los elementos teóricos emergentes. En el mismo se destacan las concepciones y características de la gestión pedagógica en los tres Centros Educativos objeto de estudio; el cuestionamiento reflexivo de la realidad de la gestión pedagógica, el accionar del equipo de gestión sustentado en conceptos como el liderazgo, la mediación, los lineamientos curriculares y la evaluación como procesos presentes en el proceso de transformación de la práctica docente. En el capítulo sexto, se dejan las reflexiones finales a modo de conclusiones.

# **CAPÍTULO I**

## **REALIDAD ESTUDIADA**

### **1.1. El Problema a Estudiar**

En el contexto formativo del sistema educativo dominicano, se han presentado avances que han forjado generaciones de profesionales en los diferentes espacios y realidades de cada jurisdicción educacional. La misión principal de la educación, es garantizar el derecho a todos los ciudadanos a una educación de calidad. Es por ello que, mediante el desarrollo de políticas educativas, se busca la formación de hombres y mujeres libres, críticas y creativas; capaces de desarrollar los procesos de pensamiento lógico y de búsqueda continua de soluciones creativas a los problemas cotidianos.

Al respecto, el MINERD (1997) a través de la Ley General de Educación 66-97, en el artículo 63, plantea que, la educación estará siempre abierta al cambio, al análisis crítico de sus resultados y a introducir innovaciones. Los cambios son producto de las necesidades, la investigación y la reflexión. Es ahí, donde se destaca el rol trascendental de los directivos y docentes desde la práctica pedagógica con experiencias y propuestas formativas, que pueden contribuir al logro de los indicadores y estándares propios de la calidad del sistema educativo.

Actualmente, el sistema educativo dominicano de manera general, amerita cambios para poder alcanzar niveles de calidad esperados. Es por ello que, el Viceministerio de Servicios Técnicos y Pedagógicos, Dirección General de Currículo (2022) señala que, en la actualidad se lleva a cabo una adecuación curricular que se enfoca a direccionar el proceso formativo de los escolares; todo ello, para garantizar el desarrollo integral mediante estrategias didácticas y pedagógicas que fomenten la equidad, inclusión social y atención a la diversidad y estilos de aprendizajes, para optimizar la calidad educativa. Frente a este reto, los docentes deben estar en formación continua, para capacitarse, conocer y comprender el contexto donde se lleva a cabo el proceso de enseñanza aprendizaje.

Es importante destacar que, el MINERD es responsable de ofrecer educación eficiente y eficaz, así como proveer los recursos necesarios para que sea posible el proceso educativo. Ante esta realidad, los directivos, orientadores, psicólogos, coordinadores de

primer y segundo ciclo, coordinadores de registro y control académico, al igual que los docentes, deben ser competentes para trabajar de manera coordinada para desarrollar la gestión pedagógica que contribuya a la formación continua del equipo docente en los Centros Educativos.

Las competencias pedagógicas y administrativas de los docentes, facilitan el quehacer didáctico pedagógico, al diseñar y planificar estrategias para el desarrollo de las habilidades cognitivas, procedimentales y actitudinales de los escolares. De allí, la relevancia que representa la gestión pedagógica en el proceso formativo y el uso de recursos de aprendizaje que contribuyan a lograr los objetivos educativos, para la construcción de los conocimientos. En este orden de ideas, es importante resaltar lo expuesto por De la Cruz (2017) para quien es ineludible, que el estudiante desarrolle las habilidades y destrezas relacionadas con el perfil educativo de desempeño según el nivel escolar, y debe llevarse a cabo durante el tiempo que el estudiante permanece en el proceso formativo.

Cabe destacar que, el accionar del sistema educativo según Ledesma, Ludeña, Cárdenas, Tejada, Rodríguez y Manrique (2020) es parte fundamental para la formación del estudiante como el ciudadano que contribuirá con el desarrollo del país; por lo cual la gestión de los centros educativos es relevante para responder a este propósito. En acuerdo con el autor, la misión de estas instituciones, se enfoca en la formación de estudiantes críticos, creativos y participativos. Estas acciones deben estar a cargo de docentes competentes, que junto al equipo de gestión pedagógica desarrollen un trabajo colaborativo articulado, en función de las necesidades e intereses de la población estudiantil. En este orden de ideas, es importante enfatizar que, uno de los elementos de especial importancia en el sistema educativo es la gestión pedagógica; la cual, se define como:

Un proceso dinámico y complejo de construcción permanente de la comunidad educativa, que promueve esfuerzos individuales y colectivos de automejoramiento, integrando, el quehacer educativo en un rol institucional que articula el currículo escolar y orienta las relaciones, gestiones e intercambios, según las necesidades e

intereses pedagógicos de cada contexto en el que se desenvuelve el centro educativo (Cerdas, Chen, & Satya, 2018, p. 36).

En la gestión pedagógica, actúa el equipo multidisciplinario que, orienta y participa en la coordinación y planificación del proceso formativo. En este orden de ideas, se destaca lo señalado por López (2017) quien plantea que “la gestión pedagógica tiene como objetivo el encargo social de la educación en el desarrollo integral de la personalidad” (p.202). Es de gran relevancia que, toda estrategia formativa de respuesta a las necesidades e intereses del alumnado, para ello es necesario trazar objetivos que contribuyan a optimizar y lograr la eficiencia de la práctica docente, en la enseñanza aprendizaje a través de procesos coherentes y sistematizados.

En la gestión pedagógica están implícitos los procesos de planificación, coordinación, compromiso profesional, autoevaluación, evaluación y reflexión. En atención a las necesidades de aprendizaje y las motivaciones de los estudiantes, los docentes deben desarrollar prácticas que respondan a la diversidad de intereses en el contexto social educativo. La gestión pedagógica en la práctica docente, hace que estos profesionales reconozcan que su aporte es fundamental en el proceso educativo y que sus acciones y actitudes, deben ser autoevaluadas y analizadas con la intención de reconocer o identificar oportunidades de mejoras para el logro de aprendizajes significativos en los estudiantes; sin dejar de lado los actores sociales y el contexto del centro educativo en el que se desenvuelven.

El Plan Decenal de Educación según el MINERD (2018) hace referencia a la escuela como centro del sistema educativo y su organización global. Este es el contexto donde se produce la formación, por tal motivo debe estar organizado de forma que la gestión sea funcional en un ambiente de armonía y confianza, con la participación de todos los actores del proceso de enseñanza aprendizaje, donde se atiendan y resuelvan los problemas emergentes de la práctica docente del Nivel Primario.

La gestión pedagógica, se vincula directamente con el quehacer institucional como eje central para consolidar los objetivos educativos y el éxito de la escuela. La misma es de carácter institucional, donde se establece un equipo de gestión conformado por directores,

orientadores, psicólogos, coordinadores del primer y segundo ciclo, así como el coordinador de registro y docentes por ciclos y por nivel; quienes realizan la gestión pedagógica a través del acompañamiento a coordinadores y docentes al planificar y monitorear el proceso formativo, que llevan a la práctica los docentes en los centros educativos. En este sentido, marca las relaciones, articulaciones e intercambios entre el currículo, programas de apoyo y propuestas innovadoras que en su finalidad tienen la implementación de las políticas educativas, para que contribuyan al mejoramiento continuo de la calidad en la enseñanza.

En lo relativo a la práctica docente, ésta hace referencia a la acción social educativa, que tiene como intención facilitar la formación de los estudiantes. A través de este accionar de los docentes se concretan los objetivos del sistema educativo en el contexto formativo del Nivel Primario. Al referirse a la práctica docente, Villapando, Estrada y Álvarez (2020) señalan que “esta es la manera en la que cada maestro decodifica y codifica los saberes para ser trabajados con y por sus estudiantes, sobre la forma como conduce las situaciones didácticas” (p.231). En la práctica docente convergen una serie de elementos que integran la profesionalidad del maestro, como es la formación académica, actitudes y creencias, que se manifiestan en la didáctica que se desarrolla en los procesos formativos.

La práctica docente debe ser dinámica y transformadora desde la didáctica y que se adecúe y optimice en el proceso formativo. En este orden de ideas, Sánchez y Jara (2016) destacan que “la formación inicial docente debe ser capaz de liberarse de tradiciones y perspectivas idealistas o excesivamente normativas, para anclarse a los requerimientos reales y a los condicionantes que configuran el trabajo” (p.5). Estas afirmaciones, hacen pensar en la importancia que representa para los docentes la formación constante en cuanto a los conocimientos disciplinares, investigación y uso de los medios tecnológicos, entre otros. Todo ello, para transformar las prácticas docentes y mejorar el proceso formativo de los estudiantes.

La transformación de la práctica docente, debe conducir de lo tradicional a una práctica reflexiva e innovadora, aunado a la complejidad de dicho proceso. La pedagogía y la didáctica en el campo de las ciencias de la educación, han avanzado en la explicación del

proceso de enseñanza aprendizaje. De allí que, el concepto de práctica docente se refiere a la actividad creativa de la enseñanza, que el maestro hace para gestionar y promover el aprendizaje de acuerdo con los objetivos establecidos en el currículo; además, es parte de la gestión pedagógica.

Para el desarrollo de la práctica docente, son necesarios diferentes componentes como la planificación de la enseñanza, evaluación de los aprendizajes y formación docente. Estos aspectos interrelacionados son susceptibles de ser analizados y valorados desde las diferentes concepciones del equipo de gestión del centro. En este orden de ideas, referente al Plan Decenal de Educación, el MINERD (2018) establece que, la evaluación de la calidad educativa, tanto de los aprendizajes, los recursos, la gestión y los servicios contribuyen a la mejora continua de procesos; con especial énfasis en la gestión pedagógica para la transformación de la práctica docente. La misma, presenta una relación directa con el modelo de gestión para la calidad que se desarrolla en los centros educativos. Según lo planteado por Sánchez y Pinargote (2020) los modelos de gestión deben adaptarse a las características de las instituciones educativas, y a las necesidades e intereses de los actores sociales involucrados en el proceso educativo.

En el sistema educativo dominicano, el modelo de gestión de calidad es el transformador-innovador, ya que se construye bajo el supuesto de la concepción de una realidad dinámica, que se reafirma y modifica continuamente. Asimismo, define y articula la praxis humana como condición fundamental de la dinámica social progresiva, en un contexto educativo históricamente determinado. De modo que, la transformación de la práctica docente se sustenta en la gestión que se desarrolle, para lograr los procesos y acciones durante la enseñanza aprendizaje, así como en el reconocimiento de docentes y equipo de gestión en el compromiso con los objetivos educativos institucionales.

En la transformación de las prácticas pedagógicas, se deben conocer y comprender las concepciones y experiencias de los docentes. Estas acciones provocarían desafíos en la formación y actuación frente a las nuevas propuestas curriculares. De allí, la necesidad de reflexionar sobre la gestión pedagógica para integrar innovaciones en la enseñanza aprendizaje. El escenario es claro, por tanto, es necesario interpretar las necesidades e

intereses de los maestros. Estas demandas requieren de la voluntad, actitud y compromiso del equipo de gestión y los docentes. Es por ello que, la educación debe responder a los constantes cambios sustentados en la comprensión crítica, la ética y solidaridad de las personas que conviven en diferentes contextos.

Desde la pedagogía propuesta por Paulo Freire, mencionada por Mejía (2019) plantea que la comprensión crítica del medio, busca propiciar el cambio constante para mejorar diferentes aspectos de la sociedad que así lo amerite. En este sentido, se puede deducir que el equipo de gestión pedagógica, debe constituirse por profesionales responsables de la gestión y el buen desenvolvimiento de las labores educativas en las escuelas. Estos equipos deben coordinar y organizar procesos de acompañamiento y seguimiento en las áreas pedagógicas y administrativas. Cabe destacar que, si el equipo de gestión de un centro educativo se empodera de sus funciones y realiza un trabajo en conjunto, los resultados esperados en la gestión, tanto pedagógica e institucional, serán de calidad.

Según lo planteado por el MINERD (2016) es evidente la necesidad de capacitar continuamente a docentes y directivos, ya que esto contribuye a fortalecer acciones estratégicas y fundamentales para una óptima educación. Es así como la práctica docente tiene una estrecha relación con la gestión pedagógica del equipo por medio de las orientaciones y metas que guían los objetivos del centro educativo. Las finalidades y propósitos de una gestión, tienen el foco en las prácticas educativas que se desarrollan dentro y fuera del aula. De allí que, la gestión pedagógica, el cómo se desarrolla la práctica docente y su repercusión en el cómo aprenden los estudiantes del Nivel Primario, son determinantes para un proceso formativo educativo de calidad.

En esta línea de ideas, existen diversos trabajos investigativos entre los que se destaca a Galán (2017) quien desarrolló un estudio titulado “Estrategias de acompañamiento pedagógico para el desarrollo profesional docente” (p.1). En este se resalta que, en el contexto educativo dominicano, el acompañamiento al docente en los centros de educación primaria por parte del equipo de gestión integrado por coordinadores y directores, es una estrategia ideal para la formación y desarrollo de competencias del

docente en ejercicio. De igual manera, se presenta a Quispe (2020) en el estudio denominado “La gestión pedagógica en la mejora del desempeño docente” (p.1). En el mismo se comprueba que existe una estrecha relación entre el accionar del equipo de gestión encabezado por el personal directivo y el desempeño del personal docente. De allí se deduce que, la gestión pedagógica del equipo influye favorablemente en la práctica docente, en lo que realmente se enseña y se aprende en la escuela.

El sistema educativo dominicano a través del currículo del Nivel Primario, estipula una gestión pedagógica participativa y reflexiva, donde el equipo de gestión, docentes y estudiantes desarrollan un proceso formativo integral, para lo cual la práctica docente emplee herramientas y estrategias necesarias para la transformación educativa. Es importante que el equipo de gestión observe la participación de los estudiantes en el proceso de aprendizaje, para determinar cuáles son los métodos y estrategias pedagógicas que ponen en práctica los docentes, si se desarrollan actividades interactivas, dinámicas que promuevan el aprender haciendo, la resolución de problemas y la investigación para la búsqueda de nuevos conocimientos. Es por ello que, el equipo de gestión pedagógica, cumple diferentes funciones de acuerdo con la tipología del contexto institucional. A partir de las características del centro educativo, el número de matrícula que atiende y la localización geográfica, los mismos se organizan y estructuran, para asignar a cada uno de sus miembros las funciones inherentes a su cargo y su relación con el resto del personal.

Según el MINERD (2015) se presentan las funciones del directivo, quien, por lo general en coordinación con el jefe del distrito educativo, conduce el proceso de implementación del currículo, desarrollo de planes administrativos y socio comunitarios. Referente al orientador, que junto al director y el coordinador de docencia diseñan y aplican programas de prevención y mejora del proceso de enseñanza y aprendizaje del centro educativo. Por su parte, el coordinador con el director organiza de manera holística los servicios educativos que ofrece la institución; y el docente en conjunto con el coordinador pedagógico, planifica y desarrolla el currículo a través de un plan diario de clases, plan de unidad y proyectos.

El estudio de la gestión pedagógica, responde a la discrepancia observada por la autora en la coordinación del equipo de gestión, respecto a lo concerniente al proceso de gestión pedagógica y la transformación de las prácticas docentes. Esta realidad es común en los tres centros educativos estudiados los cuales fueron Arroyo Hondo Abajo Distrito Educativo 06-05; la Vega Este, Pablo Alba Flores, Distrito Educativo 06-06 de Moca y Aníbal Medina del Distrito Educativo 06-09 de San Víctor, donde se manifiestan debilidades como la escasa comunicación y acompañamiento por parte de los directores y coordinadores a los docentes. Esto quizás relacionado a los trámites administrativos y a la necesidad de formación del profesorado.

En este contexto, en las instituciones objeto de estudio, tal vez no se esté desarrollando una gestión coordinada en el trabajo curricular, debido muchas veces a centralización en la rutina de la práctica docente, todo esto pudiera implicar baja calidad en los procesos de gestión. Esta situación puede deberse a la ausencia de comunicación efectiva y eficaz porque la información, las ideas y los saberes no fluyen entre los actores del hecho educativo. Estas acciones pueden afectar la práctica docente, al no ajustarse a los propósitos y razón de ser del equipo de gestión de estos Centros Educativos.

Aunado a ello, persisten los escasos recursos educativos y la planificación del equipo de gestión, escasamente consideran las necesidades de los docentes en ejercicio para la formación continuada. Todo esto, puede ocasionar que en algunos casos los procesos pedagógicos sean realizados por los docentes de forma mecánica, repetitiva por no contar con la orientación o supervisión que exige el MINERD en las funciones del equipo. Es frecuente notar, que el equipo de gestión (coordinadores pedagógicos, docentes, orientadores y directivos), aplazan la atención de los procesos pedagógicos, porque generalmente tienen que dedicarse a la atención del accionar administrativo.

De persistir un proceso de gestión pedagógica débilmente articulada e integrada a la práctica docente se prevé que, en los Centros Educativos antes señalados no podrán aprovechar las experiencias y conocimientos que tiene el equipo de gestión para el apoyo y acompañamiento a los docentes, y exiguo uso de los recursos tecnológicos para el

desarrollo de los procesos de planificación de la enseñanza y la concreción de los objetivos curriculares de los centros educativos.

De allí que, el análisis comprensivo y la interpretación de la gestión pedagógica, implica un desafío para los actores del sistema educativo dominicano, porque la transformación de las prácticas educativas y la toma de conciencia de los docentes y el equipo de gestión contribuyen con el fortalecimiento y la calidad del proceso educativo del Nivel Primario.

## **1.2. Preguntas de la Investigación**

¿Cuáles elementos del proceso educativo deben considerarse para construir una aproximación teórica de la gestión pedagógica en la transformación de la práctica docente en los centros educativos objeto de investigación?

¿Qué concepciones tienen los docentes y el equipo de gestión sobre la gestión pedagógica en los centros educativos objeto de investigación?

¿Cómo se caracteriza la gestión pedagógica en los centros educativo objeto de investigación?

¿De qué manera incide la gestión pedagógica en el proceso de transformación de la práctica docente en los centros educativos objeto de investigación?

¿Cuáles elementos teóricos emergen de la realidad de la gestión pedagógica para la transformación de la práctica docente del Nivel Primario en los centros educativos objeto de investigación?

## **1.3. Objetivos de la Investigación**

### ***1.3.1. Objetivo General***

Construir una aproximación teórica sobre la gestión pedagógica en el proceso de transformación de la práctica docente en el Nivel Primario en los centros educativos Arroyo Hondo Abajo Distrito Educativo 06-05, La Vega Este, Pablo Alba Flores, Distrito Educativo 06-06 de Moca y Aníbal Medina del Distrito Educativo 06-09 de San Víctor.

### ***1.3.2. Objetivos Específicos***

-Indagar las concepciones de los docentes y del equipo de gestión del Nivel Primario sobre la gestión pedagógica en los centros educativos Arroyo Hondo Abajo Distrito Educativo 06-05, La Vega Este, Pablo Alba Flores, Distrito Educativo 06-06 de Moca y Aníbal Medina del Distrito Educativo 06-09 de San Víctor.

-Caracterizar la gestión pedagógica que se lleva a cabo en los centros educativos Arroyo Hondo Abajo Distrito Educativo 06-05, La Vega Este, Pablo Alba Flores, Distrito Educativo 06-06 de Moca y Aníbal Medina del Distrito Educativo 06-09 de San Víctor.

-Analizar la incidencia de la gestión pedagógica en el proceso de transformación de la práctica docente de los centros educativos Arroyo Hondo Abajo Distrito Educativo 06-05, La Vega Este, Pablo Alba Flores, Distrito Educativo 06-06 de Moca y Aníbal Medina del Distrito Educativo 06-09 de San Víctor.

-Generar elementos teóricos sobre la gestión pedagógica en el proceso de transformación de la práctica docente del Nivel Primario en los centros educativos Arroyo Hondo Abajo Distrito Educativo 06-05, La Vega Este, Pablo Alba Flores, Distrito Educativo 06-06 de Moca y Aníbal Medina del Distrito Educativo 06-09 de San Víctor.

### **1.4. Justificación**

La educación a través de los tiempos, ha mantenido el principio de formar a los sujetos para mejorar su calidad de vida y, por ende, la sociedad en la cual se hallan inmersos. En este contexto, se encuentran las instituciones educativas, las cuales están integradas por supervisores, directivos, maestros y estudiantes. En estos espacios, se desarrolla la gestión pedagógica la cual ha sido parte fundamental del apoyo a las prácticas docentes. Estas acciones inciden en la dinámica y transformación del proceso formativo para consolidar los objetivos educativos en el proceso de enseñanza aprendizaje, lo que contribuirá a mejorar el sistema educativo del país. Por tanto, es de gran relevancia que el equipo de gestión pedagógica, brinde apoyo constante a los docentes en ejercicio, situación que implica una relación directa con el nivel educativo de las instituciones.

La gestión pedagógica, está enfocada al acompañamiento y la formación continua del docente para el desarrollo de una educación de calidad. Es por ello que, los docentes ameritan de competencias pedagógicas al llevar a cabo, procesos de enseñanza basados en la responsabilidad social, cultural y ética, para la formación integral de los estudiantes. De allí que, el Viceministerio de Servicios Técnicos y Pedagógicos, Dirección General de Currículo (2022) hace énfasis en la formación de los docentes para la adecuación curricular, en todas las áreas que conforman el Nivel Primario, y de esta manera, fomentar en los estudiantes la consolidación de competencias comunicativas, desarrollo del pensamiento, actitudes y valores, para lo cual el currículo propone los contenidos conceptuales, procedimentales y actitudinales en el ser, hacer, conocer y convivir. Es por ello, que la investigación se enfoca a conocer e interpretar a través de la fenomenología, las estrategias de la gestión pedagógica en la formación, acompañamiento y transformación de las prácticas docentes, por parte del equipo de gestión, para así mejorar la calidad educativa.

La relevancia de la investigación, radica en la percepción de la gestión pedagógica como un eje transversal por parte de los actores involucrados, y como estas acciones inciden en el proceso de transformación de las prácticas docentes. Es importante destacar que, la gestión pedagógica es un proceso dinámico que se enfoca a fortalecer las competencias pedagógicas en los docentes, para el desarrollo de los aprendizajes académicos en la población estudiantil. De allí, que es necesario que el equipo de gestión considere el trabajo colaborativo, para el funcionamiento de los centros educativos en el Nivel Primario. Por lo cual, es necesario que existan las competencias y compromiso de los actores sociales que intervienen en este proceso. Ya que, al integrar el equipo multidisciplinario liderado por el director, orientador, coordinadores y docentes, se busca el desarrollo curricular y concretar las políticas educativas establecidas por el Ministerio de Educación de República Dominicana.

Así mismo, esta investigación tiene sus implicaciones prácticas, porque se puede contribuir a solucionar debilidades que se observan en términos pedagógicos en estos centros educativos e incidir de manera significativa en la comunidad educativa; puesto que, los resultados pueden servir de apoyo al aplicar correctivos y mejoras en el proceso de

gestión. Estos aportes podrían ofrecer orientaciones importantes a las políticas y planes que se están llevando a cabo en el ámbito educativo, en los momentos actuales.

Los resultados de la investigación, beneficiarán a todos los actores del proceso educativo, pues se identificarán vínculos e interrelaciones entre elementos y aspectos de la gestión pedagógica y la práctica docente para la transformación educativa en el Nivel Primario; a partir de que el equipo de gestión, integrado por el director, orientador, coordinador pedagógico, docentes y psicólogos, podrían comprometerse en flexibilizar y diversificar las prácticas pedagógicas, el uso y dominio de planes y programas, el manejo de enfoques pedagógicos y estrategias didácticas con las tecnologías educativas, los estilos de enseñanza al modelar y acompañar, a través del ejemplo, para que los docentes puedan reinventar su práctica pedagógica y alcanzar los mejores resultados de aprendizaje.

El estudio, se relaciona con la línea de investigación gestión educativa y desempeño docente, ya que la gestión pedagógica a través de la transformación de la práctica docente, producirá aportes, estrategias y cambios significativos al proceso pedagógico, especialmente en lo concerniente a la comunicación efectiva horizontal, y al trabajo colaborativo entre los actores sociales que intervienen en el proceso educativo. De ahí que, el orientar y mejorar la acción del equipo de gestión, específicamente en su dimensión pedagógica, es decir, en términos de desarrollo curricular y aplicación de enfoques de enseñanza aprendizaje con actitudes positivas, valores y normas técnicas, trasciende en el mejor desempeño docente y será evidente en la calidad de los aprendizajes de los estudiantes. De igual manera, la investigación contribuye al aportar elementos teóricos emergentes, para definir y fortalecer la gestión pedagógica y su contribución al proceso de transformación de las prácticas educativas.

Finalmente, se aspira que la presente investigación haga un aporte significativo al Sistema Educativo Dominicano en el Nivel Primario, porque se ratificó la importancia de la gestión pedagógica para los procesos formativos de los estudiantes, ya que representa un proceso fundamental en el desarrollo de las prácticas educativas docentes. Es por ello que, en este proceso debe prevalecer la comunicación e interacción entre los integrantes del equipo de gestión, conformado por coordinadores, orientadores, directores y docentes, para

contribuir con el apoyo, acompañamiento y capacitación del docente; y de esta manera concretar los lineamientos curriculares y políticas educativas del país.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes**

La incidencia de la gestión pedagógica en la transformación de las prácticas docentes, se desarrolla en un marco conceptual y metodológico, sustentado en aportes empíricos que proporcionan elementos desde diferentes contextos para la construcción de significados, vivencias y representaciones de la realidad objeto de estudio. Estas experiencias previas, son elementos fundamentales para orientar el diseño de la investigación y la construcción de nuevos conocimientos. Es por ello que a continuación, se hace referencia a las siguientes investigaciones:

En este orden de ideas, se presenta la tesis desarrollada por Bravo (2023) la cual se llevó a cabo, en la Escuela de Postgrado Universidad Católica Sedes Sapientiae. El propósito de la investigación se enfocó en “analizar la gestión pedagógica en el desempeño docente para el logro de competencias en estudiantes del nivel primaria de IE 64121 de Atalaya, Ucayli, en el 2022” (Bravo, 2023, p. 12).

La investigación fue de enfoque cualitativo, de diseño no experimental, el método que se llevó a cabo fue el fenomenológico-hermenéutico. El estudio contó con la participación de cuatro profesores de segundo grado de primaria, y dos directivos del colegio San Francisco de Asís. Para la recolección de la información, se aplicó las técnicas de observación y revisión documental, así como el registro de información en fichas. De igual manera, los informantes fueron entrevistados, y la información obtenida fue procesada y sometida a la triangulación y codificación. Todo ello, para interpretar y describir a profundidad el fenómeno de estudio.

Se concluye que, si se desarrolla la gestión pedagógica, genera un buen desempeño en los docentes. Se destaca la importancia, la planificación de proyectos y unidades de aprendizaje para la formación de los estudiantes. El trabajo colaborativo entre directivos y docentes debe ser crítico, creativo y cooperativo. Entre las recomendaciones se destaca que la gestión pedagógica debe ser contextualizada y desarrollada acorde al contexto educativo; todo ello para motivar a directivos, docentes y estudiantes. Es importante que, tanto

directivos y docentes mantengan una capacitación constante referente a métodos y técnicas de enseñanza.

El estudio antes señalado, se basa en el análisis de la gestión pedagógica y las prácticas docentes, las cuales coinciden con los conceptos fundamentales de la presente investigación. Es de gran relevancia analizar y reflexionar cómo se abordó la investigación, el diseño y técnicas para el análisis cualitativo, lo que permitió interpretar y comprender los constructos emergentes, cuyas experiencias pueden contribuir significativamente a la investigación en curso. En tal sentido, se destaca la importancia de la gestión pedagógica, comunicación e interacción, para optimizar el desempeño de las prácticas docentes.

Asimismo, se hace referencia a la tesis doctoral que presenta Aravena (2020) la cual se tituló “Acompañamiento pedagógico como estrategia de mejora de las prácticas en aula y desarrollo profesional docente” (p.1). La investigación se desarrolló en el programa de doctorado en innovación en formación de profesorado, en la Universidad de Extremadura. El propósito se enfocó a evaluar las prácticas de asesoramiento pedagógico y como este incide en el desarrollo profesional del docente y la optimización de las prácticas educativas en los centros escolares de la comuna de Temuco, región de la Araucanía, Chile.

Desde una metodología mixta se desarrollan los estudios empíricos. En estos se caracterizan las prácticas de asesoramiento pedagógico llevadas a cabo. En la fase cualitativa, se llevaron a cabo entrevistas para profundizar en las experiencias de aprendizaje que ofrece el asesoramiento pedagógico entre pares. En esta fase, se empleó la rúbrica y el aprendizaje colaborativo, la retroalimentación y la reflexión, al momento de diseñar y ejecutar las acciones formativas que se ofrecieron a 16 docentes.

Se concluye que, las prácticas de asesoramiento son una estrategia que favorece el desarrollo profesional del docente en la consolidación de sus prácticas educativas. Todo ello, sustentado en un enfoque formativo, de aprendizaje colaborativo y protagónico entre los actores sociales. En tal sentido es necesario democratizar los sistemas de asesoramiento, que se desarrollan en las comunidades educativas, y de esta manera crear auténticas oportunidades que fortalezca la formación tanto del docente como de los equipos directivos. Es por ello que, el autor recomienda el desarrollo de actividades a llevarse a cabo entre pares, para estimular la participación de todos los entes involucrados en el

sistema educativo institucional, y planificar el proceso de enseñanza aprendizaje con apoyo y acompañamiento del personal directivo, considerando las necesidades de aprendizaje de los estudiantes.

La revisión de las experiencias que presenta el estudio de Aravena, referente a la gestión pedagógica y cómo esta influye en las prácticas docentes, se hizo con la finalidad de desarrollar aprendizajes significativos, pertinentes a las necesidades e intereses de los estudiantes, para así concretar una educación de calidad; experiencias que aportan a la investigación elementos tanto teóricos como metodológicos, ya que el contexto global demanda de competencias y habilidades científicas y tecnológicas, que deben consolidar los estudiantes en las instituciones educativas.

Asimismo, se hace referencia a Ortega (2020) quien desarrolló la tesis doctoral titulada: “La gestión de la autonomía pedagógica en los Centros Educativos de la Provincia de Huelva” (p.1). La misma, se llevó a cabo en la Universidad de Huelva, España. El objetivo de la investigación fue, conocer las acciones que llevan a cabo los docentes y las maestras de educación primaria de la provincia de Huelva, para adecuar el currículo a las características del contexto sociocultural y las necesidades del alumnado. Es por ello que, se indagó sobre la perspectiva de la autonomía escolar y las prácticas innovadoras.

Referente al diseño de la investigación en el enfoque cualitativo; en el mismo, se aplicó el estudio de casos múltiples en dos escuelas innovadoras en España y dos de Bélgica. Los resultados demostraron que, las escuelas resaltan que estas, disponen de autonomía pedagógica para desarrollar el currículum y alcanzar las competencias establecidas. Entre las conclusiones se destaca, que la mayoría de los docentes asumen el currículum oficial, como una orientación para sus prácticas, toman en cuenta las características del contexto y las necesidades de los alumnos.

El estudio hace aportes a la investigación al presentar la gestión de la autonomía pedagógica, la cual guarda relación directa con la gestión pedagógica y las prácticas docentes; ya que, estudia cómo los docentes y maestros desarrollan el currículum, en el contexto escolar y sociocultural, a partir de las necesidades e intereses del alumnado. De igual forma, estudia la autonomía escolar y su incidencia para desarrollar prácticas

innovadoras. Estas acciones influyen en la toma de decisiones de los docentes en el aula, y cómo estos llevan a cabo las prácticas docentes.

De igual manera, Lozada, (2018) desarrolló una tesis doctoral, en la Universidad César Vallejo, Chiclayo, Perú. La cual se denomina: “Modelo de gestión pedagógica de monitoreo y acompañamiento, para fortalecer el desempeño docente de instituciones públicas de Nivel Primario del Distrito de Puerto Eten-2016” (p.1). El objetivo del trabajo, fue proponer un modelo de gestión pedagógica de monitoreo y acompañamiento, para fortalecer el desempeño docente en las instituciones educativas públicas. Se desarrolló una experticia teórica, sobre la gestión pedagógica institucional, monitoreo, acompañamiento y liderazgo pedagógico.

La investigación es cualitativa apoyada en lo cuantitativo. La población se constituyó por 12 docentes, del distrito de Puerto Eten. Las técnicas de recolección de datos fueron la entrevista semi-estructurada, la guía de observación y el cuestionario. El método utilizado fue análisis -síntesis e inductivo-deductivo. Las técnicas de análisis empleadas son la codificación y transcripción, al igual que procesamiento estadístico, de frecuencia y porcentajes SP22 22. También se aplicó, la tabla comparativa y la triangulación de resultados. Se concluye que, los docentes tienen bajo nivel en relación al uso de herramientas pedagógicas y de desempeño. Se recomienda, impulsar los procesos de gestión pedagógica y de desempeño docente, para lo cual propone un modelo de gestión pedagógica.

Esta investigación, guarda estrecha relación con la gestión pedagógica y las prácticas docentes, las cuales son objeto de análisis de presente investigación, ya que proponen un modelo de gestión basado en el acompañamiento a las prácticas educativas. Este se basa en el monitoreo y acompañamiento, enfocado en los sistemas socio formativos, para propiciar el liderazgo, la reflexión, sensibilización y autoestima. Todo ello, fundamentado en el enfoque socioeducativo y la gestión organizacional.

Asimismo, Martín (2017) llevó a cabo la tesis doctoral titulada: “Formación pedagógica para la acción docente y gestión del aula” (p.1). La misma se desarrolló en la Universidad de Granada, España. El objetivo de este trabajo, fue contribuir a la mejora de la formación inicial pedagógica del profesorado de educación secundaria. En el estudio se

profundizó sobre la conceptualización del conocimiento pedagógico, concepciones creencias, competencias y actitudes del profesorado. El método de investigación combinó lo cuantitativo y cualitativo. El primero se apoyó en la técnica de la encuesta y el cuestionario; para explorar las opiniones y valoraciones del profesorado. El segundo desarrolló el método cualitativo fenomenológico, para comprender el fenómeno de la formación pedagógica; para lo cual desarrolló entrevistas a profesores gestores expertos.

En el estudio se concluye que, la mayoría de los estudiantes dicen cursar el Máster FPES, porque les gusta la docencia; contrastando con la poca motivación que les supone “adquirir formación pedagógica”. Por tanto, que cursen la formación porque les gusta la docencia, no implica que lo hagan, además, es necesario adquirir la formación necesaria para ejercerla. Se propone, que se preste atención a la motivación con las que acceden los estudiantes, desarrollando acciones dirigidas a estos para que conozcan en qué consiste ejercer la profesión y los beneficios; para ello, tienen que poseer formación pedagógica.

Es importante resaltar que, el estudio antes descrito es pertinente con la investigación, ya que presenta la formación pedagógica y la gestión del aula, sus concepciones, creencias, competencias y actitudes, y la formación del profesorado. De igual forma, desarrolla el método cualitativo y fenomenológico, al explorar las opiniones, valoraciones, concepciones, percepciones y creencias del profesorado.

En esta línea de ideas, Rodríguez (2017) realizó una tesis doctoral en la Universidad Autónoma de Barcelona España, sobre “la Influencia de las prácticas de gestión curricular de los jefes de Unidades Técnicas Pedagógicas en las prácticas pedagógicas docentes de establecimientos municipales” (p.1). El caso de las regiones Bío-Bío y Araucanía, en la República de Chile. El objetivo de la investigación se enfocó en analizar los procesos de gestión curricular de las Unidades Técnicas Pedagógicas, en las prácticas pedagógicas docentes en establecimientos municipales de Chile.

Entre los sustentos teóricos y estado del arte, se destaca el liderazgo escolar, las prácticas docentes, la gestión pedagógica y caracterización del sistema educativo. La investigación se desarrolló desde un enfoque cualitativo, de campo, sustentado en el estudio de casos. Y en lo cuantitativo, es de tipo transversal. Se aplicó el cuestionario cerrado, basado en la operacionalización de variables. La población fue de 1,381 establecimientos

escolares municipales en funcionamiento, y para la muestra se seleccionaron 576 cuestionarios. Se concluye, que el trabajo técnico pedagógico, es el motor de la acción pedagógica de los docentes y directivos al interior de las organizaciones escolares. De allí que, al interior de los establecimientos deben existir liderazgos educativos que promuevan dicha acción.

La investigación presenta la gestión curricular y su incidencia en las prácticas docentes. En el estudio se destaca la importancia del currículo en el desarrollo y calidad de la acción docente, lo que se manifiesta en la formación de los estudiantes. Por su parte, el rol del directivo y la gestión curricular, tienen su expresión en el entorno escolar. Estos aspectos, son de gran relevancia para el estudio en desarrollo, ya que aportan elementos teóricos, epistémicos y metodológicos para concretar la investigación.

Asimismo, Galán (2017) desarrolló una investigación en el Instituto Superior de Formación Docente, en República Dominicana, la cual lleva por nombre “Estrategias de acompañamiento pedagógico para el desarrollo profesional docente” (p.1). El propósito de la investigación, fue determinar la percepción de los docentes acerca de la organización del acompañamiento pedagógico en dos Centros Educativos de Santo Domingo, Distrito Nacional. Para lo cual, se consultó una serie de trabajos realizados por expertos en el tema del acompañamiento pedagógico, la didáctica, el diálogo reflexivo y la práctica docente.

La investigación se fundamentó teóricamente, en estudiosos de la pedagogía como Paulo Freire y Vygotsky, al igual que instituciones como el Instituto Tecnológico de Santo Domingo (INTEC), Ministerio de Educación de la República Dominicana (MINERD), y el Ministerio de Educación Superior, Ciencia y Tecnología (MESCyT). La investigación fue de enfoque cualitativo, tipo descriptiva, en la misma se detalla el fenómeno social determinado tanto temporal como espacial. Se aplicó la entrevista no estructurada, grupo focal y análisis documental, con el propósito de comprender la percepción de los docentes. Se desarrolló un protocolo, compuesto por un cuestionario integrado por una guía de preguntas, también se utilizó la grabación para registrar las experiencias de los grupos focales.

A partir de los conceptos y categorías se establecieron mapas conceptuales y diagramas, para la triangulación y obtención de los resultados finales. Se concluye que, los

docentes no participan, en la definición y organización de las acciones de desarrollo profesional, que se conciben en el centro educativo. Mientras la cohesión que debe existir en este trabajo, se ve afectada al no tomar en cuenta la unidad interna de los componentes que deberían definirlo: lo personal, organizativo y funcional. Resulta palpable, que no hay diversidad de actividades de formación en las unidades de estudio, ni éstas van dirigidas a la formación didáctica concreta, específica y práctica.

Esta investigación, trata el tema del acompañamiento pedagógico como estrategia, para el desarrollo profesional docente, aspectos determinantes para la gestión pedagógica que se manifiesta en las prácticas docentes. Tanto la revisión teórica como el desarrollo metodológico, aportaron elementos sistemáticos y significativos, para el desarrollo de la investigación. Es importante resaltar, que las investigaciones antes expuestas, se enfocan a generar conceptos teóricos innovadores de la gestión pedagógica en el proceso de transformación de las prácticas docentes del Nivel Primario en la República Dominicana.

Las investigaciones desarrolladas en escenarios distintos, presentan resultados similares; porque emergen significados de relevancia como la formación inicial y continua de los docentes, la gestión pedagógica innovadora, el acompañamiento pedagógico, la integración e interacción en equipos de trabajo multidisciplinarios entre otros conceptos teóricos; que permiten sistematizar conocimientos existentes relacionados con la realidad al orientar el desarrollo de la investigación. Por consiguiente, los estudios citados confirman la necesidad de continuar profundizando en la gestión pedagógica para transformar la práctica docente y derivar otros elementos teóricos sobre la misma.

Los estudios doctorales antes señalados, están basados en la gestión pedagógica y las prácticas docentes, las cuales coinciden con los conceptos fundamentales analizados, y estas experiencias pueden contribuir significativamente con la investigación en curso. En tal sentido, el establecer un contraste entre los hallazgos de las investigaciones, y el cómo se desarrolla el estudio, deja ver la incidencia que ejerce el contexto institucional y la gestión pedagógica en el accionar de los profesores en sus prácticas docentes.

## **2.2. Gestión Pedagógica**

Estas acciones colectivas, se enfocan a potenciar la formación continua didáctica y pedagógica que lleva a cabo el equipo de gestión sobre el apoyo, acompañamiento y

formación de los docentes. Todo ello, enfocado desde el campo de la fenomenología, para comprender y describir la realidad de los docentes y el equipo de gestión pedagógica en el Nivel Primario. Al interpretar el fenómeno de estudio, el mismo se enfocó desde la teoría sociocultural y el construccionismo social, para lo cual se tomó en cuenta la pedagogía crítica, y así poder explicar cómo se dan las relaciones entre los individuos, la sociedad y el contexto.

Referente al constructo denominado gestión pedagógica, en la investigación se enfoca a la interpretación del accionar del equipo de gestión encabezado por el directivo, supervisores y coordinadores, el apoyo y acompañamiento al docente, para consolidar equipos interactivos al generar canales de comunicación interactiva. Es por ello que, se presentan las dimensiones: institucional, administrativa, comunitaria y pedagógica, siendo esta última dimensión, el foco de estudio. También, se hace referencia a los niveles de gestión educativa estratégica, como es la gestión institucional y escolar, todos ellos vinculados a la gestión pedagógica. Referente a los modelos de gestión, se resalta que existen diversidad de alternativas aplicables a las características particulares de las instituciones educativas.

En el estudio se destaca, el enfoque de gestión por competencias, que se lleva a cabo, en el nivel primario. El mismo, forma parte del Sistema Educativo Dominicano, y está sustentado en el diseño curricular de nivel primario, en el primer y segundo ciclo. Respecto a la transformación de la práctica docente desde la gestión pedagógica, se tomó como referencia el Manual Operativo de Centros Educativos Públicos de la República Dominicana, creado por el MINERD. De igual manera, se refiere a la motivación del docente y las dimensiones que genera la práctica. Asimismo, se destaca la importancia de los lineamientos curriculares. También, se hace referencia a las competencias tecnológicas y las funciones de los integrantes del equipo de gestión.

La gestión pedagógica, es una acción que se desarrolla en el contexto educativo. La misma puede ser considerada como una acción participativa; a su vez debe ser autónoma y democrática de los centros educativos. Al desarrollar una exploración y discernimiento sobre el concepto de gestión pedagógica, exige primero indagar sobre la definición de

pedagogía y su relación con la gestión que desarrolla el docente. En este orden de ideas, la gestión pedagógica es definida por Cerdas, Chen y Satya (2018) como “un proceso en el cual se desarrollan una serie de acciones coordinadas y armonizadas. Con el fin de lograr objetivos conjuntos, las acciones que se establezcan deben ser participativas, de tal manera que sean democráticas y sistémicas” (p.34).

La gestión pedagógica, busca la optimización de los procesos formativos sustentados en la reflexión colectiva de directores, coordinadores, orientadores y docentes, para la formación del estudiantado con calidad educativa. Es por ello que, la capacidad de comunicación y la resolución de problemas es parte fundamental del accionar del equipo de gestión. Al hacer referencia a la gestión pedagógica, López (2017) señala que:

Las bases de la gestión pedagógica se encuentran en la concepción de integración de la formación profesional y personal, sistematizadas desde los referentes teóricos asumidos y sobre el papel de la orientación educativa en la labor docente y en la formación profesional (p.213).

En esta investigación la gestión pedagógica se asume como la base en los procesos de dirección, control, organización y gerencia, de una institución u organización para el cumplimiento de los objetivos educativos. La gestión es multidimensional, participativa, holística y concibe el trabajo colaborativo, para responder a cambios y retos de los docentes orientados y apoyados por el equipo de gestión del centro educativo.

La gestión pedagógica, es un proceso que se sustenta en la gestión educativa. Esta es una disciplina en constante desarrollo que empezó a tomar auge en los Estados Unidos, en la década de los setenta en el Reino Unido y en los años 80 en América Latina. En este orden de ideas, la UNESCO (2011) señala que la gestión pedagógica hace referencia al proceso fundamental del que hacer de la institución educativa y los miembros que la conforman, el currículo que desarrolla y los principios educacionales y psicopedagógicos. Además, plantea que es fundamental la formación del personal directivo en temas de gestión que le brinden estrategias, conocimientos y recursos para la organización e intervención en la institución que dirige basada en los principios de eficacia, relevancia, pertinencia, eficiencia y equidad.

Según lo señalado por el Ministerio de Educación de Argentina (2018) la gestión pedagógica es parte del accionar del equipo directivo, el cual es el responsable de dirigir la institución en los procesos formativos; y de esta manera garantizar la calidad de los aprendizajes y el fortalecimiento de la enseñanza. Para Cerdas et al. (2018) definen que “un modelo de gestión pedagógica es un proceso que reorienta el quehacer educativo desde dos dimensiones, lo sustantivo y lo instrumental” (p.37). La gestión pedagógica se sustenta en las políticas curriculares y las ideologías imperantes los cuales modelan los propósitos y planes educativos. Estas acciones se desarrollan en los centros educativos como el contexto en el cual se concretan la pedagogía y el aprendizaje de los estudiantes, donde intervienen elementos internos y externos como parte medular del modelo de gestión pedagógica.

La formación educativa se sustenta en la gestión pedagógica, que es parte de la pedagogía; ya que ésta se integra al conjunto de procesos de enseñanza aprendizaje, orientados al logro de las competencias de los estudiantes y su contexto social en interacción con otros; escuela, familia y comunidad. Es por ello que, emplea y desarrolla estrategias teórico-prácticas como es el diagnóstico, planificación, autogestión y evaluación para el desarrollo de mecanismos eficientes que ayuden a optimizar la acción educativa, formativa institucional.

La gestión pedagógica, es parte del desempeño de los docentes tanto a nivel del aula y especialmente en el rol directivo. Es necesario destacar, que la constante evolución de la tecnología y los procesos de interacción y socialización, demandan de una dinámica educativa que dé respuesta a las necesidades formativas. De allí, la importancia de que, en las instituciones educativas se desarrolle la gestión pedagógica, con la finalidad de brindar un contexto idóneo, para que los aprendices logren consolidar las competencias planificadas, en las políticas curriculares oficiales. A continuación, se presentan algunos aspectos determinantes en la gestión pedagógica que inciden en las prácticas docentes.

### ***2.2.1. Gestión Pedagógica, una Dimensión de la Gestión Educativa***

Tanto la gestión pedagógica como la gerencia y administración, son parte de la gestión educativa. Las mismas, se sustentan en políticas curriculares, y se concretan en el aula de clases. Para Quispe (2020) en el contexto educativo el personal directivo debe enfocarse a concretar los objetivos educativos, para lo cual debe trabajar en conjunto con el

docente al apoyar la planificación escolar, y de esta manera facilitar estrategias de trabajo pedagógico que propicien el desarrollo de aprendizajes significativos, donde los docentes desempeñan su rol gestor. Dentro del marco de la gestión educativa está inserto el accionar de la gestión pedagógica, la cual forma parte de las diferentes dimensiones entre las que más se destacan están, la institucional, pedagógica y administrativa, que a continuación se describen.

**Tabla 1.**

*Dimensiones de la gestión educativa*

<b>Características</b>	<b>Institucional</b>	<b>Administrativa</b>	<b>Pedagógica</b>
	-Organización funcional y estructural de la institución. -Interrelaciones. -Normativas, reglamentos y acuerdos.	-Manejo de recursos humanos, económicos y materiales. -Acatamiento y cumplimiento de políticas educativas, reglamentos, normativas y acuerdos.	- Desarrollo de las metodologías educativas. -Planificación, desarrollo, evaluación y certificación. -Desarrollo de las prácticas pedagógicas. -Formación y desarrollo continuo del docente.

Fuente: (UNESCO, 2011, p. 33).

En este caso, se enfoca a la gestión pedagógica que se desarrolla a través de la organización funcional y estructural de la institución. Es la manera como se organiza la institución en unidades o departamentos, y los profesionales que desarrollan funciones tanto pedagógicas como administrativas. Estas a su vez, constituyen representaciones que orientan las micros políticas que se expresan en la organización institucional, lo que se debe comprender para transformar las realidades educativas.

La dimensión institucional, es de gran relevancia para el funcionamiento integral y la toma de decisiones en la institución, el desarrollo del proyecto pedagógico y la consolidación de las políticas educativas. En este orden de ideas, Mendoza y Bolívar (2016) señalan que “En la gestión pedagógica intervienen el conocimiento, la acción, los principios éticos, la política y la administración, orientados al mejoramiento continuo de las prácticas educativas” (p.40). Los autores destacan que, en la dimensión institucional la gestión pedagógica está definida por sus competencias pedagógicas, humanas y de socialización para la interacción docente-estudiantes y viceversa, lo que se expresa en la imagen propia de la escuela.

Es importante destacar que el funcionamiento institucional de las escuelas es similar en cuanto a las políticas educativas, recursos humanos, desarrollo del currículo, horarios, espacios educativos, y recursos materiales, entre otras. En la dimensión institucional se articula y estructura la organización escolar. Es a través de diferentes mecanismos que se concretan reglamentos y normas de acuerdo a las creencias, actitudes, propósitos y expectativas, los cuales forman parte de la gestión pedagógica institucional.

Referente a la función administrativa, ésta se enfoca a la toma de decisiones respecto al manejo de los recursos humanos y materiales, para el funcionamiento de las instituciones educativas. En este orden de ideas, Riffo (2019) expresa que:

La administración es un proceso que se norma y se regula de acuerdo a las circunstancias que, aunque existan estamentos legales predeterminados para el quehacer educativo, no siempre se podrá dar el mismo tratamiento a todas las situaciones que imperen, esto dependerá de lo interno que fluctuó en cada institución educativa (p.154).

Es importante destacar que la dimensión administrativa implica para la gestión pedagógica, el adaptar y aplicar las políticas educativas acordes a las características que presentan las instituciones educativas. La dimensión administrativa se vincula al suministro de recursos necesarios para el funcionamiento que permitan concretar los objetivos educativos, todo ello enmarcado en las leyes correspondientes a la jurisdicción en la cual se suscribe.

Cada centro educativo, es un sistema en sí mismo con sus propias características interdependientes que dan una identidad propia. Esta morfogénesis ofrece la posibilidad de modificar y transformar su estructura básica, la cual está influida por tres principios: participación, actitud ante el cambio y la innovación. Por tanto, la gestión pedagógica no es ajena a esta dinámica de interacciones en el desarrollo e implementación de sus etapas, fases y pasos, todo ello, para alcanzar metas colectivas que requieren esfuerzo y ajustes en el quehacer diario de la comunidad educativa.

En cuanto a la dimensión pedagógica de la gestión institucional, ésta es una acción que se enfoca al desarrollo de las prácticas pedagógicas basadas en el empleo de metodologías educativas, planificación, desarrollo, evaluación y certificación. De allí, la

importancia de la formación continuada de los docentes y el desarrollo de la autonomía del docente, lo que hace que el maestro desarrolle capacidades y habilidades para asumir compromisos, y la toma de decisiones en la transformación de la práctica docente.

De igual manera, el trabajo en equipo, es parte de la gestión pedagógica al considerarse como un componente social necesario en el desempeño docente. Es de gran relevancia, que los maestros interactúen entre pares y directivos, para hacer de la educación un acto planificado, organizado y de calidad, que propicie el desarrollo de ambientes armónicos, y de convivencia social.

Para lograr estos propósitos, tanto el personal directivo como el docente de aula, debe propiciar la comunicación, el liderazgo, toma de decisiones, innovación, resolución de conflictos, organización, planificación y administración de recursos humanos y materiales, entre otros para lograr concretar procesos de enseñanza y aprendizaje de calidad. Es por ello que, el docente debe manejar el contenido disciplinar, la didáctica y la pedagogía. Es de suma importancia el conocimiento y aplicación de políticas, planes y programas, expresados por el currículo oficial del nivel.

La planificación desde el rol pedagógico de los docentes, se enfoca a organizar, implementar y controlar los procesos de enseñanza aprendizaje con el fin de involucrar a los estudiantes para lograr aprendizajes significativos. En palabras de Carriazo, Pérez, y Gaviria (2020) en la gestión educativa la planificación es de especial importancia, porque puede enfocarse a dar respuesta a una necesidad para resolver un problema. De allí que, la planificación plantea el qué hacer ante una situación, cómo hacerlo, para qué, con qué, con quién y cuándo se deben llevar a cabo las actividades.

Es importante que el docente piense en lo que hace y cómo lo hace, para potenciar el aprendizaje en el estudiante, y que este pueda relacionarse con el entorno, por lo que es necesario involucrar e integrar la escuela en la comunidad y en los procesos pedagógicos los cuales deben gestionarse desde el centro educativo, a partir de sus necesidades e intereses, al tener en cuenta el contexto en el que se desarrollan, por eso el sentido de pertenencia de los actores sociales.

El proceso de enseñanza aprendizaje, es la razón de la gestión pedagógica que adquiere relevancia cuando reconoce que es un hecho central, en torno al cual giran las

dimensiones institucionales, administrativas, pedagógicas y comunitarias. Estas dimensiones se hayan inmersas en las escuelas, concebidas como una realidad humana, dinámica y cambiante con características sociales, económicas y culturales, de acuerdo con el contexto en el cual están inmersas.

### ***2.2.2. Gestión Pedagógica como Centro de la Gestión Educativa***

La escuela es un espacio social por excelencia, donde se requiere acciones específicas desde diferentes niveles de intervención de la gestión educativa. Es una reflexión constante de sus integrantes para comprender el proceso formativo y su influencia en las prácticas docentes. Es importante valorar la gestión pedagógica, y comprender que es un accionar y esfuerzo colectivo, que significa la unificación de todos los integrantes del proceso para mejorar la calidad educativa, a partir de la inclusión, participación, espontaneidad e interacción de los actores sociales que intervienen en la enseñanza aprendizaje.

Es importante destacar que, la institución educativa responde a un sistema que se organiza de acuerdo al radio de acción y los actores que interactúan, lo que implica el desarrollo de políticas, planes y objetivos educativos. La escuela está inmersa en un contexto cultural organizacional, el cual en palabras de Chiavenato (2009) es “la forma en que interactúan las personas, las actitudes predominantes, los supuestos subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes de las interacciones humanas forman parte de la cultura de la organización” (p.125).

La gestión pedagógica, lleva a pensar y actuar con base en un enfoque dirigido hacia la calidad del sistema formativo. El aula es el laboratorio, donde se realizan las diferentes actividades educativas. Es por ello que las prácticas pedagógicas, requieren una constante actualización en términos de ampliar sus conocimientos sobre métodos para optimizar y transformar las prácticas de la enseñanza.

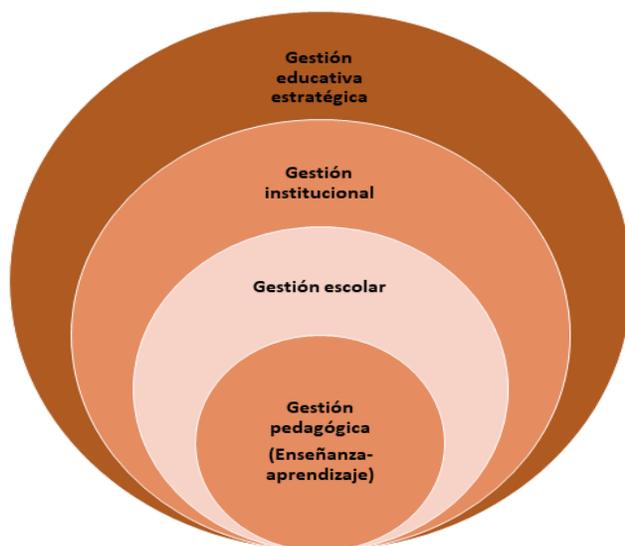
De allí que, los niveles de la gestión educativa, juegan un papel determinante en el funcionamiento de las instituciones educativas. Según Farfán y Reyes (2017) son “la gestión estratégica, gestión institucional, gestión escolar y gestión pedagógica” (p.50). La organización es clave para el funcionamiento de las instituciones educativas, ya que es parte de su accionar. Es por ello que, las estrategias de apoyo, acompañamiento y

formación que desarrolla el equipo de gestión a nivel estratégico, pueden considerarse parte de la gestión pedagógica; ya que abarca a la institución y sus objetivos educativos en todos sus niveles.

A continuación, se presentan en la figura 1, los cuatro niveles de la gestión educativa.

**Figura 1.**

*Niveles de organización en la gestión educativa*



Fuente: (Farfán & Reyes, 2017, p. 50)

Entre los niveles de la gestión educativa, se destaca la gestión estratégica. La misma, es parte de las acciones que desarrollan tanto el personal directivo al igual que los docentes, para concretar los objetivos educativos. De allí que, la gestión educativa se sustenta en la planificación, coordinación y la administración de recursos humanos y materiales. En este orden de ideas, es pertinente señalar lo planteado por Farfán y Reyes (2017) sobre la gestión estratégica, al considerar que esta se centra en la acción pedagógica institucional, el trabajo en equipo, la reflexión y comprensión para buscar soluciones a las diversas situaciones que surgen, al facilitar la enseñanza en los sistemas educativos.

Por su parte la gestión institucional, se integra por el compendio de políticas educativas que comprenden planes y proyectos educativos para el alcance de metas. El proceso de gestión demanda del equipo de gestión, su intervención en las tareas pedagógicas, la promoción del trabajo organizado, la flexibilización de las funciones

administrativas e incluso un proceso de integración social que posibilite proyectos educativos productivos en las escuelas. Es por ello que, la intervención educativa para la productividad en la escuela, se realiza para complementar la formación de personas interesadas en servir a la comunidad. En este caso, los directores trabajan con los docentes, para alinear las habilidades y oportunidades de los niños y así lograr un aprendizaje significativo.

Referente a la gestión escolar, refiere las acciones que llevan a cabo los diferentes actores que forman parte de la comunidad educativa, tal es el caso de los docentes, directores, personal de apoyo, estudiantes, padres, representantes y comunidad en general. Todo ello, sustentado en el currículo y las políticas educativas. En este sentido el rol directivo es de especial atención; Quispe (2020), considera que “la gestión pedagógica del directivo debe centrarse en la mejora de los aprendizajes significativos a través de los docentes quienes orientan y dirigen la planificación escolar” (p.112). Las funciones administrativas del director, otorgan la capacidad de dirigir la escuela y las funciones pedagógicas y otras relacionadas con la gestión administrativa, al hacer cumplir la dirección curricular y los resultados de aprendizaje en los estudiantes. En consecuencia, este tipo de gestión es el proceso en el que los directores determinan las tareas pedagógicas a seguir de acuerdo con las metas, necesidades y cambios deseados.

En lo que respecta al nivel de la gestión pedagógica, la misma presenta los niveles estratégicos, institucionales y escolares; no obstante, conforman un contexto holístico en el proceso formativo, que corresponde al núcleo central o propósito educativo. Es la acción pedagógica que se concreta a través de la didáctica, estrategias, herramientas, medios y recursos que emplea el docente para el desarrollo microcurricular de la enseñanza aprendizaje.

### ***2.2.3. Modelos de Gestión Pedagógica***

Los modelos de gestión pedagógica, son representaciones estructuradas en pasos o etapas que deben emplearse como herramientas para alcanzar las metas educativas. Para Correa y Pérez (2022) “el concepto de modelo pedagógico recrea lo que podría considerarse el espíritu pedagógico de una época, en la medida en que recupera dos dispositivos básicos de la recuperación social, el saber y la cultura” (p.128). Las actividades

pedagógicas basadas teóricamente en un modelo en el que el estudiante interactúa socialmente y modifica sus estructuras cognitivas a partir de sus conocimientos previos en unidad con lo afectivo, motivación y valores en un modelo de escuela que simula el contexto social en el que se desarrolla, es decir, la vida.

Según lo planteado por Cerdas et al. (2018) “no existe un único modelo organizativo institucional, sino una infinita posibilidad de alternativas” (p.34). El docente debe promover, responder, comprender y explorar la compleja realidad que incluye al ser humano, no como sinónimo de dificultades sino como una alta densidad de conexiones que se manifiestan en ella. La gestión pedagógica incluye la construcción de conocimientos desde modelos teóricos- prácticos, sustentados en la gestión administrativa, integrando las dimensiones pedagógica y didáctica. Todo ello para plantear etapas y procedimientos que orientan los propósitos educativos de las instituciones.

En República Dominicana, el MINERD (2015) entre sus instrumentos y mecanismos de gestión, presenta los modelos pedagógicos, los cuales operan bajo el principio de gestión centrada en el aprendizaje. El Modelo hace referencia a lo que los profesores tienen que enseñar y lo que deben aprender los alumnos. Así como, las oportunidades necesarias para lograrlo: un currículo potente, conocido y aceptado por todos, un profesorado y un personal docente competente y comprometido y una administración de recursos de apoyos adecuados y suficientes. Un modelo, en correspondencia con el enfoque teórico-metodológico adoptado a nivel curricular y basado en el ideal del ser humano expresado por los perfiles establecidos a cada nivel, para hacer operativos los procesos que deben desarrollarse en clase.

En cuanto al modelo de gestión del acompañamiento pedagógico para docentes de primaria Díaz, García y Legaña (2018), presentaron una propuesta dirigida al contexto educativo dominicano, en la Regional 10 de Santo Domingo, República Dominicana. En el mismo se plantean métodos y teorías para fundamentar la propuesta y modelación en su construcción. Este estudio se enfocó a identificar las limitaciones en el desempeño de los docentes, destacando la debilidad en la ejecución del nuevo currículo, y el poco dominio de las competencias didácticas particulares de los contenidos del ciclo y escasas habilidades,

para diseñar situaciones de aprendizaje que concreten logros según los indicadores establecidos.

En tal sentido, se ratifica la importancia del desarrollo de políticas de acompañamiento sistemático al docente para atender las necesidades de formación. Es necesaria la interacción con el docente, para gestionar el acompañamiento pedagógico enfocado en tres dimensiones las cuales son “supervisión pedagógica orientada a los docentes, mediación pedagógica y articulación” (Díaz, García, & Legañoa, 2018, p. 46). En este modelo se destaca el rol del supervisor o acompañante, la mediación y el apoyo.

Referente a los modelos de gestión pedagógica en el contexto latinoamericano, Chen, Cerdas y Satya (2020) desarrollaron un estudio en lo referente a los factores que intervienen en la innovación y cambio en centros educativos costarricenses. En el mismo se evidenció la importancia del cambio y las innovaciones metodológicas en los procesos formativos. El trabajo en equipo, la reflexión es lo que propicia el liderazgo del docente. Lo antes señalado es primordial para establecer un vínculo interactivo con las comunidades educativas, donde la comunicación asertiva es un factor determinante. En los procesos de gestión en las instituciones educativas, debe existir una participación activa de directores, docentes, escolares, padres y representantes y de esta manera fortalecer la triada familia, escuela y comunidad.

De las experiencias antes descritas es importante destacar que, los modelos de gestión educativa deben responder a las necesidades e intereses de los estudiantes y el contexto social cultural, en el cual se encuentran inmersas las instituciones educativas. Es por ello que, en los modelos pedagógicos se destaca las características de la población a quien está dirigido y el perfil de los actores responsables de velar por las intenciones e intervenciones educativas que favorece, en particular el clima de aula que busca una organización efectiva de estrategias, espacio, tiempo y recursos educativos hacia una transformación de las practicas docentes.

#### ***2.2.4. Enfoques de Gestión Pedagógica***

En la gestión pedagógica existen diversos enfoques, no obstante, el presente estudio está centrado en dos enfoques que responden a las características referente a las actitudes y

aptitudes del equipo de gestión, estos son el enfoque de gestión y liderazgo pedagógico y el enfoque por competencias.

Referente al enfoque de liderazgo pedagógico, en el mismo se resalta la importancia de la participación activa y creativa de los docentes en el accionar institucional y la toma de decisiones, para generar cambios y un impacto efectivo en el proceso de enseñanza y aprendizaje; donde el rol del directivo es determinante en el accionar del equipo de gestión. En este orden de ideas Casas (2019) señala que “a mayor liderazgo pedagógico del director, mayores serán los niveles de desempeño de los docentes”. Esto hace inferir que, si la gestión pedagógica liderada por el directivo, tiene como fin lograr una educación eficaz de calidad, los docentes tendrán el acompañamiento y apoyo necesario para crear las condiciones comunicativas en ambientes de formación de aprendizaje idóneos, tanto para los escolares como para el equipo pedagógico que allí labora.

En las instituciones educativas, tanto el equipo directivo como los docentes deben asumir el liderazgo, como los profesionales capacitados para dirigir dichos establecimientos; no obstante, las escuelas reciben el apoyo de un equipo multidisciplinario entre los que se encuentran orientadores, psicólogos, e incluso administradores. Es por ello que, en la organización funcional y estructural de las escuelas, debe plantearse un plan estratégico institucional el cual debe presentar visión, expectativas y metas del grupo. El liderazgo es una acción compartida en el equipo de acuerdo a las funciones que le corresponde a cada miembro. Es por ello que, se procura generar condiciones para la participación de todos los actores educativos en el proceso de gestión. Cada quien debe participar y aportar, con pertinencia institucional, compromiso y trabajo colaborativo.

De igual manera, se presenta el enfoque por competencias, el cual requiere de una planificación basada en los objetivos o propósitos que deben ser interpretados y desarrollados en términos de competencias, ya que estos son los verdaderos fines del proceso educativo. Asimismo, los contenidos deben ser organizados y priorizados para contribuir al desarrollo y adquisición de competencias. En cuanto a los criterios de evaluación, estos deben jugar un papel de interrelación entre las competencias definidas y los objetivos a lograr a través de los contenidos planificados.

El enfoque basado en competencias, ofrece una respuesta innovadora vinculada a los desafíos de construir una nueva profesionalización de la educación. La gestión de una organización requiere nuevas habilidades por parte de sus gerentes que incluyen la capacidad de reflexión, creatividad, decisión, liderazgo y acción. El enfoque basado en habilidades también muestra que la verdad no es algo estático, sino que participa colectivamente en su propio dinamismo, y también coloca a los actores educativos en la construcción de la identidad individual y colectiva. La adopción de este enfoque por competencias, realza y coloca en primer plano principios fundamentales planteados por el Ministerio de Educación de la República Dominicana (2016) al buscar el desarrollo de “el aprendizaje significativo, la funcionalidad del aprendizaje y la integración de conocimientos” (p.33).

De igual manera, Tobón (2010) hace referencia al modelo por competencias, el cual se enfoca a la didáctica y la evaluación desde la socio-formación. Es importante destacar que, las competencias son las acciones que desarrollan las personas para intervenir o resolver un problema de acuerdo a sus conocimientos, habilidades y destrezas. Estas capacidades son fundamentales en la formación y la gestión pedagógica. En este marco, las competencias son procesos de desempeño complejos, orientados a la solución de los problemas con responsabilidad e idoneidad. Las actuaciones de los estudiantes, docentes y equipo de gestión del centro, deben ser competentes en el desempeño desde la responsabilidad y la reflexión sobre su actuación, al verificar la coherencia con los valores éticos y el quehacer del currículo del Nivel Primario.

Por tanto, existen diferentes modelos de gestión no solo por la heterogeneidad, sino también por los diferentes grados de articulación política entre los gobiernos municipales y las instituciones educativas, de ahí que los conceptos de mejora académica entre sus dos áreas usualmente partan de varios puntos, lo que plantea la aplicación parcial de aspectos clave como la buena administración de recursos, la organización de tareas según proyectos escolares o la selección de procedimientos adecuados para lograr los resultados educativos esperados.

En esta perspectiva, directores y docentes comparten generalmente el contenido discursivo impreso en la política educativa relacionada con la autonomía escolar; sin

embargo, el énfasis puesto en sus implicaciones prácticas presenta variaciones significativas ya que mientras unos insisten en la necesidad de autonomía frente al Ministerio de Educación, particularmente en términos de financiación, otros insisten en la profesionalización y la implicación de los padres en la educación, en el proceso de aprendizaje. Estos contrastes responden no solo a las preferencias de cada actor educativo, sino también a la variabilidad de las condiciones operativas de las escuelas.

### ***2.2.5. Gestión Pedagógica en el Nivel Primario***

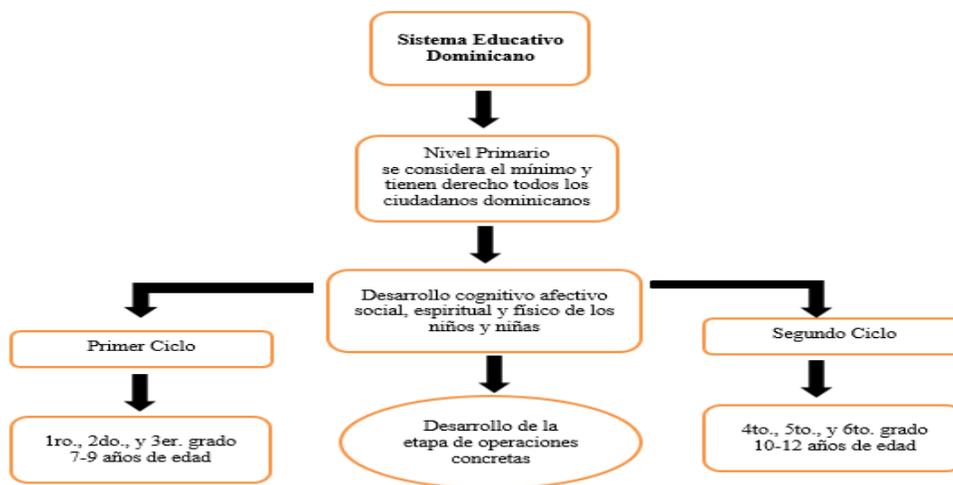
Al hacer referencia al Sistema Educativo Dominicano, éste se subdivide en los niveles de Inicial, Primario, Secundario y Superior. El presente estudio se desarrolla en el contexto del Nivel Primario. En este orden de ideas, el Diseño Curricular de Nivel Primario, en el primer y segundo ciclo, sostiene que “se procura propiciar el desarrollo de los sujetos que se identifiquen y se comprometan con sus propios sueños y proyectos de vida, al igual que con las aspiraciones y metas de realización personal y social de los y las demás” (Ministerio de Educación de la República Dominicana , 2016, p. 17).

En esta fase educativa, las edades de los escolares oscilan entre 7 y 12 años; y de acuerdo a lo planteado por Piaget, su desarrollo biopsicosocial, se encuentra en la etapa de operaciones concretas. Este sector de la población infantil, es atendido en las instituciones educativas, donde el funcionamiento de las mismas depende de la gestión pedagógica que desarrollan los docentes de aula y personal directivo.

A continuación, en la figura 2, se presenta un esquema representativo de la estructura del nivel primario.

**Figura 2.**

*Estructura del Nivel primario*



Fuente: Ministerio de Educación de la República Dominicana (2014) adaptado a la investigación.

Dada la importancia que tiene la gestión pedagógica como fenómeno de estudio; el mismo se explica e interpreta, desde el sustento legal que orienta la indagación, el análisis e interpretación de la realidad social y educativa en el Nivel Primario. Es importante analizar artículos puntuales de leyes educativas, a saber, la Ley General de Educación 66-67. En el Artículo 35 se plantea que el Nivel Primario es la etapa del proceso educativo considerado como el mínimo de educación al que tiene derecho todo habitante del país. Se inicia ordinariamente a los seis años de edad. Es obligatorio y el Estado lo ofrecerá de forma gratuita.

De igual manera, la Ley antes señalada, en el artículo 36 expone que el Nivel Primario tiene como funciones: a) Promover el desarrollo integral del educando, en las distintas dimensiones; intelectuales, socio afectivas y motrices; b) Proporcionar a todos los educandos la formación indispensable para desenvolverse satisfactoriamente en la sociedad y ejercer una ciudadanía consciente, responsable y participativa en el marco de una dimensión ética; c) Propiciar una educación comprometida en la formación de sujetos con identidad personal y social, que construyen sus conocimientos en las diferentes áreas de la ciencia, el arte y la tecnología; d) Desarrollar actitudes y destrezas para el trabajo; c) Desarrollar la capacidad de expresión en diferentes formas: verbal, corporal, gestual,

plástica y gráfica; f) Promover en los estudiantes la capacidad para organizar su propia vida; g) Propiciar la creación de una cultura democrática, donde los estudiantes compartan un estilo de ejercicio participativo; h) Impulsar las potencialidades de indagación, búsqueda y exploración de experiencias; i) Articular la teoría con la práctica y el conocimiento intelectual con las destrezas manuales; j) Desarrollar aptitudes, habilidades y destrezas a través de actividades recreativas, gimnásticas y deportivas.

El Nivel Primario es para niños y niñas de 6 a 11 años, está dividido en dos ciclos de tres años cada uno, es obligatorio y gratuito y se ofrece en horario extendido en escuelas públicas y privadas. Según la UNESCO (2019) “el Nivel Primario es el segundo tramo educativo de los sistemas nacionales de educación básica (...) está destinado a proporcionar destrezas básicas en lectura escritura y matemática” (p.2). Este corresponde a un ciclo de estudios obligatorios en la mayoría de los países. En el mismo se forman a los estudiantes para su desarrollo paulatino personal y social. Las actividades formativas por lo general se organizan y planifican en unidades o proyectos.

Según el Viceministerio de Servicios Técnicos y Pedagógicos, Dirección General de Currículo (2022), la adecuación curricular está sustentada en el enfoque Histórico-Cultural y el Socio Crítico, para el desarrollo de los contenidos correspondientes de cada una de las áreas del aprendizaje; pero a su vez se considera el aprendizaje de los escolares de manera holística. En el Nivel Primario, se busca asegurar los conocimientos, valores, bases comportamentales y procedimentales que permitan a los niños y niñas alcanzar los objetivos de aprendizaje marcados en el programa, dando continuidad a los procesos de aprendizaje del Nivel inicial. Esta formación sirve como una plataforma sólida, para el desarrollo de habilidades para la vida y así, promover una transición exitosa al Nivel secundario. De este Nivel surge la responsabilidad ineludible y el compromiso ético de crear las condiciones necesarias para la promoción integral del aprendizaje de los estudiantes, teniendo en cuenta sus necesidades, características e intereses, con el objetivo de que sigan consolidando al máximo sus habilidades desarrolladas en el programa educativo dominicano.

Los desafíos de la sociedad actual requieren ciudadanos capacitados, con cualidades humanas, empatía, creatividad y talento para encontrar soluciones efectivas a una variedad

de situaciones y problemas, es decir, sobre seres humanos que muestren sensibilidad ante situaciones sociales y naturales que afectan individuos, familias y comunidad. Desde el Nivel Primario, se trata de fomentar el desarrollo de personas que se identifiquen y se involucren con sus sueños y proyectos de vida; así como con las aspiraciones y metas de desarrollo personal y social de los demás, haciendo de los primeros años de formación un espacio para aumentar la confianza en las propias fortalezas y competencias.

### **2.3. La Pedagogía**

Del campo de la pedagogía, provienen los sustentos teóricos como la pedagogía crítica y la pedagogía de la autonomía, que sustentan esta investigación. Etimológicamente, la palabra pedagogía proviene del lenguaje griego, *payós* que significa niño, y de *agogia* que es conducción, que equivale a conducción del niño. Según la Real Academia Española de la Lengua (2023) define la pedagogía como “La ciencia que se ocupa de la educación y la enseñanza (...) es la capacidad de enseñar o educar” (p.1). La formación es un proceso continuo, el cual debe estar presente para que la gestión pedagógica, pueda producir transformaciones en la práctica docente en el Nivel Primario. La pedagogía es una disciplina que se sustenta en los conocimientos teóricos, que, a su vez, son llevados a la práctica por los docentes. Es allí, donde las experiencias personales, la convierten en praxis pedagógica, a partir de la vivencia propia.

La pedagogía es una ciencia que presenta un objeto, el cual enfoca a las diferentes formas en las que se produce la enseñanza aprendizaje; y los métodos, técnicas y modelos basados en los paradigmas, que contribuyen a la enseñanza y a su vez, al proceso constructivo de la ciencia. El campo de acción de la pedagogía, son los fenómenos educativos, que se desarrollan en el contexto social; es por ello que, esta ciencia se contextualiza conforme a la sociedad. Al reflexionar sobre la conceptualización de la pedagogía, Pietro (2015) afirma que “Llamamos pedagogía a una mediación capaz de promover y acompañar el aprendizaje” (p.21). El accionar pedagógico que desarrolla el docente en las prácticas formativas amerita del acompañamiento de un equipo de gestión pedagógica, que responda a las necesidades educativas tanto de los docentes como del alumnado y la comunidad en general.

La pedagogía orienta la mediación, ya que es parte del accionar de quien dirige la enseñanza al planificar, orientar, apoyar y dirigir a quien se encuentra en un proceso de formación, y de esta manera potenciar e instruirse en el desarrollo de competencias en el ser, hacer, conocer y convivir en el marco de la cotidianidad. Al respecto, Freire (2006) plantea que “enseñar no es transferir conocimiento, si no crear las posibilidades de su producción o de su construcción” (p.24). Es por ello que, la pedagogía no se limita a transferir conocimientos, es una construcción social y cognitiva, tanto del que enseña como del aprendiz. Es el construir una visión de un mundo común, pero desde las particularidades del sujeto en formación, en un ambiente de libertad, inclusión, e igualdad para lograr la emancipación, mediante la formación de los ciudadanos.

Básicamente, la pedagogía estudia los procesos de enseñanza y de aprendizaje. Así como el punto central de la reflexión pedagógica, es su vinculación con el ser humano y la sociedad. Esta ciencia es un campo de debate con notables matices ideológicos. El campo disciplinar de la pedagogía, se configura por dimensiones o procesos socioculturales que, por lo general se encuentran entrelazados de forma compleja; entre ellos, se pueden señalar la enseñanza, el aprendizaje, el currículo y la gestión escolar. Para mejorar y accionar dichos procesos, la pedagogía toma conceptos y teorías, que procuran entender y mejorar tales procesos, al aplicar diferentes métodos de investigación, afines y propios de las ciencias sociales y de otras ciencias, adaptándose éstos al objeto de estudio de esta disciplina.

En este orden de ideas, es importante resaltar lo expresado por Cánovas y Chávez (2020) al señalar que la pedagogía, se caracteriza por presentar un sistema de referentes teóricos, filosóficos, sociológicos y psicológicos, para enfocar las conceptualizaciones formativas. A través de diferentes épocas, esta ciencia ha intervenido en la formación educativa del hombre de manera integral. Esta disciplina puede entenderse como un relato construido en las vivencias de enseñanza aprendizaje. Además, en cuanto al saber, presenta la posibilidad de construcción del saber en la relación de la práctica pedagógica, en tanto permite diferenciaciones en función de: el lugar de tales prácticas, su utilización, el efecto o impacto que ellas tienen en la realidad social, y la estructura misma del saber y su contenido.

En síntesis, el campo disciplinar de la pedagogía se configura por conceptos, teorías y principios generales, modelos y estrategias de enseñanza, así como las condiciones y diseños para el aprendizaje de las diferentes ciencias o áreas disciplinares, en sus aspectos macro y micro curriculares. También, por aquellas experiencias de enseñanza, en las que se aplican conceptos o teorías pedagógicas, y por supuesto por métodos de construcción de nuevo conocimiento pedagógico teórico aplicado.

2.2.4.1. *Pedagogía Crítica*. Entre los principales representantes de la pedagogía crítica, es importante destacar a Freire, Giroux y McLaren. En este enfoque se presenta a la enseñanza, que intenta ayudar a los estudiantes a cuestionar la dominación; así como el desafiar las creencias y prácticas que la generan. De esta forma, la práctica pedagógica, es una construcción mediada por la subjetividad, la experiencia y el conocimiento disciplinar, en donde influyen los intereses políticos y culturales. En este orden de ideas, Sánchez, Sandoval, Goyeneche, Gallego, y Aristizábal, (2018) señalan que:

Desde la perspectiva de Freire, Giroux y McLaren han desarrollado importantes trabajos respecto a la pedagogía crítica, en general se fundamentan en dos ejes transversales: un cuestionamiento permanente respecto a las formas de subordinación que crean procesos de inequidad social y el rechazo a las relaciones permanentes generadas en los espacios usuales de escolarización; ambos cuestionamientos presentan una visión de la educación como una práctica política y sociocultural (p. 41).

La corriente del pensamiento crítico, busca dar respuesta a los diferentes problemas sociales desde un contexto articulado, entre lo social y lo educativo. Destaca, el estudiar la relación existente entre los individuos y la sociedad con la finalidad de propiciar la justicia social. Al hablar de pedagogía crítica, es propicio hacer referencia a los planteamientos propuestos por Paulo Freire, pedagogo crítico brasileño, quien consideraba que la relación intrínseca que hay en la formación del sujeto y una práctica educativa constituye el fin más noble que es la liberación del oprimido. El accionar docente debe enfocar su praxis, al desarrollo de ambientes de aprendizaje, que ayuden a los escolares a la construcción del andamiaje necesario para concretar los conocimientos, habilidades, destrezas y competencias formativas que se espera que los estudiantes consoliden.

Freire consideraba que el conocimiento se construye a partir del contexto social, es decir, por tal razón debe existir entre los individuos que comparten aspectos tanto temporales como espaciales, acuerdos comunes. Aunque existen grupos sociales y culturas dominantes que ejercen la política y el poder, propiciando la exclusión sobre grupos minoritarios y recesivos. Quienes manejan la información y el conocimiento, ejercen la autoridad y el reconocimiento ante los demás. De allí que, se necesita una pedagogía que ayude a emancipar a los más vulnerables.

En la pedagogía de la autonomía Freire llama a pensar acerca de lo que los docentes deben saber, y de lo que deben hacer en el proceso de la enseñanza y el aprendizaje, sobre todo cuando el énfasis está puesto en educar para lograr la igualdad, la transformación y la inclusión de todos los individuos en la educación. El primer principio entraña una profunda concepción de Freire, mediante la cual propicia la reflexión en la interacción entre educar y enseñar porque una no existe sin la otra, al tiempo que demandan del diálogo con el respeto por el educando y por su concepción del mundo que le rodea.

Freire consideraba que, la educación basada en la interacción entre educar y aprender requiere seguir pasos, como es el observar un rigor metodológico; desarrollar la investigación, y respetar el conocimiento particular de cada estudiante. Todo ello basado en el ejercicio del pensamiento crítico, respeto a la ética y la estética, y de esta manera crear nuevas estrategias de enseñanza. También, es fundamental rechazar cualquier forma de discriminación; o dominación a través de prácticas educativas que desvirtúen la identidad cultural.

En el discurso de este pedagogo, se critica las ideas fatalistas mediante las cuales se acepta la inmovilidad ideológica, de que la realidad es lo que es y qué podemos hacer ante eso. Ponderó la capacidad del educador de tomar decisiones que transformen las realidades de los estudiantes, de pre concebidas y desesperanzadas en esperanzadoras y llenas de posibilidades. Su aproximación a la educación se nutre de sus experiencias directas con los procesos de los individuos en el camino de lograr su liberación personal, ya que “hay que lograr la expulsión del opresor de dentro del oprimido” (Freire, 2005, p. 34).

Tanto la pedagogía de la autonomía como la pedagogía crítica, se relacionan con la gestión pedagógica, ya que invita a los actores del proceso educativo (docentes, directivos,

orientadores) a formar sujetos críticos y reflexivos, con conciencia colectiva de cambio, de transformación; a que se inicien con la práctica concreta, se vaya a la teoría y se vuelva a la práctica transformada y de esta manera se promueve una conciencia crítica, para cuestionar y desafiar las creencias y prácticas que la generan. Los docentes a través del diálogo y la motivación a los estudiantes, promueven el desarrollo del pensamiento reflexivo e interactivo dentro y fuera del aula de clase, logrando así resultados eficientes en el proceso de enseñanza aprendizaje.

Según lo señalado por Giroux, quien asume una postura crítica al sistema, a los procesos de aula (gestión pedagógica) y la producción del conocimiento. El autor plantea que la pedagogía crítica busca desarrollar condiciones que motiven a la lectura, escritura, que desafíen las prácticas y códigos culturales existentes como la subjetividad y la identidad. Al respecto, Giroux (2013) señala que:

Dada a la crisis, los educadores necesitan un nuevo lenguaje político y pedagógico para abordar los cambiantes contextos y a la vez cuestionen, para enfrentar un mundo en el cual el capital se vale de una convergencia de recursos sin precedentes financieros, culturales, políticos, económicos, científicos, militares y tecnológicos, para ejercer formas de control poderosas y diversas (p. 14).

Según Giroux, desde la pedagogía crítica se considera a la educación como una práctica política, social y cultural, al mismo tiempo que el cuestionamiento de las formas de subordinación que generan desigualdades, el rechazo de las relaciones de clase que refutan la diferencia y la subordinación como finalidad de los objetivos centrales de la escuela. El teórico crítico, también establece la importancia de que los grupos oprimidos encuentren una posibilidad transformadora. Además, en la pedagogía crítica el estudiante crea su propio criterio, y hace que forme una conciencia crítica, mientras que el maestro requiere de una formación que promueva la nueva visión de la escuela y la enseñanza, un concepto de ciudadanía crítica, intelectual y transformadora, para trabajar como investigadores reflexivos en colaboración con el equipo de gestión, comunidad y estudiantes.

Desde el pensamiento de Freire, Giroux y McLaren, se han hecho grandes aportes a la pedagogía, al expresar que la pedagogía crítica presenta a los docentes y estudiantes como sujetos históricos, insertos en un contexto cultural y en interacción social, y sitúa al

docente en su rol mediador. Desde esta perspectiva, se enfatizan que, para la pedagogía crítica el aprendiz forma parte de la sociedad, por tal motivo los fenómenos sociales a su vez, inciden en el proceso de aprendizaje. La pedagogía crítica, tiene por tanto la misión de desarrollar un lenguaje de posibilidad que pueda generar prácticas de enseñanza alternativas, capaces de confrontar los esquemas dominantes, tanto dentro como fuera de la escuela.

### ***2.3.1. La Práctica Docente***

Referente a la práctica docente, es importante destacar que estas acciones consisten en la puesta en práctica de la función pedagógica al enseñar. Al respecto, Villalpando, Estrada y Alvarez (2020) la definen como “el ejercicio ordenado y metódico que tiene que ver con el análisis y comprensión de acciones, así como de un diálogo colectivo, que ayuda a los profesores a entender las dificultades y retos” (p.237). El docente presenta una formación académica para promover el aprendizaje en los estudiantes. Es realizar un trabajo intelectual a través del cual puede transformar las actividades del aula en prácticas intelectuales estimulantes y creativas, para que el alumno logre mejores niveles de aprendizaje y adquiera hábitos de estudio. Estos son elementos importantes en la práctica docente tal es el caso del vínculo que se establece entre el docente y los alumnos, así como la metodología de enseñanza.

Referente a las Bases de la Revisión y Actualización Curricular, según el MINERD (2016) se enfocan en la práctica educativa, como consecuencia de las condiciones y necesidades en las que se desarrollan los procesos de enseñanza aprendizaje que atiende a la formación planificada del proyecto escolar. Si la coherencia entre la práctica educativa y el diseño curricular no es examinada con regularidad, puede suceder que en determinado momento coexistan en el sistema educativo currículos distintos, como es el caso del diseño aprobado oficialmente y el que se implementa en la práctica.

Asimismo, Davini (2015) al referirse al concepto de práctica docente considera que, estas acciones trascienden a las capacidades técnicas de intervenir en la enseñanza, esta comprende un proceso complejo como la toma de decisiones. La práctica docente es parte medular del proceso formativo, el cual forma parte de la práctica social y que responde a los objetivos educativos. De igual manera, López (2017) señala que la práctica didáctica

está directamente relacionada con la gerencia, como la columna vertebral del éxito de la institución. Por tanto, se configura como una política del sistema. En este sentido, marca las relaciones, las articulaciones y los intercambios entre los currículos, los programas de apoyo y las propuestas que, en su finalidad tienen su implementación en la escuela y contribuyen a la mejora continua de la calidad de la enseñanza escolar.

De igual manera, Vergara (2016) señala que “la práctica docente está condicionada por la estructura social, institucional y por opciones de valor de carácter ético-moral” (p.76). Estas acciones constituyen el eje articulador fundamental de los procesos formativos, en los que participa el estudiante desde el inicio de su carrera hasta el final de esta. La formación en la práctica educativa, se encuentra en un proceso formativo continuo que integra un conjunto de actividades de carácter práctico, que permite al docente en formación observar, participar y facilitar procesos de enseñanza aprendizaje en situaciones reales en diversos contextos, aplicando de manera integrada, sistemática y crítica conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores en actividades de aprendizaje previamente planificados.

*2.3.1.1. Motivación en la Práctica Docente.* Al hacer referencia a la motivación como factor determinante en la gestión pedagógica, es importante resaltar que esta es una emoción que incide en el estado de ánimo de los sujetos. De allí que, Franco (2021) define la motivación docente como “esa fuerza que hace moverse y surge por necesidad de lograr mejores estándares formativos” (p.151). La actitud de los maestros es determinante para hacer de las prácticas educativas un proceso formativo armónico, integrador y participativo. La motivación puede relacionarse con la predisposición de los docentes de hacer o aprender algo con un propósito formativo.

La motivación en los sujetos es un proceso psicológico, el cual en el contexto educativo tiene gran relevancia, y demanda del desarrollo de estrategias y actividades que propicien la motivación tanto extrínseca como intrínseca, donde intervienen factores externos e internos. Para Llanga, Silva, y Vistin (2019, p. 1) “la motivación extrínseca es aquella que proviene del medio externo y funciona como un motor para realizar algo (...), la motivación intrínseca en el estudiante en cambio es el acto de realizar actividades que generan satisfacción interna” (p.1). Mientras que, los factores intrínsecos son la actitud,

espontaneidad, autodeterminación, en estos intervienen elementos afectivos cognitivos, que son estimulados por la interacción con el contexto sociocultural, para alcanzar propósitos individuales y colectivos.

*2.3.1.2. Dimensiones de la Práctica Docente.* En este orden de ideas, se destaca lo señalado por Mejía y Urzuriaga (2017) a estos espacios del accionar del saber pedagógico, tanto disciplinar como procedimental. Asimismo, Ramírez (2020) hace referencia a seis dimensiones de la práctica docente, las cuales son la personal, institucional, interpersonal, social, didáctica y valores, las cuales se describen a continuación:

- Dimensión personal: es la acción propia o particular que desarrollan los docentes.
- Dimensión institucional: corresponde a la práctica que el maestro lleva a cabo en el espacio institucional o escuela. Cada maestro aporta sus intereses, prácticas de enseñanza, habilidades, proyectos personales y saberes a una acción educativa común que depende de los modelos de gestión directiva que establecen determinadas pautas de organización en la escuela y que influyen, en la manera en que cada maestro trabaja en su salón de clases y en los criterios de trabajo.
- Dimensión interpersonal: en una escuela el maestro tiene relaciones interpersonales entre los padres de familia y sus compañeros que se construyen sobre la base de las diferencias individuales como edad, sexo, escolaridad, diversidad de metas, los intereses e ideologías.
- Dimensión social: el trabajo docente es un quehacer que se desarrolla en un entorno social, geográfico y cultural que representa la diversidad de condiciones familiares estudiantiles.
- Dimensión didáctica: a través de la formación el maestro orienta y dirige a los alumnos para que adquieran aprendizajes, habilidades y competencias para estructurar su pensamiento y expresarlo de manera oral o escrita, conduce las situaciones de enseñanza en el salón de clases, analiza los métodos que utiliza y organiza el trabajo con sus alumnos.
- Dimensión valores: la formación está orientada hacia ciertos valores y actitudes, para hacer frente a situaciones y tomar decisiones que conduzcan a situaciones pedagógicas. De ahí surge la certeza de que el maestro influye de manera especial en la formación de ideas, actitudes y modos de interpretar la realidad de sus alumnos.

De acuerdo con el objetivo general de esta investigación, el cual busca construir una aproximación de la gestión pedagógica sobre el proceso de transformación de la práctica

docente, cada una de estas dimensiones son imprescindibles para lograr el desarrollo intelectual, ético y social en los profesionales de la educación y en los estudiantes que es hacia donde los docentes reflejan sus actitudes, reflexiones, concepciones e intenciones de la realidad vivenciada.

*2.3.1.3. Concepciones y Significados de la Práctica Docente.* Los docentes responden a un papel educativo y social muy importante a través de su acción pedagógica, mediante actividades favorables para el desarrollo de procesos educativos que se producen entre ellos y los estudiantes. Es decir, es el destinatario quien debe adquirir conocimientos, habilidades, actitudes y valores a través de las diversas situaciones, estrategias y métodos de enseñanza que proponen los docentes, para lograr los objetivos educativos.

Las prácticas de los docentes del Nivel Primario generan concepciones u opiniones propias acerca de cómo se vivencia, aprecia y concibe el arte de enseñar. En este fenómeno de estudio que se relaciona con la gestión pedagógica para la transformación de la práctica docente, resulta imperante conocer las concepciones que poseen los docentes desde sus prácticas pedagógicas para poder comprender y generar elementos teóricos que nutran el conocimiento.

Las concepciones docentes sobre la gestión pedagógica se relacionan con creencias, ideas, representaciones, teorías implícitas y conocimientos prácticos entre otros; que se generan en torno a este fenómeno. De allí que, “el término concepción encierra una cierta complejidad, pues su definición abarca no solo referentes cognitivos sino también contextuales, sociales, históricos y culturales; además del propio conocimiento profesional del personal docente”. (Vallejo & Torres, 2020, p. 3). Para los autores lo esencial de estudiar las concepciones de los docentes es que se genere metacognición, y así poder comprender las acciones de los docentes en la complejidad de diferentes contextos, para poder contribuir con las mejoras y los objetivos educativos.

En este orden de ideas, Arancibia, Casanova, y Soto (2016) establecen que “estas percepciones solo pueden limitar o plantear sesgos sobre los alcances de estos menores y, por tanto, aunque sea de manera inconsciente, condicionar la práctica docente” (p.17). Estos autores añaden que las concepciones representan un factor principal al abordar sus

prácticas docentes pedagógicas y toman en cuenta tres ejes que configuran unas estructuras categoriales, a saber:

a) concepciones externas transmisivas en donde se concibe al conocimiento como un objeto traspasable con la característica de poder hacer uso de la memorización a través de la enseñanza. Estas concepciones se sustentan en una realidad externa objetiva.

b) concepción constructiva individual donde existe una construcción interna subjetiva con una enseñanza supeditada a las motivaciones. Este tipo de conocimiento se centra en el sujeto que conoce y que se contrasta con la realidad objetiva para una construcción efectiva de la realidad vivenciada.

c) concepción constructiva social, la cual se entiende como aquella en la que se produce un acto de aprendizaje generado por la interacción social. Estas concepciones se orientan en el proceso de aprender con base en el constructivismo social, la experiencia humana, los apoyos didácticos y la configuración de las zonas de desarrollo próximo. En definitiva, estos tres tipos de estructuras de concepciones se configuran como un medio para guiar procesos de transformación de las acciones de los docentes en sus prácticas docentes pedagógicas.

Al respecto, Villalpando, Estrada, y Alvarez, (2020), resaltan que “cada práctica es única, particular e irrepetible, esto obedece a la diversidad de su historia personal y profesional, aunado a las particularidades de las instituciones y de sus miembros” (p.237). La dinámica interactiva educativa entre docentes y estudiantes definen la práctica docente, lo cual debe generar reflexión. Por tal razón, los docentes en referencia a su procedimiento en el escenario institucional, las circunstancias que lo rodean, así como los cambios y la incertidumbre de la profesión, están seguros de los muchos ingredientes que construyen la esencia de dicho significado.

Por lo que puede decirse, que el significado de la práctica docente está íntimamente ligado a los aspectos y realidades que la enmarcan. De allí que “la enseñanza entendida como la tarea que desarrollan los profesores, es un proceso de trabajo constituido por diferentes componentes que pueden aislarse en abstracto con fines de análisis” (Díaz & Sánchez , 2017, p. 428). Es de gran importancia la reflexión constante de los docentes, como parte de su trabajo al relacionarse con diferentes aspectos de la realidad, con el fin de

construir la representación de su práctica. Es el sujeto en el saber, en su afán de hacer, al encontrarse inmerso en una infinidad de experiencias que genera el desarrollo de su profesión. Esto se debe al carácter subjetivo del trabajo docente, y a la interacción social que se genera en los contextos educativos.

Al pretender la comprensión de los significados que otorgan los docentes a las prácticas educativas, Montanares y Junod (2018), destacan el modelo de pensamiento y acción docente propuesto por Clark y Peterson, el cual plantea que el planificar estrategias para la enseñanza, las creencias, vivencias y experiencias conducen a la reflexión, fortaleciendo el pensamiento y la toma de decisiones. Los aspectos antes señalados, tienen una influencia directa en lo cognitivo y emocional no observable. Las realidades socio históricas, en las cuales se haya inserto el docente y los acontecimientos en el contexto educativo. Sin duda, las instituciones educativas son uno de los principales espacios en donde los docentes concretan sus experiencias educativas, y es la gestión pedagógica la estrategia que ayuda a esta construcción.

En este orden de ideas, Verástegui (2019), afirma que “el conocimiento educativo es el que permite y lidera los cambios y las transformaciones en el sistema educativo” (p.117). El conocimiento que obtiene el maestro en la práctica educativa en las aulas, junto a la gestión pedagógica y la actualización y formación constante, tiene influencia en la transformación e impacto en la enseñanza. El conocimiento pedagógico es parte de la construcción social de la realidad en el plano individual y colectivo en la dimensión política, ideológica, cultural y social.

La práctica docente está vinculada con diversos elementos que, según Reyes, González y Be. (2018), integran todo lo que rodea al entorno educativo; sin embargo, este análisis crítico debe ir acompañado de un ejercicio ordenado y metódico que se relacione con el análisis y comprensión de las acciones, así como un diálogo colectivo, que ayude a los docentes a comprender las dificultades y desafíos que enfrentan en la vida cotidiana, también tomar conciencia de los problemas de la educación; porque si no fuera así, sería un obstáculo para cambiar su trabajo diario.

Para Martínez, Alvarez y Villardón (2017), en cuanto a la construcción del saber pedagógico, es claro que el docente debe haber desarrollado durante su formación

profesional, una serie de conocimientos adquiridos a través de los cursos que ofrecen las distintas escuelas; pero se reconoce que la praxis es lo que lo corona como profesional de la educación. Independientemente de la historia o la capacitación de los docentes, sus prácticas tienen una variedad de matices que reflejan las habilidades y conocimientos necesarios para satisfacer las necesidades de los cambios sociales y educativos en cada escuela; sin embargo, representan un gran desafío porque cada grupo tiene su propia personalidad. Vinculado al nivel de educación, al contexto sociocultural de sus estudiantes, al apoyo del equipo directivo; que el docente debe descifrar y comprender para poder implementar sus propios conocimientos a fin de innovar los espacios y condiciones necesarias para acercar el conocimiento a los estudiantes.

### ***2.3.2. Transformación de la Práctica Docente desde la Gestión Pedagógica***

En el Sistema Educativo Dominicano, se realizan transformaciones organizativas y formativas consideradas prioritarias, desde el rol protagónico de docentes y estudiantes; quienes, con políticas educativas claras y realistas promueven su emancipación intelectual, así como la creatividad y capacidad productiva. Para ello, es fundamental impulsar y acompañar un cambio educativo, que democratice las relaciones de poder entre estudiantes y docentes, y así propiciar que dichas relaciones se construyan sobre bases más equilibradas en cuanto a la participación y compromiso de los actores sociales que den como resultado la optimización de la educación, y de esta manera experimentar una transformación de las prácticas docentes significativamente positiva.

Actualmente, la educación se enfoca a resolver las necesidades e intereses que requiere la sociedad. Por eso, resulta fundamental que la educación responda a las necesidades sociales e individuales de la persona, y por ello, en esta sociedad cambiante, compleja y acelerada, hay una innovación apresurada de tecnologías que impacta las condiciones de vida, transforma y adapta patrones de comportamiento en un ámbito social y de forma individual. De allí, la importancia del uso y administración de la tecnología en los procesos formativos por parte de docentes y estudiantes.

En el Manual Operativo de Centros Educativos Públicos de la República Dominicana, creado por el MINERD (2015) se plantea la necesidad de transformar las prácticas educativas, y cómo los actores sociales deben planificarse y desarrollarse. Es

relevante tomar en cuenta que, en el contexto educativo, los cambios y transformaciones deben ser constantes y se presentan de manera rápida. Al hablar de transformación educativa hay que revisar la evolución de las metodologías docentes, uso de las tecnologías, el rol del docente, el empoderamiento del alumno o la tipología de materiales y recursos didácticos que se utilizan, por citar algunos detalles. No obstante, para abordar una transformación se debe estar realmente dispuesto a incidir en los tres factores, el porqué, el cómo y con quién.

Transformar las creencias forjadas en la vida, es un gran desafío en el proceso de formación profesional del profesorado. De allí que, Moreno, Pérez , y Martínez (2020), manifiestan que “La práctica reflexiva y crítica propone analizar casos reales del escenario profesional, tomando en cuenta todos los elementos contextuales que permitan mejorar la formación práctica” (p.5). Es el superar ideas que han surgido desde la formación en los pregrados, a partir de modelos preconcebidos, estereotipados, o copiados de otros maestros sobre la práctica docente. La enseñanza aprendizaje implica una tarea de construcción de nuevos conocimientos a partir de nuevas prácticas. Quien asume la tarea de enseñar debe comprender estos elementos contextuales y procesos, para mostrar diversas formas de enseñar y aprender y de esta manera ofrecer nuevas oportunidades que permitan la construcción de conocimientos significativos de interés para los estudiantes.

La práctica en el aula, es un conjunto de conocimientos previos y adquiridos en la formación que no siempre se superponen con dichos conocimientos. La transformación de creencias supone nuevas condiciones capaces de forjar prácticas, que pueden convertirse en la base para la construcción de nuevos conocimientos. La formación profesional de los docentes debe permitir la transformación cultural del maestro en formación, lo que implica el establecimiento de patrones mentales y nuevas ideas, basados en la organización de un conjunto de prácticas, incluyendo su reflexión para generar nuevas prácticas.

La organización del centro se hace en la perspectiva de un proyecto educativo no sólo técnico sino también emocional, ético y político que permita la diversificación de actividades en un marco común. Para ello, la organización del centro contribuye a generar un conocimiento riguroso, relevante, ético y significativo para todos los actores

involucrados (docentes, equipo de gestión y estudiantes), lo que facilita una lectura crítica de la realidad social.

### ***2.3.3. Práctica Docente y Lineamientos Curriculares***

La estructura del proyecto curricular de Nivel Primario incluye los siguientes elementos: habilidades, contenidos, estrategias de enseñanza aprendizaje, actividades, medios y recursos para el aprendizaje y pautas para la evaluación los cuales están presentes en la gestión pedagógica del Nivel Primario. Uno de los aportes más significativos que introdujo las Bases de la Revisión y Actualización Curricular, llevada a cabo por el MINERD fue el desarrollar el constructivismo y el enfoque por competencias en el currículo educativo dominicano. Se dio la incorporación de competencias, además de expresar intenciones educativas, permite poner el énfasis en la movilización del conocimiento, característica que permite integrar contenidos de diferentes fuentes en un contexto específico, conduciendo así a aprendizajes significativos.

El sistema educativo dominicano para el Nivel Primario, presenta el Diseño Curricular el MINERD (2016), en el que se destaca los componentes curriculares a saber competencias, contenidos, estrategias de enseñanza aprendizaje, medios y recursos para el aprendizaje, y el cómo desarrollar los procesos evaluativos en el Nivel Primario. De igual manera, presenta las competencias fundamentales a desarrollar por los escolares, tal es el caso, de la ética y ciudadanía, competencia comunicativa, competencia científica y tecnológica, competencia ambiental y de salud, pensamiento lógico, creativo y crítico, resolución de problemas, y desarrollo personal y espiritual.

En cuanto a la planificación en el proceso de alfabetización se propone la aplicación de las unidades de aprendizaje, proyectos de investigación, proyectos de intervención de aula, y ejes temáticos. La adopción de este enfoque amerita la concepción de un conjunto de principios presentes en los fundamentos del currículo, según el MINERD (2016) son los siguientes:

-Aprendizaje significativo: este implica la construcción de conocimientos a partir de aprendizajes previos sobre las necesidades e intereses de los niños.

-Funcionalidad del aprendizaje: es el desarrollo de actividades procedimentales para que el aprendizaje sea aplicable a la construcción de conocimientos en la cotidianidad en el ser, hacer, conocer y convivir donde se considera al alumno como el centro de la actividad escolar.

Es necesario tomar en cuenta la realidad de los estudiantes, para diseñar estrategias formativas e integrarlas y articular a situaciones de aprendizaje que faciliten el desarrollo de proyectos, problemas, casos, unidades de aprendizaje, entre otras actividades pedagógicas. Por lo general, los mejores planes docentes son aquellos que combinan la totalidad o parte de las estrategias de forma relevante y adecuada para alcanzar las competencias asumidas en el plan de estudios, teniendo en cuenta el nivel de competencia de la clase correspondiente.

Los docentes deben diseñar estrategias formativas para los procesos de aprendizaje de los estudiantes, con base en el diseño curricular al utilizar su capacidad creativa y crítica, e identificar el cuándo, dónde, con qué contenido y con qué medios desarrollarán determinados tipos de aprendizaje como actividades de iniciación, recuperación de conocimientos previos, construcción de conocimiento, profundización, ejercicio, investigación y evaluación. Para dicha planificación es necesario tener en cuenta las competencias fundamentales y específicas en cada nivel, ciclo, grado y áreas correspondientes; los contenidos conceptuales, procedimentales, actitudinales; las estrategias pertinentes y los medios y recursos adecuados para la realización de las actividades.

El planificar estrategias para promover la articulación de las áreas del conocimiento, debe hacerse desde las particularidades del grupo de estudiantes, el contexto y la comunidad educativa donde se lleva a cabo el proceso formativo. Es de gran relevancia que el docente seleccione las estrategias pedagógicas más adecuadas, adaptadas al plan estratégico a ser diseñado, entre estas están:

- Unidad de aprendizaje: es una forma de planificar el proceso de enseñanza aprendizaje en torno a un elemento de contenido que se convierte en el eje integral del proceso, aportando coherencia y significado.

- **Proyectos de investigación:** consiste en identificar las preguntas que los estudiantes desean profundizar y orientarlos en un proceso de búsqueda de respuestas de manera colaborativa y colectiva.
- **Proyectos de clase participativa:** constituyen una estrategia metodológica de investigación-acción que se desarrolla dentro de la escuela y en la que padres, docentes y la comunidad educativa en general participan de manera articulada y diferenciada.
- **Proyectos de intervención en el aula:** son aquellos que se aplican a un grupo específico de estudiantes para trabajar un tema que necesita ser internalizado o aprendido y que no es necesariamente relevante para otros miembros de la comunidad educativa.
- **Eje temático:** se asume como una asignatura concreta e interesante, en torno a la cual giran dos o más áreas del conocimiento.

Los docentes deben planificar las actividades educativas, de tal manera que cada alumno pueda desarrollar destrezas rigurosas y metas de aprendizaje basadas en los campos de estudio. Por tanto, el docente aplica habilidades interdisciplinarias y pedagógicas, en función de las necesidades de los estudiantes y el contexto de la comunidad.

El educador juega un papel fundamental ya que es responsable de planificar y diseñar situaciones de aprendizaje que promuevan el desarrollo de habilidades, además de brindar apoyo y retroalimentación durante todo el proceso. A esto se le denomina situación de aprendizaje o didáctica a circunstancias creadas a partir de la realidad, con el objetivo de que el alumnado construya y aplique determinados conocimientos. A la hora de diseñar situaciones de aprendizaje, se debe tener en cuenta que las habilidades fundamentales se desarrollan de manera interactiva, para ello el alumnado debe estar motivado y participar activamente, cuestionar, interactuar, buscar información, plantear y resolver problemas, tanto de manera individual como en grupo.

El diseño curricular para el Nivel Primario, busca estimular el trabajo sobre hechos, conceptos, procedimientos, valores y actitudes, y de esta manera, representar ideas, situaciones, estructuras o procesos, presentes en la cotidianidad y el mundo real de los estudiantes. Es por ello que la gestión pedagógica se enfoca a brindar apoyo y acompañamiento al docente en el proceso formativo de los aprendices, para que este desarrolle estrategias didácticas y pedagógicas acordes a las políticas curriculares adaptadas

al contexto educativo. En este orden de ideas, Perilla (2018), señala que “La identificación de los actores dota de un enfoque holístico del diseño curricular, dado que quienes viven el currículo cuentan con información fundamental para constituirse en fuente primaria” (p.22). Los valores son creencias, experiencias y vivencias, necesidades e intereses de quienes participan en el sistema educativo, que suscitan determinadas actitudes ante el proceso formativo. De allí que, deben tomarse en cuenta como criterios para la selección y organización de contenidos.

#### ***2.3.4. Competencias Tecnológicas en la Práctica Docente***

Al hacer referencia a los conocimientos tecnológicos que deben desarrollar los docentes, para hacer uso efectivo y creativo de las TIC, es necesario conocer y adquirir un conjunto de habilidades y destrezas tecnológicas o digitales. En palabras de Pilataxi y Larreal, (2023), destacan que existen una serie de herramientas tecnológicas como los Entornos Virtuales de Aprendizaje (EVA), Almacenamiento en la nube, Realidad Aumentada, Realidad Virtual, Realidad Mixta, Software Educativos, Páginas Web, entre otras, que ayudan en el diseño y construcción de recursos tecnológicos educativos. Para la gestión pedagógica, los actores sociales disponen de una diversidad de herramientas y recursos interactivos que son de fácil uso y acceso, tanto para la planificación y la organización funcional y estructural de las instituciones. De igual manera, las competencias tecnológicas son necesarias para el desarrollo de métodos y estrategias interactivas tanto dentro como fuera del aula.

Las competencias tecnológicas o digitales en la educación, son los conocimientos necesarios, actitudes y valores, para la toma de decisiones y resolución de problemas apoyadas en el uso de estas tecnologías. En el contexto educativo, las competencias se refieren a aquellos conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para el manejo de herramientas para la creación, diseño y selección de recursos tecnológicos educativos. Según la UNIR (2020). “Las competencias digitales son fundamentales en los currículums escolares actuales. De hecho, que se considera una competencia clave que debe haber desarrollado cualquier estudiante al acabar la etapa de educación obligatoria” (p.1). En el campo educativo, la importancia del uso de las tecnologías, es primordial la adquisición y fortalecimiento de competencias asociadas a estas prácticas, de hecho, en los últimos años

se ha convertido en un eje transversal para el quehacer educativo e incluso para la gestión pedagógica.

Las competencias tecnológicas de los docentes se relacionan con el conocer, el hacer, y el saber ser, en lo concerniente a la selección y utilización de plataformas, herramientas y aplicaciones web en la práctica pedagógica. Al respecto Ladrón, Cabero, y Almagro (2019), señalan que “los docentes deben desarrollar conocimientos tecnológicos sobre el funcionamiento tanto general como específico de las TIC” (p.363). Es evidente la necesidad de usar estas tecnologías, el cómo los docentes deben seleccionar las plataformas, aplicaciones y herramientas web, cómo diseñar propuestas educativas, recursos o actividades con ellas dependiendo del nivel y necesidades intelectuales de los estudiantes.

Es importante que los docentes se capaciten para manejar los recursos tecnológicos para la comunicación e interacción, compartir recursos en línea, e integrarse junto a sus alumnos a comunidades virtuales para compartir aprendizajes con otros pares. De igual manera, la creación de contenidos digitales como recursos de aprendizaje es necesaria para atender las necesidades y diversidad escolar. Todo ello enmarcado en la seguridad, al hacer uso adecuado y pedagógico de las herramientas digitales, para desarrollar proyectos, resolver problemas y optimizar la enseñanza y aprendizaje.

Entre el accionar del equipo de gestión pedagógica, está el fomentar la capacitación tecnológica docente. La cual debe llevarse a cabo para la adquisición y fortaleza de las competencias disciplinares, pedagógicas y tecnológicas con eficiencia y eficacia en los procesos educativos. Su propósito es mejorar las habilidades de los docentes en cuanto a la mediación entre los conocimientos y el aprendizaje de los estudiantes, cuyo resultado es producir una innovación de la acción didáctica. Al respecto Castro y Durán (2017), expresan que “para la incorporación de las tecnologías en el aula, es necesario contar con el compromiso de los docentes con el fin de que estos puedan capacitarse en el empleo de las mismas y conozcan su propio alcance y limitaciones”. El equipo de gestión pedagógica, debe velar por la formación y capacitación constante de los docentes en la actualización de los conocimientos pedagógicos y tecnológicos.

Las competencias tecnológicas refieren a aquellos conocimientos, habilidades y destrezas que se convierten en rasgos distintivos o requerimientos para manejar las herramientas y recursos educativos que ofrece la tecnología digital, especialmente la Web. En este particular, Tobón (2005), establece criterios de desempeño, enfocados en el saber ser, saber conocer y saber hacer, con el propósito de demostrar las habilidades obtenidas a través de un proceso formativo y que puedan fortalecerse con el entrenamiento constante. En el contexto educativo, es necesario que el docente desarrolle y demuestre conocimientos y habilidades para utilizar las herramientas tecnológicas en el proceso formativo e interactivo en la gestión pedagógica. Es importante enfatizar sobre la importancia del uso de las tecnologías, para la adquisición y fortalecimiento de competencias asociadas a las prácticas docentes, de hecho, en los últimos años se ha convertido en un eje transversal en los procesos de innovación de la enseñanza aprendizaje.

Referente a las competencias digitales UNIR (2020), presenta cinco áreas que deben manejar los docentes, éstas son:

- Búsqueda de información y alfabetización informal, en la cual el docente tiene la capacidad de investigar, localizar y recopilar información y contenido digital para incorporarlos en sus clases.
- Comunicación y colaboración al usar herramientas online, participación en grupos interactivos y comunidades virtuales para el aprendizaje.
- Creación de contenidos para lo cual el docente debe emplear software y herramientas tecnológicas como, los blogs, páginas web y canales YouTube.
- Habilidades para emplear medidas de ciberseguridad al proteger datos personales.
- Resolución de problemas al emplear las herramientas tecnológicas como estrategias pedagógicas y en la resolución de problemas.

En cuanto a las competencias tecnológicas, los integrantes del equipo de gestión pedagógica deben desarrollar conocimientos tecnológicos sobre el funcionamiento de estos medios y recursos, y utilizar las bondades que ofrece la Web, para crear comunidades virtuales que ayuden a desarrollar el trabajo colaborativo y el apoyo al docente de aula.

Según la información y alfabetización informacional, el Instituto Nacional de Tecnología Educativa y de Formación del Profesorado (2017), plantea tres niveles de competencias las cuales son:

-Básico: emplea la red para investigar y buscar información, datos y contenido digital.

-Intermedio: navega por internet, selecciona y evalúa la información adecúa los recursos a las actividades educativas.

-Avanzado: tiene la capacidad de diseñar o seleccionar las herramientas adecuadas para sus prácticas educativas, diseña estrategias personalizadas de acuerdo a las características, necesidades e intereses de los aprendices. Crea perfiles y participa en las comunidades virtuales.

El desarrollo de la gestión pedagógica, amerita del dominio de competencias tecnológicas por parte de los actores sociales, involucrados en la misma. Los recursos y herramientas tecnológicas pueden hacer grandes aportes al campo educativo, al transformar paulatinamente los métodos, medios y estrategias formativas. “La implementación de las tecnologías en los procesos educativos es un hecho irrevocable, éstas como recursos didácticos adecuadamente utilizados por los docentes y discentes genera el desarrollo de habilidades para el aprendizaje autónomo” (Valarezo & Santos , 2019, p. 181). Es importante destacar que docentes y estudiantes deben formarse y adaptarse al uso de los recursos tecnológicos, tanto para la instrucción como en el aprendizaje, con la finalidad de que la educación este a la par con las exigencias del contexto actual de la sociedad de la información y del conocimiento.

#### **2.4. Funciones de los Integrantes del Equipo de Gestión**

En la dinámica de los planteles educativos, participan elementos funcionales y estructurales. Es por ello que, en el desempeño del equipo de gestión educativa se llevan a cabo, una serie de actividades por cada uno de sus miembros como el director del centro educativo, orientador, coordinador de registro y control académico y coordinadores de docencia de primer y segundo ciclo, quienes deben manejar métodos, técnicas e

instrumentos, conocimientos pedagógicos y administrativos que integran la gestión educativa.

Según el MINERD (2015), en el Manual Operativo de Centros de Educación Pública se presentan las funciones de cada uno de estos miembros que integran el equipo de gestión pedagógica, (Ver anexo 1). Es importante destacar que, cada uno de estos funcionarios que integran el equipo de gestión a través de las funciones propias de sus cargos, deben trabajar colaborativamente. El equipo de gestión es el encargado de coordinar, organizar y llevar a cabo el diseño de los Proyectos Educativo del Centro como el Plan Operativo Anual y el (POA) y el Plan Anual de Clases (PAC), y las actividades generales que ello implica, para el funcionamiento de los Centros Educativos.

En este caso la gestión pedagógica como eje transversal, debe estar implícita en los planes operativos institucionales para de esta manera, brindar el apoyo adecuado al docente. De allí, la necesidad de coordinar y analizar procesos de acompañamiento a los docentes por medio de la asesoría continua, especialmente cuando el maestro es de nuevo ingreso, y de esta manera fortalecer las prácticas docentes. El acompañamiento y seguimiento a las prácticas docentes en el manejo de contenidos, métodos, técnicas y estrategias, para desarrollar habilidades y estrategias, y así consolidar competencias en los estudiantes de manera holística, para identificar fortalezas y dificultades, al aplicar los mecanismos de apoyo necesarios para el adecuado funcionamiento formativo del centro educativo.

Es por ello que, se plantea el programa denominado “Orientaciones para los Equipos de Gestión” (Gobierno de la República Dominicana, s.f., p. 1) el cual presenta de manera integral los procesos de capacitación a los docentes del Nivel Primario. El mismo busca desarrollar estrategias de enseñanza-aprendizaje según el lineamiento curricular y enfatiza la organización de una estructura de apoyo a los docentes y el monitoreo al proceso de enseñanza aprendizaje.

## **2.5. Teorías Sustantivas de la Investigación**

Entre las teorías que sustentan el estudio de la gestión pedagógica en el proceso de transformación de la práctica docente en el nivel primario se presenta la teoría sociocultural y el construccionismo social.

### ***2.5.1. Teoría Sociocultural***

La teoría sociocultural, fue propuesta por Lev Vygotsky; la misma explica cómo se dan las relaciones entre los individuos, sociedad y el contexto sociocultural. Es el accionar, pleno de vivencias y experiencias donde se desarrollan los sujetos, lo que va a permitir al ser humano comprender las diversas situaciones que suceden en su entorno y en la interacción constante con sus pares. Es por ello que, las relaciones en la gestión pedagógica que se llevan a cabo en el centro educativo, a la luz del enfoque socio cultural, puede contribuir a interpelar para interpretar y comprender, como es que se lleva acabo el apoyo, acompañamiento y la instrucción constante a la formación del docente, lo que se concreta en el desarrollo de sus prácticas educativas.

La teoría sociocultural concibe el aprendizaje y los conocimientos, como el producto de la interacción social, en el contexto cultural. No se puede considerar al estudiante, como un ser aislado de su medio sociocultural. Este enfoque teórico, se sustenta en las diferencias y diversidad entre los seres humanos, y la influencia que ejerce en los aprendices el contexto sociocultural. En este caso de la gestión pedagógica, el papel mediador recae en el equipo de gestión, y el docente quien se encuentra en un constante aprendizaje. En esta línea de ideas, Guerra (2020) expresa que:

La teoría sociocultural explica el cambio como una necesidad de adaptación del individuo a la sociedad del conocimiento en función de su aprendizaje, desarrollo y evolución; así, la sociedad está en constante cambio el individuo también y, por tanto, las competencias para la vida y el paradigma sociocultural constructivista justifican su presencia en el currículo de las instituciones educativas (p. 16).

A la luz de esta opinión, es importante resaltar que, el aprendizaje se inicia y desarrolla en el contexto social y cultural, donde a través del lenguaje los sujetos pueden desarrollar funciones mentales superiores como la memoria y el aprendizaje que forman parte del pensamiento racional. En la teoría de la Zona de Desarrollo Próximo (ZDP) Vygotsky plantea que en el desarrollo del aprendizaje, el contexto ocupa el lugar central, ya que se considera la interacción que establece el individuo con la sociedad y con los elementos que la conforman, los cuales van a ser el motor de desarrollo; es decir, son los estímulos encargados de impulsar el sujeto para lograr un desarrollo óptimo y favorable, y

así pueda desenvolverse de manera adecuada en sociedad y adquirir aprendizajes significativos, que posteriormente le servirán para explicar las diversas situaciones que se le presentan.

Referente a la ZDP que propone Vygotsky la define como “la diferencia existente entre el nivel de desarrollo real del niño y el nivel de desarrollo potencial” (UNIR, 2020, p. 1). En este sustento teórico se establece un espacio de relación tripartita inseparable que, por un lado, tiene el sujeto que aprende; por el otro, al sistema simbólico aprendido; y una tercera se relaciona con la materia que se enseña. En esta relación entran en juego procesos de logro individual y colectivo o asistido, que logran llevar al estudiante a su nivel potencial de desarrollo y a su vez a la persona que cambia. De allí que, el maestro transforma al enseñar desde la esencia de la investigación sobre la práctica misma.

Para que la situación antes descrita se concrete, es necesario el desarrollo de la función mental superior. Este proceso propicia la reflexión y análisis, para formular conceptos propios. Cabe destacar que, para Vygotsky, los seres humanos aprenden mediante la interacción social, al desarrollar competencias partiendo de capacidades mentales básicas como la percepción, atención y memoria, las cuales, al momento de interactuar con sus semejantes, se van transformando en funciones mentales superiores, que son determinantes en la enseñanza aprendizaje. Según lo planteado por Rodríguez (2015) Vygotsky enfatiza la relevancia de la instrucción educativa, para generar experiencias de aprendizaje en quien se encuentra en un proceso formativo.

En resumen, puede argumentarse que el equipo de gestión pedagógica a través de la interacción con los docentes, conforman comunidades de aprendizaje, y de esta manera participan en la construcción de modelos de gestión pedagógica acorde a las características de la institución educativa. De acuerdo con los postulados de Vygotsky, es necesario que se desarrollen prácticas pedagógicas activas que orienten de manera adecuada a los aprendizajes a través de la mediación. Para lo cual, el rol del equipo de gestión es clave para consolidar aprendizajes significativos en los docentes, los cuales deberán direccionar sus prácticas pedagógicas.

### **2.5.2. Construcción Social**

Al hacer referencia al construccionismo social, es importante destacar la influencia que ejercen las relaciones sociales en los procesos formativos. En este orden de ideas, se presenta a Gergen (2007) quien plantea al construccionismo social como una teoría del conocimiento relativista que pone el énfasis de su análisis en las formas en que las personas explican la realidad y a ellos mismos. Considera que todo entendimiento de la realidad se construye, negocia y renegocia en el lenguaje, como un juego discursivo con base en los significados y concepciones que asignan a una realidad, por ejemplo, los docentes en su quehacer o realidad vivenciada en la gestión pedagógica.

El construccionismo social es todo aquello que se representa del mundo, y está socialmente expreso de acuerdo al grado de los compromisos previos con una determinada comunidad social, como lo es el centro educativo. Para Bruno, Acevedo, Castro, y Garza (2018) “el construccionismo da al sujeto una participación amplia en la conformación del mundo social y sus significados” (p.1). En el construccionismo social, la realidad es un conjunto de significados conversacionales que son socialmente compartidos entre los actores que intervienen en el centro educativo. En este orden de ideas, sobre el aprendizaje construccionista es propicio destacar lo señalado por Aparicio y Ostos (2018) al expresar que deben ser los sujetos o aprendices quienes saquen sus propias conclusiones mediante su accionar procedimental, creatividad y experiencias.

Para los docentes y el equipo de gestión, las formas de referir y de conceptualizar la realidad comprende la gestión pedagógica. Esta, no refleja un concepto definitivo; sino, la participación activa y las interacciones presentes en la comunidad que integra a los actores sociales y que dan significado al proceso formativo. Por tanto, el conocimiento es relativo en un proceso de deconstrucción y construcción, el cual es dinámico y formativo, ello implica la integración y participación dinámica y comunicacional que evoluciona sincrónicamente en relación con los hechos, procesos y acontecimientos que dan vida al currículo educativo del Nivel Primario.

En el campo pedagógico, el construccionismo es una corriente psicológica que resalta la importancia de la interacción y las relaciones sociales. Respecto a esta temática, Quintana (2018) expresa que “este considera las ideas básicas de los planteamientos de

Piaget, en relación con la estructuración cognitiva y los procesos que le son propios de manera diferenciadas en distintos momentos del desarrollo psicobiológico de los individuos” (p.74). Resulta importante resaltar que, al desarrollar un enfoque pedagógico del construccionismo, éste se deriva de la corriente constructivista propuesta por Piaget, que a su vez se articula con la teoría sociocultural planteada por Vygotsky. El enfoque construccionista considera que los aprendices, deben participar activamente tanto en el diseño como en el desarrollo de proyectos de aprendizaje. De allí, la importancia que tiene el facilitar a los docentes recursos instruccionales, tecnológicos y pedagógicos para la construcción de los aprendizajes.

El construccionismo social en el campo pedagógico, es una teoría de aprendizaje propuesta por Papert, Piaget, Vygotsky y Ausubel, entre otros. Este enfoque teórico resalta la actuación del docente, quien es el profesional que debe estar formado y orientado por el equipo de gestión, para planificar las estrategias formativas a partir de las necesidades e intereses de los estudiantes. De allí la importancia de la interacción, para generar un proceso formativo continuo en el contexto educativo, y de esta manera, empoderarse de los conocimientos los cuales deben ser producto del aprendizaje como un proceso social.

En el marco de la pedagogía crítica, se destaca el construccionismo social; él cual se articula con la práctica pedagógica. Esta corriente, hace énfasis en el reconocimiento del sujeto, su imaginario, y sus manifestaciones socioculturales. Para lo cual, el rol del docente es determinante en la formación y valorización de los estudiantes. La diversidad cultural, las capacidades cognitivas individuales y la comunicación e interacción, se conjugan desde el enfoque pedagógico para producir transformaciones en las prácticas educativas del docente.

## **2.6. Fenomenología en la Investigación de la Gestión Pedagógica.**

La fenomenología da lugar al paradigma interpretativo, mediante esta perspectiva filosófica, se buscó comprender y describir la realidad de los docentes y el equipo de gestión pedagógica en el Nivel Primario como un fenómeno unificado, global, múltiple, holístico; y a estos actores, se les considera sujetos activos, comunicativos que comparten concepciones y significados para orientar el conocimiento sobre la gestión pedagógica en la transformación de las prácticas docentes.

La fenomenología como corriente filosófica fundada por Husserl (1992) se constituye en una ciencia cuando trata de descubrir las estructuras esenciales de la conciencia. Este enfoque, se manifiesta directamente en la conciencia; estudia las estructuras de la experiencia subjetiva, y se distingue por no intentar explicar los fenómenos en términos de objetos externos al sujeto. La fenomenología, busca describir y entender las experiencias y vivencias en sus propios términos; de manera similar al como un pintor analizaría su visión de una escena para lograr reproducirla. La fenomenología como filosofía, constituye una de las críticas a la razón más radical, que se han intentado en la historia de la humanidad.

En ese sentido la fenomenología es de mucha ayuda si se concibe y se dimensiona como una filosofía crítica, para pensar lo que es captado a través de los sentidos en la realidad. Lo que conforma la experiencia en el mundo de la vida y en potencia puede convertirse, dadas las evidencias físicas, simbólicas o intelectuales, en conocimiento provechoso para mejorar el mundo y hacerlo habitable para todos, sin dominación, sin epistemologías oscuras, sin jerarquías sociales emanadas de una cultura que funciona con base en el racismo, el prejuicio, la intolerancia y en ausencia del pensamiento crítico, activo, ético y solidario de sus ciudadanos.

La fenomenología, llamada en su momento también ‘filosofía de las esencias’ o ‘eidética’: ‘*eidos*’, alude a aquello que puede ser captado ‘en toda su pureza’. De esta manera, la fenomenología se relaciona con observar y entender la experiencia a partir de las expresiones de los sujetos. Las bases de esta perspectiva filosófica, sólo en principio, pueden encontrarse en la doctrina de Brentano (1838-1917), Ehrenfels (1850-1932) y Meinong (1853-1921).

El enfoque filosófico fenomenológico, se caracteriza esencialmente como una forma para aproximarse al conocimiento a través de la subjetividad de los actores sociales, sus vivencias y experiencias y el sentido que le es otorgado. Según Husserl (1992), es un paradigma que busca la explicación del porqué de las cosas, la esencia y naturaleza de los fenómenos. De igual manera, para Fuster (2019), la percepción del mundo es a través de las experiencias humanas. Este método permite que el investigador, mediante el diálogo y

durante el trabajo de campo, capte distintas visiones; la propia, la de la gente participante y la de las personas o agentes externos; así se llega a conocer las estructuras del fenómeno social.

Desde la fenomenología, se plantea un enfoque filosófico para el estudio de las realidades humanas. Para Navarro (2021) “la fenomenología es de mucha ayuda si se concibe y dimensiona como una filosofía crítica para pensar lo que es captado a través de los sentidos en la realidad” (p.3). Las experiencias de vida que producen los fenómenos que se llevan a cabo en el contexto social, producen en los sujetos un cúmulo de conocimientos como parte de las costumbres y vivencias de la vida humana. Este enfoque, intenta explicar la naturaleza de las cosas, la esencia y la veracidad de los fenómenos, ya que el objetivo que persigue es la comprensión de la experiencia vivida en su complejidad.

Al analizar el discurso de Husserl (1992) éste busca la comprensión de la realidad del sujeto, y su relación con el significado otorgado al fenómeno, puede llevarse a cabo desde el enfoque, concepción y principios de la fenomenología. Es por ello que, al estudiar la gestión educativa y su incidencia en la transformación en la práctica docente. A través del método fenomenológico se intenta explicar la naturaleza del fenómeno. El objetivo que persigue es la comprensión de la experiencia vivida en su complejidad; esta comprensión busca a su vez, la conciencia y significado del objeto de estudio.

En la transformación de la realidad social educativa, es necesario captar, comprender e interpretar los significados, las concepciones dadas por los informantes en las cuales influyen los valores, métodos, estrategias, relaciones y acciones en su contexto de trabajo. Al respecto, Esguerra (2018), señala que “lo que aprehende la intuición categorial es el ser de las cosas, o el modo en que éstas se nos dan” (p.158). Desde una perspectiva interpretativa o hermenéutica, la fenomenología es una metodología filosófica ideal para descubrir el significado del ser o existencia de los seres humanos desde una manera diferente a la tradición positivista.

En el pensamiento de Husserl, la fenomenología asume la dirección y dimensión de profundidad que dan cuenta descriptivamente de un fenómeno tal cual es en el momento en que este se presenta; y su objeto de estudio es la esencia o contenido inteligible ideal de los

fenómenos captados en la inmediatez. Con ello, el filósofo busca refundar todas las ciencias y, en particular, la filosofía no basada en principios empíricos ni deductivos. De esta manera, la filosofía fenomenológica, como ciencia eidética, rigurosa y apodíctica, posee como objeto de estudio las conexiones esenciales y no los hechos contingentes, al igual que sucede con las ciencias exactas, como por ejemplo las matemáticas. Según Husserl (1992) “...el motor de la investigación no debe partir de filosofías, sino de las cosas y problemas mismos” (p.61). La intuición que interesa es de carácter intelectual y esencial, sin presupuestos previos.

La filosofía, busca respuestas a los fenómenos del mundo en el que habita, desde la experiencia humana con todos sus vacíos y aporías, para construir conocimientos, con ética, crítica y razón, exigiendo la rigurosidad científica sobre la experiencia. En palabras de Navarro (2021) la filosofía es parte de la fenomenología al desarrollar métodos que se sustentan en las experiencias humanas para el estudio de la realidad. Estas acciones se basan en el saber cómo un compromiso filosófico que requiere para conocer verdaderamente, para lo cual es necesario que la *apojé* y la reducción fenomenológica se practiquen metódicamente.

El hombre es un ser relacional, intersubjetivo que interactúa con otros en un entorno cultural social, en el cual existen códigos morales, leyes, normas de convivencia y hábitos sociales e históricos que dan lugar a la cultura y sus intereses contextuales, en un proceso simbólico, recíproco, discursivo, entre otras características propias de la realidad social que se construye en su constante evolución haciendo de la realidad un elemento inconcluso en constante transformación, en el cual la educación es un elemento fundamental para que las prácticas culturales trasciendan en el plano formativo de los ciudadanos.

Como corriente filosófica, la fenomenología se caracteriza por sustentarse en conceptos o aspectos esenciales básicos que permiten observar, comprender e interpretar la realidad como totalidad, como un sistema. A saber, estos conceptos son el *eidós*, la *epojé*, la intencionalidad y la intersubjetividad para el rescate de la vivencia humana y la construcción del conocimiento de la realidad. La fenomenología con sus conceptos definitorios tiene como propósito la búsqueda de los significados que las personas otorgan a

sus experiencias como miembros de las instituciones; en el caso específico, las concepciones de los docentes y el equipo de gestión sobre la realidad de la gestión pedagógica en la transformación de las prácticas docentes.

La fenomenología admite explorar en la conciencia de la persona, es decir, entender y comprender la esencia misma, el modo de percibir el fenómeno a través de experiencias, y los significados característicos que definen el perfil holístico del individuo. En tal sentido, se enfoca en las vivencias y destaca el sentido que envuelve lo cotidiano, el significado del ser humano, es decir, la experiencia. La fenomenología es sensible a la problemática desatada en torno al mundo de la vida.

El carácter interpretativo de la fenomenología, lleva a rescatar las vivencias y reflexionar en profundidad acerca de las experiencias cotidianas de los actores. Referente al enfoque fenomenológico, dos exponentes clásicos como son Husserl y Heidegger, son reseñados por Soto y Vargas (2017), al respecto, plantean que:

Husserl, fundador de la fenomenología, propone que, a través de la reflexión, se puede descubrir aquello invariable que está presente en la vivencia del ser humano (esencias). M. Heidegger, su discípulo, quien, siguiendo la misma línea, avanza e intenta reconocer, a través del lenguaje, al ser que está oculto en medio de su entorno (p.43).

Según las ideas que expresan Husserl y Heidegger, la fenomenología mira las cosas por sí mismas; es lo que se muestra, lo que se hace manifiesto y visible. Significa ser una persona y como el mundo es inteligible para los seres humanos. Es el encontrar el significado de las vivencias de modo único en cada docente, directivo, psicólogo y orientador con el fin de tomar acciones que lleven a mejorar las prácticas docentes. Esta práctica se torna trascendental debido a que la esfera educativa gira en torno de la dimensión subjetiva de los actores sociales que la conforman, cuya comprensión de los sentidos y significados son fundamentales, ya que permitirá conocer, comprender, reproducir y, si es preciso, transformar las prácticas docentes desde la gestión pedagógica.

El mundo de vida y las realidades vivenciales son poco comunicables; pero esenciales para entender la vida psíquica de cada actor social. Por ende, es primordial una

sistemática y detallada descripción que coloque en reflexión todo prejuicio del investigador y los informantes. En este proceso, es primordial subrayar que el acceso a estas realidades no observables se obtiene por medio de una comprensión interpretativa de las vivencias de los docentes y el equipo de gestión del Nivel Primario. Para conseguir esta comprensión interpretativa, requiere aplicar diversos procesos de pensamiento específicos, de acuerdo con cada etapa del método fenomenológico, que serán desarrolladas en su momento.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1. Orientaciones Metodológicas**

La presente investigación, está enfocada al estudio de la gestión pedagógica y el proceso de transformación de la práctica docente en el Nivel Primario del Sistema Educativo Dominicano. En tal sentido, se llevó a cabo una experticia para identificar elementos empíricos y epistemológicos para la construcción teórica e interpretativa y subjetiva a través de la interacción mutua con el objeto de estudio, basados en la experiencia, la razón o las vivencias de los actores sociales que intervienen en los procesos formativos.

##### ***3.1.1. Enfoque Cualitativo Inductivo***

Con el propósito de indagar las concepciones de los docentes y del equipo de gestión del Nivel Primario, y de esta manera caracterizar y analizar la gestión pedagógica que se lleva a cabo en los centros educativos Arroyo Hondo Abajo Distrito Educativo 06-05, La Vega Este, Pablo Alba Flores, Distrito Educativo 06-06 de Moca y Aníbal Medina del Distrito Educativo 06-09 de San Víctor, donde se estableció una relación entre la investigadora y el objeto de estudio; para lo cual, se desarrolló una dialéctica entre las concepciones que manifestaron los docentes y el equipo de gestión.

La investigación se enmarca en el enfoque cualitativo, porque la obtención del conocimiento viene dada por un estilo de pensamiento inductivo y se abre paso a la comprensión profunda de la gestión pedagógica, como fenómeno social educativo. Según lo planteado por Flick (2014), al llevar a cabo una investigación cualitativa, los investigadores interactúan con los sujetos o actores sociales inmersos en el fenómeno a estudiar, tal es el caso de los docentes y miembros del equipo de gestión, quienes manifestaron sus experiencias vividas sobre la gestión pedagógica en las instituciones educativas. Todo ello, para obtener la información, desde el punto de vista de sus experiencias personales y sus reflexiones particulares.

En la investigación se desarrolla el pensamiento inductivo, el cual según Anna (2022) constituye el eje central en torno al cual se sustentan las creencias y vivencias. Es por ello que el estudio se enfocó a encontrar rasgos comunes en un grupo definido para llegar a caracterizaciones generales, sustentado en experiencias empíricas y vivencias de los actores sociales sobre la gestión pedagógica y la transformación de las prácticas docentes, como fenómeno de estudio en el Nivel Primario del sistema educativo dominicano.

El desarrollo investigativo, se enfocó a comprender y profundizar sobre la gestión pedagógica y la práctica docente, como el fenómeno al explorar el punto de vista de los actores de la investigación. En este orden de ideas, Hernández, Fernández, y Baptista (2014) señalan que “la acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación, resulta más bien un proceso circular” (p.1). En todo caso, prevalece la interacción entre el investigador y los sujetos objeto de estudio que forman parte de la investigación, al observar los hechos y acontecimientos al interactuar con los sujetos o actores sociales en el proceso investigativo.

De acuerdo con la interacción entre los sujetos y el contexto de estudio, la investigación se considera de campo, la cual según Arias (2016) define como “aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados” (p.31). El contexto de estudio está conformado por tres Centros Educativos Arroyo Hondo Abajo Distrito Educativo 06-05, La Vega Este, Pablo Alba Flores, Distrito Educativo 06-06 de Moca y Aníbal Medina del Distrito Educativo 06-09 de San Víctor, donde se interactuó con los docentes y los miembros del equipo de gestión.

Según la profundidad de la investigación, referente a la obtención de la información, procesamiento y resultados esperados, se define como explicativa. Para Hernández y Mendoza (2018) “los estudios explicativos van más allá de la descripción de fenómenos, conceptos o variables o del establecimiento de relaciones entre estas; están dirigidos a responder las causas de los eventos” (p.110). El estudio enfoca el proceso reflexivo, para comprender la información obtenida de las fuentes o informantes claves, para lo cual se establecieron unidades de análisis e interpretación de los resultados, y de esta manera,

explicar cómo incide el accionar del equipo de gestión en el desarrollo de las prácticas docentes.

La investigación parte de una serie de preguntas o supuestos con el propósito de obtener las perspectivas y puntos de vista de los actores sociales, por ejemplo, sus emociones, prioridades, experiencias, significados y otros aspectos subjetivos. Es por ello que, la investigación cualitativa, se asumió como el proceso de interpretación de la gestión pedagógica como fenómeno de estudio, inserta en el proceso educativo, con el fin de desarrollar un cuerpo de conocimientos que permita comprender y transformar la realidad social y educativa.

### ***3.1.2. Paradigma Interpretativo***

La investigación asume el paradigma interpretativo; el cual según lo planteado por Walker (2022), la comprensión es su eje central. El estudio se enfocó al entendimiento y comprensión de la gestión pedagógica y como incide en las prácticas docentes. Es por ello que, el desarrollar la comprensión para la interpretación y entendimiento del fenómeno estudiado, se considera parte de la ruta cualitativa de la investigación. En este orden de ideas, el paradigma interpretativo, “resulta conveniente para comprender fenómenos desde la perspectiva de quienes los viven y cuando buscamos patrones y diferencias en estas experiencias y su significado” (Hernández & Mendoza, 2018, p. 9). Es la interpretación de la percepción subjetiva holística desde la experiencia de los protagonistas, quienes fueron los integrantes del equipo de gestión y los docentes del nivel primario; para lo cual se consideró el método fenomenológico planteado por Martínez (2004), en el que se desarrollaron las etapas previa, descriptiva y estructural.

### ***3.1.3. Método Fenomenológico***

En la búsqueda de la comprensión de la realidad social, es necesario entender las experiencias que manifiestan los integrantes del equipo de gestión y los docentes, referente a la gestión pedagógica, con la finalidad de entender las actitudes y creencias; y de esta manera, generar elementos teóricos sobre la gestión pedagógica para la transformación de la práctica docente del Nivel Primario. En tal sentido, se desarrolló el método fenomenológico, el cual, según Sánchez, Reyes , y Mejía (2018) es ideal en el estudio de la

subjetividad humana ya que el mismo emplea procedimientos cualitativos e interpretativos para el análisis de la información. Estas acciones se desarrollaron con la finalidad de comprender el accionar del equipo de gestión y como incide en la transformación de las prácticas docentes. Todo ello, enmarcado en la realidad en la que está inmerso el Sistema Educativo Dominicano.

### **3.2. Contexto de la Investigación**

El escenario de la investigación, sugiere la idea de la presencia de actores que interactúan, en lo que dicen y hacen y es producto del modo en que definen su mundo. Al referirse al contexto de la investigación, Sánchez, Reyes , y Mejía (2018), consideran que el contexto es el espacio y tiempo en el cual se desarrolla el estudio, este aporta elementos valiosos para generar conclusiones objetivas. Es el contexto donde se llevaron a cabo las interacciones que se producen entre los actores sociales; es el escenario, donde se desarrolló el estudio. En este caso fueron las instituciones educativas vistas desde una perspectiva holística, con los docentes y el equipo de gestión; quienes se convierten en las fuentes de información. De allí que sus vivencias y experiencias son de gran relevancia para ser estudiadas.

El contexto espacial donde se desarrolló el fenómeno objeto de estudio constituye el lugar físico, institucional o geográfico, donde se llevó a cabo la investigación. El contexto cultural otorga los significados acerca de las costumbres, gustos, necesidades y creencias presentes en la comunidad, la institución y el aula. El escenario en el cual se lleva a cabo la gestión pedagógica fueron tres Centros Educativos de Nivel Primario en el sistema educativo dominicano, el cual se rige por las políticas y directrices provenientes del MINERD.

Para el desarrollo de la investigación fueron seleccionados tres Centros Educativos, de Nivel primario, estos son Arroyo Hondo Distrito Educativo 06-05 La Vega Este, el cual posee en el nivel primario una matrícula de 29 varones y 23 niñas para un total de 52 estudiantes. De igual manera, el Centro Educativo Pablo Alba Flores, Distrito Educativo 06-06 de Moca la cual cuenta con una población de 80 varones y 67 niñas, para un total de 147 escolares, ubicados en una zona rural y el Centro Educativo Aníbal Medina Díaz, el

cual pertenece al Distrito Educativo 09 San Víctor y la Regional 06, La Vega, éste se localiza en la provincia de Espaillat, en una zona urbana, el mismo cuenta con una matrícula de 260 varones y 223 niñas y 34 docentes. La estructura de los planteles es adecuada y con óptimas condiciones, cuentan con servicio de áreas administrativas, salas de profesores, bibliotecas; así como también, el área cívica y cachas deportivas. Estas presentan el nivel inicial de educación separado de los demás grados de primaria.

En estos centros educativos se desarrolla el currículo dominicano con la participación del equipo de gestión, docentes y comunidad en el desarrollo de la gestión pedagógica, para el logro de los objetivos educativos del Nivel Primario. Estos actores de la educación demuestran compromiso, motivación y esfuerzos en los procesos formativos de los estudiantes con esperanzas renovadas, desde una visión proactiva y optimista de futuro, que será la base para construir una sociedad más justa, equitativa, segura y más solidaria, con la participación de todos y todas, como lo plantea el Diseño Curricular del Nivel Primario.

### **3.3. Diseño de la Investigación**

La manera como se desarrolla un proceso de investigación cualitativa, se caracteriza por la flexibilidad, apertura y enfoque holístico del estudio. Por tal motivo, se presenta un diseño sustentado en el paradigma interpretativo, y se considera el método fenomenológico, con sus momentos, fases y pasos. El diseño en una investigación cualitativa es un proceso reflexivo de la realidad donde cada componente es reconsiderado o modificado en respuesta a nuevos avances o alteraciones en alguno de los otros componentes. En tal sentido, se describieron e interpretaron con minuciosidad lo expresado por los informantes, con la intención de elaborar una estructura común representativa de esas experiencias vivenciales, sobre la gestión pedagógica y la transformación de la práctica docente.

Es por ello que, se consideraron las fases propuestas por Martínez (2004), las cuales describen las etapas, momentos y acciones de la investigadora, y se presentan en la tabla 2.

**Tabla 2.***Etapas y momentos del método fenomenológico*

Etapas	Momento fenomenológico	Tipo de reducción	Acciones de la investigadora
Previa y Descriptiva	Psicológico propiamente dicho	Segunda reducción fenomenológica, de la esfera fáctica a lo esencial	Establecer supuestos, Observar el contexto. Entrevistar y transcribir respuestas sobre el hecho social. Construir las descripciones. Evidenciar y describir la realidad vivida por las personas de manera auténtica, organizada, clara y completa.
Estructural	Lógica del significado. Constitutivo trascendental	Se pasa de la esfera eidética a la trascendental	Analizar e interpretar los datos en las descripciones protocolares para encontrar la estructura del fenómeno. Integrar las estructuras individuales de manera global.
Discusión de Resultados	Histórico- crítico	Intersubjetiva-trascendental, apertura al horizonte social	Comparar, contraponer, comprender e interpretar la estructura del fenómeno y sus significados y enriquecer el cuerpo de conocimiento del hecho social estudiado.

Fuente: (Martínez M. , 2004).

1. Fase previa: esta etapa consistió en la clasificación de los supuestos básicos llevadas a cabo por la investigadora. En este caso, los valores, actitudes, creencias, presentimientos, intereses, conjeturas, supuestos en su labor investigativa. En este sentido, es importante destacar la experiencia previa de la investigadora, quien, por doce años, formó parte del equipo de gestión del centro educativo Pablo Alba Flores, Distrito Educativo 06-06 de Moca el cual forma parte del contexto objeto de estudio. Es importante destacar que, la investigadora en los últimos cinco años ha sido asesora académica, y además se desempeña como acompañante de directores de nuevo ingreso en Santiago de los Caballeros y Navarrete.

2. Fase descriptiva: se obtuvo una percepción o acercamiento al proceso de la gestión pedagógica, donde se emplearon distintos recursos y herramientas como las grabaciones o audios. Se llevó a cabo la interacción con los integrantes del equipo de gestión pedagógica con quienes se desarrolló el grupo focal. De igual manera, se interactuó con los docentes y una experta a través de las entrevistas.

3. Fase estructural: se procedió a transcribir, organizar y analizar la información que se obtuvo en el grupo focal y las entrevistas. Esto implicó la revisión general del material y su clasificación. A posterior se empleó el programa software ATLAS.Ti, para analizar la

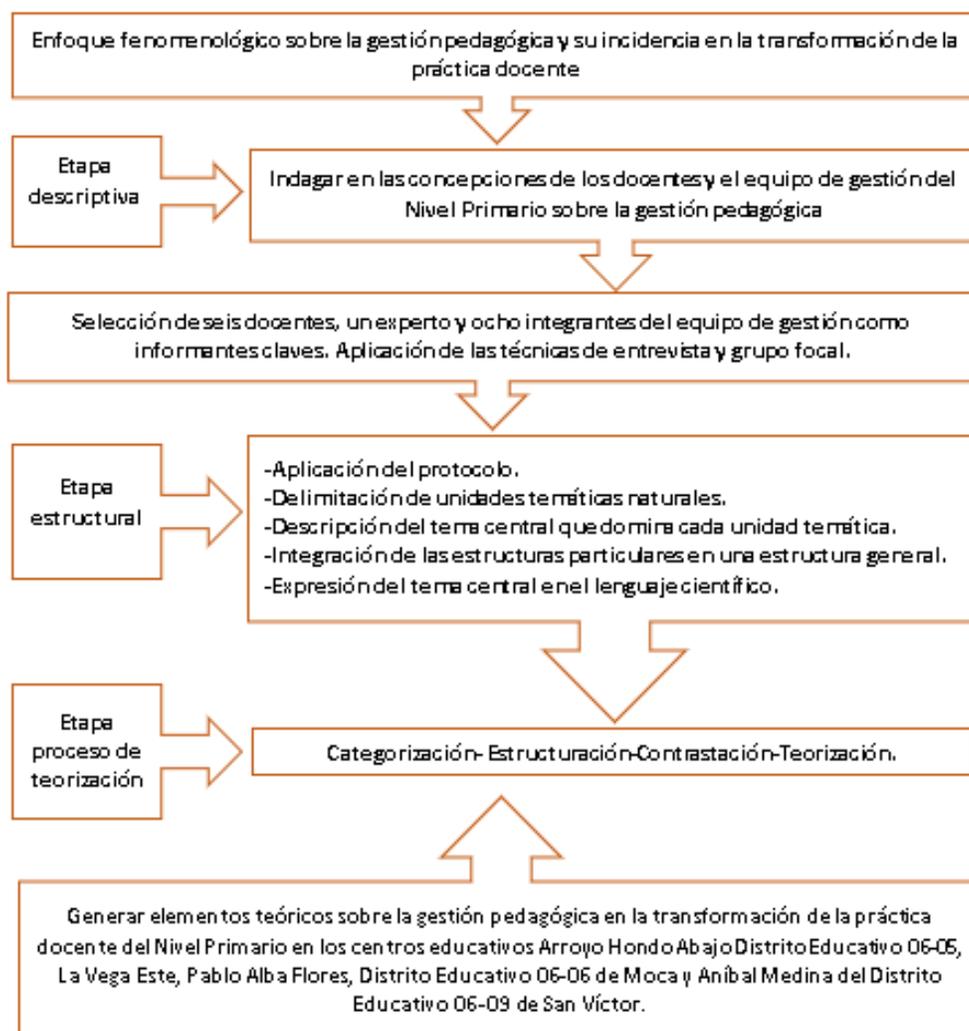
información, para lo cual se crearon unidades hermenéuticas, y de esta manera se codificaron, conceptualizaron e identificaron las subcategorías y categorías centrales presentes.

4. Discusión de resultados: se revisó y discutió la información obtenida, contrastándola con la información recogida por otros investigadores o estudiosos, así como con el conocimiento que existía previamente, para alcanzar un nuevo conocimiento.

A continuación, se presenta el esquema diseño de investigación en la figura 3.

**Figura 3.**

*Diseño de la investigación*



Fuente: Adaptado de Martínez 2004, a la investigación.

Es importante destacar que, el desarrollo del diseño ilustrado en la figura 3, favoreció el conocer e interpretar la vivencia de cada informante, a través de la aplicación de las técnicas respectivas para dar respuesta a los objetivos con base en la fenomenología como el método investigativo que más se adecúa a la naturaleza del objeto de estudio. En el diseño investigativo se presentó el protocolo comprendido por los pasos o etapas a ser desarrolladas en el trabajo de campo. Es importante resaltar que el estudio generó una dialéctica entre lo teórico-empírico, basado en la información emergente de las diferentes fuentes de información.

A continuación, se describen a detalle las etapas que se desarrollaron en la investigación:

### ***3.3.1. Etapa Descriptiva.***

En esta fase fueron seleccionados los informantes clave, y las técnicas e instrumentos para desarrollar la investigación. En tal sentido, se tomó en cuenta las actitudes y creencias de los actores involucrados, referente a la gestión pedagógica y su incidencia en las prácticas docentes como el fenómeno objeto de estudio, para lo cual se interactuó con los informantes claves, utilizándose diferentes recursos y herramientas como es el caso del grupo focal y las entrevistas, a través del desarrollo de diálogos y el registro de grabaciones para su posterior transcripción.

Referente a la fiabilidad y calidad de las fuentes, la constituyen los indicadores clave establecidos para la selección de los informantes presentes en adelante. Estas acciones aseguran la credibilidad y autenticidad de la información. Al respecto, Arias (2019), manifiesta que, para optimizar la calidad de la investigación, es de gran relevancia tomar en cuenta un conjunto de indicadores los cuales son la pertinencia y correspondencia de los datos con los objetivos investigativos; la fiabilidad, que es el carácter fidedigno y la autenticidad de los datos, así como la vigencia, que es la utilidad del contenido que se mantiene en el tiempo. Otro factor de gran relevancia para la investigación, son los criterios para la selección de los informantes considerados clave y la información que estos aportan.

*3.3.1.1. Informantes Clave.* Los sujetos en la investigación cualitativa, son aquellos informantes que constituyen un todo sistémico que forman parte de un colectivo. Son las

personas, instituciones, grupos sociales, etnias, entre otros; quienes manifiestan experiencias, características particulares o colectivas, que representan especial interés o se convierten en objeto de estudio desde el enfoque cualitativo-inductivo. Es importante resaltar que, el espacio ideal para la comprensión y análisis del fenómeno es el contexto sociocultural donde suceden los hechos.

Referente a las unidades de estudio, éstas las integran los sujetos o actores sociales que se consideraron informantes clave para el desarrollo de la investigación. La selección de los sujetos fue de manera intencional, se tomó en cuenta que estuviesen conformados por tres directores, tres coordinadores, dos orientadores, seis docentes de primaria y un experto; quienes se desempeñan en los tres Centros Educativos pertenecientes a la Regional 06 de la Vega.

Entre los criterios que fueron tomados en cuenta para la selección de los miembros del equipo de gestión, como informantes clave fueron los siguientes:

- a) Ser profesionales de la educación o la psicología, activos en la gestión del centro educativo.
- b) Haber formado parte del equipo de gestión con una duración mayor de dos años.
- c) En el caso de ser director o coordinador, haber sido docentes en el Nivel Primario.
- d) Estar activos en sus funciones como director, coordinador y orientador.
- e) En el caso de los orientadores tener formación en el campo de la psicología.
- f) Estar dispuesto a colaborar con la investigación.

Referente a los criterios que fueron tomados en cuenta para la selección de los docentes como informantes clave, fueron los siguientes:

- a) Ser profesional licenciado en la educación.
- b) Experiencia mínima de 5 años en la docencia.
- c) Haber recibido apoyo del equipo de gestión.
- d) Ser docentes del Nivel Primario, primer y segundo ciclo.
- e) Ser miembros del equipo de gestión.
- f) Estar activos en sus funciones.
- g) Estar residenciados cerca al centro educativo.

Las características de los informantes clave, se presentan descriptivamente en la siguiente tabla:

**Tabla 3.**

*Características de los informantes clave*

<b>Informantes</b>	<b>Características</b>
Docentes de aula (06)	Activos y comprometidos Licenciado en educación Licenciados con habilitación docente Sexo masculino (2) Sexo Femenino (4) Con 5 a 20 años de servicio Residencia cercana al centro Atienden responsabilidades familiares y sociales
Equipo de Gestión (08)	Activos Profesionales de educación y psicología. Sexo masculino (2) Sexo femenino (6) Con 2-20 años de servicio Residencia cercana al centro
Experta (01)	Comprometidos con la educación primaria Directivo experto.

**Fuente:** Elaboración propia.

Es importante destacar que, los informantes claves según Arias (2019), en la investigación cualitativa de campo, corresponde a los sujetos o personas que cumplen con los criterios, lo que indican que viven la experiencia del fenómeno estudiado, y pueden dar testimonio del mismo. En este caso es la gestión pedagógica, la cual se estudia para saber cómo incide en la transformación de la práctica docente. Es por ello que, se hizo una selección de los informantes de manera intencional o por conveniencia para el desarrollo de la investigación, el cual según Hernández y Carpio (2019) son los sujetos que desde el enfoque cualitativo presentan las características necesarias para interpretar y comprender el objeto de estudio. Ver la siguiente tabla.

**Tabla 4.***Informantes claves por Centro Educativo*

Centros Educativos	Tipo	Técnicas		
		Grupo Focal	Entrevista Docentes	Entrevista Experto
<b>Aníbal Medina Díaz, Distrito Educativo 09 San Víctor y la Regional 06, La Vega</b>	II	-Un director -Un orientador -Un coordinador	-Dos docentes	-Un directivo, profesor universitario, con experiencia tanto en las instituciones educativas como en la formación de docentes.
<b>Pablo Alba Flores, Distrito Educativo 06-06 de Moca</b>	III	-Un director -Un Orientador -Un coordinador	-Dos docentes	
<b>Arroyo Hondo Abajo, Distrito Educativo 06-05, La Vega</b>	IV	-Un director -Un coordinador	-Dos docentes	
<b>Número de informantes clave</b>		Ocho informantes	Seis informantes	Un informante

Fuente: Elaboración propia.

*3.3.1.2. Grupo focal.* Esta técnica de investigación se aplicó en el trabajo de campo donde los ocho participantes son profesionales de la educación. Ellos forman parte de tres equipos de gestión de las instituciones Aníbal Medina Díaz, Pablo Alba Flores y Arroyo Hondo Abajo. La técnica de los grupos de discusión o grupos focales, consiste en una entrevista grupal intermediada por una persona que juega el rol de moderadora de la conversación generada. Se desarrolla en un ambiente que propicia una situación interactiva natural, lo más fiel y cercano al contexto cotidiano de las personas participantes. Para (Martínez, 2004), el grupo focal es un método de investigación colectiva, más que individualista, y se centra en la pluralidad y variedad de las actitudes, experiencias y creencias de los participantes, y lo hace en un espacio de tiempo relativamente corto.

El grupo focal como técnica de investigación, generó un espacio de opinión en colectivo que fue propicio para captar y oír la expresión oral de los pensamientos, vivencias y experiencias de los actores sociales, las cuales se convirtieron en datos de gran relevancia para la investigación. Esta técnica, es el punto de vista tanto individual como compartido de los sujetos objeto de estudio. En la presente investigación se tomó en cuenta las

instrucciones planteadas por, Yepes et al. (2017), quienes destacan que, la técnica del grupo focal emplea preguntas para explorar y oír a los sujetos con el propósito de aprender de sus experiencias.

Es por ello que, se convocó a los ocho profesionales de la educación y la psicología, quienes conforman el equipo de gestión, en este caso directores, coordinadores pedagógicos y orientadores, con la finalidad de generar la información requerida en la investigación. Se contó con el rol de dos moderadores que intervinieron en el desarrollo de la actividad, un conductor (la investigadora) quien formuló las preguntas y procuró que se mantuviera el tema de la gestión pedagógica y su incidencia en la práctica docente en el Nivel Primario; y un relator (un colaborador) quien registró los audios producto de las conversaciones que se produjeron en el grupo focal.

El grupo focal, se desarrolló como una técnica interactiva entre los sujetos y la investigadora. Para la redacción de las interrogantes, se apoyó en la matriz de categorías (Ver anexo 2), ...donde se tomaron en cuenta los objetivos investigativos, como es el caracterizar la gestión pedagógica que se lleva a cabo en los centros educativos en el Nivel Primario, y el analizar la incidencia de la gestión pedagógica en la transformación de la práctica docente. Para lo cual, conceptos como la formación integral, competencias y talentos, estrategias de planificación, mediación y evaluación del aprendizaje, articulación con la familia y comunidad, así como los contenidos derivados de la revisión teórica; se tomaron como conceptos orientadores en la redacción de las interrogantes.

Para orientar el desarrollo del grupo focal, previamente se elaboró un guion con trece preguntas centradas en la gestión pedagógica, y como esta influye en la práctica docente en el Nivel Primario (Ver anexo 3). Las actividades presentaron un inicio como fue el convocar y explicar a los participantes en qué consistía la actividad denominada grupo focal, la importancia del respeto a la opinión ajena y normas para el diálogo. Luego en el desarrollo se plantearon cada una de las preguntas, procurando generar diálogos e intervenciones en los participantes. Finalmente, se presenta el cierre, donde se produjo la disertación, reflexión y expresión sobre la temática en cuestión. Se destaca que, la actividad duró un lapso aproximado de 120 minutos.

3.3.1.3. *La entrevista.* Entre las acciones y mecanismos del trabajo de campo, que se llevaron a cabo de acuerdo con los objetivos investigativos según el método fenomenológico, es la selección de las técnicas e instrumentos para obtener la información de los actores sociales, los cuales están inmersos en el fenómeno de estudio. Otra de las técnicas seleccionadas fue la entrevista, cuyos diálogos se registraron en audios para posteriormente ser transcritos y analizados. La entrevista como técnica de investigación es de gran relevancia en la recolección de la información. Referente a esta técnica, Sánchez, Reyes y Mejía (2018) consideran que es una técnica comunicativa e interactiva, para obtener la opinión personal del informante sobre un determinado tema.

Para la orientación de los diálogos, y mantener la conversación centrada en la temática de la gestión y las prácticas pedagógicas, se diseñó un guion integrado por quince preguntas para entrevistar a los seis docentes considerados informantes claves (Ver anexo 4). Estas interrogantes no presentaron rigidez, por el contrario, lo que se buscó era que los informantes manifestaran abiertamente sus opiniones y pensamientos respecto al tema en cuestión; para lo cual, se tomó en cuenta la matriz de categorías (Ver anexo 2). En la redacción de las preguntas, las mismas se sustentaron en los objetivos investigativos, para de esta manera, poder indagar en las concepciones significados y enfoques de los docentes y del equipo de gestión del Nivel Primario sobre la gestión pedagógica en los centros educativos. Finalmente, para obtener la información, se desarrollaron varias entrevistas, una por cada informante.

De igual manera, se entrevistó a una experta, quien tiene experiencia tanto en los equipos de gestión como en la formación universitaria de docentes (Ver anexo 5). La entrevista se desarrolló a manera de diálogo abierto, donde se emplearon seis preguntas orientadoras, las cuales al igual que el guion de preguntas efectuadas a los docentes, se sustentaron en la Matriz de categorías. Estas interrogantes fueron el catalizador, para que la informante expresara sus vivencias, experiencias y opiniones referente al equipo de gestión y la práctica pedagógica.

En tal sentido, en la investigación se tomó en cuenta lo planteado por Troncoso y Amaya (2017), sobre la importancia que representa el espacio físico donde se desarrollan los encuentros con los informantes considerados claves. Es importante destacar que las entrevistas se llevaron a cabo en las instituciones educativas, y se contó con la aprobación de los sujetos entrevistados, quienes manifestaron aceptación y empatía para colaborar y participar en la investigación. De igual manera, se contó con el apoyo de equipos audiovisuales para registrar la información. Es por ello, que en el desarrollo del estudio se optó por grabar las entrevistas, para a posterior ser transcritas.

*3.3.1.4. Validez de los Instrumentos.* Para la validación del guion de preguntas de la entrevista a los informantes claves, así como también las interrogantes a utilizar en el grupo focal, estos instrumentos fueron sometidos a juicio de experto para su validez antes de su aplicación. Es por ello que, se solicitó la colaboración a un grupo de doctores expertos en la temática como la educación, gestión educativa y pedagogía, ya que estos profesionales son conocedores de los conceptos o ejes de la investigación en desarrollo. Para la validación del contenido de los instrumentos se organizó un protocolo que fue presentado a los expertos, quienes emitieron la constancia de validez de contenido de los instrumentos para ser aplicados (Anexo 6).

### ***3.3.2. Etapa Estructural***

Al continuar el desarrollo de la investigación empírica se presenta la etapa estructural, en esta se lleva a cabo la aplicación del protocolo a través de la lectura de la información recopilada, delimitación de unidades temáticas naturales, descripción del tema central que domina cada unidad temática, integración de las estructuras particulares en una estructura general y la expresión del tema-concepto central en el lenguaje científico. Según lo planteado por Martínez (2006) al analizar y estructurar la información se deben identificar las categorías menores o subcategorías, para luego ser agrupadas en las categorías centrales para su mejor comprensión.

*3.3.2.1. Desarrollo de la Lectura de los Protocolos.* Se inició con la organización y lectura general de los textos producto del desarrollo de las entrevistas y el grupo focal. Esta acción buscó la revisión objetiva de la información.

3.3.2.2. *Validación de la información por los informantes.* Esta acción se llevó a cabo para que los informantes estén conscientes de la información transcrita, si están de acuerdo con la misma, si deseaban agregar u omitir alguna información; después de la lectura del texto.

3.3.2.3. *Delimitación de Unidades Temáticas Naturales.* En el discurso de los informantes clave, fue necesario segmentar en unidades o citas que representan un concepto, a las cuales se les asignó un código para la creación de las subcategorías, las que luego fueron agrupadas para representar las categorías centrales. Para Hernández, Fernández, y Baptista (2014) es el “elegir cuales son las unidades de análisis o de significado adecuadas, a la luz de la revisión de los datos (...) codificación abierta de las unidades: primer nivel” (p.423). En esta fase de la investigación se utilizó el programa ATLAS. Ti. A través de este software se procesaron los textos producto de la información obtenida tanto en las entrevistas como en el grupo focal.

Esta actividad se llevó a cabo al procesar los archivos en PDF de las entrevistas a los docentes, la experta y el grupo focal. Para lo cual se crearon las respectivas unidades hermenéuticas, identificándose las unidades temáticas de investigación de acuerdo con conceptos, definiciones o significados y hacer una primera codificación abierta o agrupación de la información en un nivel primario. Luego para hacer la codificación axial de las subcategorías en el segundo nivel, se agruparon los códigos en familias, las cuales conformaron las respectivas redes semánticas.

3.3.2.4. *Estructura general o tema central.* El mismo, consistió en la integración de las estructuras particulares emergentes en una estructura general, para la expresión del tema central. Según Hernández, Fernández, y Baptista (2014) “la codificación consiste en seleccionar una categoría central en torno a las que se organizan, se integran y se agrupan el resto de categorías” (p.202). Esta acción consiste en identificar y describir las conexiones entre las subcategorías para ser agrupadas de manera inductiva de lo específico a lo general. Las subcategorías se articularon para conceptualizar las categorías centrales en la investigación.

### ***3.3.3. Etapa de Teorización***

La teorización corresponde a la etapa de la investigación en la cual se concretan los resultados. Para obtener los elementos teóricos emergentes en el discurso de los informantes considerados clave, se procedió a través de la técnica de la triangulación de fuentes el establecer un contraste entre los hallazgos del grupo focal, las entrevistas a los docentes y el experto, con las teorías que sustentan la investigación. Es el contraste o análisis empírico y crítico sobre la gestión pedagógica y la transformación de la práctica docente, la cual corresponde al fenómeno estudiado, estas acciones permitieron llegar a las categorías centrales, producto de la investigación.

### **3.4. Criterios de Rigor Científico Aplicados**

Es importante destacar que, el estudio responde a un diseño de investigación donde se tomaron en cuenta los criterios de rigor para dar valor científico a los resultados; ello implica, proteger la identidad de los informantes, confirmar la información y la triangulación o contraste de los hallazgos; procesos que se describen a continuación:

#### ***3.4.1. Protección de la Identidad de los Informantes***

En este sentido, se manifestó lo planteado por De los Reyes (2019) quien resalta que el método fenomenológico busca la interpretación y comprensión del fenómeno desde la subjetividad de los actores sociales. En este caso, se hace referencia a la gestión pedagógica y como esta puede influir en la transformación de la práctica docente. Es por ello que, fue necesario mantener protegida la identidad de los informantes claves, como es el caso de los directores, orientadores, coordinadores y docentes, para que expresaran sin ningún tipo de presión, de manera espontánea sus vivencias y experiencias, apreciaciones y concepciones referente a la gestión pedagógica.

#### ***3.4.2. Confirmación de la Información***

En tal sentido, fue necesario que la información manifestada por los informantes clave no se distorsionara, ya que esto podría alterar o sesgar la investigación. Para lo cual, se aplicó la técnica de verificación de la información por parte de los informantes, a quienes se les presentó la información aportada, la cual fue ratificada y donde se ampliaron algunos

aspectos que los informantes consideraron necesarios. Todo ello, fortaleció la verificación y confiabilidad de la información.

El criterio de confirmación se sustenta en la ética de la investigadora, la cual forma parte del componente axiológico de la investigación. Los valores que pone en práctica al momento de tomar decisiones respecto al acceso y manejo de las fuentes, para acceder y analizar la información, todo ello en el marco del respeto de la dignidad humana. La ética en el campo investigativo según Alvarez (2019), se fundamenta en tres principios los cuales son “respeto a las personas, beneficencia y justicia” (p.5). Al desarrollar el método fenomenológico, permitió mantener la esencia de las opiniones y posturas de los actores sociales que participaron en la investigación.

### ***3.4.3. Triangulación o Contraste de los Hallazgos***

Para la discusión de los resultados producto de la aplicación de técnicas cualitativas en la recolección de datos, fue necesario la aplicación de la matriz de triangulación. Este instrumento es idóneo para confrontar la información proveniente de distintas fuentes, que durante los procesos de análisis y de interpretación fue obtenida y se verificó para ser validada. Para desarrollar la triangulación, se contrastaron fuentes, conceptos y subcategorías, presentes en la investigación, lo cual concuerda con lo planteado por Gallardo (2017) quien resalta que la principal característica de la triangulación o contraste de datos, es la flexibilidad. De igual manera, Forni y Grande (2019) destacan que consiste en el contraste de los datos de diferentes técnicas e instrumentos, para lo cual se emplea la matriz comparativa, y de esta manera establecer convergencias y divergencias, sobre el fenómeno estudiado.

La triangulación, fue el procedimiento metodológico idóneo, que ayudó a validar y garantizar la confiabilidad de los resultados obtenidos tanto en las entrevistas como en el grupo focal. La información proveniente de estas técnicas fue sometida a la triangulación para identificar conceptos comunes y diferentes en los testimonios, lo que contribuyó a la construcción y los sustentos teóricos emergentes. De esta manera, se validó y se procuró disminuir al máximo el sesgo en los resultados. En el desarrollo de la investigación, la triangulación de los resultados obtenidos en la entrevista a docentes, así como también a la

experta y grupo focal, permitió contrastar la información, sobre las actitudes y aptitudes, vivencias y experiencias de un grupo de profesionales de la docencia y del campo de la psicología en las instituciones educativas de Nivel Primario, para analizar la gestión pedagógica en la transformación de la práctica docente.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS INTERPRETATIVO DE LA INFORMACIÓN**

En el presente capítulo, se detalla el análisis de la información obtenida de los informantes clave o actores sociales. En el caso del grupo focal, fueron seleccionados ocho informantes tres directores, uno de cada centro educativo al igual que tres coordinadores y dos orientadores. Las entrevistas se aplicaron a dos docentes de cada una de las instituciones educativas para un total de seis. De igual manera, se entrevistó a un experto en gestión pedagógica del Nivel Primario.

Los informantes claves antes señalados, pertenecen a los tres Centros Educativos de Nivel Primario los cuales fueron C.E. Aníbal Medina Díaz, Distrito Educativo 09 San Víctor y la Regional 06, La Vega; C.E. Pablo Alba Flores, Distrito Educativo 06-06 de Moca y el C.E. Arroyo Hondo Abajo, Distrito Educativo 06-05, La Vega. Todo ello, para que desde el método fenomenológico comprender las experiencias vividas referente al proceso de la gestión pedagógica y la transformación de la práctica docente en el Nivel Primario.

El análisis de los textos escritos o protocolos, fue producto de técnicas aplicadas como el grupo focal y las entrevistas semiestructuradas. El mismo consistió en seleccionar o segmentar las citas y asignarles un código, para luego establecer subcategorías y categorías centrales que definen la realidad. Con esta información se construyeron las redes semánticas. Luego se llevó a cabo la triangulación de las fuentes, de esta manera se presenta finalmente, la contrastación teórica de los hallazgos.

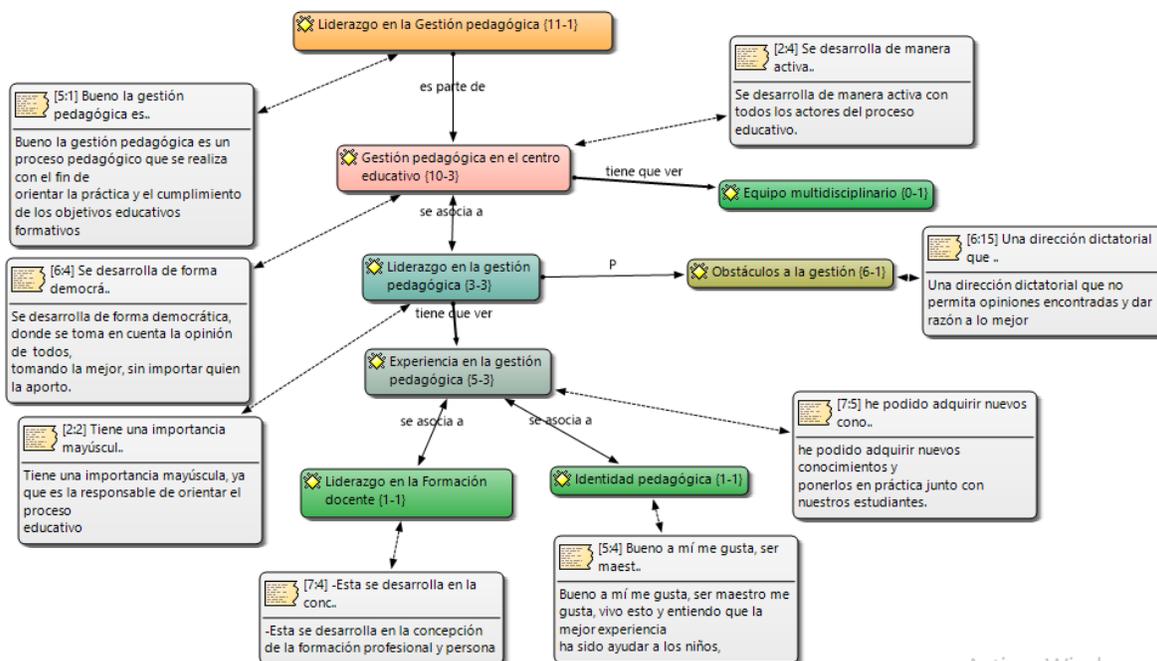
#### **4.1. Análisis Entrevista a Docentes**

##### ***4.1.1. Primera subcategoría: Liderazgo en la Gestión Pedagógica***

Referente al liderazgo en la gestión pedagógica, esta corresponde a la primera subcategoría, y en la misma se destacan los siguientes conceptos centrales: a) la gestión pedagógica en el centro educativo; b) la importancia de la gestión pedagógica; c) la experiencia en la gestión pedagógica; d) formación docente; e) identidad pedagógica. (ver figura 4).

**Figura 4.**

*Red semántica: liderazgo en la gestión pedagógica*



**Fuente:** entrevista a docentes.

a) *Concepto: Gestión Pedagógica en el Centro Educativo.*

La gestión pedagógica, es un concepto que se define como una acción que se concreta en el centro educativo. Para el informante dos en la cita cuatro, plantea que “se desarrolla de manera activa con todos los actores del proceso educativo”, de igual manera, el informante seis en la cita cuatro, sobre la gestión pedagógica manifestó que “se desarrolla de forma democrática, donde se toma en cuenta la opinión de todos seleccionando la mejor sin importar quien la aportó”.

En este orden de ideas, el informante siete en la cita tres, al hacer referencia a la gestión pedagógica en la institución educativa considera que, “es una estrategia la cual va de la mano con la calidad del sistema educativo de la enseñanza”. De igual manera, el informante cinco en la cita cinco, resalta que “esta se promueve basada únicamente en los aprendizajes de los estudiantes y en la continuación de las capacitaciones de los docentes”. Es la optimización de la enseñanza y la calidad de los aprendizajes en el proceso formativo, para lo cual es fundamental la capacitación continua. En este orden de ideas, el informante

uno en la cita cuatro, resalta que “en el centro educativo la gestión pedagógica se trabaja mediante dispositivos relacionados con el uso de las llamadas TIC, en la integración, participación, dirección, organización y le evaluación”.

De igual forma, el informante cuatro en la cita dos, manifestó que, “en nuestro centro educativo la gestión pedagógica tiene mucha importancia, ya que favorece el logro de los aprendizajes para adquirir las competencias necesarias para luego ser evidenciadas en su desempeño académico”. La gestión pedagógica en el centro educativo es importante, ya que esta debe adecuarse a las necesidades e intereses de los aprendizajes de los estudiantes y las competencias educativas que se aspiran lograr.

En las expresiones de los actores sociales está implícito el concepto de equipo multidisciplinario, para llevar a cabo un proceso formativo, sustentado en las políticas educativas curriculares y así poder dar respuesta a las necesidades e intereses de los estudiantes. En este orden de ideas, se destaca lo señalado por el informante dos en la cita ocho, al manifestar que “se pueden reconocer los establecimientos educativos como un conjunto de personas en interacción continua, que tienen la responsabilidad del mejoramiento del aprendizaje de los estudiantes”.

*b) Concepto: Liderazgo de la gestión pedagógica*

El informante dos en la cita dos, manifestó que “esta tiene una importancia mayúscula, ya que es la responsable de orientar el proceso educativo”. Estas apreciaciones son ratificadas por el informante uno en la cita dos, quien considera que la importancia de la gestión educativa radica en que “una gestión apropiada del docente favorece el logro de los aprendizajes, el desarrollo de capacidades y competencias necesarias en los estudiantes”.

Para el informante tres en la cita seis, señaló que “en nuestro centro educativo la gestión pedagógica tiene mucha importancia, ya que favorece el logro de los aprendizajes donde los estudiantes adquieren las competencias necesarias para luego ser evidenciadas en su desempeño académico”. De igual manera, el informante cinco en la cita cinco, considera que “Bueno la importancia que tiene en el centro educativo es favorecer los logros en los aprendizajes y también en las adquisiciones de competencias necesarias entre los

estudiantes y los maestros”. Asimismo, el informante seis en la cita siete, agrega que “En mi centro educativo tiene gran importancia, ya que va adecuando la gestión pedagógica en cuanto a los aprendizajes de los estudiantes y las competencias necesarias que se necesitan para ello y el cual se van a evidenciar en un futuro en su aprendizaje y en sus logros profesionales.”. Es importante destacar que, la mayoría de los entrevistados coinciden en la incidencia que tiene la gestión pedagógica en la orientación y apoyo de los maestros para optimizar la formación del estudiantado.

No obstante, en este proceso pueden presentarse obstáculos para que se lleve a cabo una gestión pedagógica en óptimas condiciones. Según el criterio de los docentes entrevistados, se destaca lo planteado por el informante uno, cita trece, al señalar que “pueden ser varios factores los que impiden un desarrollo eficaz en la gestión educativa como la falta de liderazgo, competencias y prácticas evaluativas centradas en la finalidad del proceso educativo”. Asimismo, el informante dos en la cita doce, agregó que “estos factores podrían ser falta de comunicación, ausencia de recursos y una buena planificación, sobre todo la poca disposición de integrar la comunidad al proceso”.

Es importante destacar que, para los docentes entre los aspectos resaltantes están la gestión pedagógica, la cual debe orientar el proceso educativo. Según los testimonios, en la práctica es débil el proceso de orientación que se lleva a cabo en las instituciones educativas. Se cree que existe falta de liderazgo y escasa comunicación, lo que puede afectar el accionar del equipo de gestión. Se presume que es necesario, el desarrollo formativo que contribuyan a la orientación de las prácticas que desarrollan los docentes; todo ello, para potenciar el proceso pedagógico y didáctico que llevan a cabo los maestros. En este sentido, es importante desarrollar procesos comunicativos dinámicos y bidireccionales que contribuyan con el encuentro entre el equipo de gestión y el personal docente.

#### *b) Concepto: Experiencia en la gestión pedagógica*

En esta línea de ideas, es importante destacar lo expresado por el informante uno en la cita cinco, al referir que “ha sido una experiencia de integración y orientación en todo el proceso, esta busca siempre alcanzar los objetivos propuestos a beneficio de la comunidad

educativa”. De igual manera el informante dos en la cita cinco señala que “para mí ha sido muy grata, gracias a cada uno de los conocimientos adquiridos”. Asimismo, el informante cuatro en la cita cinco destaca que “bueno mi experiencia en la gestión pedagógica ha sido con una integración, también puede ser como una participación y la organización entre la evaluación y la retroalimentación”. Y el informante siete, en la cita cinco considera que “he podido adquirir nuevos conocimientos y ponerlos en práctica junto con nuestros estudiantes”. Por su parte el informante seis en la cita cinco, agregó que “bueno a mí me gusta ser maestro me gusta, vivo esto y entiendo que la mejor experiencia ha sido ayudar a los niños, usted sabe que hay niños que unos van más rápidos y otros más lento y me ha dado la oportunidad de encaminar a esos estudiantes y esa es mi satisfacción”. La experiencia en la gestión pedagógica, refiere al nivel de conocimientos y compromiso que desarrollan los actores educativos en el contexto escolar.

Es importante destacar que, en lo manifestado por los informantes se expresan experiencias sobre la gestión pedagógica, para quienes la integración, participación y orientación, en la adquisición de conocimientos necesarios para concretar los propósitos educativos, debe desarrollarse a plenitud las prácticas docentes. Es importante destacar que, desde las perspectivas de los docentes se debe promover la integración, tal es el caso de los miembros del equipo de gestión y el personal docente. La integración es un eje transversal en la gestión pedagógica, es estratégica para el accionar del equipo de gestión. Es importante destacar que los conceptos de participación y organización son recurrentes en el discurso de los informantes, de allí la importancia de la sensibilización de los integrantes del equipo de gestión, para que los docentes puedan empoderarse de los nuevos conocimientos.

### *c) Concepto: Formación docente*

La formación docente, guarda relación con la gestión pedagógica, ya que las experiencias que de estas se derivan fortalecen la acción educativa. Al respecto, el informante uno en la cita uno, refiere que es “llevar a la práctica situaciones de aprendizaje, tramitar los procesos de los aprendizajes, desarrollar métodos de inclusión, motivar a los alumnos en su aprendizaje y en su trabajo, saber trabajar en equipo, aprender y utilizar

nuevas estrategias”. De igual manera el informante dos en la cita uno señala que es el “manejo de las TIC, buena planificación, dominio de los temas a tratar, empatía con los estudiantes, buena comunicación”.

De igual manera, el informante cuatro en la cita uno destaca que “es el trabajo en equipo, la orientación, responsabilidad, liderazgo y que piensa de la capacitación y si también se hace necesaria la formación continua”. Por su parte el informante cinco, en la cita uno plantea que “creo que la competencia sería tener una buena comunicación, llevar a cabo un trabajo en equipo, también tener liderazgo para aprender y aplicar nuevas tecnologías”. Asimismo, el informante seis, en la cita cuatro, sobre la formación manifiesta que “ésta se desarrolla en la concepción de la formación profesional y personal”. Finalmente, el informante seis en la cita cinco, expresó que “para mí ha sido una gran experiencia ya que, a través del desarrollo de la gestión pedagógica, he podido conocer más a mis estudiantes y lograr con ellos avances muy importantes en su desempeño estudiantil”.

La formación profesional del docente, es una acción que no finaliza al concluir el pregrado, ésta es continua, manteniéndose durante el ejercicio de la carrera. Es de gran importancia la preparación permanente para la adquisición de conocimientos y el desarrollo de habilidades y destrezas, que es necesario llevar a cabo para el desarrollo de prácticas docentes de manera efectiva. Estas acciones se presentan en las estrategias que emplean los docentes para el desempeño y formación estudiantil. De allí que, cobra gran importancia la actitud con la cual los docentes llevan a cabo sus responsabilidades educativas

#### *d) Concepto: Identidad pedagógica*

El concepto identidad pedagógica desarrollado por el docente, también se convierte en un elemento determinante en la gestión pedagógica. En esta línea de ideas, él informante cinco en la cita cuatro, manifestó que “Bueno a mí me gusta ser maestro, me gusta vivo esto y entiendo que la mejor experiencia ha sido ayudar a los niños”. Asimismo, el informante uno en la cita ocho señala que “lo primero es conocer mis estudiantes y su situación inicial, conocer cuales procedimientos lo ayudan en su aprendizaje, motivarlo en cada asignatura”; También, el informante dos en la cita dos, destaca que “conociendo las fortalezas y debilidades y aplicando nuevas estrategias”. De igual manera, el informante

cuatro en la cita seis plantea que “es empezar primero conociendo a nuestros estudiantes, sus métodos de aprendizaje ya que todos los niños no aprenden al mismo ritmo, es decir hay niños que quizás aprenden de una forma, otros de otras maneras y también dedicarle tiempo a cada estudiante de forma individual”.

Es importante destacar que, la identidad pedagógica refiere a como el maestro asume y percibe su rol de educador. Es el cómo este profesional desarrolla funciones formativas en el proceso de enseñanza aprendizaje. Es importante destacar que la identidad pedagógica la asocian los docentes con la actitud de servicio y el ser docente. Los maestros coinciden al considerar que hay que conocer a los estudiantes y los estilos que favorecen el aprendizaje. Es por ello que, la identidad del docente se relaciona con la motivación, para lo cual es determinante aplicar estrategias. La identidad pedagógica tiene que ver con la vocación, motivación y compromiso, que siente el docente referente al ejercicio de la docencia. Es importante destacar que, es la forma como el docente cree que puede aportar al proceso de enseñanza. Es la disposición de enseñar, para lo cual la gestión pedagógica puede aportar significativamente a la formación e identidad de los docentes.

En cuanto a la subcategoría liderazgo en la gestión pedagógica, fue definida por el informante cinco en la cita uno, como “un proceso pedagógico que se realiza con el fin de orientar la práctica y el cumplimiento de los objetivos educativos formativos”. Estas acciones son llevadas a cabo por un equipo multidisciplinario que presenta un componente pedagógico y psicológico; todo ello para orientar al docente en la formación, construcción y empoderamiento de los conocimientos. En este orden de ideas, el informante seis en la cita uno, expresó que “para mí la gestión pedagógica se refiere a la enseñanza aprendizaje que se ejercita mediante técnicas, recursos y medios, que desarrolla el personal docente para el logro de los objetivos y metas”. Es importante destacar que, la gestión pedagógica se relaciona con el diseño de técnicas y estrategias que desarrollan el aprendizaje, así como la administración de recursos para facilitar el proceso formativo.

Al describir las apreciaciones de los docentes de Nivel Primario, referente a la gestión pedagógica se destaca lo señalado por el informante uno en la cita seis, quien considera que “la gestión pedagógica se promueve explicando las distintas actividades que

integran a los actores principales, buscando con esto el beneficio de los alumnos en cada meta propuesta”. La gestión pedagógica, es una acción que se enfoca al desarrollo de la mejor forma posible de competencias y capacidades de los docentes. Al respecto el informante dos en la cita uno, expresa que “para mí la gestión pedagógica es un conjunto de estrategias y medidas orientadas a la planificación, estas sirven para orientar al docente”. De lo antes expuesto, se puede inferir que existe una relación entre la gestión pedagógica y la formación continua de los docentes, el cual es un proceso eficaz y necesario para optimizar la enseñanza. Al respecto, el informante cuatro en la cita uno, manifestó que “para mí la gestión pedagógica es la forma como el docente realiza el proceso de enseñanza”.

Es importante destacar que la gestión pedagógica es una acción holística, la cual se concreta en el aprendizaje de los estudiantes. En efecto, la gestión es producto del trabajo en equipo multidisciplinario y demanda de acciones mancomunadas. Asimismo, el informante siete en la cita uno, opinó que “para mí es un instrumento de trabajo, es decir trabajar en equipo en el proyecto de las escuelas y es la parte principal de la didáctica del aula”. De igual manera el informante seis en la cita uno, expresó que “para mí la gestión pedagógica se refiere a la enseñanza aprendizaje que se ejercita mediante técnicas, recursos y medios del cual dispone el personal docente para el logro de los objetivos y metas”. Lo antes descrito, reafirma que la gestión pedagógica es el producto del trabajo en equipo de los actores sociales, al considerar el currículo oficial y el proyecto plantel, todo ello en función de propósitos definidos por el centro educativo.

De manera general, la gestión pedagógica es percibida por los docentes en primera instancia como un concepto. Este se define como un método de trabajo colaborativo, que es parte de la formación docente para el desarrollo de estrategias formativas y la capacitación para el desarrollo de los objetivos educativos. La gestión pedagógica contribuye a la calidad del sistema educativo, para lo cual es necesario la planificación y organización de recursos, lo que contribuye al ejercicio de la práctica docente. Desde la visión de los maestros, la gestión pedagógica se define como un conjunto de acciones planificadas coordinadas y dirigidas por el personal directivo de las instituciones educativas. Las mismas desarrollan el trabajo colaborativo como estrategia para integrar a coordinadores y docentes, y de esta

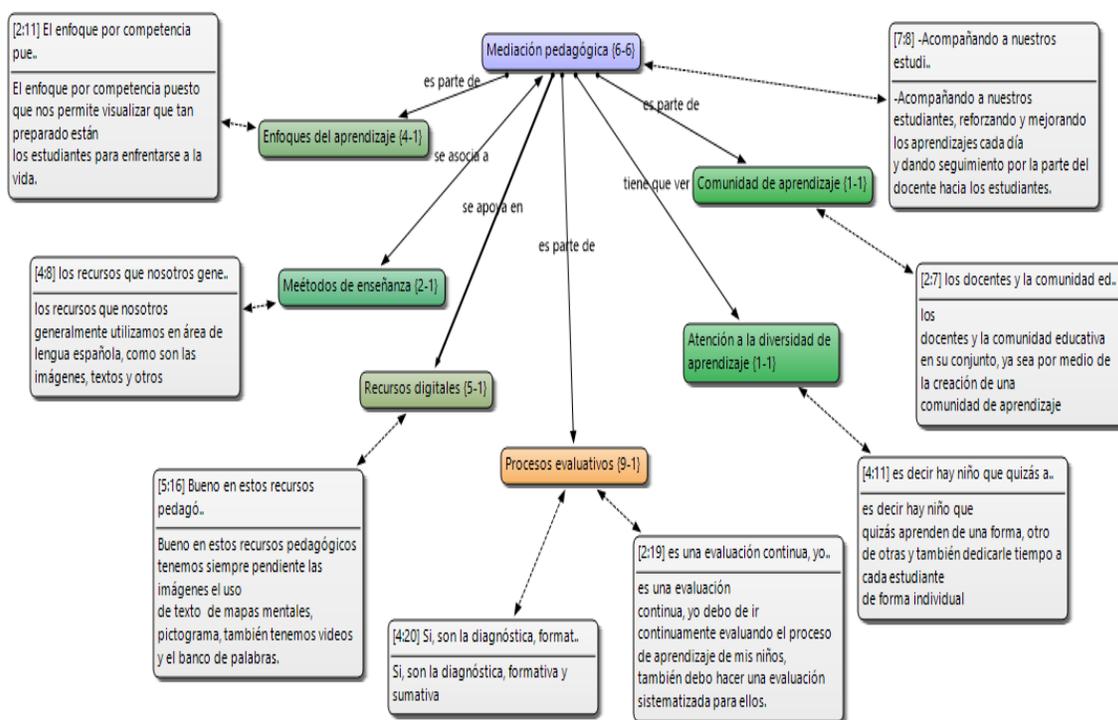
manera llevar a cabo al compartir experiencias de manera mancomunada. Todo ello, contribuye a la capacitación continua, para optimizar la calidad educativa.

#### 4.1.2. Segunda subcategoría: *Mediación Pedagógica*

La segunda subcategoría, mediación pedagógica, está integrada por los siguientes conceptos: a) enfoques del aprendizaje, b) métodos de enseñanza, c) recursos digitales, d) comunidades de aprendizaje, e) atención a la diversidad de aprendizaje, f) procesos evaluativos. A continuación, se presenta la segunda red semántica, donde se muestra la subcategoría mediación pedagógica y los conceptos que la integran (Ver figura 5).

**Figura 5.**

*Red semántica: mediación pedagógica*



**Fuente:** entrevista a docentes.

#### a) *Concepto: Enfoque de los aprendizajes*

Referente al enfoque o concepción que manejan los docentes sobre los aprendizajes, está definido por el informante dos en la cita once, como “el enfoque por competencias,

puesto que nos permite visualizar que tan preparados están los estudiantes para enfrentarse a la vida”. Es importante acotar que, el enfoque por competencias es el que proponen las políticas curriculares, y por este motivo es el más conocido y manejado por los docentes. No obstante, el informante seis, en la cita doce, considera que se necesita “una política de calidad pública con buenos procesos administrativos bien organizados”. De igual manera, el informante cinco en la cita siete, manifestó que “...bueno hay tenemos los enfoques de la gestión participativa donde actúa cada uno de los actores, padres, estudiantes, escuela y directivos que nos acompañan”; asimismo, el informante cuatro en la cita nueve, manifestó que “...uno de los enfoques que yo más utilizó es el enfoque participativo, en este es donde se involucran a los padres y también la escuela, y el docente porque ya gracias a este enfoque los padres dan constantemente ayuda a los estudiantes”.

Referente a los enfoques de aprendizaje, no hay claridad al respecto, existe confusión entre lo que se entiende por enfoques y modelos. Es importante que los docentes profundicen y reciban formación al respecto. Algunos de ellos hacen énfasis en la formación estudiantil que el enfoque por competencias es política curricular, necesaria para la vida. No obstante, se evidencian debilidades en los procesos administrativos, y se demanda de mejor organización. Los docentes consideran que es necesario desarrollar una gestión participativa, que involucre a todos los actores sociales que hacen vida en la institución.

#### *b) Concepto: Métodos de enseñanza*

Al hacer referencia los métodos de enseñanza, el informante cuatro en la cita ocho, manifestó que “los recursos que nosotros generalmente utilizamos en el área de lengua española son las imágenes y textos, entre otros”. Es evidente que, los docentes continúan utilizando los recursos tradicionales, aunque no queda explícito qué tipo de imágenes utilizan en sus prácticas pedagógicas. Asimismo, el informante seis en la cita nueve, manifestó que “para construir yo debo ambientar, tener un clima favorable para ellos, ya que se está hablando de gestión pedagógica”. Referente a los métodos, no se manifiesta claramente si se lleva a cabo el aprendizaje colaborativo, desarrollo del pensamiento crítico,

los proyectos de aprendizaje, la lúdica o gamificación, entre otros, que pudiesen hacer importantes aportes a la enseñanza aprendizaje en la institución educativa.

Es importante destacar que referente a los métodos de enseñanza, corresponde al conjunto de técnicas, métodos, actividades y estrategias que desarrollan los docentes; en tal sentido, los entrevistados consideran que aún se mantienen prácticas que emplean recursos tradicionales, con el método de enseñanza donde es necesario desarrollar el aprendizaje colaborativo, a través de tácticas que ayuden a la comprensión y construcción de los nuevos conocimientos en ambientes de aprendizaje armónicos, que favorezcan el desarrollo integral de los estudiantes.

### *c) Concepto: Recursos digitales*

Los recursos digitales, son todos aquellos medios didácticos que pueden emplearse para la enseñanza. En este orden de ideas, el informante uno en la cita dieciséis, hace referencia a “los libros digitales, pantalla digital y redes sociales, entre otros”. En este orden de ideas, el informante cuatro en la cita dieciocho, plantea que “también tenemos libros decodificables y en los recursos didácticos la computadora, las TIC los cuales hacen mucha falta en este centro educativo ya que no hemos recibido las pantallas digitales”.

De igual manera, el informante cinco en la cita dieciséis, expresó que “con estos recursos pedagógicos tenemos siempre pendiente las imágenes, el uso del texto, mapas mentales, pictogramas, también tenemos videos y banco de palabras”. De igual modo, el informante dos en la cita quince, expresó que, “entre los recursos educativos didácticos están los medios instruccionales y los materiales audiovisuales entre otros; que van a ayudar al docente a desarrollar su actuación en el aula”. Y el informante cuatro en la cita diecisiete, piensa que “los recursos que considero más necesarios son los medios tecnológicos, y los recursos didácticos como por ejemplo los libros que tenemos aquí”.

Los docentes, valoran el aporte que pueden hacer las tecnologías al proceso formativo. Es importante destacar que, los docentes consideran que es necesario disponer de materiales informativos que ayuden a ilustrar, explicar y llevar a cabo métodos y estrategias para la enseñanza aprendizaje. Es impostergable el uso de la tecnología educativa, ya que es de gran utilidad para las metodologías activas, la experimentación,

desarrollo de proyectos, gamificación, ya que ofrece una diversidad de herramientas para la creación de recursos educativos digitales.

*d) Concepto: Procesos evaluativos*

En cuanto a los procesos evaluativos, es importante destacar lo señalado por el informante uno en la cita veinte, al señalar que “la evaluación se promueve como un objetivo social en la educación y el desarrollo integral de la personalidad y la diversidad”. De igual manera, el informante dos en la cita diecinueve, expresó que “es una evaluación continua, yo debo ir continuamente evaluando el proceso de aprendizaje de los niños, también debo hacer una evaluación sistematizada para ellos”. En esta línea de ideas, el informante cinco en la cita ocho, expresó que “dentro de estos procesos de evaluación conozco y domino tres, que en realidad son los que más nosotros utilizamos, es la evaluación diagnóstica, la formativa y sumativa”.

En este orden de ideas, el informante dos en la cita veinte, agrega que “en este tipo de proceso yo voy a ver las deficiencias vamos a decir o donde debo ir reforzando, porque antes de llegar al proceso sumativa, yo debo conocer las debilidades y fortalezas que tengan mis alumnos”. De igual manera, el informante cuatro en la cita veinte, destaca la evaluación “diagnóstica, formativa y sumativa”. Respecto a la evaluación, el informante cinco en la cita nueve, manifestó que “en nuestro centro, por ejemplo, yo como docente utilizo la evaluación diagnóstica para ver con cuales conocimientos han llegado los estudiantes, además la formativa la utilizo para el avance que los niños desarrollan”. En este orden de ideas, el informante seis en la cita trece añade que “entre los procesos de evaluación de los aprendizajes tenemos la diagnóstica que es un tipo de evaluación, la formativa y la sumativa, estas siempre las llevamos a cabo en todos los procesos”.

Es importante destacar que, la evaluación es vista como eje transversal del proceso formativo, como parte de un acto social, que es determinante para el desarrollo integral de la personalidad y la diversidad. La evaluación se considera un proceso continuo y sistemático, en el proceso educativo; en la cual, el docente debe fortalecer sus estrategias. En este proceso, el apoyo, orientación y capacitación por parte del equipo de gestión es determinante. Es importante destacar que la evaluación continua ayuda al equipo de gestión

a tomar decisiones; al igual que al docente al aplicar en el aula la evaluación diagnóstica, formativa y sumativa, en los procesos educativos.

Es importante que, a través de la evaluación formativa se evalúe el proceso formativo de enseñanza aprendizaje. Respecto a la evaluación sumativa, señaló el informante antes mencionado que “el avance que los niños desarrollan como lo es la evaluación sumativa la utilizo para el final de año escolar para todo lo que el niño ha logrado a través del trayecto del año escolar”. La evaluación debe responder a un proceso reflexivo producto de un análisis en el cual deben participar los docentes, representantes y especialmente los alumnos, y así finalmente poder emitir un juicio valorativo sobre el desarrollo de los escolares.

*e) Concepto: Comunidades de aprendizaje*

Es importante resaltar que, la gestión pedagógica se apoya en las comunidades de aprendizaje. Al respecto el informante seis en la cita siete, expresó que “los docentes y la comunidad educativa forman un conjunto, ya sea por medio de la creación de una comunidad de aprendizaje”. Asimismo, agrega el informante dos en la cita siete que la gestión pedagógica “se desarrolla de manera activa con todos los actores del proceso educativo”. De igual manera, el informante cinco en la cita cuatro, opinó que “bueno la gestión pedagógica esta se desarrolla en el centro educativo a través de colaboración entre compañeros y estudiantes”.

Es importante destacar que la gestión pedagógica es producto de la interacción y trabajo colaborativo de un equipo de profesionales, sumado a ello están los padres y estudiantes. Es importante destacar lo señalado por el informante uno en la cita seis, al manifestar que “se promueve explicando las distintas actividades e integrando a los actores principales buscando con esto el beneficio de los alumnos en cada meta propuesta”.

*f) Concepto: Atención a la diversidad de aprendizaje*

Referente a la diversidad y estilos de aprendizaje, estos son factores a ser tomados en cuenta por los docentes. En este orden de ideas, es importante destacar lo señalado por el informante cuatro en la cita once, al manifestar que, “hay niños que quizás aprenden de una

forma, otros de otra y también hay que dedicarle tiempo a cada estudiante de forma individual”. De igual manera, el informante uno en la cita seis, manifestó que “este se promueve con un objetivo social en la educación y el desarrollo integral de la personalidad y la diversidad”. Asimismo, el informante tres en la cita tres señaló “puede utilizar otras estrategias, el currículo es solamente la guía y el sendero para que el maestro sea libre de hacer un proceso de acuerdo con la diversidad que tengan los estudiantes en su aula”. Asimismo, el informante cuatro en la cita siete opinó que “es el desarrollo integral de la personalidad y la diversidad, además promueve el orientar, supervisar la buena aplicación de políticas y normativas a favor del centro”.

Es importante destacar que, los docentes dan especial relevancia a la diversidad y estilos de aprendizaje de los alumnos. Son las características cognitivas, afectivas y fisiológicas que intervienen en la manera del cómo los estudiantes reciben la información y como esta influye en el desarrollo integral de la personalidad. Es por ello que, la percepción visual, auditiva y kinestésica, es tomada en cuenta por el equipo de gestión al orientar y supervisar a los docentes; las que a su vez se desarrollan en las prácticas educativas. Es relevante destacar que, los docentes están conscientes de la importancia de tomar en cuenta las necesidades individuales que presentan los estudiantes.

En la subcategoría mediación pedagógica, es importante destacar lo señalado por el informante seis en la cita ocho, quien define la mediación pedagógica como “el acompañamiento a nuestros estudiantes reforzando y mejorando los aprendizajes cada día, y dando seguimiento por parte del docente a los estudiantes”. De igual manera, es importante destacar que, la visión que presentan los docentes sobre la mediación pedagógica, según el informante cuatro en la cita diez, refiere que “los procesos que nosotros debemos tener en cuenta para la mediación de los aprendizajes es empezar primero conociendo a nuestros estudiantes”. Es el conocer sus estilos de aprendizajes, fortalezas y debilidades para de esta manera desarrollar nuevas estrategias.

Según las expresiones de los docentes, en esta subcategoría se destaca lo señalado por el informante cinco en la cita diez, al considerar que “los procesos de mediación de los aprendizajes los podemos realizar acompañando a los estudiantes en el proceso inicial,

indagando los aspectos a que mejoren, lo que está más débil y lo que debemos reforzar, también dando seguimiento por parte de los docentes en el proceso de adaptación, desarrollo del contenido, el ambiente idóneo y también a los puntos que queremos mejorar en nuestros estudiantes”.

Respecto a la mediación pedagógica, el informante uno en la cita dieciocho, manifestó que “lo primero es conocer a mis estudiantes y su situación inicial, para saber cuáles procedimientos lo ayudan en su aprendizaje, motivarlo en cada asignatura, siempre que sea posible tratar de personalizar la enseñanza”. Para el docente es necesario conocer las debilidades e intereses, fortalezas y debilidades; y así diseñar estrategias que propicien la motivación de los estudiantes.

Para promover el aprendizaje, es de gran importancia que se involucren y participen los actores sociales en el proceso formativo de los escolares. En este orden de ideas, el informante seis en la cita catorce, comentó que “primero debo tener una charla de orientación a los padres y tutores, y el equipo de gestión, ya que ellos deben ir orientando a cada familia en el proceso que se va a llevar a cabo y luego que yo conozca esto y que los padres conozcan yo voy a promover el aprendizaje de mis niños o estudiantes para adaptarlos o adecuarlos al sistema”. En estos testimonios, se evidencia la necesidad de orientación del equipo de gestión a la familia.

El acompañamiento, es una acción pedagógica por parte del equipo de gestión y los docentes, referente a la formación de las actividades académicas que forman parte del proceso de enseñanza y aprendizaje, que puede darse tanto en el apoyo y formación de los docentes en ejercicio, al igual que las acciones que desarrollan los maestros en sus prácticas docentes en la formación estudiantil. Es el seguimiento educativo como estrategia de cercanía que impulse la formación como elemento que clave para la transformación y humanización de la educación.

La mediación es un proceso que determina la acción del docente en el aprendizaje de los estudiantes. Desde el construccionismo social, el estudiante en la búsqueda de los saberes necesita o requiere de la acción mediadora del docente, para lo cual debe presentar las competencias y destrezas en el saber orientar al estudiante en su proceso formativo. Es

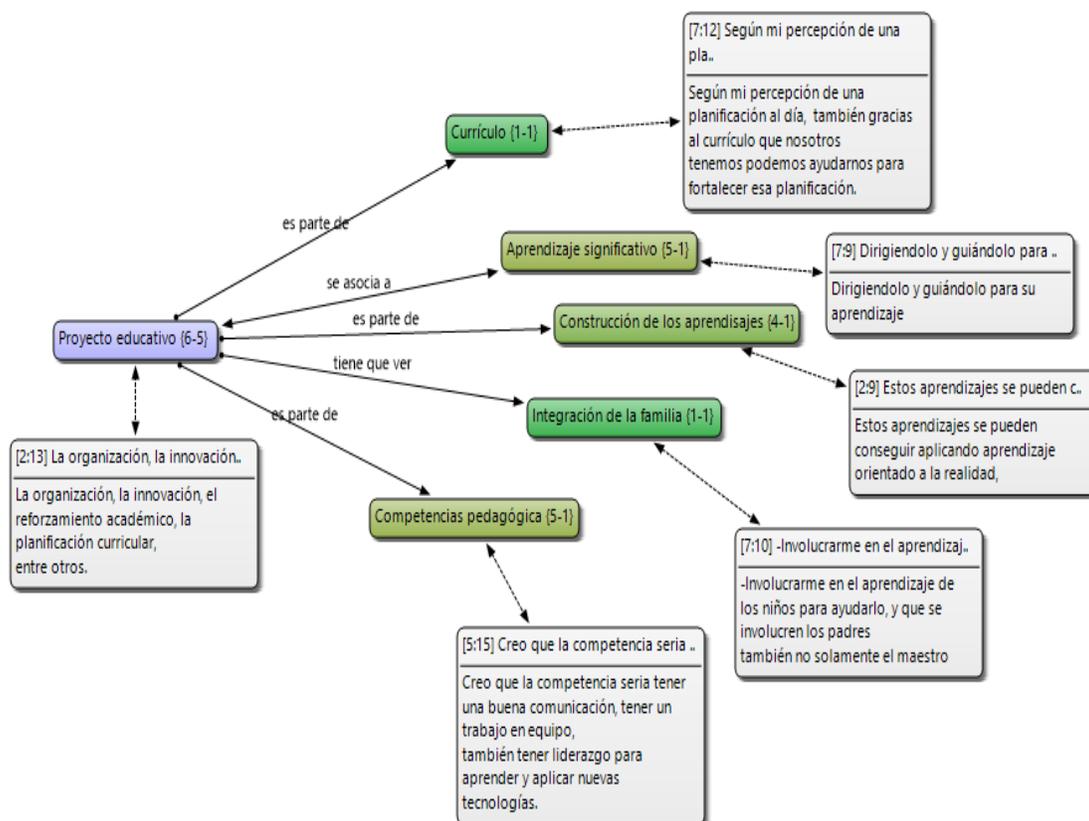
importante destacar que la mediación es un proceso que se da tanto a nivel del equipo de gestión hacia el acompañamiento y formación del profesorado; al igual que lo que desarrollan los docentes en las prácticas educativas que se llevan a cabo en las aulas.

#### 4.1.3. Tercera subcategoría: Proyecto Educativo

La tercera subcategoría la cual se denominó proyecto educativo, en esta se presenta una serie de conceptos centrales los cuales fueron: a) el currículo, b) aprendizaje significativo, c) construcción de los aprendizajes, d) integración de la familia, e) competencias pedagógicas. A continuación, se presenta la tercera red semántica denominada proyecto educativo (ver figura 6).

**Figura 6.**

*Red semántica: proyecto educativo*



**Fuente:** entrevista a docentes.

*a) Concepto: Currículo*

Entre los conceptos emergentes se destacó lo relativo al currículo, referente a esta temática se recalca lo expresado por el informante seis en la cita doce, al expresar que “según mi percepción es una planificación al día, también gracias al currículo que nosotros tenemos podemos ayudarnos para fortalecer esa planificación”. Es importante destacar que los docentes tienen una percepción confusa de lo que significa el currículo. Este recurso debe ser visto como un medio del cual disponen los docentes, el mismo está integrado por el diseño curricular, planes y programas de estudio, de igual forma presenta los fundamentos teóricos, pedagógicos filosóficos, sociológicos, y metodológicos, que deben tomarse en cuenta en la formación académica e integral de los estudiantes.

*b) Concepto: Aprendizaje significativo*

El aprendizaje significativo es un concepto que forma parte de los propósitos y metas educativas. Al respecto el informante uno en la cita ocho, señala que “para ayudar a mis alumnos a lograr el aprendizaje significativo es necesario enseñarles los procedimientos, utilizando diferentes estrategias en diferentes actividades y asignaturas”. Según el informante dos en la cita diez, destaca que “tomando siempre como ejemplo la vida cotidiana, en ese caso el contexto donde el estudiante se desenvuelve”. Asimismo, el informante seis e la cita once, destaca que “ya que se está hablando de gestión pedagógica, ya que aquí no es solamente el docente que está involucrado sino también el orientador o psicólogos en los centros ellos pueden trabajar de mano con el maestro para favorecer y cubrir las necesidades del niño”. Al respecto, el informante seis en la cita diecinueve, manifestó que “podríamos decir que, partiendo de las necesidades del estudiante, yo puedo ver y visualizar cada una de sus debilidades enfocándome en priorizar y darle asistencia a lo que ellos necesitan”.

*c) Concepto: Construcción de los aprendizajes*

El concepto denominado, construcción de los aprendizajes es un aspecto resaltante, de allí que, el informante uno en la cita siete destaca que “es enseñarles los procedimientos utilizando diferentes estrategias en diferentes actividades y asignaturas”. De igual manera, el informante dos en la cita nueve, plantea que “estos aprendizajes se pueden conseguir

aplicando actividades orientadas a la realidad”. Asimismo, el informante cuatro en la cita siete, destaca que “los aprendizajes en los estudiantes desde la gestión pedagógica se pueden construir en la medida que el docente se va acompañando, va guiando y también retroalimentando cada tema que se va a trabajar”. Asimismo, el informante cinco en la cita seis, opinó que “esto lo podemos construir acompañando y guiando los estudiantes en sus aprendizajes que los anime y no olvidar la retroalimentación mientras inducimos nuevos conceptos para que vaya acompañado uno con otro”. Finalmente, el informante seis en la cita nueve destaca que “bueno esto lo podemos construir acompañando y guiando a los estudiantes en sus aprendizajes que los anime y no olvidar la retroalimentación mientras introducimos nuevos conceptos para que vaya acompañado uno con otro”.

Es importante destacar que, para los docentes la construcción de los aprendizajes, se sustenta en estrategias que motiven a los estudiantes a participar e involucrarse en la adquisición de los nuevos conocimientos, para ser aplicados en la realidad. En tal sentido, es importante que el docente desarrolle la mediación pedagógica para el acompañamiento y guía de los estudiantes, para que a partir de sus experiencias previas desarrollen nuevos aprendizajes.

#### *d) Concepto: Integración de la familia*

La integración y participación de la familia en el proceso formativo de los escolares, es parte fundamental de la gestión pedagógica a desarrollar por el equipo docente. Al respecto, el informante cuatro en la cita dos, señaló que “para mí la gestión pedagógica es la manera en que el docente realiza el proceso de enseñanza aprendizaje”. Asimismo, el informante seis en la cita ocho, destacó que “primero debo tener una charla con la orientación de padres, tutores y equipo de gestión, ya que ellos deben ir orientando a cada familia con el proceso que se va a llevar a cabo”. En este orden de ideas, se hace relación a lo expresado por el informante siete en la cita diez, al señalar que “es necesario involucrarme en el aprendizaje de los niños para ayudarlos y que se involucren los padres también, no solamente el maestro”.

La familia, escuela y comunidad, conforman la triada que debe intervenir en la formación de los estudiantes. De allí que, los docentes consideran relevante la participación

y apoyo que deben brindar los padres a sus hijos, lo cual motiva al escolar, fortalece su auto estima y puede contribuir en el rendimiento académico. Es importante destacar que el accionar del equipo de gestión debe enfocarse al apoyo de los docentes, para desarrollar estrategias que integren la familia. En los testimonios de los docentes, respecto a la participación de los padres en el proceso formativo destacan su importancia, ya que para los niños la observación de los hábitos y costumbres de sus padres y del entorno familiar, es un elemento significativo para ellos.

*e) Concepto: Competencias pedagógicas*

Entre los aspectos que manifestaron los informantes, emerge el concepto denominado competencias pedagógicas las cuales deben manejar los docentes en los procesos formativos. Al respecto, el informante seis en la cita dieciocho, señala que “estas competencias son necesarias, yo creo que el liderazgo, comunicación, el trabajo en equipo, la responsabilidad, el asesoramiento y la orientación”; de igual manera el informante cuatro en la cita seis, comentó que “es necesario el trabajo en equipo, la orientación, responsabilidad, liderazgo y la capacitación continua”. Asimismo, el informante cinco en la cita quince, manifestó que “creo que la competencia sería tener una buena comunicación, trabajo en equipo, liderazgo y desarrollar las tecnologías”

Es propicio agregar lo expresado por el informante uno en la cita quince, al manifestar que “los procesos de aprendizaje deben desarrollar métodos de inclusión al motivar a los alumnos en sus aprendizajes, trabajar en equipo, aprender y utilizar nuevas estrategias”; asimismo, el informante dos en la cita catorce, al referirse a las competencias del docente planteó que “el manejo de las TIC, buena planificación, dominio de los temas a tratar, empatía con los estudiantes y buena comunicación”.

Las competencias pedagógicas son los conocimientos, habilidades y destrezas que manifiestan los docentes. Estas propician las actitudes y aptitudes que debe presentar el docente, para desarrollar procesos formativos de calidad, en el desarrollo curricular. Es importante destacar que, los informantes coinciden al señalar que las competencias pedagógicas son parte esencial para llevar a cabo el trabajo docente.

En la subcategoría denominada proyecto educativo, el informante dos en la cita trece, considera que “la organización, la innovación, el reforzamiento académico, y la planificación curricular entre otros son elementos que forman parte del proyecto educativo”. En esta línea de ideas, el informante cuatro en la cita quince, planteó que “en la dimensión de la gestión pedagógica tenemos la planificación curricular, también tenemos la participación social, la innovación, la organización y el reforzamiento académico”. De igual manera, el informante cinco en la cita catorce, expresó que “es importante destacar la gestión escolar con sus dimensiones, buena didáctica pedagógica con una comunicación efectiva y social, con una buena administración”. De igual manera, el informante seis en la cita diecisiete, señala que “la utilización de las TIC en cuanto a charlas y mucho trabajo en equipo, yo podría decir que favorecen el aprendizaje”.

Es importante destacar que, al hacer referencia al proyecto educativo, este es considerado por los docentes como un conjunto de estrategias didácticas y pedagógicas las cuales están organizadas de manera coherente y planificada, sustentadas en directrices curriculares. Para los docentes, en los proyectos educativos deben existir actividades de reforzamiento educativo, para lo cual es necesario la participación del equipo de gestión, maestros y estudiantes. El proyecto debe ser innovador, para lo cual es propicio el uso de las tecnologías educativas. El mismo, refiere a la planificación del proceso de enseñanza donde se planifican y organizan las actividades a desarrollar. Todo ello, para alcanzar los objetivos de aprendizaje y metas educativas. En la institución escolar, el proyecto educativo es el instrumento orientador de las actividades a desarrollar, donde se plantean las metas, objetivos y el accionar de todos los actores sociales que participan en el proceso formativo.

#### **4.2. Grupo Focal**

La técnica de grupo focal, posibilitó el diálogo abierto orientado por preguntas entre ocho participantes integrados por un psicólogo orientador, un docente coordinador, un docente directivo y cinco docentes de aula Nivel Primario, quienes desarrollan funciones propias del equipo de gestión del Nivel Primario. Todo ello, con la finalidad de explorar vivencias y experiencias al indagar en las actitudes y aptitudes de los actores sociales, en relación con los siguientes tópicos: a) funcionamiento de estrategias, planificación y gestión

pedagógica, b) la articulación y rol de la familia, c) como se promueve la mejora de la práctica docente, que aspectos deben tomarse en cuenta para orientar y mejorar la gestión pedagógica en el centro educativo, d) cómo se lleva a cabo la construcción y creación de aprendizajes para aportar soluciones a las necesidades del entorno, e) cómo se desarrolla el acompañamiento continuo del equipo de gestión para orientar el desarrollo de la práctica docente.

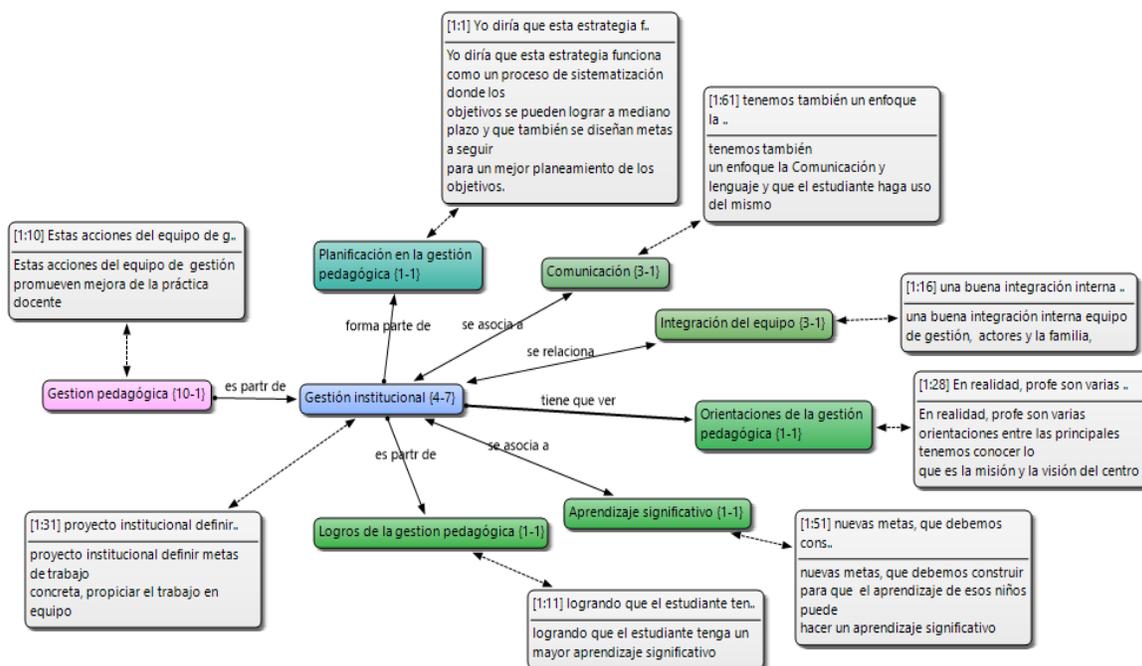
Referente a las opiniones de los participantes sobre el objeto de estudio, se presentan las siguientes subcategorías: primera, gestión pedagógica institucional; segunda, apoyo al docente; tercera, competencias pedagógicas; cuarta, evaluación del equipo de gestión.

#### ***4.2.1. Primera subcategoría: Gestión Institucional***

En la primera subcategoría denominada gestión institucional, se definen los siguientes conceptos: a) gestión pedagógica institucional, b) planificación en la gestión pedagógica, c) comunicación, d) integración del equipo, e) orientación de la gestión pedagógica, f) aprendizaje significativo, g) logros de la gestión pedagógica. A continuación, se presenta la primera red semántica, denominada gestión institucional (ver figura 7).

**Figura 7.**

*Red semántica: gestión institucional*



**Fuente:** Análisis grupo focal equipo de gestión

*a) Concepto: Gestión pedagógica*

La gestión pedagógica comprende funciones directivas, administrativas y formativas. En este orden de ideas, el informante uno en la cita diez, señala que “estas acciones del equipo de gestión promueven la mejora de la práctica docente”. De igual manera, en la cita doce se plantea que “brindan apoyo a la comunidad educativa en general porque somos todo un equipo un espacio para que todos y todas tengan una participación activa junto al centro educativo”. Asimismo, en la cita quince, se destaca que “uno de los aspectos que se deben tomar en cuenta, es una buena integración de los actores que conforman el equipo de gestión”, de igual manera en la cita veinticuatro se plantea que “como equipo de gestión, verdad que si usted cómo te dicen te acompañan y luego analizan los resultados, como equipo de gestión se reúnen, para a través de los resultados que ustedes encontraron en esos análisis, que podrían hacer”.

Referente a la gestión pedagógica, en la cita cincuenta se plantea que “consiste en dar una asesoría planificada a los docentes con asesoría continua”. Asimismo, el equipo de gestión en la cita noventa y seis señala que “nosotros recibimos asesoría de los técnicos distritales, coordinadores del centro, también en lo personal yo recibo asesoría de las líderes de la zona, siempre manteniendo comunicación”. Y en la cita noventa y ocho se expresa que “los líderes son docentes elegidos por el mismo distrito educativo, por ejemplo, aquí en esta zona de las Guázumas hay un equipo de diez maestras y se toman en cuenta para la elección de ellas”.

*b) Concepto: Planificación en la gestión pedagógica*

Referente a la planificación en la gestión pedagógica, se destaca lo señalado en la cita uno, al expresar que “yo diría que esta estrategia funciona como un proceso de sistematización, donde los propósitos se pueden lograr a mediano plazo, y también se diseñan metas a seguir para un mejor planteamiento de los objetivos”. De igual manera, el informante uno en la cita ciento uno señala que “la planificación curricular, los planes de mejoramiento y otros planes como el proyecto educativo y el proyecto institucional, definen las metas de trabajo concreto, al propiciar el trabajo en equipo y la reflexión”. Al respecto en la cita quince, se plantea que “si bien uno de los aspectos que se deben tomar en cuenta es una buena integración de los actores que conforman el equipo de gestión”.

La gestión pedagógica responde a una planificación diseñada en función de las metas educativas; donde la comunicación es determinante para que fluyan los procesos formativos,. Es importante destacar que la planificación debe plantear objetivos y metas, de manera clara y precisa. Para lograr estos propósitos, es importante identificar las características de los actores sociales involucrados en el proceso de enseñanza y aprendizaje. Es importante destacar que, el accionar del equipo de gestión, debe ser sistematizado y planificado en función de los lineamientos curriculares, todo ello con el propósito de integrar la comunidad escolar.

*c) Concepto: Comunicación*

La comunicación es un factor determinante para el desarrollo de la gestión institucional. En este orden de ideas, en la cita cincuenta y dos, se señaló que “se debe

utilizar un lenguaje llano entre nosotros los docentes, con los estudiantes debemos de moderar nuestro lenguaje”. De igual manera, en la cita cincuenta y tres se especifica que “los docentes con los estudiantes deben emplear un lenguaje claro y no menos importante sería el uso de la tecnología”. Asimismo, en la cita sesenta y uno, se manifestó que “tenemos también un enfoque de la comunicación y lenguaje, para que el estudiante haga uso del mismo”.

Es importante destacar que la comunicación debe ser asertiva, para que haya diálogo y entendimiento en el grupo de actores sociales que intervienen en la gestión institucional. La comunicación es un elemento determinante para desarrollar el proceso de enseñanza aprendizaje. Es el utilizar un lenguaje acorde a la comprensión de los estudiantes y de esta manera lograr la consecución de los objetivos formativos.

*d) Concepto: Integración del equipo*

Referente a la integración, el equipo de gestión manifestó en la cita quince, que “uno de los aspectos que se deben tomar en cuenta es una buena integración de los actores que conforman el equipo de gestión”. De igual manera, en la cita dieciséis, se resalta que “debe existir una buena integración interna del equipo de gestión, actores y familia”. También, en la cita cuarenta y nueve, se menciona que “la integración es una acción de los actores del sistema educativo, ahí estamos nosotros los docentes, los padres del alumno, todos los que tengan que ver con la comunidad educativa”.

La integración es un proceso que debe ser desarrollado en la gestión institucional, donde la comunicación asertiva y de manera recíproca, debe imperar tanto en el equipo de gestión pedagógica como en las acciones que se llevan a cabo en el aula de clases. En la visión que manifiestan los integrantes del equipo de gestión, se resalta la importancia de la participación e integración basada en propósitos comunes, tal es el caso de la formación de los estudiantes.

*e) Concepto: Orientación de la gestión pedagógica*

Respecto, a la orientación que lleva a cabo el grupo de gestión, en la cita veintiocho destacó que “son varias orientaciones entre las principales tenemos que conocer lo que es la

misión y la visión del centro”. De igual manera, en la cita ciento dos se plantea que “la evaluación no es un proceso aislado, sino que está anexado a las orientaciones pedagógicas”. Asimismo, en la cita ciento tres se comenta que “son varias orientaciones entre las principales tenemos que conocer lo que es la misión y la visión del centro”. También, en la cita ciento cuatro, se agrega que “la gestión pedagógica se enfoca a difundir, orientar, supervisar la aplicación de la política educativa, realizar la planificación curricular, el mejoramiento docente y el proyecto educativo.

De igual forma, en la cita ciento cinco se reafirma que “el acompañamiento continuo podemos decir que es muy bueno y que realizarlo, ya que nos permite orientar el desarrollo de la práctica docente” y en la cita ciento seis se destaca que “la práctica entre pares, orienta más y fortalece la práctica docente, también aportan los diálogos reflexivos, qué se debe de hacer y de acuerdo totalmente con las capacitaciones, pero también digo que si voy a capacitarme, entonces voy a usar, voy a hacer uso de los recursos”.

La orientación de la gestión pedagógica institucional, se enfoca al desarrollo de la misión y visión del centro educativo. En la orientación a la práctica docente, se pueden desarrollar diferentes estrategias, tal es el caso de las prácticas entre pares que contribuye a la formación de los maestros, ya que el compartir experiencias y el trabajo colaborativo puede contribuir significativamente al desarrollo de la práctica docente.

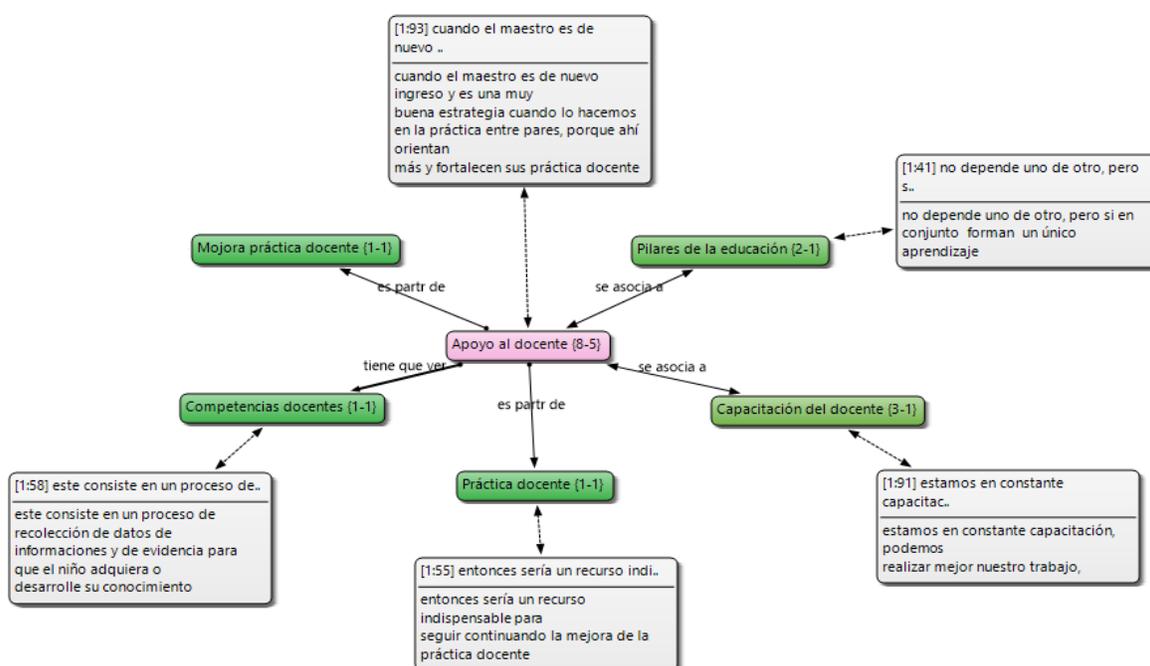
La gestión institucional es parte del sistema educativo. En este orden de ideas, en la cita veintinueve se destaca que “la misión y visión del centro es difundir, orientar y supervisar la aplicación de las políticas educativas”. De igual manera, en la cita treinta se destaca que se debe “realizar la planificación curricular, planes de mejoramiento y otros planes como el proyecto educativo”. Asimismo, en la cita treinta y uno añade que en la gestión institucional se debe “definir metas de trabajo concreta, para propiciar el trabajo en equipo, y espacios de reflexión que permitan conocer el trabajo colaborativo”. Y en la cita treinta y dos, se agrega que “se debe propiciar espacios de reflexión que permitan fomentar el trabajo colaborativo”.

#### 4.2.2. Segunda subcategoría: Apoyo al Docente

Referente a la segunda subcategoría la cual es el apoyo al docente, se presentan una serie de conceptos que la definen: a) mejora de la práctica docente, b) competencias docentes, c) práctica docente, d) capacitación del docente e) pilares de la educación. A continuación, se presenta la segunda red semántica, denominada apoyo al docente (ver figura 8).

**Figura 8.**

*Red semántica: apoyo al docente*



**Fuente:** Análisis grupo focal equipo de gestión.

##### a) Concepto: Mejora de la práctica docente

Respecto al primer concepto que corresponde a la mejora de la práctica docente, existen varios elementos a tomar en cuenta. Según lo manifestado en la cita cuarenta y siete, “son varios los factores a tener en cuenta para mejorar la práctica de nosotros los docentes”. Referente al apoyo a los docentes en la cita veintisiete se destaca que, “este es un proyecto de mejora, entonces hay que implementarlo junto con los docentes”. De igual manera, en la cita diez, se resalta que “las acciones del equipo de gestión promueven la

mejora de la práctica docente”. También, en la cita ciento dos se plantea la interrogante que hace un miembro del equipo de gestión “como yo podría ayudar a ese docente que tiene algunas oportunidades de mejora”.

El acompañamiento pedagógico a los docentes, es una necesidad de recibir apoyo por parte del equipo multidisciplinario de gestión. El mismo, se concibe como un plan para mejorar o el optimizar el proceso de enseñanza aprendizaje. El apoyo a los docentes es una acción imprescindible, ya que estos profesionales demandan acompañamiento y actualización oportuna y constante, para innovar las prácticas pedagógicas.

*b) Concepto: Competencias docentes*

Entre las competencias del docente está el planificar, organizar y llevar a la práctica situaciones de aprendizaje. En este orden de ideas, en la cita cincuenta y ocho, se destaca que, “es un proceso de recolección de datos de informaciones y evidencias, en el desarrollo de estrategias para que el niño adquiera o desarrolles su conocimiento”. De igual forma, en la cita noventa y uno se manifiesta que, “Sí estamos en constante capacitación podemos realizar mejor nuestro trabajo”.

Las competencias docentes fomentan el desarrollo de habilidades y conocimientos del profesional de la educación, en la formación de estudiantes con las competencias acordes a su nivel de aprendizaje. Un aspecto de especial relevancia emergente es la competencia del docente, para lo cual es necesario la formación constante en el uso de estrategias pedagógicas, manejo de los contenidos disciplinares y recursos tecnológicos, además de los procesos evaluativos pertinentes.

*c) Concepto: Práctica docente*

Respecto a la gestión pedagógica en la práctica docente, en la cita cincuenta y cinco, se resalta que, “entonces sería un recurso indispensable para seguir continuando la mejora de la práctica docente”. Asimismo, en la cita ciento once, señala que “estas acciones del equipo de gestión promueven mejora de la práctica docente logrando que el estudiante tenga un mayor aprendizaje significativo”. Igualmente, en la cita ciento doce, se resalta que “para orientar el desarrollo de la práctica docente me permite asesorar, acompañar,

monitorear a los docentes para el proceso en la mejora de calidad de la gestión pedagógica”.

El trabajo en las aulas de clases, requiere de un monitoreo y acompañamiento constante vinculados a la evaluación y el rendimiento de las prácticas docentes. Esta situación que contribuye al desarrollo de competencias en los docentes que se manifiestan en sus prácticas. Es necesario el desarrollo de un acompañamiento por parte del equipo de gestión para asesorar, acompañar, monitorear a los docentes para el proceso en la mejora de la calidad de la gestión pedagógica. De allí, la necesidad del apoyo a través de estrategias que orienten y ayuden a los docentes en su desarrollo profesional, que impacte de manera positiva en la formación continua de los maestros.

*d) Concepto: Capacitación del docente*

La capacitación del docente es un proceso continuo que se da a lo largo de la vida profesional de los educadores. En este orden de ideas, en la cita noventa y cuatro, se señala que “sí estamos aprendiendo entonces vamos a poner en práctica lo aprendido, dándole uso a las tecnologías”. De igual manera, se destaca lo expresado en la cita noventa y cinco, al señalar que “es una de las metas o exigencias o retos que nosotros como docentes debemos llevar a cabo, si no estamos capacitados (...) si estamos aprendiendo, entonces vamos a poner en práctica lo aprendido”.

La capacidad de los docentes se manifiesta en el rol pedagógico que desarrolla en el proceso formativo de los estudiantes. En los procesos de capacitación llevados a cabo por el equipo docente para gestionar procesos de formación pedagógica, es necesario fomentar en los docentes la motivación y compromiso con el mejoramiento en el uso adecuado del currículo, la planificación, herramientas e instrumentos de apoyo didáctico. La capacitación continua del docente debe partir de un proceso de reflexión, sumado a ello el acompañamiento y apoyo del equipo de gestión es de vital importancia, lo que puede contribuir significativamente en las prácticas pedagógicas.

### e) Concepto: Pilares de la educación

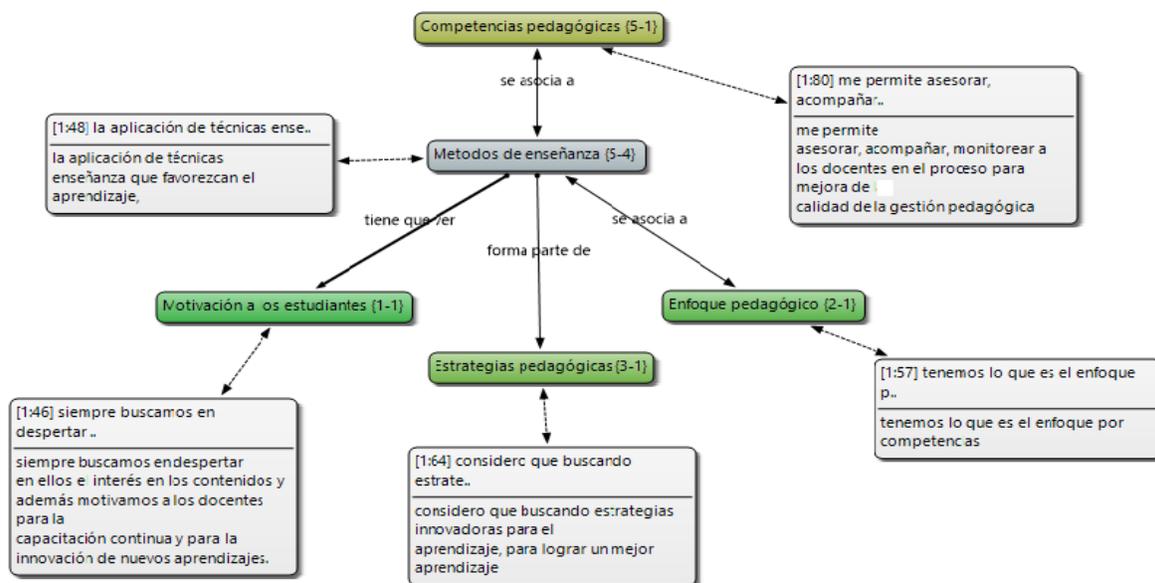
El concepto denominado pilares de la educación, en la cita cuarenta expresa que, “entiendo que se refiere a los cuatro pilares que tiene que ver con la educación, estos cuatro pilares son interdependientes”. De igual manera, en la cita cuarenta y uno, se considera que “no dependen uno del otro, pero si en conjunto forman un único aprendizaje”. Los pilares de la educación son los ejes transversales que se desarrollan de manera holística en el aprendizaje y se demuestran en la conducta tanto de los docentes como en los estudiantes. Estos corresponden al ser, hacer, conocer y convivir, sustentado en el desarrollo del pensamiento y fortalecimiento de los valores.

### 2.2.3. Tercera subcategoría: Competencias Pedagógicas

La tercera subcategoría denominada competencias pedagógicas, está definida en los siguientes conceptos: a) métodos de enseñanza, b) motivación a los estudiantes, c) estrategias pedagógicas, d) enfoque pedagógico. A continuación, se presenta la tercera red semántica, denominada competencias pedagógicas (ver figura 9).

**Figura 9.**

*Red semántica: competencias pedagógicas*



**Fuente:** Análisis grupo focal equipo de gestión.

*a) Concepto: Métodos de enseñanza*

Otro concepto determinante son los métodos de enseñanza que emplean los docentes. En este orden de ideas se muestra la cita cuarenta y ocho, la cual enfatiza en “la aplicación de técnicas de enseñanza que favorecen el aprendizaje”. Entre algunas estrategias metodológicas se destaca en la cita treinta y cuatro que, “también se puede inducir a los niños para que ellos sean investigadores, analíticos, críticos, que sean capaces de resolver situaciones que se le presenten en su vida diaria”. De igual manera, en la cita sesenta y siete, se manifestó que “la retroalimentación de los contenidos, es el siempre repetirlo, para que los alumnos tengan mejor rendimiento”. Asimismo, en la cita treinta y tres se destacó que, “considero que proponiendo problemas para que ellos, orientados por los docentes busquen soluciones para resolverlos”.

Es evidente que aún persiste por parte de algunos docentes, métodos y tendencias a que los estudiantes desarrollen prácticas memorísticas. No obstante, este tipo de acciones pueden mejorarse al emplear metodologías activas, la gamificación, desarrollo de proyectos, el aprender a pensar entre otras estrategias que propicien el trabajo colaborativo, desarrollo del pensamiento analítico, resolución de problemas y toma de decisiones. Por su parte, la mediación pedagógica es concluyente en el proceso de aprendizaje de los escolares. Es la implementación de planes didácticos y procedimentales para la mejora del proceso instruccional.

*b) Concepto: Motivación a los estudiantes*

El concepto emergente motivación a los estudiantes en la gestión pedagógica presenta dos vertientes, una hacia el estudiante, donde se destaca en la cita cuarenta y seis, que “siempre buscamos en despertar en ellos el interés por los contenidos”, de igual manera, se busca motivar a los docentes lo que se manifiesta en la cita cuarenta y siete, al señalar que “motivamos a los docentes para la capacitación continua y la innovación de nuevos aprendizajes”. Es por ello que, la motivación debe estar presente en la gestión que desarrolla el docente en sus prácticas y el trabajo escolar, y de manera global la labor que desarrolla el equipo de gestión al estimular a los diferentes actores sociales que integran la

institución, comunidad educativa, los docentes y estudiantes para que intervengan en el proceso formativo.

*c) Concepto: Estrategias pedagógicas*

Al respecto en la cita sesenta y cuatro, se enfatiza que “es el buscar estrategias innovadoras para el aprendizaje”. En este orden de ideas, se destaca la cita ochenta y nueve, al referir que “también puede servir de estrategias la dramatización, y exposición, esas son buenas estrategias para que los niños implementen”. Asimismo, en la cita noventa, se destaca que “otra estrategia podría ser también la motivación continua”. Las acciones y estrategias que los docentes llevan a cabo para facilitar el proceso educativo, tienen como finalidad que los estudiantes desarrollen competencias.

El desarrollo de estrategias, es un proceso continuo para estimular y motivar tanto a nivel del equipo de gestión respecto al personal docente, al igual que los docentes en la formación de los estudiantes. Para los docentes las estrategias pedagógicas están definidas en las diferentes técnicas y estrategias a llevar a cabo en los procesos de enseñanza y aprendizaje. Las estrategias pedagógicas es la forma, métodos y actividades que el docente desarrolla para lograr una enseñanza efectiva.

*d) Concepto: Enfoque pedagógico*

El enfoque pedagógico es un concepto emergente relacionado con las competencias pedagógicas. Al respecto se presenta la cita cincuenta y siete, al señalar que “tenemos lo que es el enfoque por competencias”. De igual manera, en la cita cincuenta y seis, se señala que “entiendo que hay varios enfoques para continuar trabajando y que son necesarios”. De igual manera en la cita ciento quince, se plantea que “tenemos un enfoque, la comunicación y el lenguaje”.

En el componente pedagógico intervienen factores como las competencias del docente, la intención de la formación, como se enfoca la enseñanza y el aprendizaje. Desde los diferentes enfoques pedagógicos se busca el desarrollo cognitivo, los valores y actitudes que se demuestren en las acciones producto del aprendizaje educativo formal institucional. La orientación de los enfoques pedagógicos, se percibe la formación de manera organizada,

en función del currículo oficial. Existen diversos enfoques, entre los que están el aprendizaje por descubrimiento, las inteligencias múltiples, el aprendizaje significativo, la teoría sociocultural, el conductismo y el cognitivismo, entre otros.

La subcategoría competencias pedagógicas, puede definirse como el saber hacer docente. Es importante destacar lo expresado en la cita ochenta, al señalar que, “me permite asesorar, acompañar, monitorear a docentes en el programa de mejora de la calidad de la gestión pedagógica”. En este orden de ideas, se destaca en la cita ochenta y uno que “mediante sugerencias de nuevas estrategias se adquiere un compromiso con la formación”. Es evidente la necesidad de actualizarse constantemente para mejorar las prácticas educativas. Por su parte el docente debe capacitarse continuamente, ya que en la cita setenta y ocho se resalta que “los maestros también le damos seguimiento a los estudiantes si trabajan o no”.

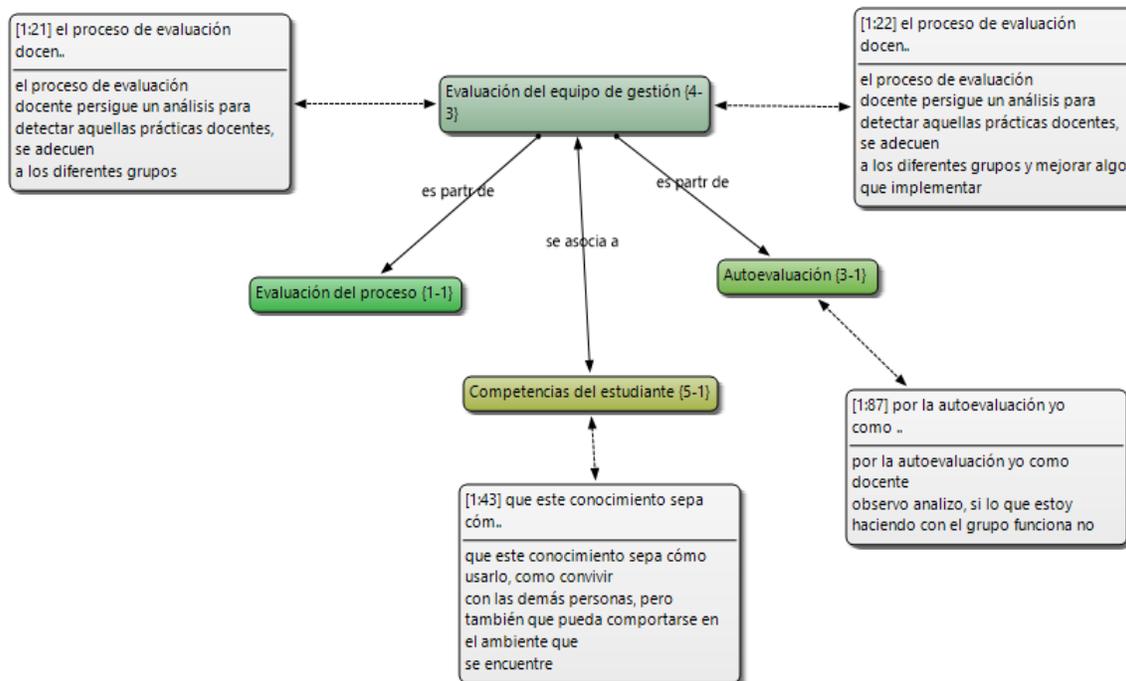
Estas afirmaciones resaltan la importancia de las competencias pedagógicas, que debe desarrollar el equipo de gestión para hacer un acompañamiento pedagógico al maestro en ejercicio. De allí que, la planificación al desarrollar proyectos organizados, que al ser ejecutados consideren una evaluación constante, para saber si se están dando respuesta a los objetivos y necesidades educativas. Las competencias pedagógicas, son fundamentales en los procesos formativos para el desarrollo de la docencia de calidad. El desarrollo de competencias y habilidades cognitivas, procedimentales y actitudinales, son necesarias tanto en el rol pedagógico como en la formación profesional continua

#### ***2.2.4. Cuarta subcategoría: Evaluación de la Gestión***

El equipo de gestión desarrolla un proceso de evaluación, el cual parte de un diagnóstico para determinar las fortalezas y obstáculos que pueden estar incidiendo en las prácticas docentes. En la cuarta subcategoría, la cual es la evaluación de la gestión, surgieron los siguientes conceptos: a) evaluación del proceso, b) competencias del estudiante, c) autoevaluación. En la siguiente red semántica, se presentan los conceptos emergentes que definen la subcategoría evaluación de la gestión (ver figura 10).

**Figura 10.**

*Red semántica: evaluación de la gestión*



**Fuente:** Análisis grupo focal equipo de gestión.

*a) Concepto: Evaluación del proceso*

La evaluación del proceso de la gestión pedagógica, es una acción transversal en la formación de los docentes. En la cita ochenta y cinco, se manifiesta que, “cuando evaluamos ahí observamos que debemos implementar o cambiar y por qué razón”. Al respecto se enfatiza en la cita cuarenta y dos, al señalar que “se busca que el estudiante tenga conocimientos”; de igual manera en la cita cuarenta, se expresó que “estamos buscando que los niños sean críticos”.

La evaluación es el proceso de gestión por medio del cual puede confirmarse si se están logrando y desarrollando la misión y visión de los objetivos que se plantea el equipo de gestión. De igual manera, el propósito de la evaluación de la gestión pedagógica, se enfoca al desarrollo de competencias de los estudiantes. El mismo busca determinar si se está logrando el desarrollo de competencias en los aprendices; y si el proceso cumple con los propósitos planteados.

*b) Concepto: Competencias del estudiante*

Referente a las competencias del estudiante en la cita cuarenta y tres, estas se consideran como “el conocimiento, que sepa cómo usarlo, como convivir con las demás personas, pero también que pueda comportarse en el ambiente que se encuentre”. En este orden de ideas, se plantea la cita treinta y nueve, al señalar que, “estamos buscando que los niños sean críticos, analíticos que sean un ente preparado para asumir responsabilidades en el entorno que le toque desenvolverse”. Estas acciones se ratifican en la cita cuarenta y dos, al señalar que se “busca que el alumno tenga conocimientos”. Esto se corrobora en la cita treinta y siete, al buscar que “los estudiantes salgan de este centro, que el estudiante sea un niño capaz de cumplir sus objetivos o metas”. Finalmente, en la cita cuarenta y tres se plantea que “es el conocimiento que sepa cómo usarlo, como vivir con las demás personas”.

Es el desarrollo de la comunicación lingüística en la expresión oral y escrita; pensamiento lógico matemático; ubicación temporal y espacial; competencia social y ciudadana; competencia digital, desarrollo cultural y artístico entre otras. Las competencias del estudiante corresponden al conjunto de habilidades y destrezas cognitivas, psicológicas, sensoriales y motoras. Todo ello, conforma el perfil del educando de acuerdo al nivel de estudio en el que se encuentra.

*c) Concepto: Autoevaluación*

Finalmente, emerge el concepto denominado autoevaluación del docente como un proceso reflexivo fundamental. En este orden de ideas se presenta la cita ochenta y seis, donde señala que “entiendo como docente que la autoevaluación es fundamental”. En este orden de ideas, se plantea en la cita ochenta y siete, al destacar que “por la autoevaluación, yo como docente observo analizo si lo que estoy haciendo con el grupo funciona o no”. De igual manera, en la cita ochenta y ocho se expresó que “si debo buscar otras prácticas, otras estrategias”.

La autoevaluación es un proceso de reflexión sobre la praxis pedagógica, para identificar las fortalezas y los aspectos que deben ser mejorados para optimizar la enseñanza. La autoevaluación es un proceso reflexivo que fortalece, mejora y optimiza la

gestión pedagógica y la práctica docente, lo que puede incidir favorablemente en la formación de los estudiantes.

Respecto a la evaluación del equipo de gestión, se destaca la cita veintiséis, al plantear que “Nos reunimos como equipo y luego de hacer un análisis un resumen de todo lo que hemos visto”. La evaluación es vista por los docentes, como una acción de gran importancia para la toma de decisiones. De esta manera, se puede diseñar el plan de mejoramiento y acompañamiento al maestro, el cual debe monitorearse constantemente. En la cita veintidós se hace referencia que “el proceso de evaluación docente persigue un análisis para que las prácticas docentes, se adecuen a los diferentes grupos y mejorar algo que implementar”.

La evaluación debe ser interna como lo es la autoevaluación del docente, y externa la que lleva a cabo la institución y el equipo de gestión pedagógica. En este orden de ideas, en la cita veintiuno, se manifestó que, “el proceso de evaluación al docente es el monitoreo y valoración de sus prácticas”. La evaluación permite saber el impacto que está generando el proceso de enseñanza en el aprendizaje de los estudiantes. Referente a la evaluación, se plantea la cita diecinueve, donde se destaca que “es importante porque el equipo de gestión se encarga de evaluar el buen funcionamiento de las labores educativas”. La evaluación permite ver las fortalezas o logros de la gestión pedagógica; de igual forma, esta acción ayuda a detectar las debilidades en el proceso formativo.

La evaluación en la gestión pedagógica, se presenta en dos vertientes, la primera corresponde a la que lleva a cabo el docente al intervenir en el proceso formativo de los estudiantes, los métodos, técnicas y estrategias que aplica para motivar a los aprendices, y la evaluación que desarrolla el equipo de gestión sobre el proceso formativo, para plantear proyectos de formación continua de acompañamiento al docente; para lo cual debe llevarse a cabo la evaluación del proceso y tomar en cuenta las competencias de los estudiantes y la autoevaluación por parte del docente.

### 4.3. Análisis Entrevista a la Experta

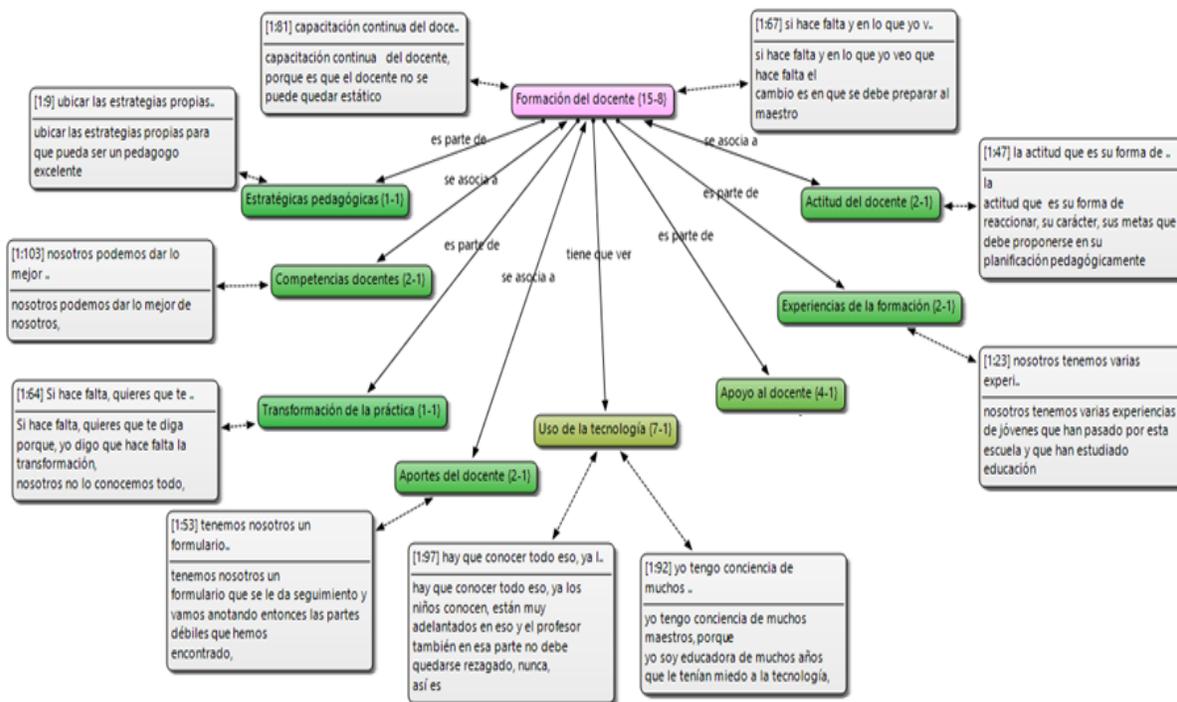
En el desarrollo de la investigación se llevó a cabo una entrevista a una docente considerada como informante clave, quien es docente universitario y es parte del equipo de gestión pedagógica en el Nivel Primario. Del análisis inductivo de la información suministrada por ella, emergieron cuatro subcategorías: primera formación docente, segundo equipo de gestión institucional, tercera currículo y cuarta pedagogía.

#### 4.3.1. Primera subcategoría: Formación Docente.

La subcategoría denominada formación docente, está definida en los siguientes conceptos: a) estrategias pedagógicas, b) competencias docentes, c) transformación de la práctica docente, d) aporte del docente a la formación escolar, e) el uso de la tecnología, f) apoyo al docente, g) experiencia en la formación docente, h) actitud del docente. En la siguiente red semántica, se presentan los conceptos emergentes que definen la subcategoría formación docente (ver figura 11).

**Figura 11.**

*Red semántica: formación docente*



**Fuente:** entrevista a la experta.

*a) Concepto: Estrategias pedagógicas*

Referente a las estrategias pedagógicas en la cita nueve, se plantea que “el docente debe aplicar las estrategias propias para que pueda ser un pedagogo excelente”. De igual manera en la cita catorce, se infiere que se debe “aplicar las estrategias propias para que pueda ser un pedagogo excelente y que la enseñanza llegue y se convierta en aprendizaje”. Y en la cita diecisiete, se agrega que “son las técnicas mediante estrategias para aplicarlas especialmente en los infantes en el Nivel Primario”.

Las estrategias pedagógicas, tienen una incidencia directa sobre la mediación didáctica que desarrolla el docente. De allí que, la planificación, desarrollo y evaluación deben estar basados en la creatividad, participación y objetividad, todo ello para motivar a los estudiantes y fortalecer su desarrollo integral. Es importante destacar que, para facilitar el proceso formativo, el docente debe poner en práctica una serie de acciones estratégicas para facilitar nuevos conocimientos en los estudiantes. La experta considera que las estrategias que apliquen los docentes son acciones determinantes, en tal sentido, deben ser planificadas y organizadas según los propósitos educativos.

*b) Concepto: Competencias docentes*

Las competencias docentes son un factor determinante en la calidad de la enseñanza, estas inciden directamente en el aprendizaje de los estudiantes. Referente a esta temática, en la cita ciento tres, la experta manifestó que “nosotros podemos dar lo mejor de nosotros”, de igual manera, agregó en la cita ochenta y seis que, “el docente debe cada día estar capacitándose, y así obtener nuevos conocimientos”.

Es relevante destacar que, las competencias del docente dependen de la capacitación constante. Es importante la planificación y desarrollo de estrategias, para dar respuesta a las necesidades e intereses de los estudiantes; para lo cual debe gestionar, planificar, desarrollar y evaluar planes de intervención acordes a las necesidades formativas. El docente debe ser competente en el desarrollo de estrategias didácticas y pedagógicas, sustentado en los lineamientos curriculares apoyado en el empleo de las tecnologías.

*c) Concepto: Transformación de la práctica docente*

Esta es una acción que debe llevarse a cabo desde las innovaciones educativas que optimicen la labor pedagógica. Al respecto, en la cita sesenta y cuatro, la experta al referirse a la transformación de la práctica docente, expresa que “sí hace falta, quieres que te diga, porque hace falta la transformación, nosotros no lo conocemos todo”. De igual manera, en la cita ochenta y uno destaca que “para poder nosotros obtener una transformación en el sistema educativo que no estamos hablando ni de este centro, ni de aquel, es el sistema educativo dominicano que debe de transformarse, porque es necesario, porque los resultados lo están diciendo”.

Entre las experiencias que manifiesta la experta, destaca la relevancia de la transformación de la práctica docente. Se considera necesario un proceso de cambio en el sistema educativo dominicano, para lo cual es apremiante que los maestros experimenten una constante capacitación en sus labores pedagógicas. La formación inicial de los docentes requiere de un constante aprendizaje y capacitación, para transformar y optimizar la práctica docente al desarrollar el currículo en función de los objetivos educativos institucionales.

*d) Concepto: Aporte del docente a la formación escolar*

Referente al aporte que pueden hacer los docentes en la formación escolar, se hace referencia en la cita noventa, al señalar que “el comprender y conocer las dificultades o las condiciones que puedan presentar los estudiantes”. Es importante destacar que, los docentes deben integrar, trabajar y conformar equipos multidisciplinarios para atender las necesidades e intereses de los escolares. En la cita cincuenta y tres, se expresa que “tenemos nosotros un formulario que se le da seguimiento, y vamos anotando las partes débiles”. De igual manera, en la cita treinta y nueve, se expresa que “también contribuyen al aprendizaje del niño y a la integración de la familia”.

Por parte del sistema educativo, debe presentarse una transformación constante que ayude a optimizar a las prácticas de la enseñanza aprendizaje. En el proceso formativo, es de gran importancia las competencias que presentan los docentes para lo cual debe estar en una constante capacitación, ya que referente al aprendizaje cada estudiante puede presentar

una situación compleja. Es importante que los maestros estimulen el desarrollo de la autonomía de los escolares. De igual manera debe emplear una gama de recursos didácticos que den respuesta a la diversidad y estilos de aprendizaje. De igual manera, la planificación y desarrollo de estrategias sustentadas en los lineamientos curriculares. Todo ello, son algunas de las principales acciones que debe desarrollar el docente en la formación escolar.

*e) Concepto: Uso de la tecnología*

Otro aspecto de gran importancia está representado en el concepto denominado uso de la tecnología, y la actitud del maestro ante el aprendizaje y uso de las TIC. En este orden de ideas, la experta expresa en la cita noventa y tres, al señalar que “usted es maestra y está para aprender, ese niño aprendió esas habilidades tocando el teclado”. Al respecto en la cita noventa y siete, se plantea que “hay que conocer de todo eso, ya que los niños conocen, están muy adelantados, y el profesor también es parte y no debe quedarse rezagado”. Asimismo, se destaca en la cita noventa y dos, “yo soy educadora de muchos años y le tenía miedo a la tecnología”.

Este tipo de expresiones son parte de las concepciones de algunos docentes que, al no manejar adecuadamente la tecnología, desaprovechan la diversidad de herramientas y recursos tecnológicos para apoyar el proceso de enseñanza aprendizaje. Es importante subrayar que los docentes deben estar en un constante aprendizaje referente al uso de la tecnología. Para lo cual, es necesario desarrollar una revisión constante al uso de las herramientas tecnológicas, y estar dispuesto a aprender; ya que muchos estudiantes, son ágiles en el uso de las tecnologías. La aplicación de estos medios puede contribuir a la integración, para compartir experiencias en las prácticas pedagógicas.

*f) Concepto: Apoyo al docente*

Referente al apoyo docente, en la cita cincuenta y ocho, se destaca que “nosotros buscamos ayuda de los técnicos que tenemos en el distrito y también hemos solicitado ayuda del Instituto de Formación Técnico Profesional (INFOTEP)”. De igual manera, la informante en la cita sesenta y uno, comentó que “los profesores nuevos que van llegando nosotros lo asumimos, le damos la bienvenida, hay unos pequeños talleres que se le dan

para inducción al maestro nuevo para que vaya aprendiendo su pedagogía y le vamos haciendo compañía”.

La acción antes descrita, forma parte del acompañamiento pedagógico a las prácticas docentes. Esta es una estrategia, que se lleva a cabo por el equipo de gestión pedagógica, para mejorar el desempeño docente, al brindar asistencia técnica. Es por ello que, se hace necesario el apoyo constante a los docentes en las prácticas pedagógicas. Es importante resaltar que, el accionar del equipo de gestión pedagógica al apoyar el desarrollo profesional de los maestros, forma parte de la actualización y capacitación del profesorado.

*g) Concepto: Experiencia en la formación docente*

Referente a la experiencia en la formación que desarrollan los docentes, en la cita veintitrés, se destaca que “nosotros tenemos varias experiencias de jóvenes que han pasado por esta escuela y que han estudiado educación”. De igual manera, en la cita treinta y cuatro, se destaca que “nosotros hemos tenido esas experiencias en diversas circunstancias, estas situaciones es el compromiso de educar”. La experiencia es considerada como la mejor forma de aprender, para los docentes el desarrollo de las prácticas, actividades técnicas y estrategias pedagógicas generan enseñanzas. Es importante destacar que, en la formación docente la experiencia es un factor determinante, para desarrollar prácticas docentes.

*h) Concepto: Actitud del docente*

El concepto denominado actitud del docente, es un elemento que incide en el proceso continuo de capacitación. En este orden de ideas, la informante en la cita treinta y cuatro, planteo que, “nosotros hemos tenido esas experiencias en diversas circunstancias en el compromiso de educar a los estudiantes”. Es el demostrar una actitud de responsabilidad, que implique la formación e investigación constante para poder ofrecer a los aprendices estrategias innovadoras que motiven la participación. En la cita cuarenta y cinco, al hacer referencia al docente destaca que “puede tener una actitud diferente”. De igual manera, en la cita cuarenta y siete, resalta que “la actitud en su forma de reaccionar, su carácter, sus metas que debe proponerse en su planificación pedagógicamente”.

El docente debe demostrar al estudiante una actitud de disposición y sencillez basada en una comunicación asertiva. El docente se apoya en la planificación y recursos que emplea, para expresar sus ideas y prácticas pedagógicas. El maestro debe manifestar una actitud de compromiso, para atender las necesidades cognitivas y físicas, sustentado en la motivación de los estudiantes, en el contexto histórico social.

En cuanto a la subcategoría formación del docente, se destaca el testimonio de la experta, quien planteó en la cita ochenta y uno, la relevancia de “la capacitación continua del docente, porque es que el docente no se puede quedar estático”. No obstante, en la cita sesenta y siete, planteó que “si hace falta y en lo que yo veo que hace falta el cambio, es en el que se debe preparar al maestro”. De igual manera, la cita ochenta y ocho, señala que la formación “es una necesidad de que el maestro; porque ya entre al sistema público, soy licenciado y me quedé tranquilo”. Al respecto, en la cita ochenta y dos, se plantea que “el docente debe cada día estar leyendo, estar capacitado”. De igual forma, en la cita setenta señaló que “es un compromiso que debe tener todo estado”. También agrega en la cita setenta y nueve, que “hay razones para la investigación”. La capacitación y la investigación, son actividades necesarias para que los docentes optimicen las prácticas pedagógicas.

La capacitación es parte del proceso de formación, el cual debe ser constante para estar a la par de los métodos y evolución de la pedagogía. El cambio y la transformación de la práctica pedagógica, es una constante en el discurso de la experta consultada. La formación del docente debe ser continua a través del acompañamiento del equipo de gestión, programas de postgrado, cursos de actualización, entre otros. No obstante, la experta manifiesta que es necesaria la formación docente, para lo cual la gestión pedagógica es determinante para la capacitación y de esta manera fortalecer las competencias docentes.

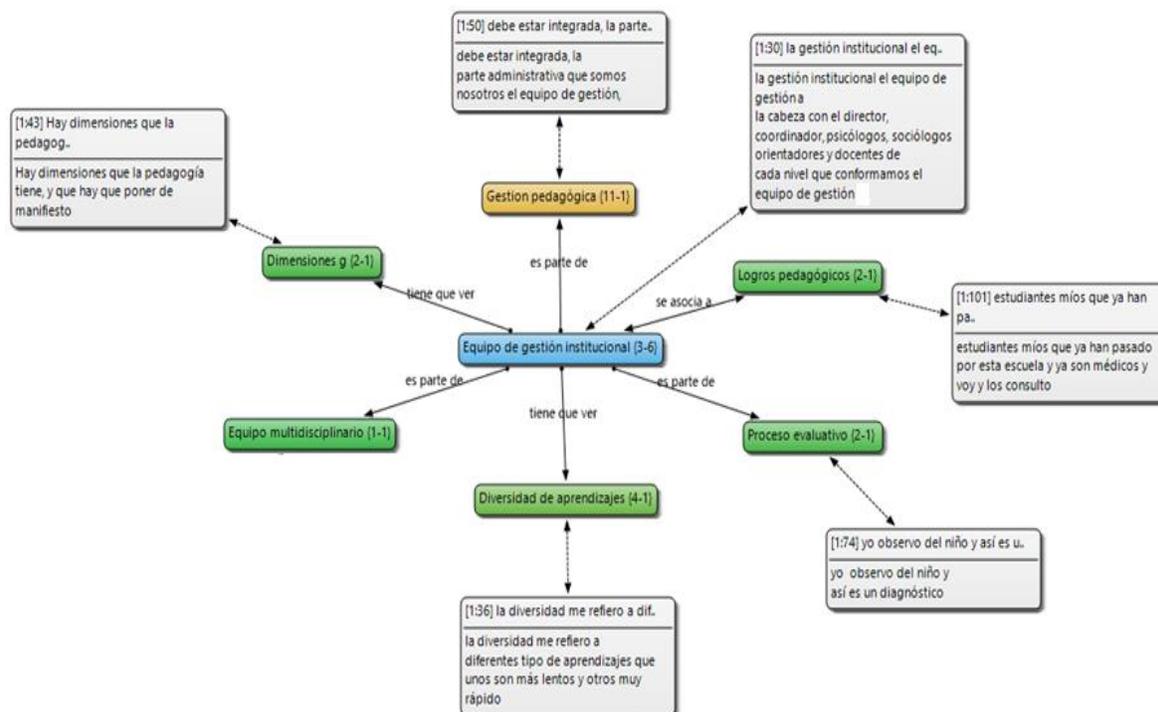
#### ***4.3.2. Segunda subcategoría: Equipo de Gestión Institucional***

Respecto a la subcategoría equipo de gestión institucional, se presentan los siguientes conceptos centrales: a) gestión pedagógica, b) dimensiones de la enseñanza, c)

equipo multidisciplinario, d) diversidad de aprendizajes, e) proceso evaluativo, f) logros pedagógicos. (ver figura 12).

**Figura 12.**

*Red semántica: gestión institucional*



Fuente: entrevista a la experta.

*a) Concepto: Gestión pedagógica*

El concepto central denominado gestión pedagógica, enfatiza en la interacción constante con el proceso de enseñanza aprendizaje que se lleva a cabo en la institución educativa. De allí que, la experta en la cita treinta destacó la acción del equipo multidisciplinario, al manifestar que “estos equipos de gestión institucional deben estar integrados por un equipo encabezado por el director, coordinador, psicólogos, sociólogos, orientadores y docentes de cada nivel que conforman el equipo de gestión”. Referente al equipo de gestión pedagógica, esta puede relacionarse con la calidad educativa, los conocimientos y competencias a desarrollar en los estudiantes.

En tal sentido, los docentes deben ser competentes en el desarrollo de estrategias que den respuesta a las necesidades e intereses de los escolares; para lo cual, el apoyo del

equipo multidisciplinario se lleva a cabo a través de la gestión pedagógica. En la cita veintinueve “en el equipo de gestión nos reunimos, nosotros dialogamos, que parte vemos que hay debilidades para reunirnos con esos grupos de maestros”. La gestión pedagógica ayuda a fortalecer las competencias del docente, la cual se muestra en la acción formativa en el aula. De igual forma, en la cita treinta y uno, se manifestó que “le damos seguimiento a la parte pedagógica y a la institución que tenemos, también es nuestra responsabilidad”.

La gestión pedagógica es un trabajo mancomunado, consiste en el acompañamiento, formación y evaluación de las prácticas docentes y el impacto que genera en la formación de los estudiantes. Es el trabajo en equipo sustentado en un conjunto de procesos y estrategias, orientadas por la planificación y organización, para dirigir el proceso de enseñanza y aprendizaje, para lo cual la comunicación y la interacción son pilares para la gestión pedagógica.

*b) Concepto: Dimensiones de la enseñanza*

Referente a las dimensiones de la enseñanza en la cita cuarenta y tres, se expresó que “hay dimensiones que la pedagogía tiene que poner de manifiesto”. Asimismo, en la cita cuarenta y nueve, destaca la experta que “la dimensión que voy hablar es la familia y comunidad”. Las enseñanzas pueden presentar dimensiones en lo cognitivo, emocional y didáctico. Referente a la gestión pedagógica, vista como una dimensión del proceso formativo refiere al desempeño docente, el cual debe ser canalizado y apoyado por el equipo de gestión. Es importante que los procesos de enseñanza presentan dimensiones como la organización, planificación y administración, así como los recursos y medios necesarios en la formación del estudiantado.

*c) Concepto: Equipo multidisciplinario*

De igual manera, en la cita uno, la experta comentó que “el diagnóstico del niño no va a ser solo del maestro, es del equipo de gestión porque sabemos que son cosas más profundas que hay que consultar con especialistas”. Es importante que exista un equipo de gestión pedagógica que, desde una visión interdisciplinaria, brinde apoyo y acompañamiento al docente. Según esta apreciación, la pedagogía recibe aportes de otras

ciencias que se relacionan con la formación escolar, tal es el caso de la administración, psicología, sociología, entre otras disciplinas.

*d) Concepto: Diversidad de aprendizajes*

Emerge el concepto diversidad de aprendizajes presente en las aulas, que demandan de los docentes habilidades y destrezas para dar respuesta a los estudiantes. Al respecto la docente experta, en la cita treinta y cinco, reveló que “los niños que llegan a nuestras manos provienen de toda una comunidad, entonces dentro de las aulas tenemos diversidad de niños”. Las políticas curriculares sirven solamente de guía, pero es el docente quien selecciona las herramientas y recursos de acuerdo con la diversidad que presenten los estudiantes. De allí la importancia que, para el desarrollo de estrategias adecuadas, es relevante que se lleve a cabo un proceso exploratorio de diagnóstico evaluativo. En este orden de ideas, la experta en la cita cincuenta y dos, considera que “primero nos toca hacer un diagnóstico de cómo están los niños con el acompañamiento. Con el diagnóstico en la mano vamos viendo el adelanto o situaciones que se hayan presentado dentro del aula con estudiantes y con el maestro”.

Es necesario atender a la diversidad y estilos de aprendizajes, para desarrollar procesos evaluativos cónsonos a las políticas curriculares y evidenciar logros pedagógicos, como producto del accionar del equipo interdisciplinario, sustentado en la gestión pedagógica. En este orden de ideas, se destaca la cita treinta y tres, la cual señala que “el trabajo en equipo es excelente porque todos formamos parte, todos aprendemos, en cuanto a la gestión pedagógica que el maestro realiza en la institución”. El conformar equipos multidisciplinarios para la gestión pedagógica, puede contribuir significativamente en la formación del docente.

*e) Concepto: Proceso evaluativo*

La evaluación es un proceso educativo continuo que desarrolla tanto el educador en el aula, así como a nivel del equipo de gestión pedagógica, en la valoración y estimación del proceso de enseñanza aprendizaje. Referente al proceso evaluativo se destaca la cita setenta y dos, al expresar que “yo observo al niño y así llevo a cabo un diagnóstico”. La evaluación es un proceso exploratorio y continuo en el proceso de desarrollo de los

aprendices. En la cita setenta y cuatro, expresó la experta que “es necesario hacer un análisis FODA, para un diagnóstico del niño”. La evaluación de la formación en los estudiantes, permite ver los avances de los alumnos lo que puede influir en la motivación y la efectividad de las prácticas pedagógicas, que desarrollan los docentes.

La evaluación es parte del proceso de gestión, es la valoración y estimación del proceso de enseñanza aprendizaje, que llevan a cabo los docentes. Es una acción continua que ayuda a monitorear y reflexionar sobre cómo se está desarrollando la formación en las instituciones educativas. Es reflexionar sobre como incide el accionar del equipo de gestión pedagógica, en el cómo se lleva a cabo el trabajo docente.

*f) Concepto: Logros pedagógicos*

Referente a los logros pedagógicos, en la cita diez, se plantea que “estudiantes míos que ya han pasado por esta escuela y ya son médicos y voy y los consulto”. Los logros son indicadores que dejan ver el impacto de la docencia en la sociedad, específicamente en la calidad de vida de los estudiantes. Los logros pedagógicos se concretan en el éxito de los estudiantes, al integrarse y desarrollarse en la sociedad.

La subcategoría denominada gestión institucional, es un concepto definido como la acción que desarrollan los directivos, orientadores, psicólogos y docentes del Nivel Primario. En este orden de ideas, se destaca la cita treinta, dónde se plantea que “en la gestión institucional el equipo de gestión está a la cabeza el director, seguido por el coordinador, psicólogos, sociólogos y docentes de cada nivel que conforman el equipo de gestión”. De igual manera, se ratifica en la cita cuarenta, al decir que “tratamos de trabajar en equipo”, y en la cita treinta y ocho, comentó que “...siempre que hemos enfrentado situaciones, nos toca analizar en conjunto de asamblea de maestros en los encuentros pedagógicos”. Al hacer referencia al equipo de gestión pedagógica, en la cita cincuenta, se acentúa que “debe estar integrada la parte administrativa que somos nosotros el equipo de gestión”.

Al respecto, la informante en la cita treinta y tres, expresó que “el trabajo en equipo es excelente porque todos formamos parte, todos aprendemos en cuanto a la gestión pedagógica que el maestro realiza en la institución”. El apoyo al docente debe concretarse

en el acompañamiento pedagógico, el cual consiste en la asesoría constante para la gestión y calidad de las prácticas pedagógicas en los Centros Educativos. Al respecto, manifiesta la docente experta que en la cita treinta y dos, plantea que “no podemos dejar solo al maestro, ellos necesitan compañía siempre un trabajo en equipo (...) le damos seguimiento a la parte pedagógica y a la institución que tenemos, también es nuestra responsabilidad”.

Es importante que el equipo de gestión pedagógica diseñe planes de intervención y acompañamiento, acorde a las necesidades detectadas en las prácticas educativas que desarrolla el maestro. En tal sentido, se han constituido equipos multidisciplinarios de gestión institucional, con la finalidad de apoyar y capacitar a los docentes en el desarrollo de prácticas pedagógicas de calidad. Es importante destacar que, la gestión pedagógica debe establecer acciones que se definan a través de la misión y visión institucional, donde el sistema, la organización, estructuras y estrategias, contribuyan a la gestión institucional.

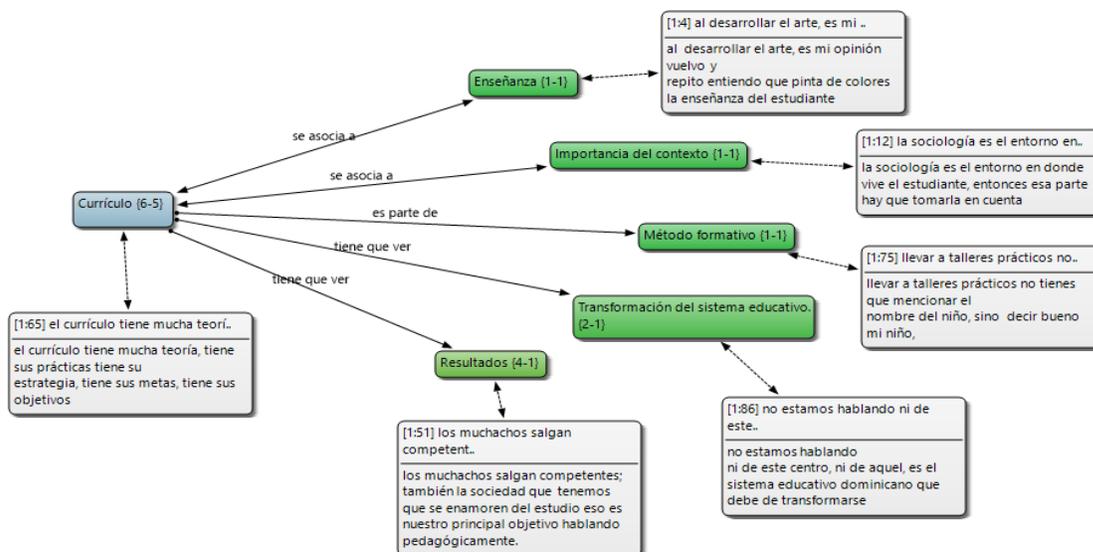
#### ***4.3.3. Tercera subcategoría: Desarrollo del Currículo.***

Dentro de la subcategoría desarrollo del currículo, se presentan algunos conceptos entre los que están: a) la enseñanza, b) importancia del contexto, c) método formativo, d) transformación del sistema educativo, e) resultados de la enseñanza.

En la siguiente red semántica, se presentan los conceptos que definen la subcategoría denominada el currículo (ver figura 13).

**Figura 13.**

*Red semántica: currículo*



Fuente: entrevista a la experta.

*a) Concepto: La enseñanza*

El concepto denominado enseñanza, en la cita cuatro, se describe como “el desarrollar el arte, es mi opinión y vuelvo y repito entiendo que pinta de colores la enseñanza del estudiante”. Asimismo, en la cita siete destaca que “ser un pedagogo excelente y que la enseñanza llegue, el aprendizaje”. La formación se desarrolla con el fin de que los estudiantes logren empoderarse de aprendizajes significativos. El docente a través de las estrategias pedagógicas desarrolla habilidades, destrezas y competencias para formar a los estudiantes. Cabe mencionar que, según la experta, el educador transmite valores y conocimientos para lo cual es necesario motivar y guiar a los estudiantes, para que se produzca el aprendizaje.

*b) Concepto: Importancia del contexto*

Otro concepto que define el currículo en la gestión pedagógica, es el contexto educativo. En este se desarrolla el proceso formativo. Al respecto, la experta manifestó en la cita treinta y cuatro, destaca que “la sociología es el entorno en donde vive el estudiante, entonces esa parte hay que tomarla en cuenta”. Al pretender desarrollar el aprendizaje

significativo, es necesario revisar las experiencias provenientes del entorno y que estas sirvan de andamiaje para la construcción de los nuevos aprendizajes. En palabras de la experta, el contexto es de gran relevancia, en esta expresión ratifica la importancia del contexto socio cultural en la enseñanza.

*c) Concepto: Método formativo*

El concepto hace referencia a los métodos formativos empleados, y puede influir y determinar la efectividad de los aprendizajes. Tal es el caso, de lo expresado por la experta en la cita setenta y cinco, al señalar que “es necesario desarrollar talleres prácticos”; de igual manera, el aprendizaje colaborativo, desarrollo del pensamiento crítico, el aprendizaje basado en proyectos, las metodologías activas, entre otros, pueden formar parte de los métodos formativos. Es la necesidad de optimizar los métodos formativos que desarrollan los docentes. Es importante destacar que, es necesario el aplicar las metodologías activas, para involucrar a los estudiantes en el proceso de su aprendizaje.

*d) Concepto: Transformación del sistema educativo*

La transformación del sistema educativo, según el criterio de la experta es una necesidad nacional, lo cual lo manifiesta en la cita ochenta y seis, al plantear que “no estamos hablando de este centro, ni de aquel, es el Sistema Educativo Dominicano que debe transformarse”. En esta línea de ideas puede inferirse que existen algunas debilidades que deben atenderse para mejorar el sistema educativo en el país. De igual manera se agrega en la cita ochenta y siete, que “es necesario porque los resultados lo están diciendo así en nuestro país”. Referente a la transformación del sistema educativo dominicano, la experta considera que es necesaria una transformación educativa que se enfoque a impulsar la creatividad y la innovación, para estimular la motivación de los estudiantes.

*e) Concepto: Resultados de la enseñanza*

Relacionado con los resultados de la enseñanza, es importante destacar lo expresado por la experta en la cita cincuenta y uno, al señalar la necesidad de que, “los muchachos salgan competentes en la sociedad que tenemos, que se enamoren del estudio, ese es nuestro principal objetivo hablando pedagógicamente”. Asimismo, en la cita cuarenta y

uno, reafirma que “nosotros queremos siempre que los estudiantes puedan salir leyendo y escribiendo, que puedan comprender lo que les interesa esperando buenos resultados”. Desde el enfoque pedagógico el propósito es formar un estudiante competente, de acuerdo a su nivel educativo. En la cita cuarenta y dos se añade que, “hay algo que ayuda mucho a lograr la enseñanza, y es que se tome en cuenta la empatía y lo bien que se siente uno en ese ambiente. Es importante insistir que el educar es un talento, para el cual el docente debe estar comprometido y motivado para una gestión pedagógica fortalecida.

A través del currículo se presentan los programas y planes de estudio, tanto formativos como evaluativos para que, a partir de estos, el docente desarrolle el diseño instruccional sustentado en la didáctica y la pedagogía. En este orden de ideas se destaca en la cita sesenta y dos que, “se debe hacer una planificación de acuerdo al currículo”. Para la experta, el currículo se enfoca a la planificación, evaluación y desarrollo de la pedagogía en el aula.

La importancia del currículo en la gestión pedagógica, evidencia que es un recurso de ayuda al docente para orientar las prácticas educativas. A sí lo expresa la experta en la cita sesenta y cinco, al resaltar que “el currículo tiene mucha teoría, tiene sus prácticas, tiene sus estrategias, tiene sus metas, y tiene sus objetivos”. Los planes, políticas y proyecto educativo, se presentan de manera concreta en el currículo oficial.

Es en la institución escolar y las aulas de clases, donde se concreta el currículo. Referente a la concepción que se tiene sobre el currículo, la experta en la cita siete, plantea que “el currículo es solamente la guía y el sendero para que el maestro sea libre de desarrollar un proceso de acuerdo a la diversidad que presenten los estudiantes”; de igual manera manifiesta en la cita cinco, que, “no podemos olvidar que la pedagogía se rige por el currículo educativo, que nos marca el sendero a seguir en la educación primaria, media y superior”.

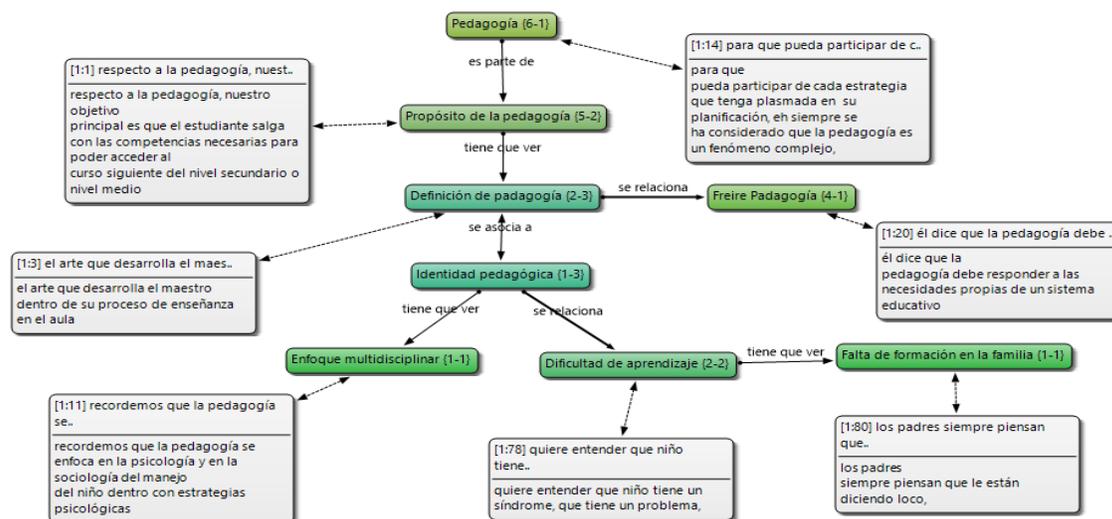
#### ***4.3.4. Cuarta subcategoría: Desarrollo de la Pedagogía.***

En la subcategoría denominada desarrollo de la pedagogía, se presentan los siguientes conceptos primarios: a) propósito de la pedagogía; b) definición de pedagogía, c)

Freire y la pedagogía; d) Identidad pedagógica, e) enfoque multidisciplinar, f) dificultad de aprendizaje, g) falta de formación en la familia. (ver figura 14).

**Figura 14.**

*Red semántica: Pedagogía*



Fuente: entrevista a la experta.

*a) Concepto: Definición de pedagogía*

Referente al concepto denominado definición de pedagogía, en la cita tres se describe como “el arte que desarrolla el maestro dentro de su proceso de enseñanza en el aula”. Para la experta la concepción de pedagogía, implica la capacidad de enseñar, guiar y orientar, entre otras que desarrollan los docentes, quienes son los agentes que llevan a la práctica las líneas curriculares y políticas educativas.

*b) Concepto: Propósito de la pedagogía*

Referente al concepto central denominado propósito de la pedagogía, la experta en la cita uno, manifestó que “nuestro objetivo principal es que el estudiante salga con las competencias necesarias para poder acceder al curso siguiente del Nivel secundario o el Nivel medio”. De igual manera, se destaca la cita veintiocho, al enunciar que “asumimos el compromiso de ser pedagogos eso es lo primero que nos dicen, cuando nosotros entramos a estudiar, van hacer buenos pedagogos”. En la cita dieciséis, destaca la experta que, “dentro

del proceso de educar al ser humano la pedagogía tiene sus objetivos claros, es necesario que desarrolle la práctica, que utilice diferentes recursos siempre de acuerdo al contexto y entorno del estudiante”. De igual forma, agrega en la cita trece, que “la pedagogía debe tener como fin del profesor, ganarse la empatía del estudiante”.

*c) Concepto: Pedagogía de Freire*

Según lo expresado por la experta, en la cita cuatro, al referirse a Paulo Freire destacó que “él dice que la pedagogía debe responder a las necesidades propias de un sistema educativo”. Referente a esta ciencia, esta se enfoca desde la visión de la pedagogía liberadora, pedagogía del oprimido, pedagogía crítica y pedagogía de la autonomía y transformadora. Siendo estos algunos elementos implícitos en el accionar de la gestión pedagógica.

*d) Concepto: Identidad pedagógica*

El concepto central identidad pedagógica, se relaciona con el enfoque multidisciplinar en la cita noventa y ocho expresó que “Yo, maestra de muchos años, para mí es un orgullo haber estudiado esta carrera”. Asimismo, en la cita once, destaca que “recordemos que la pedagogía se enfoca en la psicología y en la sociología del manejo del niño con estrategias psicológicas”. Referente a la identidad pedagógica, implica el tomar en cuenta una diversidad de factores que intervienen como la vocación, actitud y aptitud de los docentes ante el proceso formativo en el Nivel Primario. El docente debe caracterizarse por su facilidad de comunicación e interacción, al valorar y comprender la naturaleza del aprendizaje de los estudiantes. Es el desarrollo de vivencias y experiencias en el proceso de formación continua que le permite entender el comportamiento del estudiantado.

*e) Concepto: Enfoque multidisciplinar*

El concepto enfoque multidisciplinar, representado en la cita once, “recordemos que la pedagogía se apoya en la psicología y en la sociología para el manejo del niño”. Es importante destacar que en el proceso formativo se lleva a cabo la interacción entre la pedagogía y otras ciencias. Estas acciones demandan el trabajo en equipo, al desarrollar la colaboración y la cooperación, fomentando y valorando el trabajo colaborativo.

*f) Concepto: Dificultad de aprendizaje*

El concepto emergente denominado dificultad del aprendizaje, según la cita setenta y ocho “requiere entender que el niño tiene un síndrome o problema”. Los problemas que enfrentan los escolares referentes a las dificultades por lo general tienen que ver con el trastorno del habla y el lenguaje. Destaca la experta en la cita setenta y seis, que “escribe al revés (...) es una dislexia”. Estos son algunos de los problemas más frecuentes con los que tiene que lidiar el docente, para lo cual, el apoyo de un especialista en este campo es fundamental para ayudar a los escolares y apoyar a los docentes.

*g) Concepto. Falta de formación en la familia*

La participación de la familia, en el proceso formativo de los estudiantes es de vital importancia. No obstante, se evidencia que existe falta de información y formación, respecto a las dificultades en el aprendizaje de los niños. En la cita ochenta, la experta resalta la reacción de los padres cuando el docente les informa que su hijo necesita ayuda ante una dificultad de aprendizaje. “Los padres siempre piensan que le están diciendo loco a su hijo”. La vulnerabilidad de la familia a los cambios socioculturales reflejado en las familias disfuncionales, los hogares monoparentales, y la crianza de los hijos delegada a terceras personas, influye de manera determinante en la atención y apoyo a los escolares en su proceso formativo.

Referente a la concepción de la subcategoría denominada desarrollo de la pedagogía, la experta manifestó en la cita catorce, que “siempre se ha considerado que la pedagogía es un fenómeno complejo”. Asimismo, en la cita veintiséis, se destaca que “es pedagogía para que pueda didácticamente demostrar con sus acciones que llega al estudiante”. Según la apreciación de la docente experta en la cita quince, manifiesta que “la pedagogía es un fenómeno complejo en el sentido de la intervención de la misma pedagogía, aprenden las personas que reciben, pero también las que enseñan (...) aprenden las personas que reciben y los que emiten”. Al referirse a la práctica pedagógica, se plantea en la cita veintiocho, que es “la pedagogía para que pueda didácticamente demostrar con sus acciones que puede llegar al estudiante”.

En lo referente a la pedagogía, la informante en la cita veinticinco resalta que “la pedagogía es lo más importante que el profesor conozca”; asimismo, destaca en la cita diecinueve, al referirse a los aportes de Paulo Freire a la pedagogía, como un teórico al destacar que este fue “famoso en cuanto a la investigación de la educación”. De igual manera, en la cita cuarenta y ocho, se manifiesta que “utilizando nuevas estrategias, la parte didáctica que tiene que ver también con la parte pedagógica, estas son muy importantes”. Asimismo, en la cita diecisiete destaca que, “está considerada como una ciencia que estudia las técnicas mediante estrategias para aplicarla especialmente en los infantes a Nivel Primario”.

Es importante destacar que, los métodos y estrategias que emplea el docente para interactuar con los estudiantes forman parte de la pedagogía, la cual comprende métodos y técnicas para la formación para la interacción en el proceso de enseñanza y la construcción de los aprendizajes. En tal sentido, la pedagogía como actividad compleja propicia la formación de los aprendices. La investigadora manifiesta una tendencia al pensamiento del enfoque de la pedagogía crítica e inclusiva. Y en este discurso se ratifica que el fenómeno educativo es complejo y tiene que ver con la sociedad y el desarrollo y formación del sujeto.

#### **4.4. Resultados del Proceso Inductivo**

A la información obtenida de las fuentes a través de los instrumentos aplicados se aplicó un análisis hermenéutico para la extracción de los datos de los documentos primarios. La actividad consistió en identificar y codificar las unidades temáticas, citas y conceptos, lo que a posterior se fue constituyendo en familias y redes semánticas, donde se presentan los conceptos que definen y explican las subcategorías.

#### **4.5. Triangulación de Fuentes**

La triangulación como criterio de rigor científico, aumenta la fortaleza y calidad de la investigación cualitativa. Al desarrollar la triangulación, es importante resaltar lo señalado por Flick (2014) al plantear que “la triangulación se refiere a la combinación de diferentes clases de datos sobre el fondo de las perspectivas teóricas que se aplican a ellos” (p.82). En el desarrollo de la investigación, se utilizaron tres instrumentos tal es el caso de

la entrevista, aplicada a un grupo de seis docentes, quienes aportaron importantes argumentos. De igual manera, se llevó a cabo un grupo focal el cual se basó en un diálogo abierto con ocho participantes del equipo de gestión del Nivel Primario. Y finalmente, se entrevistó a una docente experta quien ha formado parte del equipo de gestión y a su vez, también es docente universitario con amplia experiencia en la formación de pedagogos.

Una vez que se obtienen los datos, a través de las técnicas aplicadas a los docentes y equipo de gestión; se procedió a contrastar las fuentes para detectar divergencias y convergencias. En este sentido, se pudo desarrollar la lógica inductiva a la investigación, todo ello a partir del contacto con la realidad, vivencias y experiencias de los actores sociales. Estos hallazgos, se convierten en el andamiaje conceptual para comprender la gestión pedagógica como un fenómeno de estudio en el campo educativo. A continuación, la tabla 5, donde se presenta el proceso de triangulación de fuentes.

**Tabla 5.**

*Triangulación de fuentes*

<b>Fuente</b>	<b>Conceptos</b>	<b>Subcategorías</b>	<b>Fuente</b>	<b>Conceptos</b>	<b>Subcategorías</b>	<b>Fuente</b>	<b>Conceptos</b>	<b>Subcategorías</b>	<b>Categorías Centrales</b>
Grupo focal	-Gestión pedagógica institucional. -Planificación en la gestión. -Comunicación. -Integración del equipo. -Orientación de la gestión. -Aprendizaje significativo. -Logros de la gestión pedagógica.	Gestión pedagógica institucional	Entrevistas a los docentes	-Liderazgo en la gestión pedagógica. -Importancia de la gestión pedagógica. -Experiencia en la gestión pedagógica. -Formación docente. -Identidad pedagógica.	Liderazgo en la gestión pedagógica	Entrevista experta	-Gestión pedagógica -Dimensiones de la enseñanza. -Equipo multidisciplinario. -Diversidad de aprendizajes. -Proceso evaluativo. -Logros pedagógicos.	Equipo de gestión pedagógica institucional	Liderazgo en la gestión pedagógica
Entrevistas a docentes	-Enfoques del aprendizaje. -Métodos de enseñanza. -Recursos digitales. -Comunidades de aprendizaje. -Atención a la diversidad de aprendizaje. -Procesos evaluativos.	Mediación pedagógica	Entrevista a la experta	-Propósito de la pedagogía. -Definición de pedagogía. -Freire y la pedagogía. -Identidad pedagógica. -Enfoque multidisciplinar. -Dificultad de aprendizaje. -Falta de formación en la familia.	Desarrollo de la pedagogía	Grupo focal	-Métodos de enseñanza. -Motivación a los estudiantes. -Estrategias pedagógicas. -Enfoque pedagógico	Competencias pedagógicas	Mediación del equipo de gestión.
Entrevistas a docentes	-El currículo. -Aprendizaje significativo. -Construcción de los aprendizajes. -Integración de la familia.	Proyecto Educativo	Entrevista a experta	-Enseñanza. -Importancia del contexto. -Método formativo. -Transformación del sistema educativo. -Resultados de la	Currículo				Modelo de gestión curricular dominicano

	-Competencias pedagógicas.			enseñanza.		
Grupo focal	-Mejora de la práctica docente. -Competencias docentes. -Práctica docente. -Capacitación del docente. -Pilares de la educación.	Apoyo al docente	Entrevista a experta	-Estrategias pedagógicas. -Competencias docentes. -Transformación de la práctica docente. -Aporte del docente. -Uso de la tecnología. -Apoyo al docente. -Formación docente. -Actitud del docente.	Formación docente	Formación docente en la práctica educativa
Grupo focal	-Evaluación del proceso. -Competencias del estudiante. -Autoevaluación	Evaluación de la gestión				Evaluación en la gestión pedagógica

Fuente: Análisis resultados de las entrevistas y grupo focal.

**Tabla 6.**

*Primera categoría: Liderazgo en la gestión pedagógica*

<b>Hallazgos emergentes</b>	<b>Categoría</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- La gestión pedagógica se entiende como un proceso formativo e interactivo, que orienta y mejora la práctica docente en el proceso de enseñanza aprendizaje con el uso de técnicas, recursos y medios que demanda de acciones mancomunadas.</li><li>- En la gestión pedagógica participa un equipo multidisciplinario integrado por personal directivo, coordinadores, orientadores y docentes quienes cumplen funciones pedagógicas, psicológicas y administrativas.</li><li>- Entre sus propósitos está el acompañamiento docente, referente al aprendizaje, uso de técnicas, recursos y medios, que desarrolla el personal docente para el logro de los objetivos y metas.</li><li>- La gestión pedagógica es parte del diseño, desarrollo y administración de recursos para facilitar el proceso formativo.</li><li>- La gestión pedagógica, se enfoca al desarrollo del liderazgo sustentado en las competencias y capacidades de los estudiantes, y así mejorar el rendimiento académico.</li><li>- Existe una relación entre la didáctica, pedagogía, y la mediación donde la gestión pedagógica es un proceso de trabajo en equipo, necesario para optimizar la enseñanza.</li><li>- La comunicación asertiva debe ser parte de las acciones a desarrollar por la gestión pedagógica.</li><li>- El equipo de gestión pedagógica debe diseñar planes de intervención y acompañamiento.</li><li>- Para desarrollar una gestión pedagógica en óptimas condiciones, pueden ser varios factores que impiden un desarrollo eficaz en la gestión educativa como la falta de liderazgo, competencias y prácticas evaluativas centradas en la finalidad del proceso educativo.</li><li>- De igual forma, el liderazgo tiene que ver con el desarrollo de competencias pedagógicas, planificación, evaluación y desarrollo de las políticas curriculares.</li><li>- El trabajo en equipo, la orientación, responsabilidad, liderazgo y capacitación continua, son competencias que debe presentar el docente.</li><li>- El liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, responsabilidad, y el asesoramiento y la orientación por parte del equipo de gestión, son elementos determinantes para la transformación de la práctica docente.</li></ul>	Liderazgo en la gestión pedagógica

Fuente: Análisis resultados de las entrevistas y grupo focal.

## Tabla 7.

### *Segunda categoría: Mediación del equipo de gestión*

Hallazgos emergentes	Categoría
<ul style="list-style-type: none"><li>- La mediación forma parte del accionar del equipo de gestión, para la transformación de las prácticas docentes.</li><li>- El equipo de gestión participa en el proceso de la formación docente, el cual es determinante para la transformación de las prácticas educativas; y la evaluación como eje transversal de la gestión pedagógica.</li><li>- La mediación pedagógica es el acompañamiento a los docentes al desarrollar el proceso formativo, el cual debe llevarse a cabo en ambientes idóneos ya que determina la acción innovadora en el aprendizaje de los estudiantes.</li><li>- La mediación se enmarca en el constructivismo social, ya que la acción mediadora demanda competencias y destrezas tanto del equipo de gestión al guiar, orientar y asesorar a los docentes para que este lleve a cabo técnicas habilidades y estrategias que orienten a los estudiantes en su proceso formativo.</li><li>- Existe una relación entre la didáctica, pedagogía, y la mediación donde la gestión pedagógica es un proceso eficaz ya que el trabajo en equipo es necesario para optimizar la enseñanza.</li><li>- Es importante enfatizar que, en el equipo de gestión institucional la participación activa del docente y la mediación es determinante para el logro de los objetivos educativos.</li><li>- Las estrategias pedagógicas tienen una incidencia directa sobre la mediación didáctica que desarrolla el docente.</li><li>- La mediación pedagógica es el acompañamiento a quienes están en un proceso formativo inicial, al indagar los aspectos a mejorar como debilidades y fortalezas.</li><li>- En la mediación pedagógica, lo primero es conocer los estudiantes y su situación inicial, para saber cuáles procedimientos apoyan el aprendizaje, y de esta manera desarrollar estrategias pedagógicas que estimulen la motivación.</li><li>- La mediación pedagógica está implícita en la aplicación de técnicas de enseñanza que favorecen el aprendizaje.</li><li>- La mediación pedagógica didácticamente demuestra las competencias pedagógicas y tecnológicas del equipo de gestión y los docentes referentes al proceso de enseñanza y aprendizaje.</li></ul>	Mediación del equipo de gestión

Fuente: Análisis resultados de las entrevistas y grupo focal.

**Tabla 8.**

*Tercera categoría: Modelo de gestión curricular dominicano*

<b>Hallazgos emergentes</b>	<b>Categoría</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Se destaca el trabajo en equipo como gestión institucional, para lograr el aprendizaje significativo de los estudiantes a partir de las necesidades e intereses, pautados en el currículo y el proyecto educativo dominicano.</li><li>- La acción institucional está orientada por el proyecto institucional, que plantea sus objetivos y metas.</li><li>- El currículo se desarrolla a través de la gestión institucional.</li><li>- Se fomenta el trabajo colaborativo, en la función formativa.</li><li>- En la construcción de los aprendizajes es necesario partir de las necesidades e intereses de los aprendices.</li><li>- Es necesario el desarrollo del currículo, la planificación, dominio de los temas a tratar, empatía con los estudiantes y buena comunicación.</li><li>- En la práctica pedagógica se evidencia la implementación del modelo de gestión curricular basado en las competencias, que propone el sistema educativo dominicano.</li><li>- El modelo de gestión curricular está basado en las competencias, que se proponen en el sistema educativo dominicano.</li><li>- El equipo de gestión pedagógica considera el aula como un espacio colectivo, que debe funcionar de manera organizada, donde es necesario trabajar sobre planes y programas, administrar recursos en función de un modelo educativo.</li><li>- Las competencias pedagógicas, es la capacidad que tiene el docente para desarrollar el currículo, poder llevar a cabo procesos de aprendizaje.</li><li>- El currículo se desarrolla a través de la gestión institucional.</li><li>- Las competencias pedagógicas, es la capacidad que tiene el docente para desarrollar el currículo, poder llevar a cabo procesos de aprendizaje, para lo cual deben desarrollar métodos de inclusión al motivar a los alumnos en sus aprendizajes, trabajar en equipo, aprender y utilizar las TIC como estrategias formativas.</li></ul>	Modelo de gestión curricular dominicano.

Fuente: Análisis resultados de las entrevistas y grupo focal.

**Tabla 9.***Cuarta categoría: Formación docente en la práctica educativa*

<b>Hallazgos emergentes</b>	<b>Categoría</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Las competencias docentes y la identidad pedagógica inciden en las prácticas pedagógicas.</li><li>- Existen obstáculos en cuanto a la comunicación para la real integración de la familia y la comunidad en el desarrollo óptimo de la gestión pedagógica y la consecución de los objetivos educativos.</li><li>- En el proceso formativo deben interactuar el equipo de gestión pedagógica y los docentes.</li><li>- El manejo de las TIC, buena planificación, dominio de los temas a tratar, empatía con los estudiantes y buena comunicación, son actitudes y aptitudes que debe presentar el docente, para desarrollar procesos formativos de calidad.</li><li>- La gestión pedagógica forma parte de la formación docente y profesional.</li><li>- La motivación, creatividad e innovación son necesarias para hacer del aula un espacio interactivo.</li><li>- Los docentes deben ser competentes en el proceso formativo, al planificar, organizar y llevar a la práctica situaciones de aprendizaje.</li><li>- Conocer la disciplina, desarrollar competencias pedagógicas y tecnológicas es vital para los docentes.</li><li>- En la formación del docente, debe prevalecer las competencias sociales para la interacción y comunicación asertiva, liderazgo y trabajo en grupo.</li><li>- La experiencia que genera la gestión pedagógica, está relacionada tanto con la formación docente como la identidad pedagógica.</li><li>- El seguimiento a las prácticas pedagógicas, es responsabilidad del equipo de gestión.</li><li>- La gestión pedagógica es un trabajo mancomunado, consiste en el acompañamiento, formación y evaluación de las prácticas docentes, el impacto que genera en la formación de los estudiantes.</li></ul>	Formación docente en la práctica educativa

Fuente: Análisis resultados de las entrevistas y grupo focal.

**Tabla 10.**

*Quinta categoría: Evaluación en la gestión pedagógica*

<b>Hallazgos emergentes</b>	<b>Categoría</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>-La práctica docente, requiere de un monitoreo y acompañamiento constante vinculados a la evaluación y el rendimiento de las prácticas pedagógicas y competencias que desarrollan los maestros.</li><li>- Se destaca la evaluación continua y sistemática en el proceso de aprendizaje, la evaluación diagnóstica, formativa y sumativa.</li><li>-Es necesario el diagnóstico del estudiante, para atender sus necesidades y fortalezas. Enfatiza en el aprendizaje por competencias.</li><li>- Como experiencia en la gestión pedagógica, ha sido una integración, también puede ser como una participación y la organización entre la evaluación y la retroalimentación.</li><li>- De igual forma, el liderazgo, competencias pedagógicas, planificación, evaluación, forman parte fundamental de las prácticas educativas óptimas y el desarrollo de las políticas curriculares.</li><li>- En la gestión pedagógica se evidencia una relación directa entre la acción pedagógica y la evaluación sistemática que se lleva a cabo en el aula por los docentes, ya que estos planifican y desarrollan la enseñanza, siendo los mediadores para que los estudiantes logren las competencias de aprendizaje.</li><li>- El equipo de gestión pedagógica debe realizar la evaluación diagnóstica para llevar a cabo los planes de mejoramiento y otras acciones como es el caso del proyecto educativo.</li><li>- Una gestión apropiada debe presentar un plan de evaluación que favorezca el logro de los aprendizajes, el desarrollo de capacidades y competencias necesarias en los estudiantes.</li><li>- La evaluación es parte de la gestión pedagógica, como proceso de sistematización, donde los propósitos se pueden lograr a mediano plazo, y también se diseñan metas a seguir para un mejor planteamiento de los objetivos.</li><li>-La acción institucional está orientada por el proyecto institucional, que debe plantear objetivos, metas y evaluación.</li></ul>	La evaluación e la gestión pedagógica.

Fuente: Análisis resultados de las entrevistas y grupo focal.

## **4.6. Categorías Presentes en la Investigación**

Al llevar a cabo, un análisis interpretativo de la gestión pedagógica y el proceso de transformación de la práctica docente en el Nivel Primario; estas acciones, facilitaron un proceso dialéctico para comprender la información obtenida de las diferentes fuentes, donde se presentan hallazgos importantes en el proceso investigativo. En tal sentido, se enfocó el desarrollo de la fenomenología como método. Al respecto, se manifiesta el pensamiento de Husserl, quien “propone que a través de la reflexión se puede descubrir aquello invariable que está presente en las vivencias del ser humano” (Soto & Vargas, 2017, p. 43).

Es importante destacar que producto del proceso inductivo reflexivo e interpretativo surgen las siguientes categorías: a) Liderazgo en la gestión pedagógica; b) Mediación del equipo de gestión; c) Modelo de gestión curricular dominicano; d) Formación docente en la práctica educativa; e) Evaluación en la gestión pedagógica.

### ***4.6.1. Primera categoría: Liderazgo en la Gestión Pedagógica***

La gestión institucional desarrolla el liderazgo en el equipo de gestión pedagógica. Según las concepciones de los actores sociales, el concepto de gestión pedagógica se define como un proceso formativo e interactivo, que orienta y mejora la práctica docente en el proceso de enseñanza aprendizaje con el uso de técnicas, recursos y medios que demanda de acciones mancomunadas. En el mismo participa un equipo multidisciplinario, quienes cumplen funciones administrativas, psicológicas y pedagógicas. Entre sus propósitos está el acompañamiento a los maestros, referente a la enseñanza y el aprendizaje, uso de técnicas, recursos y medios, que desarrolla el personal docente para el logro de los objetivos y metas.

La gestión pedagógica, es una acción que se manifiesta de manera práctica y dinámica. Todo ello, para desarrollar la pedagogía sustentada en el proceso de enseñanza aprendizaje, llevada a cabo por los docentes, quienes forman parte de un equipo de gestión multidisciplinario. El mismo, está integrado por personal directivo, coordinadores, orientadores, psicólogos y docentes, quienes desarrollan acciones que van a influir directamente en la calidad del desempeño docente.

Es evidente que, en los Centros Educativos de Nivel Primario Aníbal Medina Díaz, Distrito Educativo 09 San Víctor y la Regional 06, La Vega; Pablo Alba Flores, Distrito Educativo 06-06 de Moca y Arroyo Hondo Abajo, Distrito Educativo 06-05, La Vega, los docentes consideran que deben desarrollarse prácticas formativas constructivistas desde la

pedagogía crítica y social. Las concepciones sobre la gestión pedagógica que manifiestan los actores sociales se relacionan con las ideas de Freire (2005), Giroux (2003) y McLaren (1984) quienes sostienen que la educación y la cultura deben formar parte de la liberación, la autonomía, el diálogo y la comunicación que se expresa en el ser y el hacer de los docentes.

Referente a la teoría sociocultural en la investigación, especifica la interacción que existe entre las experiencias de los docentes, equipo de gestión, los estudiantes y el desarrollo de los nuevos aprendizajes. En este orden de ideas, De la Rosa (2018) presenta el enfoque psicoeducativo de Vygotsky, sobre la cultura y la interacción social al ser aplicado a los procesos educativos. El propósito de la educación es humanizar y formar al sujeto a través de la cultura humana la cual es representada por los símbolos y significados, y que desarrolla los procesos psicológicos superiores. Es por ello, que se concreta el concepto Zona de Desarrollo próximo (ZPD) propuesta por (Vigotsky, 1978) al proponer que existe una relación directa entre el desarrollo y el aprendizaje.

En el contexto objeto de estudio, existen varios factores que impiden un desarrollo eficaz de la gestión pedagógica, como es la falta de liderazgo, competencias y prácticas evaluativas centradas en la finalidad del proceso educativo. Aunado a ello, se mantienen algunas tendencias en los paradigmas formativos conductistas y cognitivistas. Según los actores sociales que intervienen en el proceso formativo, es necesario plantear cuestionamientos reflexivos sobre la realidad actual de la gestión pedagógica. Es por ello que, urge planes de intervención acordes a las necesidades formativas de los docentes en ejercicio.

Referente a lo antes descrito, es importante tomar en cuenta lo señalado por De la Cruz (2017), quien destaca que “una adecuada gestión pedagógica docente favorece el logro de los aprendizajes y la adquisición de capacidades y competencias necesarias en los estudiantes” (p.325). La gestión pedagógica es parte del diseño, desarrollo y administración de recursos para facilitar el proceso formativo. De allí que, se deben diseñar planes de intervención y acompañamiento, para el desarrollo del liderazgo sustentado en las competencias y capacidades de los docentes y estudiantes, y así mejorar el rendimiento académico. La comunicación asertiva debe ser parte de las acciones a desarrollar por la gestión pedagógica.

Es necesaria la transformación constante de la práctica docente. La misma debe fomentar el liderazgo; el cual según Rojas y Di Fiore (2021) tiene que ver con el desarrollo

de competencias en la planificación, organización, control, dirección y evaluación de procesos. Estas acciones, deben estar sustentadas en las políticas curriculares, en el trabajo en equipo, la orientación, responsabilidad y capacitación continua, que son competencias que deben presentar los maestros para la constante transformación de la práctica docente.

Para Soto (2023) en las instituciones educativas, se plantean objetivos y metas para lo cual es necesario la contribución de todos los miembros del equipo de gestión liderados por el director de la escuela. En los planteles educativos que formaron parte del contexto de la investigación, es indiscutible, la necesidad de que el equipo de gestión tome en cuenta las necesidades e intereses de los docentes, y sustentado en los lineamientos curriculares planifiquen y lleven a cabo estrategias para la enseñanza aprendizaje. Se necesitan políticas educativas organizadas y la participación de todos los actores sociales como docentes, estudiantes, directivos, padres y comunidad en general, para lo cual es necesario un ambiente armónico, donde prevalezca la comunicación asertiva que garantice el éxito de los planes de intervención y acompañamiento, en la gestión pedagógica del Nivel Primario.

Referente al desarrollo funcional y estructural de las instituciones o planteles educativos, la cultura organizacional “es un conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los miembros tienen en común” (Yopan, 2020, p. 266). En las instituciones educativas estudiadas, se organizan los diferentes niveles de gestión de manera estratégica. Los mismos están compuestos por las directrices institucionales, en el cual participa el equipo de gestión en pleno liderado por el personal directivo y el nivel de gestión escolar que es donde se integra familia y comunidad. Finalmente, se hace referencia a la enseñanza, la cual está orientada por el docente hacia los escolares, en estas acciones se manifiesta lo planteado por Farfán y Reyes (2017) al señalar que, la gestión pedagógica busca responder a las necesidades propias de las instituciones educativas en cuanto al proceso de enseñanza aprendizaje.

Es importante destacar que, desde las teorías críticas los conocimientos se desarrollan a partir del contexto sociocultural. En el contexto de la gestión pedagógica interviene “la teoría sociocultural la cual explica el cambio como una necesidad de adaptación del individuo a la sociedad del conocimiento en función de su aprendizaje, desarrollo y evolución” (Guerra, 2020, p. 16). Referente a la gestión pedagógica y su incidencia en la transformación de la práctica docente, en este objeto de estudio convergen la dimensión cognitiva y la dimensión social.

En la construcción de los aprendizajes, es necesario partir de las necesidades e intereses de los estudiantes, es por ello que al planificar las actividades pedagógicas formativas debe hacerse acorde a las características del contexto educativo. Por su parte, el equipo de gestión pedagógica debe demostrar el liderazgo al diseñar planes de intervención y acompañamiento a las prácticas docentes. Respecto al docente, este debe conocer la disciplina, para desarrollar competencias pedagógicas, de liderazgo y hacer uso de las herramientas y medios tecnológicos y así diseñar recursos educativos, que faciliten la instrucción y participación de los estudiantes.

El docente interviene directamente en la transformación social, al formar a los ciudadanos. Este debe estar actualizado para trabajar en función de las demandas del contexto local, regional y global. Las constantes transformaciones tecnológicas, políticas, económicas y sociales, hacen que la práctica educativa constantemente deba actualizarse. Es por ello, que en la formación docente se manifiesta el construccionismo social, según lo planteado por Sampaio y Arantes, (2019), éste se asocia a “una postura en relación con la construcción del conocimiento” (p.6).

Es necesario tomar en cuenta cómo perciben los actores sociales al proceso de gestión pedagógica. Desde la práctica del maestro, porque es quien desde su autonomía promueve el proceso formativo, concretando la educación. En este proceso intervienen una serie de elementos y factores que influyen y determinan la calidad educativa, los cuales deben ser tomados en cuenta por el equipo de gestión en el acompañamiento pedagógico, tal es el caso de la formación, la actitud y el liderazgo de los docentes, elementos fundamentales para ejercer la docencia y garantizar una formación de calidad para los estudiantes.

#### ***4.6.2. Segunda categoría: Mediación del Equipo de Gestión***

La mediación forma parte de las competencias pedagógicas del equipo de gestión para la transformación de las prácticas docentes. La misma, forma parte del accionar del equipo de gestión. Es el acompañamiento a los maestros al desarrollar el proceso formativo, el cual debe llevarse a cabo en ambientes idóneos como son las instituciones educativas. Según lo planteado por Pietro (2015) la mediación pedagógica es la capacidad de acompañar, instruir y apoyar los aprendizajes. La misma es determinante para la transformación de las prácticas docentes, ya que existe una relación entre la didáctica, pedagogía y la mediación. Sobre la mediación pedagógica, Alvarez, Sandoval, Saker y Moreno (2019) es la intermediación entre

el docente formador y el sujeto que se halla inmerso en un proceso de aprendizaje. Es importante destacar que, según los actores consultados la mediación entre el equipo de gestión y los maestros debe ser un proceso eficaz y continuo, ya que el trabajo en equipo de directivos, coordinadores orientadores y docentes es necesario para optimizar la enseñanza.

Este proceso de mediación pedagógica se enmarca en el constructivismo social. La acción mediadora demanda competencias y destrezas al orientar al estudiante en su proceso formativo, es por ello, que la gestión pedagógica promueve su rol mediador en el acompañamiento y apoyo a los docentes, para fortalecer sus competencias pedagógicas y tecnológicas y así saber hacer uso de las herramientas, medios y recursos TIC, porque son de vital importancia en las prácticas del docente. La mediación pedagógica está implícita en la aplicación de técnicas de enseñanza que favorecen el aprendizaje.

La mediación pedagógica del equipo de gestión, es necesaria para llevar a cabo la planificación y la capacitación continua. Mantener la empatía con los docentes y comunicación asertiva, son actitudes y aptitudes esenciales del directivo y del equipo de gestión pedagógica. En este sentido, Baldera y Sánchez (2022) señalan que “la gestión pedagógica se nutre de manera significativa en las prácticas de aula... porque son espacios legítimos de intercambio de experiencias y proyectos, para la consecución de las metas institucionales y educativas” (p.74). Estas acciones involucran la mediación del docente y las implicaciones del contexto, las cuales deben tomarse en cuenta al transformar y desarrollar la gestión pedagógica en el Nivel Primario. En este orden de ideas, se destaca la importancia de tomar en cuenta las necesidades e intereses de los estudiantes, para optimizar el proceso formativo y dar respuesta a las demandas educativas de la sociedad actual.

Los directivos y docentes consideran que la mediación en la gestión pedagógica, puede hacer grandes aportes al proceso educativo. Por tal razón se asume el construccionismo, el cual se relaciona con la mediación pedagógica y la construcción del aprendizaje como una acción social, la cual es voluntaria e involuntaria, entre lo racional y lo emocional. Según los testimonios de los docentes, los procesos formativos tanto a nivel de los estudiantes, al igual que la capacitación continua de los maestros, debe ser una acción producto de la planificación; para lo cual debe tener presente el acceso a recursos didácticos y tecnológicos, con la finalidad de desarrollar de manera óptima la capacidad pedagógica, didáctica e instruccional de los maestros, y así propiciar la motivación y reforzamiento del aprendizaje en los estudiantes. En este sentido, la actitud del docente es determinante para

que se produzca el acompañamiento y mediación en el proceso educativo; ya que en el acompañamiento pedagógico aprenden los integrantes del equipo de gestión, y al enseñar aprende tanto el docente como los estudiantes.

#### ***4.6.3. Tercera categoría: Modelo de Gestión Curricular Dominicano***

En la práctica pedagógica se evidencia la implementación del modelo de gestión curricular basado en las competencias, propuesto por el Sistema Educativo Dominicano. Es importante destacar que según lo señalado por Santana (2020) el modelo de educación por competencias es el oficial y se ha generalizado en el país. Es por ello que el currículo educativo, se ha redimensionado y enfocado bajo este modelo. Es importante destacar que el enfoque por competencias comprende el desarrollo de habilidades y destrezas cognitivas, así como las emociones y motivaciones que se concretan en el contexto cultural y social.

Referente al currículum es necesario destacar que el modelo curricular dominicano, se enfoca a la consolidación de la calidad y la equidad. En este orden de ideas, Scheker (2021) señala que es importante que todos los ciudadanos tengan acceso y oportunidades a la educación, independientemente de su origen socioeconómico. En el testimonio de los actores consultados, se destaca el trabajo del equipo de gestión institucional, para lograr el aprendizaje significativo y equitativo de los estudiantes, para lo cual se debe partir de las necesidades e intereses de la población, y los lineamientos pautados en el currículo y el Proyecto Educativo Dominicano.

La acción institucional está orientada por el proyecto institucional, que plantea sus objetivos y metas. Se considera necesario el trabajo colaborativo, en la función formativa, para la construcción de los aprendizajes, es ineludible partir de las necesidades e intereses de los estudiantes. En palabras de Sánchez (2020) se plantea que, el constructivismo social fomenta el trabajo colaborativo de los entes involucrados, al generar acciones de manera organizada en la formación de los ciudadanos. Es el desarrollo del currículo que está basado en la planificación, dominio de los temas a tratar, empatía con los estudiantes y la comunicación asertiva. En la práctica pedagógica se evidencia la implementación del modelo de gestión curricular, basado en el desarrollo de competencias, que propone el sistema educativo dominicano. En este modelo, se considera el aula como un espacio colectivo que debe funcionar de manera organizada, donde es necesario trabajar sobre planes y programas, así como el administrar recursos en función de un modelo educativo.

Para el directivo y los docentes, las competencias pedagógicas es la capacidad que tiene el docente para desarrollar el currículo, y poder llevar a cabo procesos de enseñanza y aprendizaje de calidad. La capacidad que deben presentar los maestros para concretar el currículo, es el poder llevar a cabo procesos formativos al desarrollar métodos de inclusión y de esta manera motivar a los alumnos en sus aprendizajes, trabajar en equipo, aprender el manejo y utilización de las TIC como estrategias didácticas y formativas.

#### ***4.6.4. Cuarta categoría: Formación Docente en la práctica educativa***

El equipo de gestión que participa en el proceso de la formación docente, tiene incidencia en la transformación de las prácticas educativas. Entre los aspectos está la capacitación y formación continua, ya que favorece el desarrollo y consolidación de competencias, lo que se demuestra en el talento e identidad del maestro, incidiendo en las competencias docentes, ya que estas forman parte de los propósitos de la gestión pedagógica. En el Sistema Educativo Dominicano, Hernández (2021) destaca que “la capacitación docente se ha convertido en un eje central de las políticas educativas” (p.161).

Las competencias sociales como la interacción y comunicación asertiva, liderazgo y trabajo en grupo, entre otras son necesarias en el proceso formativo docente. De allí que, el trabajo en equipo y la formación constante, es parte de la gestión institucional. La práctica docente requiere del monitoreo y acompañamiento constante vinculados a la evaluación y el rendimiento de las prácticas pedagógicas y competencias que desarrollan los maestros. Es necesario, llevar a cabo planes de intervención y acompañamiento acordes a las necesidades formativas, para la transformación constante de la práctica docente.

Refieren los docentes que la motivación, creatividad e innovación son necesarias para hacer del aula un espacio interactivo y participativo. De allí que, el fin de la gestión pedagógica es fomentar el aprendizaje significativo de los estudiantes en ambientes diversos; para lo cual es necesario tomar en cuenta las necesidades e intereses de los estudiantes, así como las potencialidades del contexto social y cultural. Un aspecto determinante en las prácticas docentes, es la mediación pedagógica, la cual consiste en el acompañamiento del proceso formativo que debe darse en ambientes idóneos y recursos tecnológicos adecuados en la enseñanza aprendizaje.

La formación docente al igual que la mediación pedagógica y la acción institucional, son algunas de las categorías, las cuales expresan cómo los actores sociales perciben la

gestión pedagógica en el Nivel Primario. El equipo de gestión pedagógica, el cual según el Instituto Nacional de Formación Docente (2018) está orientado por “el directivo el cual tiene la responsabilidad de encargarse de la gestión instruccional y pedagógica de una institución educativa” (p.6). Es por ello que, la gestión pedagógica forma parte de las acciones formativas del cuerpo docente, que se llevan a cabo para cumplir con las metas institucionales.

Existen obstáculos en cuanto a la comunicación, la real integración del desarrollo óptimo de la gestión pedagógica y la consecución de los objetivos educativos. En la formación del docente, debe prevalecer las competencias comunicativas sociales para la interacción y comunicación asertiva que propicie la expresión de las ideas y pensamientos, así como el desarrollo del liderazgo y el trabajo en equipo. De allí que, el seguimiento a las prácticas pedagógicas, es responsabilidad del equipo de gestión; todo ello para fomentar en los maestros competencias que favorezcan el proceso formativo, al planificar, organizar y llevar a la práctica situaciones que favorezcan el aprendizaje. Es por ello que, la gestión pedagógica es un trabajo mancomunado, el cual consiste en el acompañamiento, formación y evaluación continua de las prácticas docentes.

Finalmente, se puede inferir que la gestión pedagógica forma parte de la formación docente y profesional. Es por ello que, el conocer la disciplina, desarrollar competencias pedagógicas y tecnológicas es vital para los docentes. De allí que, la motivación, creatividad e innovación son necesarias para hacer del aula un espacio interactivo. El manejo de las TIC, buena planificación, dominio de los temas a tratar, empatía con los estudiantes y buena comunicación, son actitudes y aptitudes que debe presentar el docente para desarrollar procesos formativos de calidad.

#### ***4.6.5. Quinta categoría: Evaluación en la Gestión Pedagógica.***

La evaluación es un eje transversal de la gestión pedagógica. La práctica docente, requiere de un monitoreo y acompañamiento constante vinculados a la evaluación y el rendimiento de las prácticas pedagógicas, así como las competencias que desarrollan los maestros. Al hacer referencia a la evaluación, es importante acotar lo planteado por Sandoval, Maldonado y Tapia (2022) quienes destacan que la evaluación tiene que ver con la enseñanza y aprendizaje, así como la toma de decisiones en el proceso formativo. En este orden de ideas, Al respecto, Ochoa y Moya (2019) visualizan la evaluación como un eje transversal

que debe estar presente en todos los procesos formativos. Según la percepción de los actores sociales, se destaca la evaluación continua y sistemática en el proceso de aprendizaje, la evaluación diagnóstica, formativa y sumativa. Los docentes consideran necesario el diagnóstico del estudiante, para atender sus necesidades y fortalezas.

La evaluación está orientada por el proyecto institucional, que debe plantear objetivos y metas. La misma enfatiza en el aprendizaje por competencias e integra la gestión pedagógica, la cual debe formar parte de la planificación, organización y participación del proceso educativo. Para el equipo de gestión, es evidente la relación entre la acción pedagógica y la evaluación sistemática que se lleva a cabo en el aula por los docentes, ya que estos planifican y desarrollan la enseñanza, siendo los mediadores para que los estudiantes logren las competencias de aprendizaje. Para los docentes, se debe realizar la evaluación diagnóstica, y así llevar a cabo los planes de mejoramiento y otras acciones como es el caso del proyecto educativo. Es necesaria la gestión apropiada al presentar un plan de evaluación que favorezca el logro de los aprendizajes.

Al comentar lo planteado por Martínez, Martínez, Vaca y Egas (2022) sobre la evaluación, esta se considera como un proceso sistemático que por lo general está implícito en el diseño curricular, y forma parte del proceso formativo. A su vez, permite evidenciar logros, aciertos o desaciertos en el quehacer educativo. La evaluación es parte de la gestión pedagógica, como proceso de sistematización, donde los propósitos se pueden lograr a mediano plazo, y también se plantean metas a seguir para un mejor planteamiento y logro de los objetivos educativos.

## CAPÍTULO V

### CONSTRUCTOS TEÓRICOS

La gestión pedagógica, es un factor determinante en la transformación de la práctica docente. Es la realidad interpretada desde las vivencias y experiencias de los maestros y del equipo de gestión en el Nivel Primario, en los Centros Educativos Arroyo Hondo Abajo Distrito Educativo 06-05, La Vega Este, Pablo Alba Flores, Distrito Educativo 06-06 de Moca y Aníbal Medina del Distrito Educativo 06-09 de San Víctor. Es importante destacar que el proceso inductivo reflexivo e interpretativo permitió identificar las siguientes categorías: liderazgo en la gestión pedagógica, mediación del equipo de gestión, modelo de gestión curricular dominicano, formación docente en la práctica educativa y evaluación en la gestión pedagógica. De este proceso reflexivo se derivó la siguiente construcción teórica:

*“La gestión pedagógica es el accionar del equipo de gestión y del docente sustentado en el diseño curricular dominicano para desarrollar la formación continua, el liderazgo, la mediación y la evaluación hacia el proceso de transformación de las prácticas docentes en el Nivel Primario”.*

#### **5.1. Gestión Pedagógica en la Formación Continua del Docente**

Referente a la gestión pedagógica, en la misma participa un equipo multidisciplinario integrado por el personal directivo, coordinadores, orientadores y docentes quienes cumplen funciones pedagógicas, formativas y administrativas. La gestión pedagógica del docente busca establecer una relación directa entre la didáctica y la pedagogía, debido a que planifica y desarrolla la enseñanza para que los estudiantes logren las competencias de aprendizaje. De allí la importancia de que el equipo de gestión participe activamente en la capacitación docente, para fortalecer el proceso formativo de los estudiantes.

En el Nivel Primario, es evidente que persisten obstáculos en el desarrollo eficaz de la gestión pedagógica, tal es el caso de la falta de liderazgo, la escasa comunicación, ausencia de recursos y una planificación adecuada, así como la diversidad de actividades administrativas del personal directivo, hace que no se aproveche al máximo el proceso de enseñanza. La formación del docente es un elemento al cual se debe prestar mayor importancia, debido a que la misma ayuda a desarrollar identidad pedagógica y es determinante para una óptima gestión institucional.

La motivación, creatividad e innovación de los docentes se consideran necesarias para hacer del aula un espacio interactivo. De allí que, es relevante que los docentes se formen de manera continua y competente, para asumir el proceso formativo, al planificar, organizar, evaluar y llevar a la práctica situaciones de aprendizaje que sean coherentes con las necesidades e intereses de los estudiantes en la comunidad, a partir de los contenidos y políticas curriculares.

La visión del equipo sobre la gestión pedagógica, puede considerarse como un proceso formativo e interactivo de trabajo colaborativo, para fortalecer la formación del docente. Es una acción recíproca entre la didáctica y la pedagogía, ya que el equipo de gestión planifica y desarrolla el apoyo y acompañamiento al docente; y este por su parte, también planifica y desarrolla la enseñanza para que los estudiantes logren las competencias en el aprendizaje. Es el equipo multidisciplinario de gestión pedagógica, quién es el ente encargado de desarrollar orientaciones en el accionar formativo para la transformación de la práctica docente.

La intervención del equipo de gestión para apoyar el trabajo en el aula, amerita de la actitud del maestro, y se considera un elemento que incide en la transformación de la práctica docente. Es la responsabilidad que asume el docente y el equipo de gestión, sobre la formación e investigación para la capacitación constante. De allí la relevancia de la actitud asumida por el docente, la cual debe caracterizarse por la disposición y sencillez, basada en la comunicación asertiva y el control de las emociones.

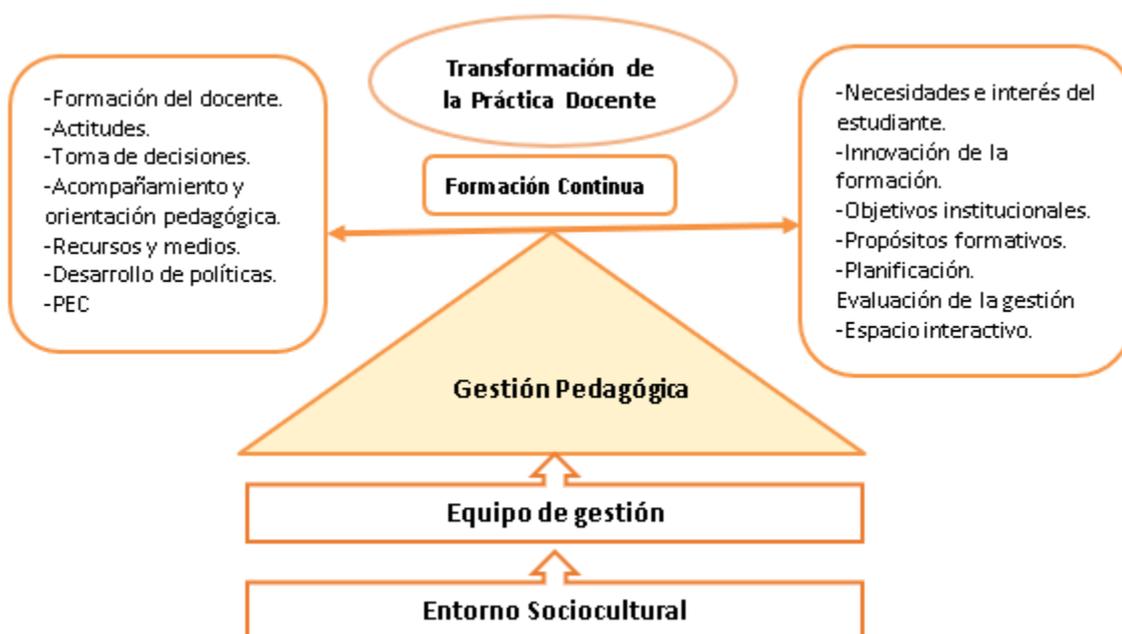
La gestión pedagógica no es estática, por el contrario, comprende una serie de acciones que confluyen de manera recíproca en los diferentes niveles, desde la toma de decisiones administrativas globales de la escuela, hasta las acciones pedagógicas que llevan a cabo los docentes en la formación, donde el denominador común o centro del proceso educativo es el estudiante y la enseñanza aprendizaje, es la opción para mejorar su calidad de vida.

Finalmente, las concepciones de la gestión pedagógica en el centro educativo, se pueden concretar como “la percepción que tienen los docentes sobre la organización institucional, y el cómo esta se estructura y responde a través de la didáctica y la pedagogía para atender las necesidades e intereses de la población escolarizada en el contexto en el cual se haya inserto”. De allí que la gestión pedagógica contribuye de manera constante a la

formación profesional, convirtiéndose en parte fundamental de la misma. Es por ello que, la actitud del docente es determinante para que el equipo de gestión, pueda accionar de manera positiva y asertiva en su formación continua. A continuación, se presenta de manera ilustrada la incidencia de la gestión pedagógica en la formación continua y la transformación de la práctica docente (ver figura).

**Figura 15.**

*Gestión pedagógica*



Fuente: Elaboración propia.

## 5.2. Diseño Curricular del Sistema Educativo Dominicano

Los lineamientos curriculares, deben ser parte de los ejes transversales que conforman los Proyectos Educativos de los Centros (PEC), el cual corresponde a la planificación institucional del proceso de enseñanza aprendizaje, sustentado en los lineamientos curriculares y las políticas educativas del Sistema Educativo Dominicano. En el mismo, se deben plasmar y organizar las actividades a desarrollar para alcanzar los objetivos de aprendizaje y las metas institucionales. Este documento debe tomarse en cuenta para la planificación de las acciones a llevar a cabo por el grupo de gestión pedagógica, y así promover el aprendizaje y desarrollo profesional de los maestros. La organización de espacios de aprendizaje y acompañamiento, para reforzar la planificación curricular, forma parte del proyecto educativo. De igual manera, los lineamientos curriculares forman parte del

PEC, así como de la planificación que desarrolla el docente. También se considera importante la utilización de las TIC, para interactuar y desarrollar el trabajo colaborativo entre el equipo de gestión y los docentes.

Por su parte, el currículo es concebido por los docentes como un elemento determinante en la gestión pedagógica. Es un recurso de orientación al equipo de gestión. De allí su incidencia en las prácticas educativas, al ofrecer lineamientos teóricos para ser concretado en las prácticas, es por ello que presenta metas y objetivos. Este sirve de orientación y guía al proceso educativo en la institución escolar y las aulas de clase, que es donde se concreta. El mismo está comprendido por una serie de elementos como la enseñanza, importancia del contexto, los métodos formativos, la transformación del sistema educativo, y los resultados de la educación. A través del currículo se presentan los programas y planes de estudio, tanto formativos como evaluativos para que, a partir de estos el docente desarrolle el diseño instruccional sustentado en la didáctica y la pedagogía.

Al hacer referencia a los métodos formativos, los docentes los consideran necesarios ya que de ellos depende la efectividad de los aprendizajes. Para desarrollar conocimientos basados en el aprendizaje constructivista, así como el modelo por competencias que orientan el sistema Educativo Dominicano, debe tomarse en cuenta el contexto educativo, la dimensión temporal y espacial donde se lleva a cabo el proceso formativo. Estos forman parte del entorno en donde vive y se desarrolla el estudiante, junto a las experiencias provenientes del contexto, fortalecen la construcción de los nuevos aprendizajes. Es por ello que, el aprendizaje colaborativo, el pensamiento crítico, el aprendizaje basado en proyectos, las metodologías activas, entre otros, pueden formar parte de las estrategias instruccionales. Es la necesidad de optimizar los métodos formativos que desarrollan los docentes, para lo cual es importante destacar que, es necesario aplicar las metodologías activas, para involucrar a los estudiantes en el proceso de su aprendizaje.

Por su parte, desde las concepciones de los docentes la gestión pedagógica debe involucrar métodos y técnicas para la formación, tanto del que enseña como del que aprende. Según los lineamientos curriculares, el propósito pedagógico en el Nivel Primario es que el estudiante consolide las competencias necesarias para poder acceder al curso siguiente del Nivel Secundario. Es el educar al ser humano, para lo cual se deben plantear estrategias y objetivos necesarios que se concreten en la práctica. De allí, que el docente emplee diversos recursos de acuerdo con el contexto y entorno del estudiante, todo ello sustentado en el

modelo por competencias y los lineamientos curriculares que integran el sistema educativo dominicano.

### **5.3. El Liderazgo del Equipo de Gestión y los Docentes**

Al hacer referencia al liderazgo educativo, este tiene que ver con la capacidad de la toma de decisiones referente al funcionamiento administrativo y pedagógico de las instituciones educativas. En este accionar participan el personal directivo, coordinadores, orientadores y docentes quienes conforman el equipo de gestión pedagógica. El liderazgo tiene que ver con la comunicación, interacción y trabajo colaborativo en función de los lineamientos curriculares plasmados en el PEC.

De allí, la importancia del desarrollo del liderazgo que debe llevar a cabo el equipo de gestión, encabezado por los directivos; para el acompañamiento apoyo y formación de los docentes referente a las técnicas y estrategias que favorezcan la enseñanza y el aprendizaje, al implementar planes didácticos procedimentales para la mejora del proceso instruccional. Por su parte, los docentes deben fomentar el liderazgo en las aulas de clase, para motivar a los estudiantes a integrarse y participar activamente en su proceso formativo. De allí que, es ineludible que el docente esté motivado hacia la capacitación continua, y así innovar en la gestión que desarrolla en el trabajo pedagógico.

La manera de interactuar y comunicarse con los semejantes, es de vital importancia para la transmisión de las enseñanzas y conocimientos que conforman la cultura. De allí que, la gestión pedagógica se sustenta en la interacción, comunicación y liderazgo del grupo de gestión. Es el participar en la formación continua del maestro, para que desarrolle la capacidad de resolver de manera autónoma e independiente las situaciones de aprendizaje que demanda el contexto formativo. Es importante destacar que en las instituciones educativas debe brindarse el apoyo y acompañamiento real al docente, en función de la calidad de la educación. Todo ello, inserto en la enseñanza y aprendizaje en el marco curricular, principios éticos y morales.

Existen una serie de teorías sustantivas ya analizadas que desarrollan el liderazgo en la gestión pedagógica, las cuales intervienen en la transformación de la práctica docente; tal es el caso de la cultura organizacional en el sistema educativo. Estas comprenden diferentes niveles y responsabilidades en la gestión pedagógica (enseñanza y aprendizaje). Estas son determinadas por la interacción que se genera entre los actores sociales, que conforman las

instituciones educativas que intervienen en la formación de los escolares. En las instituciones educativas existen recursos humanos y materiales, los cuales deben ser organizados y administrados de manera eficiente, tomando en cuenta las funciones y directrices legales y curriculares, donde las instituciones educativas deben regirse por un conjunto de leyes, ordenanzas y reglamentos.

Los actores sociales están conscientes, sobre la exigencia de políticas para la formación docente en función de las necesidades educativas y el seguimiento real a la gestión. En este proceso, se destaca las competencias sociales en la interacción y comunicación asertiva, liderazgo y trabajo en grupo; al interactuar docentes, estudiantes, directivos, familias y comunidad en general. Para el equipo de gestión, existen elementos determinantes para la calidad de la gestión pedagógica y su desarrollo en las prácticas docentes, tal es el caso del currículo, la planificación, dominio de los temas a tratar, empatía con los estudiantes y buena comunicación.

Referente al liderazgo en la práctica docente, según las expresiones de los actores sociales, ésta requiere de la formación, participación, monitoreo y acompañamiento constante, vinculados a la evaluación y el rendimiento de las prácticas pedagógicas y las competencias de los maestros. Todo ello, para concretar planes de intervención acordes a las necesidades formativas, para lo cual es necesaria la transformación constante de la práctica docente. Es ineludible, plantear estrategias pedagógicas que den respuesta a las necesidades e intereses de las comunidades escolares. Es pertinente, partir del diagnóstico de conocimientos de los estudiantes, y así poder atender sus necesidades y fortalezas porque es necesario enfatizar en la enseñanza desde lo pedagógico, para el desarrollo de estrategias que fortalezcan el aprendizaje por competencias.

#### **5.4. Mediación en la Gestión Pedagógica**

En el proceso formativo, el equipo de gestión se convierte en mediador entre los conocimientos pedagógicos y la capacitación docente, para desarrollar habilidades, técnicas y estrategias de instrucción y formación, así como el acondicionamiento y ambientación de los espacios para el aprendizaje. Es por ello que, la mediación pedagógica es transcendental, en la capacitación docente, esta se concibe como el acompañamiento en el proceso formativo, ya que, al identificar los aspectos a mejorar, y lo que se debe reforzar, ayuda a optimizar el

aprendizaje tanto en los maestros que reciben capacitación, al igual que en los estudiantes que están en un proceso formativo.

Por otra parte, la mediación pedagógica, busca el desarrollo del enfoque por competencias, acorde con el nivel educativo sustentado por los lineamientos curriculares. No obstante, se considera necesario el desarrollo de políticas de calidad pública, con procesos administrativos planificados y organizados en función de los objetivos educativos. Para el desarrollo de la mediación pedagógica, los actores sociales que intervienen en el equipo de gestión deben compartir propósitos institucionales comunes, caracterizados por la formación continua de directivos y docentes, las competencias pedagógicas y tecnológicas, así como la comunicación, interacción, motivación, planificación, estrategias, recursos y evaluación; todo ello, es esencial en el acompañamiento y apoyo al maestro.

La formación del docente, debe ser un proceso continuo y sistemático, para lo cual es necesaria la orientación, acompañamiento y apoyo pedagógico de programas de capacitación constante, llevados a cabo por el equipo de gestión pedagógica institucional. La capacitación del maestro debe sustentarse en los pilares formativos de la educación que plantea la UNESCO: el ser, a hacer, conocer y convivir. Es necesario, brindar apoyo y acompañamiento especial a los docentes noveles o de reciente ingreso; donde se destaca la estrategia de la práctica entre pares. Estas acciones propician el intercambio y el trabajo colaborativo, consulta, el diálogo, y la interacción en las prácticas educativas, donde un docente con experiencia comparte habilidades y destrezas con el de reciente ingreso. En este proceso se considera relevante la intervención y colaboración del personal directivo, al orientar y organizar las actividades formativas y de acompañamiento.

La formación de los maestros, es un proceso continuo que se da a lo largo de la vida profesional de los educadores. Estas acciones, conducen a una constante transformación de la práctica docente. Es el aprendizaje que genera la práctica educativa, junto al apoyo y acompañamiento del equipo docente, lo que ayuda a gestionar procesos formativos de calidad. Es necesario fomentar en los docentes motivación y compromiso para el mejoramiento en el uso adecuado del currículo, la planificación, y las herramientas e instrumentos de apoyo didáctico al proceso formativo.

La capacitación continua debe promover nuevas metodologías activas y estrategias pedagógicas. Esta debe llevarse a cabo paulatinamente, a través del acompañamiento del

equipo de gestión, o en programas de posgrado y cursos de actualización, entre otros. Por su parte, el sistema educativo debe responder a las necesidades de la formación docente a través de políticas educativas. Para facilitar el proceso formativo, el docente debe desarrollar estrategias que faciliten nuevos conocimientos en los estudiantes y de esta manera, llevan a cabo la mediación didáctica pedagógica. Es a través de planes de intervención acordes a las necesidades formativas, que se puede desarrollar la innovación y el uso de la tecnología y así contribuir a optimizar la labor pedagógica.

El acompañamiento y mediación en la capacitación del docente, debe fomentar el aprendizaje, el cual debe desarrollarse de manera significativa, tanto en la acción formativa del equipo de gestión pedagógica llevada a cabo en el acompañamiento y capacitación del docente; al igual que el que desempeña el maestro en el proceso formativo de los estudiantes. De allí, la importancia de que se desarrollen estrategias innovadoras de capacitación por parte del equipo de gestión con énfasis en el directivo, ya que estas pueden propiciar la mediación en el desarrollo de experiencias que fomenten la construcción de los nuevos conocimientos y la transformación de la práctica docente, con la finalidad de optimizar el proceso formativo.

Las competencias pedagógicas, se relacionan con el saber hacer docente. El manejo de contenidos disciplinares, procesos de planificación y técnicas de evaluación, así como el uso de recursos tecnológicos en las prácticas docentes. Asimismo, el asesorar, acompañar y monitorear a docentes en el programa de mejora de la calidad de la gestión pedagógica, amerita de habilidades formativas y de mediación del equipo de gestión, para hacer un acompañamiento pedagógico al maestro en ejercicio. Las competencias pedagógicas, son fundamentales en los procesos formativos para el desarrollo de una docencia de calidad.

Entre las competencias del docente está el planificar, organizar y llevar a la práctica situaciones que favorezcan el aprendizaje. Si se está en constante capacitación se puede optimizar el trabajo pedagógico. Es importante que, las competencias docentes se manifiesten en las habilidades y destrezas del maestro. Todo ello para el desarrollo de competencias y habilidades cognitivas, procedimentales y actitudinales, que son necesarias tanto en el rol pedagógico como en la formación profesional continua.

Otro aspecto de gran relevancia, es el uso de la tecnología educativa. Esta es una habilidad a desarrollar en la mediación tanto por el equipo de gestión como por los maestros, ya que se debe estar dispuesto a un constante aprendizaje sobre el manejo de estos recursos,

debido a que algunos estudiantes emplean las TIC en las actividades cotidianas y el docente no debe quedarse relegado, más bien, debe emplear estos medios con fines educativos. Las herramientas tecnológicas son medios estratégicos para el aprendizaje, ya que muchos estudiantes hacen uso constante de las tecnologías. La aplicación de estos medios puede contribuir a la integración, y al compartir experiencias en las prácticas pedagógicas.

### **5.5. Evaluación Eje Transversal de la Gestión Pedagógica**

El proceso evaluativo, es continuo y debe ser desarrollado tanto por el educador en el aula, así como a nivel del equipo de gestión pedagógica por medio de la valoración y estimación del proceso de enseñanza aprendizaje. La evaluación debe aplicarse según el momento, por ejemplo, en el diagnóstico para observar e identificar las fortalezas y debilidades de los escolares y de los docentes. La evaluación fortalece la toma de decisiones, al acertar sobre aquellos aspectos que deben ser mejorados. Al evaluar se observa que se debe implementar, y lo que hay que cambiar y porqué. La evaluación es el proceso sistemático, por medio del cual puede confirmarse si se están logrando y desarrollando la misión y visión de los objetivos que se plantea el equipo de gestión.

La evaluación se presenta en dos vertientes, la primera corresponde al docente, al intervenir en el proceso formativo y la segunda la desarrolla el equipo de gestión, sobre el proceso formativo, para plantear proyectos de formación continua de acompañamiento al maestro. La evaluación está presente a lo largo del proceso formativo, tanto en lo concerniente a las competencias del estudiante, al igual que en la gestión pedagógica de las prácticas docentes, e incluso en el proceso reflexivo de autoevaluación de las acciones llevadas a cabo por el equipo de gestión.

El accionar del equipo de gestión, es un concepto que define el quehacer de los directivos, orientadores, coordinadores y docentes del Nivel Primario, quienes conforman el equipo multidisciplinario de gestión institucional para la transformación educativa. Los casos, o situaciones educativas se analizan en conjunto o asamblea de maestros, en los encuentros pedagógicos y prevalece el trabajo colaborativo, para dialogar, focalizar las debilidades y la posterior intervención e interacción con los maestros, y así diseñar y llevar a cabo un plan estratégico en colectivo para las mejoras necesarias.

El trabajo en equipo se considera una estrategia que puede brindar resultados positivos, al asumir que el centro de atención son los docentes y estudiantes en el proceso de

enseñanza aprendizaje. Las acciones deben concretarse en el sustento pedagógico, el cual consiste en el apoyo constante al docente, para lo cual es necesario diseñar planes de seguimiento y acompañamiento, acorde con las necesidades reales detectadas en las prácticas educativas que lleva a cabo el docente.

La gestión institucional, es el accionar del equipo de gestión pedagógica de manera global en la institución educativa, para dar respuesta a las necesidades e intereses de los docentes y estudiantes. Esta gestión contribuye en fortalecer las competencias del docente, la cual se demuestra en la acción formativa en el aula; lo que confirma que el seguimiento y evaluación a la gestión pedagógica que desarrolla el docente, es de vital importancia para que la estrategia aplicada de los resultados esperados. La gestión pedagógica es un trabajo mancomunado, del equipo de gestión y consiste en el acompañamiento del directivo y su equipo, formación y evaluación de las prácticas docentes, y se debe evidenciar en el impacto en el proceso formativo de los estudiantes en atención a la diversidad de estilos de aprendizajes y en respuesta a las políticas curriculares.

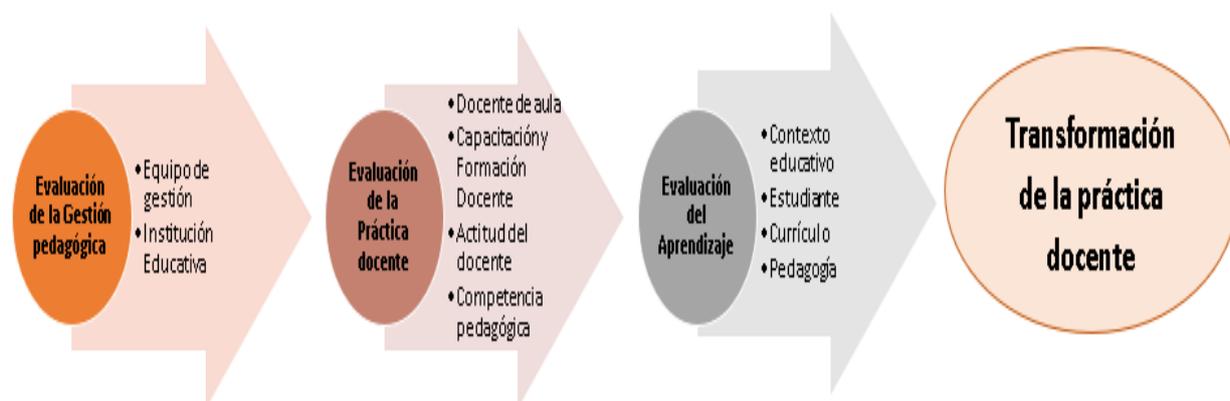
El equipo de gestión pedagógica tiene como misión promover, acompañar, y apoyar al desarrollo profesional y personal de los docentes, para la transformación, vinculación y optimización de las prácticas pedagógicas, así como el monitoreo y evaluación constante al reflexionar, tomar decisiones y rediseñar las estrategias. De allí, la relevancia de facilitar espacios interactivos para la formación y aprendizaje, sustentado en el trabajo colaborativo del personal docente y equipo de gestión.

De igual manera, el equipo de gestión debe llevar a cabo un proceso evaluativo reflexivo, sobre el desarrollo de las prácticas educativas, para constatar el impacto que generan las estrategias de apoyo al maestro, evidenciadas en los logros pedagógicos concretos. Los resultados de la evaluación pueden considerarse como indicadores que confirman el impacto de la docencia en la calidad formativa de los estudiantes, y en la sociedad en general. Es por ello que, en los centros educativos es imprescindible que el equipo de gestión pedagógica realice el diagnóstico continuo de la situación del proceso formativo (debilidades y fortalezas), y de esta manera pueda planificar acciones y actividades vinculadas con las prácticas docentes; con el propósito de apoyar y orientar la capacitación constante de los maestros. De igual manera, este equipo debe llevar a cabo una autoevaluación continua de la adecuación de las estrategias y los alcances de dicha gestión.

A continuación, se presenta la figura 16 denominada evaluación en la gestión pedagógica para la transformación de la práctica docente. Es una representación con los elementos descubiertos, que interactúan en el proceso de evaluación desde las experiencias y concepciones de los actores sociales.

**Figura 16.**

*Evaluación en la gestión pedagógica*



Fuente: Elaboración propia.

## 5.6. Transformación de la Práctica Docente

La gestión institucional se sustenta en el proyecto educativo, la planificación curricular, y los planes de mejoramiento, como elementos estratégicos para apoyar la capacitación docente. Según los participantes del equipo de gestión se deben facilitar espacios de reflexión y diálogo que permitan fomentar el trabajo colaborativo. Es importante, mantener la asesoría continua por parte de los equipos de gestión integrados por técnicos distritales, coordinadores del centro y líderes de la zona, para mantener la comunicación e interacción institucional.

La acción educativa se enfoca a la formación del ciudadano, para que pueda desarrollarse de manera integral y así mejorar la calidad de vida y el crecimiento personal mediado por el maestro y la escuela. Es por ello que, a través de la gestión pedagógica se actúa de manera organizada, donde cada uno de los actores sociales tal es el caso de los supervisores, directores, coordinadores, orientadores y docentes, conformen equipos de gestión que contribuyan con la formación. Es necesario, que el equipo de gestión pedagógica concrete un accionar planificado, organizado y sistematizado en función de los objetivos formativos del centro educativo para la transformación de las prácticas docentes.

Es importante la conformación de comunidades de aprendizaje, colectivos docentes para que exista comunicación e interacción constante entre los maestros y el equipo de gestión, a través de reuniones periódicas y monitoreo por parte de los integrantes del equipo de gestión que sean asignados, tal es el caso del acompañamiento por pares, donde los docentes de mayor experiencia acompañen y brinden el apoyo necesario a los de reciente ingreso. De igual manera, es relevante que se sistematicen las experiencias de aula en las rúbricas de observación, para su posterior discusión ya que esta información nutre el plan estratégico de la gestión institucional.

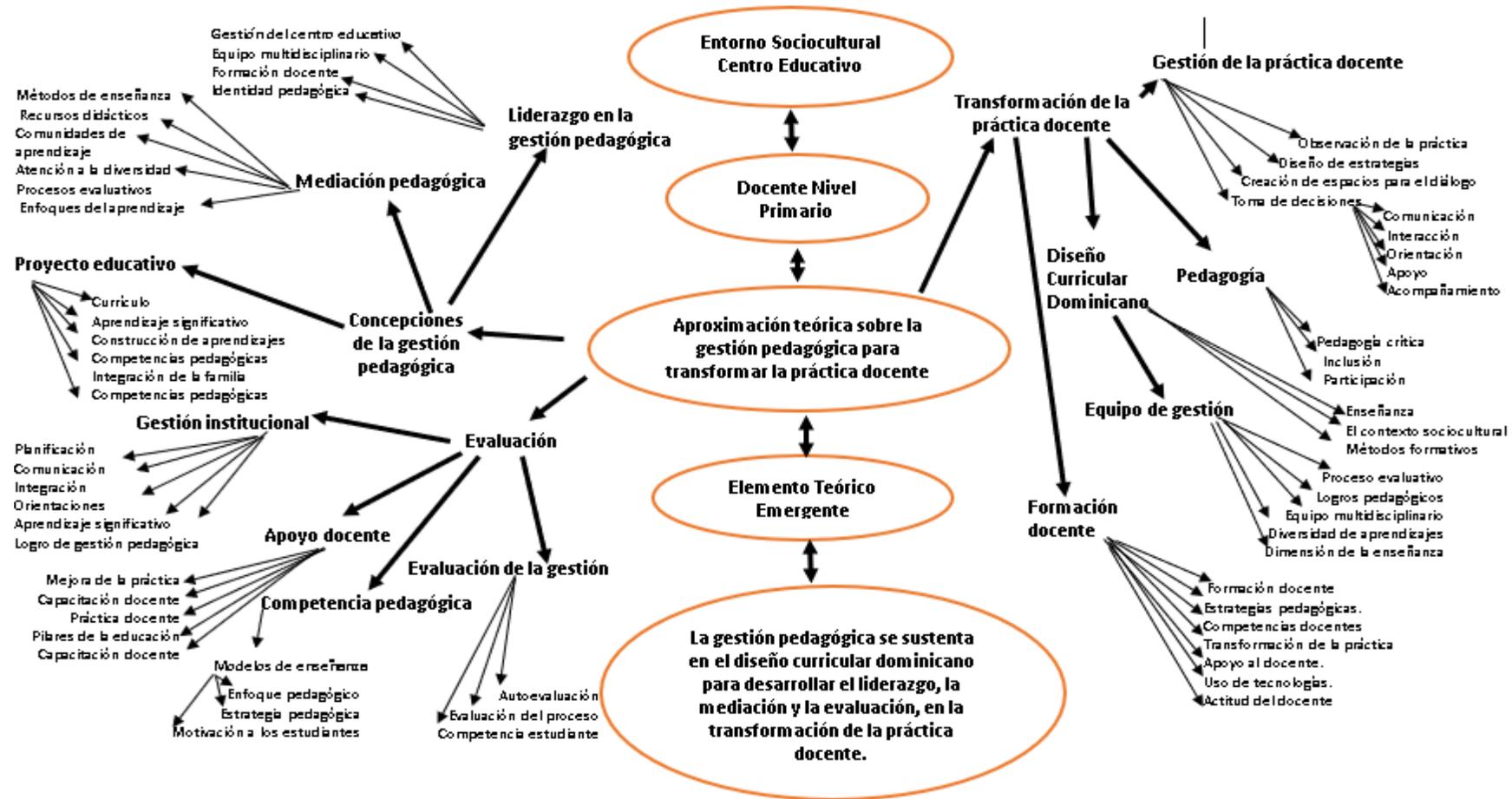
Los señalamientos anteriores se presentan con la finalidad de innovar y transformar las prácticas docentes, y de esta manera brindar a los estudiantes una formación acorde con sus necesidades e intereses y así culminar con éxito la trayectoria o nivel educativo que están cursando. Es la necesidad de formar a los estudiantes de acuerdo con el perfil ciudadano que demanda la sociedad dominicana y mundial. Es por ello, que la gestión pedagógica debe conceptualizarse como el accionar de un equipo donde intervienen los directivos y docentes, en una comunidad de aprendizaje que forma parte de la institución educativa, donde prevalezca el trabajo colectivo, porque cada actor social puede dar aportes al conjunto de estrategias que contribuyen con el proceso formativo.

La transformación de las prácticas docentes, es una necesidad evidente en el Sistema Educativo Dominicano, porque persisten debilidades que deben atenderse para mejorar el sistema formativo en el país. Es necesario que los estudiantes desarrollen las competencias adecuadas para avanzar al nivel de estudio superior y desarrollarse en el contexto sociocultural actual. Es apremiante que, la sociedad valore el papel de la educación en la transformación social y el buen vivir de los ciudadanos. Es el formar un estudiante competente de acuerdo a su nivel educativo, en ambientes motivadores que propicien la participación e inclusión de los actores sociales involucrados en el proceso de enseñanza aprendizaje.

A continuación, se hace una representación general de la concepción de la gestión pedagógica en el proceso de transformación de las prácticas docentes, desde la experiencia de los actores sociales involucrados (Ver figura 17).

Figura 17.

Gestión pedagógica en la transformación de la práctica docente



Fuente:

Elaboración

propia.

Por medio de la comprensión interpretativa de las vivencias de los actores sociales, se define la gestión pedagógica como *el accionar del equipo de gestión y del docente sustentado en el diseño curricular dominicano para desarrollar la formación continua, el liderazgo, la mediación y la evaluación hacia el proceso de transformación de las prácticas docentes en el Nivel Primario*. Es por ello que, el accionar del equipo de gestión se considera de gran valor en las instituciones educativas. Este es un proceso social e interactivo, dinámico y participativo, ya que en el mismo intervienen un equipo de actores comprometidos con la gestión institucional educativa.

Este accionar docente influye en la transformación de las prácticas educativas, generando experiencias y vivencias en el aula, lo que a su vez capacita y desarrolla competencias pedagógicas en el docente. La gestión pedagógica es un proceso para transformar la práctica docente, al generar procesos críticos y reflexivos a través de la práctica y la acción mediadora en la consolidación de competencias pedagógicas del docente.

La mediación pedagógica es un elemento transcendental, se concibe como el acompañamiento en el proceso formativo y actualización de los docentes; lleva progresivamente al desarrollo del liderazgo, la consolidación de la identidad pedagógica y las competencias profesionales, que inciden favorablemente en la transformación de las prácticas educativas para crear experiencias de aprendizaje basadas en el diálogo creativo, motivador y en valores, para atender las necesidades de los estudiantes del Nivel Primario.

En la transformación de la práctica docente desde la gestión pedagógica, las actitudes y aptitudes del docente son características esenciales, para desarrollar procesos formativos sustentados en la pedagogía crítica y con relaciones sobre bases más equilibradas en cuanto a la comunicación, la participación, la reflexión crítica y el compromiso de los actores sociales con resultados positivos desde el constructivismo en la mejora de las prácticas docentes.

Es relevante concebir la visión de la escuela activa y la enseñanza con base en el concepto de ciudadanía crítica, intelectual y transformadora al trabajar como investigadores humanistas, reflexivos de su práctica en comunidades de aprendizaje colaborativo con el equipo de gestión para que los estudiantes asuman su papel activo y en libertad creen sus propios criterios con una conciencia crítica en su proceso de aprendizaje en situaciones de la vida social; y finalmente, lograr una transformación real significativamente positiva en la gestión pedagógica del Nivel Primario.

## **CAPÍTULO VI**

### **CONCLUSIONES FINALES**

#### **6.1. Conclusiones**

Esta investigación surge de la necesidad de sustentar teóricamente la gestión pedagógica en el proceso de transformación de la práctica docente en el Nivel Primario, para ello se abordaron diversos escenarios que comprenden tres Centros Educativos: Aníbal Medina Díaz, Distrito Educativo 09 San Víctor y la Regional 06, La Vega; el C.E. Pablo Alba Flores, Distrito Educativo 06-06 de Moca y el C.E. Arroyo Hondo Abajo, Distrito Educativo 06-05, La Vega. En tal sentido se plantea lo siguiente:

##### ***6.1.1. Concepciones de los Docentes, Experta y Equipo de Gestión***

Los actores sociales entienden la gestión pedagógica como un proceso formativo e interactivo, que orienta y mejora la práctica docente en el proceso de enseñanza aprendizaje con el uso de técnicas, recursos y medios que demanda de acciones mancomunadas. En la misma interactúa el personal directivo, coordinadores, orientadores y docentes, quienes llevan a cabo funciones pedagógicas, psicológicas y administrativas.

El propósito de la gestión pedagógica es el acompañamiento a los docentes en el desarrollo de competencias para la enseñanza, uso de técnicas, estrategias, recursos y medios para el logro de los objetivos y metas educativas institucionales. Esta acción concuerda con lo planteado por Bravo (2023) quien referente a la gestión pedagógica, destaca la importancia de incentivar y capacitar constantemente a los docentes. Es evidente la relación que existe entre la didáctica, pedagogía, y la mediación donde la gestión pedagógica es un proceso de trabajo en equipo, necesario para optimizar la enseñanza. Es por ello que, el equipo de gestión pedagógica debe diseñar planes de intervención y acompañamiento, todo ello sustentado en las políticas educativas y lineamientos curriculares que fomenten la comunicación asertiva para desarrollar la gestión pedagógica.

El conocer e interpretar las concepciones de los docentes, sobre la gestión pedagógica en el Nivel Primario; generó ideas y conceptualizaciones esenciales, a saber que la misma es un proceso formativo, interactivo, que desarrolla el liderazgo para orientar y mejorar la práctica docente en el proceso de enseñanza aprendizaje con el uso de técnicas, recursos y medios, que demanda de acciones mancomunadas de un equipo multidisciplinario para la

atención de las necesidades e intereses de docentes y estudiantes; de esta manera responden a lo pautado en el currículo y el proyecto educativo del centro.

En el contexto objeto de estudio, en el grupo de gestión destaca la mediación pedagógica, la cual presenta dos dimensiones. La primera concierne a la mediación para brindar el apoyo y acompañamiento por el equipo de gestión pedagógica a los docentes de aula. Para lo cual, debe existir un ambiente armónico e interactivo, y así diseñar planes estratégicos de formación; para que, progresivamente los maestros consoliden su identidad pedagógica y desarrollen competencias docentes, que incidan favorablemente en la transformación de las prácticas educativas.

La segunda dimensión, corresponde a la mediación pedagógica que se concreta entre los conocimientos que existen y los aprendizajes que deben desarrollar los estudiantes. En este sentido, intervienen los conocimientos y métodos para la enseñanza de las disciplinas, las competencias didácticas y pedagógicas del docente, políticas educativas y lineamientos curriculares, así como el uso adecuado de los recursos y medios que ofrecen las tecnologías educativas, para la interacción y socialización de los actores del proceso educativo. Es importante destacar, que la mediación pedagógica propicia el aprendizaje constructivista significativo, el desarrollo de habilidades, destrezas y competencias de los estudiantes, explícito en el currículo según el grado que cursan los estudiantes del Nivel Primario.

### ***6.1.2. Caracterización de la Gestión Pedagógica***

Referente a la caracterización de la gestión pedagógica que se lleva a cabo en los Centros Educativos objeto de estudio, se produjo un debate crítico y constructivo sobre los elementos que están presentes y que intervienen a favor de la optimización de las prácticas docentes. La gestión institucional está orientada por el proyecto educativo institucional, en atención a los objetivos y metas, políticas educativas y lineamientos curriculares, a partir de las necesidades e intereses de los estudiantes para el diseño y aplicación de planes de intervención y acompañamiento docente.

Para que las estrategias que desarrolla el equipo de gestión institucional hagan aportes efectivos a las prácticas educativas. En este orden de ideas se pone de manifiesto lo expresado por Cerdas, Chen y Satya, (2018) al señalar que la gestión pedagógica debe promover la equidad educativa. De allí la importancia de la motivación, creatividad e innovación, que son elementos que fomentan la integración en los Centros Educativos. Es por

ello, que en la gestión pedagógica se debe caracterizar por la socialización, interacción, comunicación asertiva, debate y liderazgo, acciones que según Pietro (2015) fortalecen el trabajo colaborativo y la educación humanizada y transformadora. La formación continua debe responder a un plan estratégico organizado sustentando en la pedagogía crítica, la didáctica, la mediación y personalización del apoyo a las prácticas docentes.

Para los docentes, es necesario el acompañamiento y seguimiento constante donde prevalezca la auto reflexión y reflexión colectiva sobre el quehacer pedagógico didáctico. La evaluación constante del desempeño docente en las prácticas pedagógicas y las competencias que desarrollan los maestros, es necesaria e impostergable para que se planifiquen y desarrollen planes de intervención que se adecúen a las necesidades formativas, para lo cual, es apremiante la integración e interacción de la familia y la comunidad en la gestión pedagógica; y de esta manera, llevar a cabo mejoras y transformaciones hacia la calidad educativa del Nivel Primario.

### ***6.1.3. La Gestión Pedagógica en la Transformación de la Práctica Docente***

Al realizar un análisis descriptivo e interpretativo, sobre la incidencia que genera la gestión pedagógica en la transformación de la práctica docente en los tres Centros Educativos seleccionados; se destaca la necesaria participación e intervención del equipo multidisciplinario de gestión orientado por el proyecto educativo institucional, donde se plantean objetivos y metas. Las acciones de intervención y formación se desarrollan en el marco del trabajo colaborativo, en la capacitación y acompañamiento docente, y con base en la comunicación asertiva al desarrollar la gestión pedagógica.

Para la gestión pedagógica la formación docente es un proceso continuo, dinámico, ya que la práctica docente está en constante transformación de las competencias que se relacionan con los saberes didácticos necesarios en la enseñanza aprendizaje. Estas apreciaciones concuerdan con lo planteado por, Moreno, Pérez , y Martínez (2020), al considerar que es necesario propiciar prácticas reflexivas y críticas sustentadas en los elementos contextuales del plantel educativo. El desarrollo de habilidades y destrezas pedagógicas de los docentes exige de la formación holística continua tanto en los conocimientos disciplinares, pedagógicos y el empleo de los recursos y medios. Todo ello, porque es necesario que la transformación de las prácticas se desarrolle desde el ser, hacer, conocer y convivir de los saberes teóricos y prácticos.

Según el MINERD (2015) plantea la necesidad de la transformación de las prácticas educativas, las cuales deben ser constantes y deben desarrollarse de manera rápida. Las prácticas pedagógicas, especialmente en los docentes de reciente ingreso, es apremiante el trabajo colaborativo entre pares, mediado por el equipo de gestión. Es el acompañamiento y apoyo del directivo y su equipo al docente novel por aquellos docentes con mayor experiencia en las prácticas educativas. Estas acciones combinan el binomio notable entre los maestros recién graduados quienes han desarrollado y actualizado conocimientos teóricos, y lo experiencial de quienes tienen tiempo en el ejercicio de la profesión; de esta manera se generan procesos de cambio continuo en el quehacer docente con base los enfoques de pensamiento crítico, aprendizaje basado en proyectos y en la fuerza constructiva del lenguaje en el marco de las relaciones sociales de los actores del centro educativo.

#### ***6.1.4. Elementos Teóricos que se Derivan de la Gestión Pedagógica***

Finalmente, se derivan elementos teóricos sobre la gestión pedagógica en el proceso de transformación de la práctica docente del Nivel Primario en los Centros Educativos Arroyo Hondo Abajo Distrito Educativo 06-05, La Vega Este, Pablo Alba Flores, Distrito Educativo 06-06 de Moca y Aníbal Medina del Distrito Educativo 06-09 de San Víctor. Los elementos teóricos descubiertos son: liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, la responsabilidad, el asesoramiento y la orientación a los docentes en la gestión pedagógica para la transformación de las prácticas educativas, los cuales definen la aproximación teórica que emergió de esta investigación. Las concepciones de los docentes sobre la gestión pedagógica, confirmaron la relación directa entre la didáctica y la pedagogía crítica al facilitar la capacitación continua del docente con la finalidad de fortalecer el proceso de aprendizaje de los estudiantes.

La gestión pedagógica, desarrolla la teoría sociocultural. En palabras de Guerra (2020) destaca que la misma se sustenta en la interrelación de los actores sociales y el contexto sociocultural. Se ratifica la relevancia del rol del docente en la formación y el estudiante como el eje central de la educación. El maestro es el mediador, facilitador y orientador entre los conocimientos y la construcción de los nuevos aprendizajes de los estudiantes. La gestión pedagógica se concreta en el centro educativo, no obstante, la transformación real de las prácticas docentes es una necesidad latente del Sistema Educativo Dominicano, ya que persisten algunas debilidades que deben atenderse para mejorar el sistema formativo en el país, porque existen factores que impiden su desarrollo eficaz como es la falta de liderazgo,

escasa comunicación, diseño de la planificación adecuada y contextualizada, escaso compromiso, integración y participación de la familia; situaciones que deben mejorarse para optimizar el acompañamiento y capacitación por parte de la gestión institucional para una efectiva transformación de las prácticas docentes.

La formación continua del docente es un proceso indiscutible en la gestión institucional, porque ayuda al maestro a desarrollar una identidad pedagógica, donde la motivación, creatividad e innovación, son necesarias para hacer del aula un espacio armónico e interactivo donde se desarrolla constructivamente el aprendizaje y el conocimiento. Es impostergable que, el trabajo pedagógico que llevan a cabo los docentes se constituya en el accionar idóneo para fortalecer sus competencias docentes, porque en la medida que se ejerce la profesión se adquieren experiencias, y con la orientación de un equipo de gestión diligente, comunicativo y con valores se garantiza la motivación y apoyo al docente en la mejora de las prácticas pedagógicas.

Los elementos determinantes en la transformación de las prácticas docentes, a saber, la mediación pedagógica, el acompañamiento, la comunicación activa, el liderazgo, la formación por competencias y los lineamientos curriculares. Con base en estos elementos, es necesario transformar la didáctica y el tipo de recursos, que por mucho tiempo han utilizado los docentes. Se debe fortalecer el uso de recursos y herramientas tecnológicas desde un enfoque pedagógico, didáctico y crítico que motiven a nuevas metodologías y técnicas de enseñanza para la participación activa de los estudiantes. Para esta necesidad, es necesario que los docentes se capaciten continuamente en el uso adecuado de las tecnologías educativas.

En la gestión pedagógica la evaluación se presenta en dos vertientes, la primera corresponde al docente, al intervenir en la enseñanza aprendizaje y el rendimiento de los estudiantes, y la segunda, la desarrolla el equipo de gestión al determinar cómo y con qué se lleva a cabo el proceso formativo en el centro. Es imperioso sistematizar la evaluación para monitorear el desarrollo y reflexionar sobre el logro de los conocimientos y habilidades adquiridas por los estudiantes. La evaluación debe responder a un proceso reflexivo producto de un análisis del proceso formativo en el cual deben participar los docentes, padres y representantes y especialmente los estudiantes, y así, finalmente disponer de insumos valorativos sobre el desarrollo de la enseñanza aprendizaje. Para el equipo de gestión y

docentes es determinante conocer la diversidad y estilos de aprendizaje de los estudiantes, y poder trazar estrategias con base en las necesidades e intereses de la comunidad estudiantil.

Los actores sociales consideran la aplicación de nuevas metodologías y técnicas activas de enseñanza al implementar planes didácticos procedimentales con las tecnologías educativas que favorezcan el aprendizaje activo y significativo. Es evidente que, en algunos casos continúa aplicándose métodos de enseñanza tradicional, como la memorización a través de la repetición y la actitud pasiva de los estudiantes. Es necesario replantear las prácticas docentes, para motivar en los estudiantes el pensamiento crítico y la resolución de problemas. De allí, la relevancia de fomentar el interés por los contenidos, las metodologías de enseñanza y los recursos a utilizar, de esta manera la gestión institucional garantiza el trabajo pedagógico didáctico y el aprendizaje por competencias.

En la gestión pedagógica, el Proyecto Educativo del Centro (PEC) se concibe como la planificación institucional donde se plasman y organizan las actividades para alcanzar los objetivos de aprendizaje y las metas educativas. Este documento orienta y motiva el actuar de manera organizada, de cada uno de los actores sociales, tal es el caso de directores, coordinadores, psicólogos, orientadores, maestros, estudiantes y los padres o representantes, quienes contribuyen al logro de los objetivos formativos del centro educativo; de allí la necesidad de socializar en colectivos docentes este documento, porque orienta el accionar docente y del equipo de gestión.

Finalmente, los docentes y el equipo de gestión confirman la importancia de crear comunidades de aprendizaje, círculos de estudio en cada centro educativo, para la comunicación e interacción constante entre los docentes y los demás miembros del equipo de gestión, con apoyo en herramientas y recursos tecnológicos, reuniones y debates periódicos y monitoreo donde prevalezca la participación activa y el trabajo colaborativo crítico en la resolución de necesidades educativas. De igual manera, es de gran importancia la sistematización de las experiencias y las buenas prácticas de aula, para su posterior discusión colectiva con resultados, para fortalecer el plan estratégico de gestión institucional en el Nivel Primario del sistema educativo dominicano.

## **6.2. Reflexiones Sobre la Gestión Pedagógica en la Transformación de la Práctica Docente**

A modo personal, puedo ratificar la importancia de comprender las experiencias y vivencias de los docentes sobre la gestión pedagógica en el proceso de transformación de la práctica docente del Nivel Primario. En tal sentido, es oportuno y necesario fomentar el desarrollo de programas donde participen de manera mancomunada los organismos educativos, como las autoridades distritales y regionales con los equipos de gestión de los Centros Educativos y las comunidades en el cumplimiento de los objetivos educativos.

Es importante enfatizar que, en el Sistema Educativo Dominicano, existen políticas educativas curriculares enfocadas al desarrollo de la gestión pedagógica, pero es necesario fortalecer el accionar de los actores sociales respecto a la transformación de las prácticas docentes. De allí que, al interpretar sus vivencias y experiencias es evidente, la necesidad de involucrar el entorno sociocultural de cada Centro Educativo, y conocer las concepciones sobre la gestión pedagógica de los directores, orientadores, psicólogos, coordinadores de registro y control académico, coordinadores del primer y segundo ciclo y docentes para el accionar colaborativo y participativo.

La transformación de la práctica docente es determinante, de allí que la gestión pedagógica oriente su accionar a desarrollar estrategias formativas, interactivas y creativas con el uso de la tecnología, para la capacitación y formación constante tanto de los docentes como de los integrantes del equipo de gestión, y de esta manera consolidar competencias pedagógicas que respondan a la diversidad y estilos de aprendizajes de la población estudiantil. En este escenario formativo es ineludible conocer y saber interpretar que existen e intervienen políticas educativas, ordenanzas, el currículo, el equipo de gestión, docentes y estudiantes que coadyuvan en la transformación constante de la práctica docente como un proceso holístico, dinámico y continuo.

Un aspecto de gran relevancia, es el apoyo a los docentes al igual que a los miembros del equipo de gestión por parte del Sistema Educativo Dominicano, para que participen en programas educativos a nivel universitario. Este proceso formativo, sumado a la experiencia que genera el accionar en las instituciones educativas, puede aportar elementos sustanciales que contribuyan a la articulación de la gestión pedagógica para optimizar las prácticas docentes, lo que contribuye a desarrollar procesos de enseñanza aprendizaje acorde a las

necesidades e intereses de la población estudiantil, y a las demandas de las políticas educativas del país.

Ante esta situación, es evidente la necesidad de fortalecer constantemente en los docentes la formación de competencias pedagógicas, para la planificación de actividades que favorezcan la comunicación e interacción, así como el trabajo colaborativo entre los actores del equipo de gestión del centro educativo. Es necesario fomentar el desarrollo de espacios laborales armónicos, acoplados y articulados entre el equipo de gestión y las prácticas que lleven a cabo los docentes, para que los actores sociales involucrados, desarrollen plenamente sus capacidades y responsabilidades; y de esta manera, se concrete el rol protagónico del equipo de gestión (directivo) en la transformación de las prácticas docentes; con el propósito de ofrecer enseñanza aprendizaje de calidad.

Finalmente, es necesario continuar con el desarrollo de otros estudios relacionados con la línea de investigación gestión educativa y desempeño docente, para aportar conocimientos a la gestión pedagógica como proceso formativo y transformador de la práctica docente, que tributen a los constantes cambios en el campo de la pedagogía; porque la sociedad actual demanda de procesos didácticos en consonancia con el desarrollo tecnológico y educativo. De esta manera, la educación formaría ciudadanos con responsabilidad social y colectiva, con valores éticos, respeto y convivencia ambiental, desde una gestión pedagógica crítica y humana en la enseñanza y aprendizaje de los estudiantes del Nivel Primario del sistema educativo dominicano.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarez, A., Sandoval, O., Saker, J., & Moreno, G. (2019). *Mediaciones pedagógicas y didácticas*. Universidad de la Costa. <https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/6734/Mediaciones.pdf?sequence=1>
- Alvarez, P. (2019). Cartilla Ética e Investigación. *Boletín Virtual*, 7(2), 1-28. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6312423>
- Anna, E. (2022). Retos del pensamiento racional. *Revista CTS*, 17(50), 201-208. <http://www.revistacts.net/wp-content/uploads/2022/07/20Estany.pdf>
- Aparicio, O., & Ostos, O. (2018). El constructivismo y el construccionismo. *Revista Interamericana de Investigación, Educación y Pedagogía*, 115-120. <https://revistas.usantotomas.edu.co/index.php/riiep/article/view/4777/4524>
- Arancibia, M., Casanova, R., & Soto, C. (2016). Concepciones de profesores sobre aprender y enseñar usando tecnologías. *Ciencia, Docencia y Tecnología.*, 27(52). <https://www.redalyc.org/pdf/145/14547610007.pdf>
- Aravena , O. (2020). *Acompañamiento pedagógico como estrategia de mejora de las prácticas en aula y desarrollo profesional docente*. [https://dehesa.unex.es:8443/bitstream/10662/11888/1/TDUEX\\_2021\\_Aravena\\_Kenigs.pdf](https://dehesa.unex.es:8443/bitstream/10662/11888/1/TDUEX_2021_Aravena_Kenigs.pdf)
- Arias , F. (2019). Citación de fuentes documentales y escogencia de informantes: un estudio cualitativo de las razones expuestas por investigadores venezolanos. *e-Ciencias de la Información*, 9(1), 3-24. <https://www.redalyc.org/journal/4768/476862662002/476862662002.pdf>
- Arias, F. (2016). *El proyecto de investigación, Introducción a la metodología científica*. Caracas, Venezuela: Epistema. [https://kupdf.net/download/el-proyecto-de-investigacion-fidias-arias-7ma-edic-2016pdf\\_5a1b4afde2b6f5e526da642c\\_pdf](https://kupdf.net/download/el-proyecto-de-investigacion-fidias-arias-7ma-edic-2016pdf_5a1b4afde2b6f5e526da642c_pdf)
- Arias, S. (6 de Septiembre de 2021). Evaluarán el desempeño docente el próximo año. *Diario Libre*. <https://issuu.com/diariolibre/docs/diariolibre6133>
- Baldera, L., & Sánchez, H. (2022). Concepciones de los docentes sobre la gestión pedagógica en el nivel primario. *Educación en Contexto*, VIII(16), 58-77.

<https://rai.uapa.edu.do/bitstream/handle/123456789/1919/184-Texto%20del%20art%C3%ADculo-354-1-10-20220724.pdf?sequence=1>

Bravo, O. (2023). Gestión pedagógica y desempeño docente en el logro de competencias en estudiantes de primaria, Atalaya-2022. Universidad Católica Sedes Sapientiae. <https://repositorio.ucss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14095/2012/Tesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Bruno, F., Acevedo, J., Castro, L., & Garza, R. (2018). El construccionismo social, desde el trabajo social: "modelando la intervención social construccionista". *Margen*(91), 1-15. <https://www.margen.org/suscri/margen91/castro-91.pdf>

Cánovas, L., & Chávez, J. (2020). *Problemas contemporáneos de la pedagogía en América Latina* In G. Garcia, *Compendio de pedagogía*. Cuba: Ministerio de Educación. Editorial Pueblo y Educación. <https://tinyurl.com/yck5v6c4>

Carriazo, C., Pérez, M., & Gaviria, K. (2020). Planificación educativa como herramienta fundamental para una educación con calidad. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 25(3), 86-94. <https://www.redalyc.org/journal/279/27963600007/27963600007.pdf>

Casas, A. (2019). Liderazgo pedagógico, nuevas perspectivas para el desempeño docente. *Investigación Valdizana*, 13(1). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7099922#:~:text=Se%20concluye%20que%20a%20mayor%20liderazgo%20pedag%C3%B3gico%20del,labor%2C%20el%20desempe%C3%B1o%20de%20los%20docentes%20ser%C3%A1%20deficiente.>

Castro, T., & Durán, E. (2017). Capacitación de profesores en el diseño de recursos educativos abiertos (REA) desarrollo y factibilidad en un entorno virtual de aprendizaje. *Aula de Encuentro*, 1(19), 115-142. <https://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/ADE/article/view/3269/2705>

Cerdas, V., Chen, E., & Satya, R. (2018). *Hacia una nueva comprensión de cómo hacer gestión pedagógica*. Universidad Nacional. <http://tinyurl.com/ysyh3xtu>

Chen, E., Cerdas, V., & Satya, R. (2020). Modelos de gestión pedagógica: factores de participación. *Revista Electrónica Educare*, 242, 1-26. <https://www.redalyc.org/journal/1941/194163269016/194163269016.pdf>

- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. la dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGrawHill. Retrieved from <https://tinyurl.com/4vd6xuy7>
- Correa, D., & Pérez, F. (2022). Los modelos pedagógicos: trayectos históricos. *Debates por la Historia*, X(2), 125-154. <https://www.scielo.org.mx/pdf/dh/v10n2/2594-2956-dh-10-02-125.pdf>
- Cruz, E. (2020). Educación transformadora en el pensamiento de Paulo Freire. *Educere*, 24(78), 197-206. <https://www.redalyc.org/journal/356/35663284002/html/>
- Davini, M. (2015). *La formación en la práctica docente*. Paidós.
- De la Cruz, E. (2017). Gestión pedagógica docente y ejecución instrumental en estudiantes de una escuela superior de formación artística. *propósitos y representaciones*, 5(2). <https://tinyurl.com/4xhxm7xx>
- De los Reyes, H. (2019). La fenomenología un método multidisciplinario en el estudio de las ciencias sociales. *Pensamiento y Gestión*(47), 202-223. <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n47/2145-941X-pege-47-203.pdf>
- De Rosa , P. (2018). Enfoque psicoeducativo de Vigotsky y su relación con el interaccionismo simbólico. aplicación a los procesos educativos y de responsabilidad penal juvenil. *Revista Propósitos y Representaciones*, 6(2), 651-669. <https://tinyurl.com/escsz7x3>
- Díaz, M., & Sánchez , G. (2017). El trabajo docente desde las percepciones de profesores en formación. *Educere*, 21(69), 427-437. <https://www.redalyc.org/journal/356/35655222015/html/>
- Díaz, M., García, J., & Legaña, A. (2018). Modelo de gestión del acompañamiento pedagógico para el maestro de primaria. *Transformación Versión On-line*, 14(1), 44-57. <http://scielo.sld.cu/pdf/trf/v14n1/trf05118.pdf>
- Esguerra , M. (2018). El mundo en la fenomenología de heider. Una aproximación al mundo desde los prolegómenos para una historia del concepto de tiempo. *Práxis Filosofía Nueva*(46), 151-159. <http://www.scielo.org.co/pdf/pafi/n46/2389-9387-pafi-46-00151.pdf>

- Farfán, M., & Reyes, I. (2017). Gestión educativa estratégica y gestión escolar del proceso de enseñanza-aprendizaje: una aproximación conceptual. *Revista Encuentro*, 28(73), 45-61. <https://redalyc.org/articulo.oa?id=34056722004>
- Flick, U. (2014). *La gestión de la calidad en la investigación cualitativa*. Ediciones Morata. <https://tinyurl.com/2sb8asfw>
- Forni, P., & Grande, P. (2019). Triangulación y métodos mixtos en las ciencias sociales contemporáneas. *Revista Mexicana de Sociología*, 82(1), 159-189. <https://www.scielo.org.mx/pdf/rms/v82n1/2594-0651-rms-82-01-159.pdf>
- Franco, J. (2021). La motivación docente para obtener calidad educativa en las instituciones de educación superior. *Revista Universidad Virtual Católica del Norte*(64), 151-179. <https://www.redalyc.org/journal/1942/194267200007/html/>
- Freire, P. (2005). *Pedagogía del oprimido*. Siglo XXI Editores.
- Freire, P. (2006). *Pedagogía de la autonomía. Mexico siglo XXI*. Mexico.
- Fuster, D. (2019). Investigación cualitativa: método fenomenológico hermenéutico. *Propósitos y Representaciones*, 7(1), 216-229. [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2307-79992019000100010](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2307-79992019000100010)
- Galán, B. (2017). Estrategias de acompañamiento pedagógico para el desarrollo profesional docente. *Revista caribeña de investigación educativa*, 1(1). <https://revistas.isfodosu.edu.do/index.php/recie/article/view/54/59>
- Gallardo, E. (2017). *Metodología de la investigación: manual autoformativo interactivo*. Huncayo: Universidad Continental. <https://tinyurl.com/25shtbja>
- Gergen, K. (2007). *Construccionismo social, aportes para el debate y la práctica*. Bogotá Colombia: Ediciones UNIANDES. <https://repositorio.uniandes.edu.co/bitstream/handle/1992/8050/construccionismo-social.pdf?sequence=1>
- Giroux, H. (2013). La pedagogía crítica en tiempos oscuros. *Práxis Educativa*, XVII(1), 13-26. <https://www.redalyc.org/pdf/1531/153129924002.pdf>

- Gobierno de la República Dominicana. (s.f.).  
<https://www.unicef.org/dominicanrepublic/media/7636/file/ORIENTACIONES%20PARA%20LOS%20EQUIPOS%20DE%20GESTI%C3%93N%20.pdf>
- Guerra, J. (2020). El constructivismo en la educación y el aporte a la teoría sociocultural de Vigotsky para comprender la construcción del conocimiento en el ser humano. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*(2).  
<https://tinyurl.com/5427hcvj>
- Hernández, C., & Carpio, N. (2019). Introducción a los tipos de muestreo. *Alerta Revista Científica del Instituto Nacional de Salud*, 2(1).  
[https://www.researchgate.net/publication/333714362\\_Introduccion\\_a\\_los\\_tipos\\_de\\_muestreo](https://www.researchgate.net/publication/333714362_Introduccion_a_los_tipos_de_muestreo)
- Hernández, A. (2021). Formación continua y desarrollo profesional docente en República Dominicana avances y desafíos. In *La educación dominicana al 2021: reflexiones, planteamientos y experiencias*. Organización de Estados Iberoamericanos OEI.  
<https://cris.unibe.edu.do/bitstream/123456789/218/1/OEI-La-Educacion-Dominicana-al-2021-Full.pdf>
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación*. México: McGrawHill. <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/handle/54000/1292>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGrawHill.
- Husserl, E. (1992). *Invitación a la fenomenología*. Barcelona: Paidós.  
<https://archive.org/details/invitacion-a-la-fenomenologia-edmund-husserl/page/n1/mode/2up>
- Instituto Nacional de Formación Docente. (2018). *Círculo 1 La gestión*.  
<http://www.bnm.me.gov.ar/giga1/documentos/EL005983.pdf>
- Instituto Nacional de Tecnologías Educativas y de Formación del Profesorado. (2017, Octubre). <https://tinyurl.com/ydbh2jpd>
- Ladrón, L., Cabero, J., & Almagro, B. (2019). El conocimiento tecnológico, pedagógico y disciplinar del profesorado universitario de Educación Física. *Retos*, 36, 362-369.

file:///C:/Users/PC-1005/Downloads/Dialnet-

ElConocimientoTecnologicoPedagogicoYDisciplinarDel-7260927.pdf

Ledesma, M., Ludeña, G., Cárdenas, M., Tejada, R., Rodríguez, J., & Manrique, M. (2020). Gestión educativa de desempeño docente en instituciones educativas inclusivas de primaria. *Gestión I+D*, 5(1). <https://tinyurl.com/5dcj6py8>

Llanga, E., Silva, M., & Vistin, J. (2019). Motivación extrínseca e intrínseca en el estudiante. *Atlante: Cuadernos de Educación y desarrollo*. <https://www.eumed.net/rev/atlante/2019/09/motivacion-extrinseca-intrinseca.html>

López, M. (2017). La gestión pedagógica. Apuntes para un estudio necesario. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 3(Especial), 201-215. <https://tinyurl.com/necmyfxt>

López, P., & Gallegos, V. (2019). *gestión de organizaciones educativas. Una mirada desde el liderazgo distribuido*. RIL editores. <https://rileeditores.com/tienda/gestion-de-organizaciones-educativas-una-mirada-desde-el-liderazgo-distribuido/>

Lozada, C. (2018). Modelo de gestión pedagógica de monitoreo y acompañamiento para fortalecer el desempeño docente en instituciones públicas del Nivel Primario del distrito de Puerto Rico Eten-2016. Chiclayo, Perú: Universidad Cesar vallejo. <https://tinyurl.com/yj8yxfu9>

Maldonado, M. (2019). La gestión pedagógica y su relación con la práctica docente en el nivel secundario de la institución educativa José Faustino Sánchez Carrión del Distrito de Lurín. Lima, Perú: Universidad nacional Federico villareal. <https://tinyurl.com/mpdth4vm>

Martín, A. (2017). Formación pedagógica para la acción docente y gestión en el aula. España: Universidad de granada. <https://digibug.ugr.es/handle/10481/48332>

Martín, L. (2017). *Teorías pedagógicas contemporáneas*. Bogotá DC: Fundación Universitaria de área Andina. <https://docer.com.ar/doc/x0nx8ne>

Martínez, E., Martínez, J., Vaca, E., & Egas, V. (2022). La evaluación de los aprendizajes, una tarea pendiente en la universidad ecuatoriana. Aportes para una propuesta alternativa, a partir de la etnografía. *Revista Espacios*, 43(10), 88-107. <https://www.revistaespacios.com/a22v43n10/a22v43n10p07.pdf>

- Martínez, M. (2004). *Ciencia y arte de la metodología cualitativa*. Trillas.
- Martínez, M. (2006). La investigación cualitativa (síntesis conceptual). *Revista IIPSI*, 9(1), 123-146.  
[https://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion\\_psicologia/v09\\_n1/pdf/a09v9n1.pdf](https://sisbib.unmsm.edu.pe/bvrevistas/investigacion_psicologia/v09_n1/pdf/a09v9n1.pdf)
- Martínez, M., Alvarez, C., & Villardon, L. (2017). Competencias profesionales del profesorado de educación obligatoria. *revista Iberoamericana de Educación*, 74.  
<https://redined.educacion.gob.es/xmlui/handle/11162/174623>
- Mejía, B., & Uzuriaga, V. (2017). La observación de la práctica pedagógica de estudiantes-practicantes desde las dimensiones disciplinar, ético política y procedimental. *Scientia et Technica*, 22(4). <https://www.redalyc.org/pdf/849/84955649014.pdf>
- Mejía, M. (2019). Concepto de educación en Paulo Freire y virtudes inherentes a práctica docente. Orientaciones para una escuela intercultural. *Contextos: Estudios de humanidades y ciencias sociales*, 42.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7021114>
- Mendoza, F., & Bolívar, M. (2016). Gestión pedagógica e integración de proyectos educativos productivos en las escuelas rurales. *Negotium*, 12(35), 39-55.  
<https://www.redalyc.org/pdf/782/78248283004.pdf>
- Ministerio de Educación de Argentina. (2018). *La Gestión Pedagógica*. Ministerio de Educación.
- Ministerio de Educación de la República Dominicana . (2014). Diseño curricular nivel primario segundo ciclo (4ro,5to y 6to). Santo Domingo, República Dominicana.  
<https://tinyurl.com/5uz44j6r>
- Ministerio de Educación de la República Dominicana . (2014). *Pacto nacional de la reforma educativa en la República Dominicana (2014-2030)*. Santo Domingo.  
[https://siteal.iiiep.unesco.org/sites/default/files/sit\\_accion\\_files/siteal\\_republica\\_dominicana\\_0349.pdf](https://siteal.iiiep.unesco.org/sites/default/files/sit_accion_files/siteal_republica_dominicana_0349.pdf)
- Ministerio de Educación de la República Dominicana . (2015). *Manual Operativo de Centros Públicos de la República Dominicana*.

<https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZGVmYXVsdGRvbWFpbXJZW50cm9lZHVjYXRpdm9jYXJsbnNkaWF6fGd4OjM5NWFjNjJhZDgxM2I2MDg>

Ministerio de Educación de la República Dominicana . (2016). *Bases de la revisión y actualización curricular*. Santo Domingo. <https://www.didactica.edu.do/wp-content/uploads/2018/02/Bases-de-la-Revisi%C3%B3n-y-Actualizaci%C3%B3n-Curricular.pdf>

Ministerio de Educación de la República Dominicana . (2016). *Diseño Curricular Nivel Primario Primer Ciclo (1ro., 2do. y 3ro.)*. <https://tinyurl.com/yc32kuwz>

Ministerio de Educación de la República Dominicana. (2014). *Diseño curricular Nivel Primario primer ciclo (1ro, 2do y 3ro)*. Santo domingo, República Dominicana. <https://www.ministeriodeeducacion.gob.do/docs/direccion-general-de-curriculo/MusI-diseno-curricular-del-nivel-primario-primer-ciclopdf.pdf>

Ministerio de Educación de la República Dominicana. (2016). *Diseño Curricular Nivel Primario Primer Ciclo (1ro, 2do y 3ro)*. Santo Domingo, República Dominicana. [https://www.academia.edu/24628050/Dise%C3%B1o\\_Curricular\\_Nivel\\_Primario\\_Primer\\_Ciclo\\_1\\_ro\\_2\\_do\\_y\\_3\\_ro](https://www.academia.edu/24628050/Dise%C3%B1o_Curricular_Nivel_Primario_Primer_Ciclo_1_ro_2_do_y_3_ro)

Ministerio de Educación de la República Dominicana. (2018). *Plan decenal 2008-2018 de educación de la Republica Dominicana*. Santo Domingo, República Dominicana.

Ministerio de Educación de la República Dominicana MINERD. (2014). *Programa de directores para la calidad educativa*. Santo Domingo, República Dominicana.

Ministerio de Educación de la República Dominicana MINERD. (2015). *Manual operativo de centro educativo público*. Ministerio de Educación de la República Dominicana. <https://www.ministeriodeeducacion.gob.do/docs/oficina-nacional-de-planificacion-y-desarrollo-educativo/SCA4-manual-operativo-de-centro-educativo-publico-actualizado-192015pdf.pdf>

Ministerio de Educación de República Dominicana. (1997). *Ley General de Educación*. 66-97. Santo Domingo, República Dominicana.

Montanares , E., & Junod, P. (2018). Creencias y prácticas de enseñanza de profesores universitarios en Chile. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 20(1), 93-103. <https://redie.uabc.mx/redie/article/view/1383/1618>

- Moreno, O., Pérez, I., & Martínez, L. (2020). Reflexión de la práctica: la profesionalización del docente. *21*(5), 1-8. <https://tinyurl.com/bc8u5n9k>
- Navarro, C. (2021). La fenomenología como filosofía crítica para el estudio de la realidad inmediata. *Humanidades*, *11*(1), 3-13. <https://www.scielo.sa.cr/pdf/rh/v11n1/498064330011.pdf>
- Ochoa, L., & Moya, C. (2019). La evaluación docente universitaria: retos y posibilidades. *49*, 41-60. <http://www.scielo.org.co/pdf/folios/n49/0123-4870-folios-49-41.pdf>
- Ortega, P. (2020). La gestión de la autonomía pedagógica en los centros educativos de la provincia de Huelva. Universidad de Huelva. <http://rabida.uhu.es/dspace/handle/10272/19267>
- Perilla, J. (2018). *Diseño curricular y transformación de contextos educativos desde experiencias concretas*. Bogotá: Universidad Sergio Arboleda. <https://tinyurl.com/3d6scfuj>
- Pietro, D. (2015). *Elogio a la Pedagogía*. Universidad del Cuyo. <http://prietocastillo.com/>
- Pilataxi, W., & Larreal, A. (2023). Competencias tecnológicas del docente: una alternativa de formación en tiempos de postpandemia. *Ciencia Latina Revista Multidisciplinar*, *7*(1), 1-16. [https://www.researchgate.net/publication/367458155\\_Competicencias\\_tecnologicas\\_del\\_docente\\_una\\_alternativa\\_de\\_formacion\\_en\\_tiempos\\_postpandemia](https://www.researchgate.net/publication/367458155_Competicencias_tecnologicas_del_docente_una_alternativa_de_formacion_en_tiempos_postpandemia)
- Quintana, Y. (2018). Calidad educativa y gestión escolar: Una relación dinámica. *Educación y Educadores*, *21*(2). <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=83460719005>
- Quispe, M. (2020). La gestión pedagógica en la mejora del desempeño docente. *Investigación Valdizana*, *14*(1), 7-14. <https://www.redalyc.org/journal/5860/586062237001/html/>
- Ramírez, M. (2020). Gestión educativa y práctica docente: reflexiones sobre la dimensión investigativa. *Ciencia y Educación*, *1*(2). <https://www.cienciayeducacion.com/index.php/journal/article/view/12/21>
- Real Academia Española. (2023). *RAE*. Retrieved from <https://dle.rae.es/pedagog%C3%ADa>

- Reyes, P., González, E., & Be, P. (2018). Evaluar la práctica docente a partir de los comentarios de estudiantes universitarios. *Revista Iberoamericana de educación*, 76(2). <https://redined.educacion.gob.es/xmlui/handle/11162/174403>
- Riffo, R. (2019). Gestión administrativa y de calidad en los centros escolares de los Chorrillos. *Revista Científica*, 4, 153-172. <https://www.redalyc.org/journal/5636/563662173010/html/>
- Rodríguez, A., & Pérez, A. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista EAN*, 82, 179-200. <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n82/0120-8160-ean-82-00179.pdf>
- Rodríguez, G. (2017). Influencia de las prácticas de gestión curricular de los jefes de Unidades Técnicas Pedagógicas en las prácticas pedagógicas docentes de establecimientos municipales. El caso de las regiones de Bío Bío y Araucanía-Chile. Universidad autónoma de Barcelona. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=132878>
- Rodríguez, W. (2015). Reflexividad histórica, problematización e indagación dialógica como herramientas para repensar el concepto vygotskiano de zona de desarrollo próximo. *Revista Puertorriqueña de Psicología*, 26(2), 10-24. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=233245620002>
- Rojas, L., & Di Fiore, M. (2021). Liderazgo transformacional para consolidar la responsabilidad social en instituciones educativas. *Informes Psicológicos*, 21(1), 117-131. <https://revistas.upb.edu.co/index.php/informespsicologicos/article/view/6954/6524>
- Sampaio, P., & Arantes, M. (2019). Aprender construcción social: Comprensión de los estudiantes sobre la transformación de sus vidas. *Internacional Journal of Collaborative Dialogic Practices*, 9(1), 131-142. <https://tinyurl.com/bp55naku>
- Sánchez, G., & Jara, X. (2016). El contexto y los actores de la práctica: estudios sobre la representación del profesor en formación. *Revista Páginas de Educación*, 9(2), 1-37. <http://www.scielo.edu.uy/pdf/pe/v9n2/v9n2a05.pdf>

- Sánchez , J., & Pinargote, E. (2020). Modelos de gestión de calidad para organizaciones educativas. *Revista Científica Multidisciplinaria Arbitrada YACHASUN*, 4(7), 117-191. <https://editorialibkn.com/index.php/Yachasun/article/view/44>
- Sánchez, H., Reyes , C., & Mejía , K. (2018). *Manual de términos en investigación científica, tecnológica y humanística*. Lima: Universidad Ricardo Palma. <https://tinyurl.com/3wh8dduj>
- Sánchez, M. (2020). Pedagogía ignaciana constructivismo social de Vygotsky, aprendizaje servicio solidario. *Guayana Moderna*(09), 7-22. <https://tinyurl.com/zfsaz8ck>
- Sánchez, N., Sandoval, E., Goyeneche, R., Gallego, D., & Aristizábal, L. (2018). La pedagogía crítica desde la perspectiva de Freire, Giroux y Mcleren. *Espacios*, 39(10), 1-7. <http://www.1.revistaespacios.com/a18v39n10/a18v39n10p41.pdf>
- Sandoval , P., Maldonado , A., & Tapia, M. (2022). Evaluación educativa de los aprendizajes: conceptualizaciones básicas de un lenguaje profesional para su comprensión. *Páginas de Educación*, 15(1), 49-75. <http://www.scielo.edu.uy/pdf/pe/v15n1/1688-7468-pe-15-01-49.pdf>
- Santana, E. (2020). Educación por competencias en República Dominicana:.. *Perspect Ciencia y Educación*, 4(2), 117-125. [https://www.bing.com/search?q=Modelo+de+Gesti%C3%B3n+Curricular+Dominicano.&cvid=50a59b0b544f4824bb78a9be9af90145&gs\\_lcrp=EgZjaHJvbWUyBggAEEUYOdIBDDg2ODA5Mjg2ajBqMKgCALACAA&FORM=ANAB01&PC=U531](https://www.bing.com/search?q=Modelo+de+Gesti%C3%B3n+Curricular+Dominicano.&cvid=50a59b0b544f4824bb78a9be9af90145&gs_lcrp=EgZjaHJvbWUyBggAEEUYOdIBDDg2ODA5Mjg2ajBqMKgCALACAA&FORM=ANAB01&PC=U531)
- Scheker, A. (2021). Calidad y equidad de la educación dominicana. In O. d. Cultura, *La educación dominicana al 2021: reflexiones, planteamientos y experiencias*. OEI. <https://cris.unibe.edu.do/bitstream/123456789/218/1/OEI-La-Educacion-Dominicana-al-2021-Full.pdf>
- Soto , E. (2023). Liderazgo divergente en instituciones educativas:una aproximación teórica. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanas*, 4(1), 1-13. <https://latam.redilat.org/index.php/lt/article/view/421/501>
- Soto, C., & Vargas, I. (2017). La fenomenología de Hursserl y Heidegger. *Cultura de los cuidados*, 21(48), 43\_50. <https://tinyurl.com/27k4eanw>

- Tobón , S. (2010). *Secuencias Didácticas: Aprendizaje y evaluación por competencias*. Pearson.
- Tobón, S. (2005). *Formación basada en competencias*. ECOEDICIOSNES. <https://tinyurl.com/awuucf9c>
- Troncoso , C., & Amaya , A. (2017). Entrevista: guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación de salud. *Revista de la Facultad de Medicina*, 65(2), 329-332. <https://www.redalyc.org/jatsRepo/5763/576364367022/576364367022.pdf>
- UNESCO. (2011). *Manual de gestión para directores de instituciones educativas*. UNESCO. Manual de gestión para directores de instituciones educativas: <https://tinyurl.com/4nfdyvzz>
- UNESCO. (2019, mayo). *Nivel Primario*. [https://siteal.iiep.unesco.org/sites/default/files/sit\\_informe\\_pdfs/sitea\\_educacion\\_primaria\\_20190521.pdf](https://siteal.iiep.unesco.org/sites/default/files/sit_informe_pdfs/sitea_educacion_primaria_20190521.pdf)
- UNIR. (2020, agosto 26). <https://www.unir.net/educacion/revista/zona-desarrollo-proximo/>
- UNIR. (2020, julio 27). *¿Qué es el marco común de competencias tecnológicas docentes?* <https://tinyurl.com/5atxzwp5>
- UNIR. (2020, julio 27). *¿Qué es el marco común de competencias tecnológicas docentes?* . <https://www.unir.net/educacion/revista/competencia-digital-docente/>
- Valarezo, J., & Santos , O. (2019). Las tecnologías del aprendizaje y el conocimiento en la formación docente. *Conrado*, 15(68), 180-186. <https://tinyurl.com/ms259wvb>
- Vallejo , M., & Torres, A. (2020). Concepciones docentes sobre la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje de la educación preescolar. *Educare*, 43(3). <https://www.scielo.sa.cr/pdf/ree/v24n3/1409-4258-ree-24-03-274.pdf>
- Verástegui, M. (2019). *El conocimiento educativo de los docentes en la transformación y la mejora educativa*. Editorial DYKINSON. file:///C:/Users/PC-1005/Downloads/ebooks\_978-84-9148-932-0.pdf
- Vergara , M. (2016). La práctica docente. Un estudio desde los significados. *Revista Cumbres*, 2(1), 73-79. <https://investigacion.utmachala.edu.ec/revistas/index.php/Cumbres/article/view/39/29>

- Viceministerio de Servicios Técnicos y Pedagógicos, Dirección General de Currículo. (2022, agosto). *Adecuación Curricular Nivel Primario*.  
<https://www.scribd.com/document/596889073/ADECUACION-CURRICULAR-DEL-NIVEL-PRIMARIO#>
- Vigotsky, L. (1978). *La mente en la sociedad: El desarrollo de los procesos psicológicos superiores*. Cambridge: Harvard University Press.
- Villalpando, C., Estrada, M., & Alvarez, G. (2020). El significado de la práctica docente, en voz de sus protagonistas. *Alteridad. Revista de Educación*, 15(2), 229-240.  
<https://www.redalyc.org/journal/4677/467763400008/html/>
- Walker, W. (2022). Una síntesis crítica mínima de las aportaciones de los paradigmas interpretativo y sociocrítico a la investigación educacional. *Enfoques*, XXXIV, 13-23.  
<https://www.redalyc.org/journal/259/25973280002/25973280002.pdf>
- Yepes, S., & et al . (2017). Grupo focal: una estrategia de diagnóstico de competencias interculturales. *Triología Ciencia Tecnología Sociedad*, 10(18), 167-181.  
<https://www.redalyc.org/journal/5343/534367758011/html/>
- Yopan, J. (2020). Cultura organizacional. *11(20)*, 262-281.  
<https://www.redalyc.org/journal/5886/588663787016/588663787016.pdf>

## ANEXOS

### Anexo 1. Funciones del personal de las Centros Educativos

#### Funciones del director del centro educativo.

Director/a Centro Educativo	Centros Educativos	Reporta	Supervisa al	Funciones o tareas.
<b>Tipo I</b>		Director de	-Coordinador de docencia.	-Diseña el Proyecto Educativo de Centro, y elabora el Plan Operativo Anual (POA) y el Plan Anual de Clases (PAC) con la participación de la comunidad educativa.
<b>Tipo II</b>	Aníbal Medina Díaz, Distrito Educativo 09 San Víctor y la Regional 06, La Vega.	Distrito Educativo	-Coordinador de Registro y Control Académico. -Coordinador administrativo-Encargado de Biblioteca. -secretaria/o	-Supervisa la aplicación de planes y programas (trabajo docente) labores administrativas del centro. -Autoriza la compra de materiales y servicios que amerite el centro. -Mantiene actualizado el sistema de gestión del centro, mediante el registro permanente de datos. -Presenta los informes relativos a la operatividad del centro.
<b>Tipo III</b>	Pablo Alba Flores, Distrito Educativo 06-06 de Moca.		-Coordinador de Registro y Control Académico. -Profesor. -Orientador. -Encargado de Biblioteca. -secretaria/o. -Mayordomo. -Encargado de cocina. -Guardián.	-Conduce las reuniones con la comunidad, familias, personal docente y estudiantes. -Es responsable del inventario del centro. -Participa en la resolución de conflictos en el plantel. -Dirige los procesos de inscripciones. -Prepara los informes de rendición de cuentas a las autoridades y comunidad educativa.
<b>Tipo IV</b>	Arroyo Hondo Abajo, Distrito Educativo 06-05, La Vega.		-Orientador. -Encargado de Biblioteca. -secretaria/o. -Mayordomo. -Encargado de cocina. -Guardián.	

Fuente: MINERD (2015).

## Funciones del coordinador de docencia

Coordinador de docencia	Centros Educativos	Reporta	Supervisa al	Funciones o tareas.
<b>Tipo I</b>				
<b>Tipo II</b>	Aníbal Medina Díaz, Distrito Educativo 09 San Víctor y la Regional 06, La Vega.	Director Centro	de -Profesores. -Orientador. -Psicólogo.	-Orienta a los profesores en la elaboración y aplicación en el aula de los planes de clase diarios y dar seguimiento a su implementación. -Orienta a los profesores para la incorporación de metodologías, procedimientos y actividades afines con las particularidades de los estudiantes, el centro y su contexto y recomienda la incorporación de alguna cuando sea necesario. -Sugiere procedimientos y metodologías de enseñanza, que faciliten la equidad y atención a la diversidad. -Archiva copias de planes diarios de clase y los informes de logro presentado por los profesores para el análisis y tomas de decisiones. -Apoya al director en lo relativo a la organización de los actos y cumplimiento de formalismos escolares. -Elabora propuestas y realiza actividades para la atención integral y bienestar social de los estudiantes. -Diagnosticar los procesos pedagógicos del centro, proponer mejoras y presentar informes al director. -Revisa los resultados de las evaluaciones a los estudiantes. -Informa a la comunidad educativa y al director sobre los aprendizajes de los estudiantes. -Colabora con los procesos de inscripción y reinscripción de los estudiantes. -Otras afines y complementarias a su cargo.
<b>Tipo III</b>	Pablo Alba Flores, Distrito Educativo 06- 06 de Moca.			
<b>Tipo IV</b>	Arroyo Hondo Abajo, Distrito Educativo 06- 05, La Vega.			

Fuente: MINERD (2015).

## Funciones del coordinador de registro y control académico

Coordinador de Registro y Control Académico	Centros Educativos	Reporta	Supervisa al	Funciones o tareas.
<b>Tipo I</b>				
<b>Tipo II</b>	Aníbal Medina Díaz, Distrito Educativo 09 San Víctor y la Regional 06, La Vega.	Director del Centro Educativo	Digitador	-Dirige el registro de datos en el Sistema de Gestión del Centro Educativo (SGCE). -Dirige el proceso de inscripción y reinscripción de estudiantes. -Emite los récords de calificaciones y certificaciones de estudio.
<b>Tipo III</b>	Pablo Alba Flores, Distrito Educativo 06-06 de Moca.			-Participa en las actividades de orientación a estudiantes de nuevo ingreso.
<b>Tipo IV</b>	Arroyo Hondo Abajo, Distrito Educativo 06-05, La Vega.			-Genera informes anuales de inscripción, reinscripción y egreso de estudiantes. -Establece mecanismos y elabora instrumentos de comunicación como boletines, vallas, email, etc. -Implementa mejoras a los procesos de su área.

Fuente: MINERD (2015).

## Funciones del orientador escolar

Orientador Escolar	Centros Educativos	Reporta	Funciones o tareas.
<b>Tipo I</b>			-Elabora anualmente un plan del área.
<b>Tipo II</b>	Aníbal Medina Díaz, Distrito Educativo 09 San Víctor y la Regional 06, La Vega.	Coordinador de docencia o director del Centro Educativo.	-Registra el historial de los estudiantes y familiares intervenidos o tratados. -Realiza evaluaciones a los estudiantes de bajo rendimiento académico. -Aplica estrategias de intervención a estudiantes o a grupos de estudiantes de bajo rendimiento académico para su nivelación. -Orienta a familiares o tutores de estudiantes con bajo rendimiento académico para su nivelación. -Diseña actividades grupales para los estudiantes, a fin de potenciar su rendimiento académico. -Orienta al personal académico y directivo en lo relativo a la evaluación de los aprendizajes.
<b>Tipo III</b>	Pablo Alba Flores, Distrito Educativo 06-06 de Moca.	No supervisa a otros funcionarios .	-Orienta a los profesores que lo requieran en el logro de los aprendizajes de casos particulares o del grupo que lo amerite. -Realiza evaluaciones vocacionales a los estudiantes para orientarlos en su proceso de elección profesional y laboral. -Diseña actividades y entrena a los estudiantes que lo ameriten en técnicas y hábitos de estudio -Participa en actividades de integración de la comunidad y familia en el proceso educativo.
<b>Tipo IV</b>	Arroyo Hondo Abajo, Distrito Educativo 06-05, La Vega.		-Desarrolla otras afines y complementarias a su cargo.

Fuente: MINERD (2015).

## Funciones del psicólogo escolar

Psicólogo Escolar	Centros Educativos	Reporta	Funciones o tareas.
<b>Tipo I</b>			-Elabora anualmente un plan del área.
<b>Tipo II</b>	Aníbal Medina Díaz, Distrito Educativo 09 San Víctor y la Regional 06, La Vega.	Coordinador de docencia o director del Centro Educativo.	-Realizar consultas psicológicas a los estudiantes, a solicitud de estos o de un profesor o el director del centro. -Evaluar a los estudiantes excepcionales y orientarlos para la elección y desarrollo de la carrera laboral, con la participación del orientador. -Realizar actividades de terapia y rehabilitación al grupo de los estudiantes a fin de potenciar su desarrollo personal.
<b>Tipo III</b>	Pablo Alba Flores, Distrito Educativo 06-06 de Moca.	No supervisa a otros funcionarios.	-Tratar a los estudiantes y familias que lo ameriten. -Registrar el historial de estudiantes y familiares tarados. -Orientar al centro educativo y la comunidad educativa, sobre estrategias y metodologías para atender la diversidad.
<b>Tipo IV</b>	Arroyo Hondo Abajo, Distrito Educativo 06-05, La Vega.		-Evaluar estudiantes para la inclusión en programas de bienestar estudiantil, según criterios establecidos. -Dar seguimiento a los casos (estudiantes y familias) que hayan requerido intervención psicológica. -Realizar actividades permanentes de prevención y desarrollo integral para los estudiantes. -Orientar la participación organizada de los padres y madres de familias en el desarrollo integral de los estudiantes. -Diseñar actividades para estudiantes excepcionales y entrenar a los estudiantes que lo ameriten, técnicas de estudio, con la participación del orientador escolar. -Desarrolla otras afines y complementarias a su cargo.

Fuente: MINERD (2015).

## Funciones del docente

Profesor/a	Centros Educativos	Reporta	Funciones o tareas.
<b>Tipo I</b>			-Participa en la elaboración del PAC y del POA.
<b>Tipo II</b>	Aníbal Medina Díaz, Distrito Educativo 09 San Víctor y la Regional 06, La Vega.	Coordinador de docencia	-Elaborar el plan anual y el diario de clases. -Imparte la docencia según el plan establecido. -Registra las asistencias y resultados de las evaluaciones. -Evalúa periódicamente a los estudiantes. -Organiza el aula y contribuye al ordenamiento de la escuela inculcando en los alumnos respeto a la normativa del centro.
<b>Tipo III</b>	Pablo Alba Flores, Distrito Educativo 06-06 de Moca.		-Vigila el comportamiento de los estudiantes. -Asiste y apoya las actividades consignadas en el calendario escolar, convocadas por el director del centro.
<b>Tipo IV</b>	Arroyo Hondo Abajo, Distrito Educativo 06-05, La Vega.		-Remite al servicio de orientación, psicología y enfermería los estudiantes que lo ameriten. -Participa en otras afines a su cargo.

Fuente: MINERD (2015).

## Anexo 2. Matriz de Categorías.

Título: La Gestión Pedagógica en la Transformación de la Práctica Docente del Nivel Primario.				
<p><b>Objetivo General:</b> Construir una aproximación teórica sobre la gestión pedagógica en la transformación de la práctica docente en el Nivel Primario en los centros educativos Arroyo Hondo Abajo Distrito Educativo 06-05, La Vega Este, Pablo Alba Flores, Distrito Educativo 06-06 de Moca y Aníbal Medina del Distrito Educativo 06-09 de San Víctor.</p>				
Objetivos Específicos	categorías	subcategorías	Técnicas e instrumentos	Fuentes de Información
- Indagar las concepciones de los docentes y del equipo de gestión del Nivel Primario sobre la gestión pedagógica en los centros educativos	<b>Concepciones de Gestión Pedagógica</b>	-Significados de la gestión pedagógica -Dimensiones de la gestión pedagógica -Enfoques de la gestión pedagógica	-Entrevista (guión de entrevista estructurada)	Docentes del nivel primario
-Caracterizar la gestión pedagógica que se lleva a cabo en los centros educativos.	<b>Características de la Gestión Pedagógica en el Nivel Primario</b>	-Enseñanza y aprendizaje -Formación integral (competencias, talentos) -Estrategias de planificación (diferenciadas) -Mediación de los aprendizajes -Evaluación del aprendizaje -Articulación con la familia y comunidad	-Grupo focal (Guion de grupo focal)	Equipo de Gestión
-Analizar la incidencia de la gestión pedagógica en la transformación de la práctica docente en los centros educativos.	<b>Acciones para la transformación de la práctica docente</b>	-Concepciones de la práctica docente -Planificación - Seguimiento -Acompañamiento - Organización - Capacitación - Pilares para la transformación educativa	Grupo focal (Guion para grupo focal)	Equipo de Gestión

### **Anexo 3. Guión de Preguntas Grupo Focal**

¿Cómo se puede articular comunidad y familia en los Centros Educativos?

¿Por qué es necesario que el docente conozca e integre estos pilares en la práctica docente?

¿Quiénes participan en proceso de evaluación de los aprendizajes?

¿Cuáles estrategias desarrolla para la gestión pedagógica en el centro educativo?

¿Cuáles aspectos consideras necesarios para la mejora de la práctica docentes?

¿Cuáles enfoques teóricos son necesarios para transformar la práctica docente?

¿Cómo resuelven las dificultades educativas sin que el aprendizaje o rendimiento en los estudiantes se vea afectado?

¿En ese resolver con los estudiantes cuando tienen dificultades el equipo de gestión busca estrategias donde estén relacionados, la integración de los padres?

¿Cuál importante es la integración familiar en el proceso de la gestión pedagógica? y por qué?

¿Cuál es su opinión acerca del acompañamiento continuo del equipo de gestión para orientar el desarrollo de la práctica docente?

¿Cuáles estrategias desarrolla para la transformación de la práctica docente? Repito, ¿Cuáles estrategias desarrolla para la transformación de la práctica docente?

¿De quién o quiénes reciben asesoría en su práctica docente?

#### **Anexo 4. Entrevista a Docentes**

- 1- ¿Qué es para usted la gestión pedagógica?
- 2- ¿Qué importancia tiene la gestión pedagógica en su centro educativo?
- 3- ¿Cómo describe el proceso de gestión pedagógica?
- 4- ¿Cómo se desarrolla la gestión pedagógica en el centro educativo?
- 5- ¿Cuál ha sido su experiencia en el desarrollo de la gestión pedagógica?
- 6- ¿Conoces y dominas los procesos de evaluación de los aprendizajes?
- 7- ¿De qué modo se promueve la gestión pedagógica en el centro educativo?
- 8- ¿Cómo realizar procesos de mediación de los aprendizajes que promuevan la transformación en la práctica docente?
- 9- ¿Cómo se puede construir aprendizajes significativos en los estudiantes desde la gestión pedagógica?
- 10- ¿Cuáles enfoques de la gestión pedagógica utilizas para lograr aprendizaje en los estudiantes?
- 11- ¿Cuáles factores impiden desarrollar una gestión pedagógica eficiente y eficaz?
- 12- ¿Según su percepción cuales dimensiones de la gestión pedagógica fortalecen los proyectos educativos del centro educativo?
- 13- ¿Cuáles cree usted son las competencias necesarias para cumplir con las funciones de la gestión pedagógica?
- 14- ¿Cuáles recursos pedagógicos consideras necesario en el proceso de la enseñanza, para desarrollar una enseñanza eficiente?
- 15- ¿Cuáles oportunidades académicas tienen los estudiantes a través de la gestión pedagógica?

## **Anexo 5. Entrevista a la Experta**

Le puedo hacer unas cuantas preguntas:

¿Es el currículo el único recurso que maestro puedo utilizar para la planificación y desarrollo de la clase?

¿Puedo utilizar otras estrategias para enseñar al estudiante?

¿Podría utilizar hasta la imaginación y creación de los estudiantes? o ¿solamente es el currículo?

En la pedagogía es lo más importante que el profesor conozca lo que la pedagogía para que pueda didácticamente demostrar con sus acciones que llega al estudiante hemos visto lo que es la pedagogía, hablando entonces de gestión pedagógica, poniendo este tema le podría decir: ¿qué implica la gestión pedagógica?

¿Dentro de las funciones del equipo de gestión están coordinar, acompañar, orientar y brindar apoyo a los docentes, los directores, coordinadores y los psicólogos principalmente del equipo de acompañamiento luego cuándo entran acompañar a los docentes en el proceso de enseñanza aprendizaje y observan algunas oportunidades de mejora?

¿Qué hacen para poder mejorar esas oportunidades en esos docentes?

¿Usted considera que hace falta una transformación de la práctica docente?

¿Entonces el maestro no se puede quedar rezagado?

¿Desea compartir algo más profe?

## Anexo 6. Validez de los Instrumentos

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO

Yo, María Gisela Escobar D. de profesión Psicólogo, por medio de la presente certifico que analicé los instrumentos: guión de entrevista estructurada y el guión para grupo focal elaborados por: **Ludersa del Carmen Baldera Cruz**, con la finalidad de recabar información necesaria para el desarrollo de la Tesis Doctoral titulada: **LA GESTIÓN PEDAGÓGICA EN LA TRANSFORMACIÓN DE LA PRÁCTICA DOCENTE EN EL NIVEL PRIMARIO**.

En consecuencia, manifiesto que, una vez ajustadas las observaciones realizadas por mí, los instrumentos son válidos en contenido y podrán ser aplicados en función de los objetivos previstos en la referida investigación.



Firma

En la ciudad de Caracas, a los veinticuatro (24) días del mes de abril del año 2022.

## CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO

Yo, Pérez Guzmán Carlos Antonio de profesión profesor, por medio de la presente certifico que analicé los instrumentos: guión de entrevista estructurada y el guión para grupo focal elaborados por: **Ludersa del Carmen Baldera**, con la finalidad de recabar información necesaria para el desarrollo de la Tesis Doctoral titulada: **LA GESTIÓN PEDAGÓGICA EN LA TRANSFORMACIÓN DE LA PRÁCTICA DOCENTE EN EL NIVEL PRIMARIO**.

En consecuencia, manifiesto que, una vez ajustadas las observaciones realizadas por mí, los instrumentos son válidos en contenido y podrán ser aplicados en función de los objetivos previstos en la referida investigación.



---

Firma

En la ciudad de Moca, a los veintidós (22) días del mes de abril del año 2022.



## DOCTORADO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

### CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO

Yo, Letty Ubiera Hunt de profesión docente, por medio de la presente certifico que analicé los instrumentos: guion de entrevista estructurada y el guion para grupo focal elaborados por: **Ludersa del Carmen Baldera**, con la finalidad de recabar información necesaria para el desarrollo de la Tesis Doctoral titulada: **LA GESTIÓN PEDAGÓGICA EN LA TRANSFORMACIÓN DE LA PRÁCTICA DOCENTE EN EL NIVEL PRIMARIO.**

En consecuencia, manifiesto que una vez ajustadas las observaciones realizadas por mí, los instrumentos son válidos en contenido y podrán ser aplicados en función de los objetivos previstos en la referida investigación.

Firma

En la ciudad de Monseñor Nouel a los tres (3) días del mes de abril del año 2022.

## **Anexo 7. Desarrollo del Grupo Focal con el Equipo de Gestión**

Buenas tardes, estimado equipo de gestión del centro educativo Pablo Alba Flores, quiero agradecerle por acompañarme en ese proceso, hoy tendremos una socialización como grupo focal con la finalidad de caracterizar la gestión pedagógica que se lleva a cabo en los centros educativos y analizar la influencia de las acciones del equipo de gestión para la transformación de la práctica docente en los centros educativos, sé que cada una de las respuestas que ustedes me puedan facilitar, van a contribuir al buen desarrollo de nuestro sistema educativo y por ende de nuestra tesis doctoral. Le agradezco que puedan acompañarme.

Gracias a usted por invitarnos y siempre a la orden para ayudarlo en lo que usted necesite.

Recordarles además que cada una de su respuesta no son exacta, ni inexacta, son sus respuestas, además ustedes van a hacer informantes anónimos ya que sus nombres no van hacer mencionados en la redacción de cada una de las respuestas que ustedes me van a dar, así que ya ustedes saben, podemos iniciar para la persona que esté dispuesta a contestar me levanta la mano, en este caso yo voy a hacer su moderadora en esta tarde,

### **¿Cómo funcionan las estrategias de planificación en la gestión pedagógica?**

Yo diría que esta estrategia funciona como un proceso de sistematización donde los objetivos se pueden lograr a mediano plazo y que también se diseñan metas a seguir para un mejor planeamiento de los objetivos.

### **¿Cuál es el rol de la familia en la gestión pedagógica?**

El rol de la familia es uno/uno en la gestión pedagógica porque si conocen del proceso entonces vas a poner un poco más empeño y el proceso pedagógico también se puede realizar, en estos tiempos que la educación está viviendo momentos difíciles en cuanto al respeto como valor podríamos decir que la familia está faltando como un poco en cuanto a la formación de sus hijos, claro que si cien por ciento estamos de acuerdo porque si en realidad conociera, tratarán más la comunicación entre maestro y familia y entonces eso que nosotros queremos como centro, ese desarrollo, esa meta que los niños cumplan, entonces si se podría realizar, pero en realidad la familia

no conoce de ese proceso pedagógico.

**¿Considera que en la gestión pedagógica está presente el proceso de evaluación del aprendizaje?**

Si porque la evaluación no es un proceso aislado, sino que está anexado a las orientaciones pedagógicas y a la estructura de la misma, me permite hacerle otra pregunta a través de esa misma, si claro profe; que proceso nosotros deberíamos conocer en nuestros estudiantes para la evaluación continua en ellos, o sea que es lo primero como coordinador, directora, psicóloga y docentes que nos acompañan. 2 Debemos de tomar en cuenta la realidad del contexto de los principales protagonistas del proceso educativo, además considerar los contenidos y su relación que tienen con la sociedad

**¿Las acciones del equipo de gestión promueven la mejora de la práctica docente?**

Estas acciones del equipo de gestión promueven mejora de la práctica docente logrando que el estudiante tenga un mayor aprendizaje significativo y también estas acciones que tener en cuenta que brindan a la comunidad educativa en general porque somos todo un equipo un espacio para que todos y todas tengan una participación activa junto al centro educativo.

Le puedo preguntar una acción que usted como docente piensa que se debería tomar en cuenta como como docente a los que están aquí presentes que podíamos promover en para transformar la práctica para transformar su práctica entre esas opciones, entre esas acciones es la integración de la familia a la escuela esta sería uno/uno.

**¿Cuáles son los aspectos que se deben tomar en cuenta para mejorar la gestión pedagógica?**

Repito aspecto que se debe tomar en cuenta, si bien uno de los aspectos que se deben tomar en cuenta una buena integración de los actores que conforman el equipo de gestión, una buena integración interna equipo de gestión, actores y la familia, alguien más que desee abundar acerca de esa pregunta, usted mismo, otros aspectos

que se debe mejorar debe de seguir dando seguimiento efectivo que se trabaje en base a la realidad pedagógica, la realidad del currículo y que se acepten los cambios en los estudiantes y la familia todo incluido.

### **¿Por qué es importante que el equipo de gestión evalúe el proceso de la practica docente?**

Es importante porque el equipo de gestión es que se encarga de gestionar un buen desenvolvimiento de las labores educativas, también este equipo se encarga de coordinar y analizar los procesos de acompañamiento y el proceso de evaluación docente persigue un análisis para detectar aquellas prácticas docentes, se adecuen a los diferentes grupos y mejorar algo que implementar, etcétera, etcétera. Muy bien en cuanto a este proceso de evaluación profe, como equipo de gestión, verdad que si usted cómo te dicen te acompañan y luego analizan los resultados, como equipo de gestión se reúnen, para a través de los resultados que ustedes encontraron en esos análisis, que podrían hacer, o sea como yo podría ayudar a ese docente que tiene algunas oportunidades de mejora verdad, que hacen ustedes, como equipo de gestión; si nos reunimos como equipo y luego de hacer un análisis un resumen de todo lo que hemos visto, entonces ahí se redacta un vamos a decir un proyecto de mejora, entonces implementarlo juntos con los docentes.

### **¿Cuáles orientaciones guían la gestión pedagógica en el centro educativo?**

En realidad, profe son varias orientaciones entre las principales tenemos conocer lo que es la misión y la visión del centro, difundir, orientar, supervisar la aplicación de la política educativa, realizar la planificación curricular, planes de mejoramiento y otros planes como el proyecto educativo, proyecto institucional definir metas de trabajo concreta, propiciar el trabajo en equipo, propiciar espacios de reflexión que permitan conocer el trabajo colaborativo.

### **¿Cómo desde la gestión pedagógica se puede construir o crear conocimientos o aprendizajes que aporten soluciones a las necesidades del entorno?**

Considero profe que proponiendo problemas llevándolo a los estudiantes esos problemas para que ellos busquen juntos con sus maestros soluciones para

resolverlos, también se puede inducir a los niños para que ellos sean investigadores, analíticos, críticos, que sepan capaces de resolver situaciones que se le presenten en su vida diaria.

### **¿Cómo se puede articular comunidad y familia en los centros educativos?**

Si la comunidad y los centros educativos o el centro educativo trabajan de la mano, entonces el objetivo se puede lograr, cual objetivo que nosotros tenemos de que el estudiante o el alumno sea un niño con todas esas competencias que nosotros queremos que salgan del centro, cuáles serían esas competencias que ustedes quieren que los estudiantes salgan de este centro, de que estos estudiantes sea un niño capaz de cumplir su objetivo, su meta y que sea ese estudiante que tenga la capacidad de enfrentar todo lo que se le presente en el camino. Profe también entiendo, además de lo que dice mi compañera, estamos buscando que los niños sean críticos, analíticos que sea un ente preparado para asumir responsabilidades en el entorno que le toque desenvolverse. Muy bien.

### **¿Por qué es necesario que el docente conozca e integre estos pilares en la práctica docente?**

Entiendo que se refiere a los cuatro pilares que tiene que ver con educación, estos cuatro pilares son interdependientes, o sea que no depende uno de otro, pero si en conjunto forman un único aprendizaje, el cual busca que el estudiante el alumno. Tenga conocimiento, pero que este conocimiento sepa cómo usarlo, como convivir con las demás personas, pero también que pueda comportarse en el ambiente que se encuentre.

### **¿Quiénes participan en proceso de evaluación de los aprendizajes?**

En este proceso participan los estudiantes, los maestros, padres, el mismo equipo de gestión, es decir la comunidad educativa en general.<sup>4</sup>

### **¿Cuáles estrategias desarrolla para la gestión pedagógica en el centro educativo?**

Yo profe puedo hablar, si, desde el equipo de gestión en busca de obtener buenos y aprendizajes significativos en nuestros estudiantes siempre buscamos en despertar

en ellos el interés en los contenidos y además motivamos a los docentes para la capacitación continua y para la innovación de nuevos aprendizajes.

**¿Cuáles aspectos consideras necesarios para la mejora de la práctica docentes?**

Deme la oportunidad profe, si claro, son varios de tener en cuenta para para mejorar la práctica de nosotros los docentes sería uno a la aplicación de técnicas enseñanza que favorezcan el aprendizaje, la integración de los actores que ahí estamos nosotros los docentes, los padres del alumno, todo lo que tenga que ver con la comunidad educativa, explicaciones claras del equipo de gestión en cuanto nos tengas que dar esos temas que puedan colaborar en la elaboración de nuevos de nuevas metas, que debemos construir para que el aprendizaje de esos niños puede hacer un aprendizaje significativo, un lenguaje llano cuando estemos nosotros los docentes con los estudiantes debemos de moderar nuestro lenguaje a que ellos puedan entenderlo claramente y no menos importante sería el uso tecnología sabemos que, en virtud de ese proceso de la pandemia, la tecnología no ha servido mucho para que la educación no pare y entonces sería un recurso indispensable para seguir continuando la mejora de la práctica docente.

**¿Cuáles enfoques teóricos son necesarios para transformar la práctica docente?**

Entiendo que hay varios enfoques para continuar trabajando y que son necesario, tenemos lo que es el enfoque por competencias este consiste en un proceso de recolección de datos de informaciones y de evidencia para que el niño adquiera o desarrolle su conocimiento, también tenemos lo que es el enfoque constructivista que nos indica que el niño o estudiante se va basa, vamos a decir de poner en práctica lo aprendido o su propio conocimiento por ellos van a construir y tenemos también un enfoque la Comunicación y lenguaje y que el estudiante haga uso del mismo poniendo en práctica durante el proceso en sí. Yo creo que, aunque aparezcan otros, pero debemos basarnos en tres principalmente, que fortalecen la gestión. Muy bien gracias profe.

### **¿Cómo resuelven las dificultades educativas sin que el aprendizaje o rendimiento en los estudiantes se vea afectado?**

Profe aquí, si diga, considero que buscando estrategias innovadoras para el aprendizaje, para lograr un mejor aprendizaje como son la atención individualizada reforzamiento en las áreas con más debilidad implementar tutorías individuales también, aplicando planes de mejora, ya que los planes, son muy importantes utilizando también recursos didácticos, entre ellos tenemos la tecnología que es un recurso ahora que debemos de implementar para un mejor aprendizaje y trabajar en equipo y repetir por ejemplo la retroalimentación de los contenidos, siempre repetirlo, repetirlo siempre para que los alumnos que tengan mejor rendimiento, también los problemas que ocurren en el entorno llevarlo también a las aulas, de ahí ellos aprenden bastante.

**¿En ese resolver con los estudiantes cuando tienen dificultades el equipo de gestión busca estrategias donde estén relacionados, la integración de los padres?** Claro que sí profe, el equipo de gestión siempre tienen contacto con los padres y también se le comunica a los padres cuando los alumnos tienen sus dificultades para que ellos le ayuden desde la casa, se trabaja con ello individual docente que yo gustan las dos clases tutoría y que implementen también sus planes de mejora como le dije para eso, profe apoyando un poco lo de mi compañera por eso es que e invita a una comunicaciones constantes con los padres y reflexivo con ellos, el niño va a ir mejorando y a veces, aunque uno implemente todas las herramientas para ayudar al niño, no hay mayor herramienta que la porque ya uno va allá mismo donde ellos y es muy diferente cuando estamos cara a cara con los padres

### **¿Cuál importante es la integración familiar en el proceso de la gestión pedagógica? ¿y por qué?**

Si profe yo podría agregar que las familias como parte esencial en la sociedad es de vital importancia en este proceso, como decía las demás compañeras la integración de las familias es uno/uno porque ejemplo en proceso como decía la profe tenemos un dialogo abierto con las familias, donde para los padres o las familias, no hay ninguna sorpresa cuando un niño repite el grado porque estamos desde el principio

hablando, así mantenemos siempre ese dialogo con ellos porque sabemos que no podemos solo, pero con ellos sí podemos obtener mejores aprendizajes y mejores resultados.

**¿Cuál es su opinión acerca del acompañamiento continuo del equipo de gestión para orientar el desarrollo de la práctica docente?**

El acompañamiento continuo podemos decir que es muy bueno y que realizarlo, ya que nos permite de para orientar el desarrollo de la práctica docente me permite asesorar, acompañar, monitorear a los docentes en el proceso para mejora de la calidad de la gestión pedagógica y mediante sugerencia de nuevas estrategias compromisos para la mejora, consiste también en dar una asesoría planificada a los los docentes y con una asesoría continua, dónde quedamos seguir acaba plan que ellos realizan acaba estudiante que nada más no le damos seguimiento a los maestros también le damos seguimiento a los estudiantes si trabajan si no trabajan. Y en realidad todo eso lo hacemos para la mejora de la gestión pedagógica de la práctica docente 6

**¿Cuáles estrategias desarrolla para la transformación de la práctica docente?**

**Repito, ¿cuáles estrategias desarrolla para la transformación de la práctica docente?**

yo diría profe de la principal estrategia que deben utilizar es la devaluación ya que través de la evaluación podemos transformarlo que cuando evaluamos ahí observamos que al bien que hay más que debemos implementar que debemos cambiar y por esa razón, entonces. Pero entiendo que como docentes la autoevaluación es fundamental ya que por la autoevaluación yo como docente observo analizo, si lo que estoy haciendo con el grupo funciona no funciona si debo buscar otras prácticas otras estrategias sentido para mí, cualquiera estrategia desarrollo de la práctica docente, además de lo que profe ha expresado cuál o cuáles otras estrategias creen ustedes se podrían desarrollar para la transformación de la práctica docente.

También puede ser la estrategia de dramatización exposición y esas son buenas

estrategias para que los niños la implementen, otra estrategia podría hacer también la motivación aún continua, ya que estamos en constante capacitación, podemos realizar mejor nuestro trabajo, la profe la directora, profe también podría hacer el trabajo colaborativo en equipo, pero colaborativo y entre pares, entre docentes, porque a veces muy bueno cuando el maestro es de nuevo ingreso y es una muy buena estrategia cuando lo hacemos en la práctica entre pares, porque ahí orientan más y fortalecen su práctica docente, también aportando los diálogos reflexivos, qué se debe de hacer y de acuerdo totalmente con lo las capacitaciones, pero también digo que, si voy a capacitarme, entonces voy a usar, voy a hacer uso de los recursos. Ahora mismo es una de las de las metas que o de las exigencias o retos que nosotros como docentes debemos de llevar a cabo, si no estamos capacitando si no estamos sí estamos aprendiendo entonces vamos a poner en práctica lo aprendido y qué más dándole uso a las tecnologías.

### **¿De quién o quiénes reciben asesoría en su práctica docente?**

Me permite, este nosotros recibimos asesoría de los técnicos distritales, coordinadores del centro, también en lo personal yo recibo asesoría de las líderes de la zona, siempre manteniendo comunicándonos, dime y esto es así o no es así el recuerda.

La jornada que vivimos en constante comunicación para que reciban asesoría y también de los directores, de cada momento cuando estemos libres de las zonas, que usted representa el nivel inicial, si, las líderes son docentes elegidas por el mismo distrito educativo, por ejemplo, aquí en esta zona de las Guazumas hay un equipo de 10 maestras y de toman en cuenta para la elección de ellas.

Sí, pero en realidad se hace gráficamente la elección si no se toma en cuenta el dominio de que tienes, el nivel las competencias que tiene cada una de esas chicas 7 que se empoderen de este nivel y así recibimos ellas reciben asesoría por parte de los técnicos del distrito educativo.

Muchas gracias por brindarme tiempo de su trabajo, pero la verdad que agradecida y creo que ustedes también en esta socialización como parte del equipo de gestión,

creo que han tomado también muchas cosas que

Entonces nada, muchísimas gracias y recuerden que este personal siempre estará presente y en la culminación de esta tesis doctoral también. Pasen Buenas tardes.

## **Anexo 8. Resultados Entrevista a Docentes**

Nota: La lectura de la respuesta de los docentes están identificadas por (D1, D2, D3, D4, D5, D6), donde la letra D significa Docente y los números cada uno de los entrevistados, en total 6 docentes.

### **Resultados de la entrevista Docente 1.**

#### **2- ¿Qué es para usted la gestión pedagógica?**

**D1-** Se refiere a la gestión de la enseñanza y el aprendizaje, que se practica mediante el dominio de los recursos, medios, técnicas, tanto personal docente, para el logro de los objetivos y las metas.

#### **2- ¿Qué importancia tiene la gestión pedagógica en su centro educativo?**

**D1-** Su importancia se muestra en que una apropiada gestión pedagógica docente favorece el logro de los aprendizajes y la obtención de capacidades y competencias necesarias en los estudiantes, para que puedan evidenciarse en su desempeño académico y su desarrollo profesional.

#### **3- ¿Cómo describe el proceso de gestión pedagógica?**

**D1-** Yo lo describiría como el desarrollo que ayuda a la orientación y coordinación de las acciones que extienden los docentes en los diferentes niveles para administrar el proceso docente educativo.

#### **4- ¿Cómo se desarrolla la gestión pedagógica en el centro educativo?**

**D1-** En el centro educativo la gestión pedagógica es trabajada, mediante dispositivos relacionados con el uso de las llamadas Tic, integración, participación, dirección, organización y una evaluación de retroalimentación.

#### **5- ¿Cuál ha sido su experiencia en el desarrollo de la gestión pedagógica?**

**D1-** Ha sido una experiencia de integración y orientación en todo el proceso esta busca siempre alcanzar los objetivos propuestos a beneficio de la comunidad educativa.

#### **6- ¿Conoces y dominas los procesos de evaluación de los aprendizajes?**

**D1-** Se promueve con un objetivo social en la educación y el desarrollo integral de la personalidad y la diversidad, puede ser rubrica o cotejos y otros.

#### **7- ¿De qué modo se promueve la gestión pedagógica en el centro educativo?**

**D1-** Se promueve explicando las distintas actividades e integrando a los actores principales buscando con esto el beneficio de los alumnos en cada meta propuesta.

#### **8- ¿Cómo realizar procesos de mediación de los aprendizajes que promuevan la transformación en la práctica docente?**

**D1-** Lo primero es conocer mis estudiantes y su situación inicial, conocer cuales procedimientos lo ayudan en su aprendizaje, motivarlo en cada asignatura, siempre que sea posible tratar de personalizarla enseñanza. Proveerle tiempo a cada uno de mis estudiantes e implementar nuevos métodos de enseñanza para conseguir mejores resultados.

#### **9- ¿Cómo se puede construir aprendizajes significativos en los estudiantes desde la gestión pedagógica?**

**D1-** Para ayudar a mis alumnos a lograr el aprendizaje significativo es necesario: Enseñarle los procedimientos utilizando diferentes estrategias en diferentes actividades y asignaturas.

#### **10- ¿Cuáles enfoques de la gestión pedagógica utilizas para lograr aprendizaje en los estudiantes?**

**D1-** Ok, estos enfoques, podríamos decir que ya partiendo de las necesidades del estudiante, yo puedo eh ver y visualizar eh cada una de sus debilidades enfocándome en priorizar y darle asistencia a lo que ellos necesitan, a veces nos olvidamos que recibo un grupo nuevo y me olvido de conocerlo de investigar y solamente decir que ese niño no sabe leer, que no sabe escribir, pero si no estoy enfocada en las necesidades de él, yo no puedo darle asistencia, yo

no gano nada con conocer sus necesidades o debilidades y no ayudarlo ahí vienen entonces los enfoques que yo necesito, yo voy a buscar estrategias, voy a buscar la manera de cómo ayudarlo y darle asistencia para que él pueda salir bien.

**11- ¿Cuáles factores impiden desarrollar una gestión pedagógica eficiente y eficaz?**

**D1-** Pueden ser varios los factores que impiden un desarrollo eficaz en la gestión educativa como la falta de liderazgo, de competencias y de prácticas evaluativas centradas en la finalidad del proceso educativo.

**12- ¿Según su percepción cuales dimensiones de la gestión pedagógica fortalecen los proyectos educativos del centro educativo?**

**D1-**Estas podrían ser la actitud, el carácter y metas de aprendizaje.

**13- ¿Cuáles cree usted son las competencias necesarias para cumplir con las funciones de la gestión pedagógica?**

**D1-** Llevar a la práctica situaciones de aprendizaje, tramitar los procesos de los aprendizajes, desarrollar métodos de inclusión, motivar a los alumnos en su aprendizaje y en su trabajo, saber trabajar en equipo, aprender y utilizar nuevas estrategias.

**14- ¿Cuáles recursos pedagógicos consideras necesario en el proceso de la enseñanza, para desarrollar una enseñanza eficiente?**

**D1-** Los libros digitales, pantalla digital, redes sociales, entre otros.

**15- ¿Cuáles oportunidades académicas tienen los estudiantes a través de la gestión pedagógica?**

**D1-** Mayor participación, proyectos educativos más amplios, currículo adaptado a las necesidades escolares, mejor utilización de recursos y mmejor interacción.

**Resultados de la entrevista Docente 2.**

**1- ¿Qué es para usted la gestión pedagógica?**

**D2-**Para mí la gestión pedagógica es un conjunto de estrategias y medidas orientadas a la planificación, esta sirve para orientar al docente.

**2- ¿Qué importancia tiene la gestión pedagógica en su centro educativo?**

**D2-**Tiene una importancia mayúscula, ya que es la responsable de orientar el proceso educativo.

**3- ¿Cómo describe el proceso de gestión pedagógica?**

**D2-**Lo describo como un proceso sistemático que busca orientar y mejorar la práctica docente.

**4- ¿Cómo se desarrolla la gestión pedagógica en el centro educativo?**

**D2-**Se desarrolla de manera activa con todos los actores del proceso educativo.

**5- ¿Cuál ha sido su experiencia en el desarrollo de la gestión pedagógica?**

**D2-**Para mí ha sido muy grata, gracias a cada uno de los conocimientos adquiridos.

**6- ¿Conoces y dominas los procesos de evaluación de los aprendizajes?**

**D2-**Eh si, si conozco lo que son los procesos de evaluación y tengo dominio de la mayoría de ellos, me puede mencionar cuales son algunos de esos procesos de evaluación, podemos citar que tenemos la evaluación, va a ponerlo así, la primera es una evaluación continua, yo debo de ir continuamente evaluando el proceso de aprendizaje de mis niños, también debo de hacer una evaluación sistematizada para que ellos, en este tipo de proceso yo voy a ver las deficiencias vamos a decir o donde debo ir reforzando , porque antes de llegar al proceso sumativa, yo debo conocer las debilidades y fortalezas que tengan mis alumnos.

**8- ¿De qué modo se promueve la gestión pedagógica en el centro educativo?**

D2- Desde lo pedagógico, esta se promueve tanto en el aprendizaje de los estudiantes, los docentes y la comunidad educativa en su conjunto, ya sea por medio de la creación de una comunidad de aprendizaje donde se puedan reconocer los establecimientos educativos como un conjunto de personas en interacción continua que tienen la responsabilidad del mejoramiento del aprendizaje de los estudiantes.

**8- ¿Cómo realizar procesos de mediación de los aprendizajes que promuevan la transformación en la práctica docente?**

D2-Conociendo las fortalezas y debilidades y aplicando nuevas estrategias.

**9- ¿Cómo se puede construir aprendizajes significativos en los estudiantes desde la gestión pedagógica?**

D2-Estos aprendizajes se pueden conseguir aplicando aprendizaje orientado a la realidad, tomando siempre como ejemplo la vida cotidiana, en ese caso el contexto donde el estudiante se desenvuelve, exactamente.

**10- ¿Cuáles enfoques de la gestión pedagógica utilizas para lograr aprendizaje en los estudiantes?**

D2-El enfoque por competencia puesto que nos permite visualizar que tan preparado están los estudiantes para enfrentarse a la vida.

**11- ¿Cuáles factores impiden desarrollar una gestión pedagógica eficiente y eficaz?**

D2-Estos factores podrían ser la falta de comunicación, la falta de recursos, una buena planificación, y sobre todo la poca disposición de integrar la comunidad al proceso.

**12- ¿Según su percepción cuales dimensiones de la gestión pedagógica fortalecen los proyectos educativos del centro educativo?**

D2-La organización, la innovación, el reforzamiento académico, la planificación curricular, entre otros.

**13- ¿Cuáles cree usted son las competencias necesarias para cumplir con las funciones de la gestión pedagógica?**

D2- Manejo de las TIS, buena planificación, dominio de los temas a tratar, empatía con los estudiantes, buena comunicación.

**14- ¿Cuáles recursos pedagógicos consideras necesario en el proceso de la enseñanza, para desarrollar una enseñanza eficiente?**

D2- Entre los recursos educativos didácticos están medios didácticos, materiales audiovisuales entre otros que van a ayudar al docente para alcanzar su actuación en el aula.

**15- ¿Cuáles oportunidades académicas tienen los estudiantes a través de la gestión pedagógica?**

D2- Mayor integridad y aperturas académica, con una comunicación efectiva.

Entrevistador: Buenos días profe quiero agradecerle que me haya recibido en este día tan especial día del maestro, ¡muchísimas felicidades! La razón de nuestra visita es para dialogar acerca de las concepciones de la gestión pedagógica en el Nivel Primario. Entonces vamos a realizar un conversatorio donde va a decir todo lo que usted pueda entender acerca de la gestión pedagógica y sus procesos en el Nivel Primario del Sistema Educativo dominicano.

**Resultados de la entrevista Docente 3.**

**1- ¿Qué es para usted la gestión pedagógica?**

D3- Gracias a usted por tenerme presente y para lo que yo le pueda servir con mucho gusto en esta mañana tan hermosa y en este día tan precioso, también es el Día de los maestros el día de los docentes, hermoso en realidad el futuro de las naciones principalmente el de la República Dominicana.

## **2- ¿Qué importancia tiene la gestión pedagógica en su centro educativo?**

**D3-** Con relación a los procesos institucionales con respecto a la pedagogía, nuestro objetivo principal es que el estudiante salga con las competencias necesarias para poder acceder al curso siguiente del nivel secundario o nivel medio. Bien para nosotros la pedagogía en mi opinión personal, primero voy a expresar para mí es un arte, el arte que desarrolla el maestro dentro de su proceso de enseñanza en el aula y al desarrollar el arte, es mi opinión vuelvo y repito entiendo que pinta de colores la enseñanza del estudiante por eso para mí es un arte la pedagogía, no podemos olvidar que generalmente la pedagogía se rige por el currículo educativo que es el que nos marca el sendero a seguir en la educación primaria, educación media y superior todo esas cosas están altamente preparada por niveles superiores y por personas establecidas y competente para estos fines.

**Entrevistador:** Le puedo hacer unas cuantas preguntas profe ¿Es el currículo el único recurso que maestro puedo utilizar para la planificación y desarrollo de la clase? ¿O puedo utilizar otras estrategias para enseñar al estudiante? ¿Podría utilizar hasta la imaginación y creación de los estudiantes? o solamente es El currículo?

**D3-** si claro que puede utilizar otras estrategias, el currículo es solamente la guía y el sendero para que el maestro sea libre de hacer un proceso de acuerdo con la diversidad que tengan los estudiantes en su aula, ubicar las estrategias propias para que pueda ser un pedagogo excelente y que la enseñanza llegue, el aprendizaje llegue, no solamente ese recurso puede utilizar, recordemos que la pedagogía se enfoca en la psicología y en la sociología del manejo del niño dentro con estrategias psicológicas claro y la sociología es el entorno en donde vive el estudiante, entonces esa parte hay que tomarla en cuenta si, dentro de eso también la pedagogía eh debe tener como fin el profesor ganarse la empatía del estudiante para que pueda participar de cada estrategia que tenga plasmada en su planificación, eh siempre se ha considerado que la pedagogía es un fenómeno complejo, complejo en el sentido de la intervención de la misma, aprende las personas que reciben y que emiten verdad, entonces dentro del proceso de educar al ser humano la pedagogía tiene sus objetivos claros es necesario que utilice la práctica, que utilice diferentes recursos siempre de acuerdo al contexto y el entorno donde vive el estudiante, eso es, importante tomarlo en cuenta qué más podrías nosotros decir de la pedagogía, bueno vamos a decir que ahora mismo está considerada como una ciencia que estudia las técnicas mediante estrategias para aplicarla especialmente en los infantes Nivel Primario, este sociólogo, psicólogo vamos a decir de todo tiene Freire que es muy famoso en cuanto a la investigación de la educación y en la investigación de las personas en su conducta, en su proceder y todo eso, él dice que la pedagogía debe responder a las necesidades propia de un sistema educativo, eh aprende la enseñanza, es decir aprende el profesor con eso entiendo que dice que aprende el señor y aprende también los jóvenes, los niños de lo que tiene en su aula, los resultados se pueden aprovechar dice el observar cuando el estudiante ya sale de su centro y puedo observar las competencias, nosotros tenemos varias experiencias de jóvenes que han pasado por esta escuela y que ha estudiado educación Y que ahora son buenos educadores en politécnicos de acuerdo a los estudios que han hecho otro nivel secundario.

La pedagogía es lo más importante que el profesor conozca lo que la pedagogía para que pueda didácticamente demostrar con sus acciones que llega al estudiante hemos visto lo qué es la pedagogía, hablando entonces de gestión pedagógica, poniendo este tema le podría decir, ¿qué implica la gestión pedagógica? para nosotros es una responsabilidad bastante grande que de hecho así lo asumimos el compromiso, desde que somos educadores asumimos el compromiso de ser pedagogos eso es lo primero que nos dicen, cuando nosotros entramos a estudiar eso es lo primero que nos dicen, van hacer buenos pedagogos, qué significa eso que nosotros podemos dar lo mejor de nosotros, la gestión pedagógica la manifiesta el profesor en

el aula, pero también la gestión institucional el equipo de gestión a la cabeza con el director, coordinador, psicólogos, sociólogos orientadores y docentes de cada nivel que conformamos el equipo de gestión y le damos seguimiento a la parte pedagógica y a la institución que tenemos también es nuestra responsabilidad, no podemos dejar solo al maestro, ellos necesitan compañía siempre un trabajo en equipo, el trabajo en equipo es excelente porque todos formamos parte, todos aprendemos, en cuanto a la gestión pedagógica que el maestro realizan en la institución impedir que los resultados esperados nuestros estudiantes se pueden realizar en el proceso de la lógica, nosotros hemos tenido esas experiencias en diversas circunstancias, estas situaciones en el compromiso de educar a los estudiantes, los niños que llegan a nuestras manos de toda una comunidad, entonces dentro de las aulas tenemos diversidad de niños con esto de la diversidad me refiero a diferentes tipo de aprendizajes que unos son más lentos y otros muy rápido y otros están ahí que si no aprendo tan rápido pero estoy aprendiendo, entonces son los factores que nosotros hemos enfrentado a tiempo y siempre que hemos enfrentado a situaciones, pues nos toca analizar en conjunto de asamblea de maestros en los encuentros pedagógicos, que es el encuentro básico mensual en dónde cada profesor de cada grado no etiquetando a la situación que también contribuyen al aprendizaje del niño la integración de la familia, tratamos de trabajar en equipo esos niños para ayudarlos esas son algunos factores que impiden que el maestro en el aprendizaje llegue menos en algunos de la casos lo que se espera de ellos, nosotros queremos siempre que los estudiantes puedan salir leyendo y escribiendo que puedan comprender lo que le interesa esperando buenos resultados, fíjate hay algo que ayuda mucho a lograr la enseñanza, y es que se tome en cuenta la empatía y lo bien que se siente uno en ese ambiente.

Hay dimensiones que la pedagogía tiene y que hay que poner de manifiesto, como por ejemplo la aptitud igual a conocimiento que pueda tener la maestra, pueda tener una actitud diferente o sea la aptitud estar ahí con el conocimiento adquirido y que va manifestando y la actitud que es su forma de reaccionar, su carácter, sus metas que debe proponerse en su planificación pedagógicamente utilizando nuevas estrategias, la parte didáctica que tiene que ver también con la parte pedagógica, éstas son muy importante, entonces la dimensión que voy hablar es porque hemos hablado de la familia y la comunidad debe estar integrada, la parte administrativa que somos nosotros el equipo de gestión, entonces esas dimensiones tienen que bailar todas juntas, agarrarse de las manos todas para poder lograr esas metas y objetivos que busca la pedagogía que busca todo sistema educativo de este país y de cualquier país en que los muchachos salgan competentes; también la sociedad que tenemos que se enamoren del estudio eso es nuestro principal objetivo hablando pedagógicamente.

E-Como usted menciona el equipo de gestión, dentro de las funciones del equipo de gestión están coordinar, acompañar, orientar y brindar apoyo a los docentes, los directores, coordinadores y los psicólogos principalmente del equipo de acompañamiento luego cuándo entran acompañar a los docentes en el proceso de enseñanza aprendizaje y observan algunas oportunidades de mejora, ¿qué hacen para poder mejorar esas oportunidades en esos docentes?,

**D3-**Bueno primero nos toca hacer un diagnóstico de Cómo están los niños en el acompañamiento, con el diagnóstico en la mano vamos viendo el adelanto o situaciones que se hayan presentado dentro del aula con estudiantes y con el maestro, tenemos nosotros un formulario que se le da seguimiento y vamos anotando entonces las partes débiles que hemos encontrado, luego el equipo de gestión nos reunimos nosotros dialogamos qué partes vemos que hay debilidades, para reunirnos con esos grupos de maestros, por ejemplo nosotros tenemos sesiones de primer grado, de segundo grado nos reunimos por secciones y luego nos reunimos con cada uno a sola, pero no solamente nosotros podemos saberlo todo, nosotros buscamos ayuda de los técnicos que tenemos en el distrito y también hemos solicitado ayuda

del Instituto de Formación Técnico Profesional (INFOTEP) que es una institución educativa que tiene muchísima experiencia y es muy amplia y hemos tenido para ayudarlos en las debilidades que tenemos en la escuela buscando el bien común en caso de que cuando hemos encontrado debilidad general o debilidades lo expresen.

Le vamos presentando mediante diapositivas que podemos encontrar y también para que ellos aporten qué hacemos.

**E- ¿Usted entiende que la gestión pedagógica es importante?**

**D3-** Muy importante es una necesidad, no todos vienen siendo pedagogo por ejemplo eeh, los profesores nuevos que van llegando nosotros lo asumimos le damos la bienvenida hay unos pequeños talleres que se le dan para inducción al maestro nuevo para que vaya aprendiendo su pedagogía y le vamos haciendo compañía, incluso los maestros compañeros del mismo grado también lo van induciendo porque tenemos esa norma de inducir a lo que va a comenzar la docencia, es importantísimo que ellos lo conozcan ya que no se tiene referencia, puedes lucir de andamiaje, de apoyo para poder ayudarlos.

**E-Profe disculpe no es una entrevista que le estoy realizando, pero usted considera que hace falta una transformación de la práctica docente.**

**D2-** Si hace falta, quieres que te diga porque, yo digo que hace falta la transformación, nosotros no lo conocemos todo, el currículo tiene mucha teoría, tiene sus prácticas tiene su estrategia, tiene sus metas, tiene sus objetivos, lo que abarca un currículo qué es lo que nos induce a nosotros por asignatura, pero si hace falta y en lo que yo veo que hace falta el cambio es en que se debe preparar al maestro en que conozca los diferentes síndromes que los niños padecen porque esos científicamente está comprobado no podemos decir este niño no aprende, este niño es un qué se yo que, este niño es un hiperactivo, tenemos que investigar por qué, cual es la razón para que el maestro pueda entender se pueda caer en la necesidad del aprendizaje que se necesita.

**E- ¿Entonces el maestro no se puede quedar rezagado?**

**D2-** Claro que no, claro que no es un compromiso que debe tener todo estado, todo gobierno todo Ministerio de Educación que llevamos aquí de preparar esos maestros en su práctica docente no teóricamente en sus prácticas, talleres prácticos de que llevar Cuál es el que expliques, hacer análisis FODA, que tiene un diagnóstico del niño, el diagnóstico del niño no es que no vaya a ser el maestro del equipo de gestión porque sabemos que son cosas más profundas que hay otros especialistas en eso pero dentro del aula que yo observo del niño y así es un diagnóstico eso se puede llevar a talleres prácticos no tienes que mencionar el nombre del niño, sino decir bueno mi niño, yo tengo dos niños que son así, Así, así, así, que escriben al revés que escriben hace una letra para acá es una dislexia entonces los que presentan en su forma de ser eso diferencia síndrome para que el maestro conozca la pedagogía, la didáctica del aprendizaje llegue más, porque tenemos mucha pobreza, mucha pobreza de padres algunos son pobrezas mentales que no quiere entender que niño tiene un síndrome, que tiene un problema, porque hay razones para la investigación, los padres siempre piensan que le están diciendo loco, clara que tienen condiciones o del entorno que la aprenden o por genética también, cierto entonces esa parte viene cayendo ahí en la capacitación continua del docente, porque es que el docente no se puede quedar estático, no nunca, es lo que usted está diciendo, el docente debe cada día estar leyendo, estar capacitándose, entonces obtener nuevos conocimientos, sí, ya que los estudiantes por menor que sea ya han adquirido muchos conocimientos, más hasta que nosotros, claro, por la razón de que ellos nacen eeh digitales desde que nacen (jjejeje) la tecnología y comienzan a buscar y a buscar y aprenden hasta más que el maestro, saben más, por eso que el maestro para poder nosotros obtener una transformación en el sistema educativo que no estamos hablando ni de este centro, ni de aquel, es el sistema educativo dominicano que debe de transformarse,

porque es necesario, porque los resultados lo están diciendo, si en nuestro país verdad, si así es, entonces es una necesidad de que el maestro que porque ya entre al sistema público, soy Licenciado y ya me quede tranquilo, haciendo una planificación de acuerdo al currículo y ya yo entro, pero es como usted dice, no comprendo, no conozco la dificultad o la condición que pueda presentarme uno de mis estudiantes, claro que sí, claro que sí, cuando llega la revolución tecnológica el maestro, yo tengo conciencia de muchos maestros, porque yo soy educadora de muchos años que le tenían miedo a la tecnología, decían el hijo mío sabe más que yo, no diga eso, dígame a su hijo enséñame, porque también está para aprender y ese es un maestro, y yo le decía a una maestra aquí, pero profe no diga así, dígame a su hijo que le enseñe, porque usted es maestra y esta para aprender ese niño aprendió esas habilidades tocando, tecleando, pues que le enseñe a usted a teclear y llegar a esa profundidad, porque la tecnología es buena si sabe utilizar, es buena y muy importante, sí, en la actualidad, claro que si porque imagínese ahora tenemos la digitalización del cliente, ante uno llamaba a una empresa y le contestaba un ser humano, ahora le contesta una computadora, entonces hay que conocer todo eso, ya los niños conocen, están muy adelantados en eso y el profesor también en esa parte no debe quedarse rezagado, nunca, así es.

#### **¿E- Desea compartir algo más profe?**

**D3-**Bueno que le digo que yo maestra de muchos años, para mí es un orgullo haber estudiado esta carrera, una de las tantas que tengo y es en la que me he destacado y pues, vivo eso, vivo la pedagogía, vivo la enseñanza, es un orgullo ver que los estudiantes, por ejemplo yo doy clase en la universidad y los estudiantes me envían un saludo piloteando un avión, estudiantes mío que ya han pasado por esta escuela y ya son médicos y voy y los consulto que yo les di clase, esa es nuestra satisfacción, si entonces es igual que lo que yo le menciono hace un momento, estudiantes que han pasado por aquí y que ahora también son maestro, así es, entonces yo siempre tuve una persona muy amiga eh y el señor ya se la llevo, le digo tuve porque fue en vida, pero todavía sigue siendo mi amiga aunque no esté físicamente porque ella fue un norte a seguir y siempre decía, el maestro siembra amaneceres y recoge atardeceres, eso les toca, eso les toca a los maestros, recoger los atardeceres, así que felicidades por toda esta carrera que está estudiando eh te felicito, espero que esto te haya servido de bien, que tomen bien el conversatorio, estamos para servirte y para servirle también a la universidad que estas estudiando, que más te puedo decir orgullosa de mi carrera, orgullosa del centro que dirijo

E-Así es muchas felicidades profe conocemos de su buen trabajo tanto aquí como gestora, en la universidad que también se desempeña como académica, eh gracias por compartir conmigo en este momento, reitero que ha sacado un día que, día del maestro, día de fiesta y estamos aquí en el centro educativo, que mejor día que este eh para hablar de pedagogía. Muchísimas gracias y que pase buen día.

#### **Resultados de la entrevista Docente 4.**

##### **1- ¿Qué es para usted la gestión pedagógica?**

**D4-** Para mí la gestión pedagógica es un conjunto de estrategias y medidas orientadas a la planificación, esta sirve para orientar al docente.

##### **3- ¿Qué es para usted la gestión pedagógica?**

**D4-**Para mí la gestión pedagógica es la forma en que el docente realiza el proceso de enseñanza aprendizaje y la forma de realizar con los estudiantes, con los padres y familias para garantizar el aprendizaje de nuestros alumnos.

##### **2- ¿Qué importancia tiene la gestión pedagógica en su centro educativo?**

**D4-**En nuestro centro educativo la gestión pedagógica tiene mucha importancia, ya que favorece el logro de los aprendizajes donde los estudiantes adquieren las competencias necesarias para luego ser evidenciadas en su desempeño académico.

**3- ¿Cómo describe el proceso de gestión pedagógica?**

**D4-**Este proceso lo describiría como un proceso que ayuda y facilita al docente junto con los estudiantes para poder construir y aprender nuevos conocimientos en el aprendizaje.

**4- ¿Cómo se desarrolla la gestión pedagógica en el centro educativo?**

**D4-**Aquí en nuestro centro la gestión pedagógica se desarrolla (eeh) principalmente con el valor de la responsabilidad, la colaboración entre docentes y estudiantes y también a través de evaluaciones y retroalimentación constante entre los docentes y nuestros estudiantes.

**5- ¿Cuál ha sido su experiencia en el desarrollo de la gestión pedagógica?**

**D4-**Bueno mi experiencia en la gestión pedagógica ha sido con una integración, también puede ser como una participación y una organización entre la evaluación y la retroalimentación que permanecen para que estas se desarrollen.

**6- ¿Conoces y dominas los procesos de evaluación de los aprendizajes?**

**D4-**Si, son, son las diagnóstica, la formativa y la sumativa.

**7- ¿De qué modo se promueve la gestión pedagógica en el centro educativo?**

**D4-**Se promueve con un objetivo social en la educación y el desarrollo integral de la personalidad y la diversidad, además promueve a orientar, supervisar la buena aplicación de políticas y normativas a favor del centro.

**8- ¿Cómo realizar procesos de mediación de los aprendizajes que promuevan la transformación en la práctica docente?**

**D4-**Estos procesos que nosotros tenemos que tener en cuenta para la mediación de los aprendizajes es empezar primero conociendo a nuestros estudiantes, eh conocer sus métodos de aprendizajes ya que todos los niños no aprenden al mismo ritmo, es decir hay niño que quizás aprenden de una forma, otro de otras y también dedicarle tiempo a cada estudiante de forma individual.

**9- ¿Cómo se puede construir aprendizajes significativos en los estudiantes desde la gestión pedagógica?**

**D4-**Los aprendizajes en los estudiantes desde la gestión pedagógica se puede construir eh a la medida que el docente se va acompañando, va guiando y también retroalimentando cada tema que se va a trabajar, además los recursos por ejemplo como los recursos que nosotros generalmente utilizamos en área de lengua española, como son las imágenes, textos y otros.

**10- ¿Cuáles enfoques de la gestión pedagógica utilizas para lograr aprendizaje en los estudiantes?**

**D4-**Uno de los enfoques que yo más utilizo es el enfoque participativo en este es donde se involucran a los padres y también la escuela, y el docente porque ya gracias a este enfoque los padres dan constantemente ayuda a los estudiantes, también vienen a la escuela, para ver como el niño va en su aprendizaje.

**11- ¿Cuáles factores impiden desarrollar una gestión pedagógica eficiente y eficaz?**

**D4-**Algunos de estos factores que yo entiendo sería en la falta de seguimiento quizás de algunos de los padres, la cantidad de niños en una sola aula el poco espacio por el ejemplo en mi caso yo tengo treinta tres niños y es un aula muy pequeña para esa cantidad.

**12- ¿Según su percepción cuales dimensiones de la gestión pedagógica fortalecen los proyectos educativos del centro educativo?**

**D4-** Bueno la falta de dimensión de la gestión pedagógica tenemos la planificación curricular, también tenemos la participación social, la innovación, la organización, y el reforzamiento académico.

**13- ¿Cuáles cree usted son las competencias necesarias para cumplir con las funciones de la gestión pedagógica?**

**D4-**Eh trabajo en equipo, la orientación, responsabilidad, liderazgo y que piensa de la capacitación continua, si también se hace necesaria la capacitación continua.

**14- ¿Cuáles recursos pedagógicos consideras necesario en el proceso de la enseñanza, para desarrollar una enseñanza eficiente?**

**D4-**Los recursos que considero más necesarios son los medios tecnológicos, y los recursos didácticos como por ejemplo los libros que tenemos aquí, también tenemos libros decodificables y en los recursos didácticos la computadora, las TIC los cuales hacen mucha falta en este centro educativo ya que no hemos recibido las pantallas digitales.

**15- ¿Cuáles oportunidades académicas tienen los estudiantes a través de la gestión pedagógica?**

**D4-**Entre estas oportunidades, serían varias por ejemplo una mejor convivencia con los demás, la adquisición de competencias que le puedan ayudar a resolver situaciones en su entorno, y también un mejor desarrollo personal y social.

### **Resultados de la entrevista Docente 5**

**1- ¿Qué es para usted la gestión pedagógica?**

**D5-**Bueno la gestión pedagógica es un es de manera un proceso pedagógico que se realiza con el fin de orientar la práctica y el cumplimiento de los objetivos.

**2- ¿Qué importancia tiene la gestión pedagógica en su centro educativo?**

**D5-**Bueno la importancia que tiene en el centro educativo es favorecer los logros en los aprendizajes y la también en las adquisiciones de competencias necesarias entre los estudiantes y los maestros.

**3- ¿Cómo describe el proceso de gestión pedagógica?**

**D5-**Bueno el proceso de gestión pedagógica yo lo describiría como un proceso que facilita y coordina las acciones de los docentes en los niveles y en el proceso educativo.

**4- ¿Cómo se desarrolla la gestión pedagógica en el centro educativo?**

**D5-**Bueno la gestión pedagógica esta se desarrolla en el centro educativo a través de colaboración entre compañeros y estudiantes

**6- ¿Cuál ha sido su experiencia en el desarrollo de la gestión pedagógica?**

**D5-**Bueno a mí me gusta, ser maestro me gusta, vivo esto y entiendo que la mejor experiencia ha sido ayudar a los niños, usted sabe que hay niños que unos van más rápidos y otros más lento y me ha dado la oportunidad de encaminar a los esos estudiantes y esa es mi satisfacción.

**6- ¿Conoces y dominas los procesos de evaluación de los aprendizajes?**

**D5-**eh si, dentro de estos procesos de evaluación eeh conozco y domino tres, que en realidad son los que más nosotros utilizamos estas es la evaluación diagnostica, la formativa y la sumativa aquí en nuestro centro por ejemplo yo como docente utilizo la evaluación diagnostica para ver con cuales conocimientos han llegado los estudiantes, además la formativa la utilizo para ver el avance que los niños han ido teniendo y la sumativa ya está la utilizo para el final del año escolar para todo lo que el niño ha ido logrando a través del trayecto del año escolar.

**7- ¿De qué modo se promueve la gestión pedagógica en el centro educativo?**

**D5-**Esta se promueve basada únicamente en los aprendizajes de los estudiantes y en la continuación de las capacitaciones de los docentes.

**8- ¿Cómo realizar procesos de mediación de los aprendizajes que promuevan la transformación en la práctica docente?**

**D5-**Bueno los procesos de mediación de los aprendizajes lo podemos realizar acompañando a los estudiantes en el proceso inicial, indagando los aspectos a que mejoren y lo que está más débil y lo que debemos reforzar, también dando seguimiento por parte de los docentes en el proceso de adaptación, al contenido, al ambiente idóneo y también a los puntos que queremos mejorar en nuestros estudiantes.

**9- ¿Cómo se puede construir aprendizajes significativos en los estudiantes desde la gestión pedagógica?**

**D5-**Bueno esto lo podemos construir acompañando y guiando a los estudiantes en sus aprendizajes eh que los anime y no olvidar la retroalimentación mientras introducimos nuevos conceptos para que vaya acompañado uno con otro.

**10- ¿Cuáles enfoques de la gestión pedagógica utilizas para lograr aprendizaje en los estudiantes?**

**D5-**Bueno ahí tenemos los enfoques de la gestión participativa donde actúa cada uno de los actores, padres, estudiantes, escuela, directivos, que nos acompañan.

**11- ¿Cuáles factores impiden desarrollar una gestión pedagógica eficiente y eficaz?**

**D5-**Bueno en estos factores tenemos varios eh donde son los que impiden la gestión pedagógica como la falta de planificación por los maestros, la falta de liderazgo por parte de las escuelas y los directivos y también la falta de compromiso y seguimiento de los padres, la falta de amor y el respeto de los estudiantes.

**12- ¿Según su percepción cuales dimensiones de la gestión pedagógica fortalecen los proyectos educativos del centro educativo?**

**D5-**Es importante destacar la gestión escolar con sus dimensiones, buena didáctica pedagógica, con una comunicación efectiva y social y con una buena administración.

**13- ¿Cuáles cree usted son las competencias necesarias para cumplir con las funciones de la gestión pedagógica?**

**D5-**Creo que la competencia seria tener una buena comunicación, tener eh ser tener un trabajo en equipo, también tener liderazgo para aprender y aplicar nuevas tecnologías.

**14- ¿Cuáles recursos pedagógicos consideras necesario en el proceso de la enseñanza, para desarrollar una enseñanza eficiente?**

**D5-**Bueno en estos recursos pedagógicos tenemos siempre pendiente las imágenes el uso de texto de mapas mentales, pictograma, también tenemos videos y el banco de palabras.

**15- ¿Cuáles oportunidades académicas tienen los estudiantes a través de la gestión pedagógica?**

**D5-**Bueno las oportunidades académicas que tienen los estudiantes, tenemos el desarrollo de competencias para resolver situaciones de su entorno, también tenemos el desarrollo técnico y profesional, el desarrollo en el uso de las TIC, y el desarrollo personal y social estas son las oportunidades que tienen los estudiantes.

## **Resultados de la entrevista Docente 6**

**1- ¿Qué es para usted la gestión pedagógica?**

**D6-**Para mí la gestión pedagógica se refiere a la enseñanza y aprendizaje que se ejercita mediante técnicas, recursos y medios, parte del personal docente y no docente teniendo en esto el logro de los objetivos y metas.

**2- ¿Qué importancia tiene la gestión pedagógica en su centro educativo?**

**D6-** En mi centro educativo tiene gran importancia, ya que va adecuando la gestión pedagógica en cuanto a los aprendizajes de los estudiantes y las competencias necesarias que se necesitan para ello y el cual se van a evidenciar en un futuro en su aprendizaje y en sus logros profesionales.

**3- ¿Cómo describe el proceso de gestión pedagógica?**

**D6-**Como lo describo, yo lo describo como un proceso que facilita que orienta, que coordina y que da las pautas con las acciones a seguir para el mismo.

**4- ¿Cómo se desarrolla la gestión pedagógica en el centro educativo?**

**D6-**Se desarrolla de forma democrática, donde se toma en cuenta la opinión de todos, tomando la mejor, sin importar quien la aporte.

**7- ¿Cuál ha sido su experiencia en el desarrollo de la gestión pedagógica?**

**D6-**Para mí ha sido una gran experiencia ya que a través del desarrollo de la gestión pedagógica he podido conocer más a mis estudiantes y lograr con ellos aspectos muy importantes en su desempeño estudiantil.

**6- ¿Conoces y dominas los procesos de evaluación de los aprendizajes?**

**D6-**Eh si, eh entre los procesos de evaluación de los aprendizajes tenemos la diagnóstica que es un tipo de evaluación, la formativa y la sumativa estas siempre las llevamos a cabo en todos los procesos.

**7- ¿De qué modo se promueve la gestión pedagógica en el centro educativo?**

**D6-**De qué modo se promueve la gestión pedagógica en el centro educativo yo podría decir que esta va promoviendo con el uso de las TIC, podría decir con la integración participación de los padres con una retroalimentación permanente, eh destacando esto eh el desarrollo del mismo a medida que se requiera trabajar o llevar a cabo algo dentro del contexto educativo.

**8- ¿Cómo realizar procesos de mediación de los aprendizajes que promuevan la transformación en la práctica docente?**

**D6-**Como yo podría hacer el proceso de mediación, bueno para promoverlo, primero debo de tener una charla con la orientación que, con tanto padres, tutores y equipo de gestión, ya que ellos deben ir orientando a cada familia con el proceso que se va a llevar a cabo y luego que yo conozca esto y que los padres conozcan yo voy a promover el aprendizaje de mis niños o estudiantes para adaptarlo o adecuarlo al sistema.

**9- ¿Cómo se puede construir aprendizajes significativos en los estudiantes desde la gestión pedagógica?**

**D6-**Bueno, eh yo debo decir que para construir yo debo ambientar tener un clima favorable para ellos, ya que se está hablando de gestión pedagógica, ya que aquí no es solamente el docente que está involucrado sino también el orientador o psicólogos en los centros ellos pueden trabajar de mano con el maestro para favorecer y cubrir las necesidades del niño, ya que yo tengo esta parte lograda con los niños el ambiente es más fácil para trabajarlo.

**10- ¿Cuáles enfoques de la gestión pedagógica utilizas para lograr aprendizaje en los estudiantes?**

**D6-**Desde una política de calidad pública con buenos procesos administrativos bien organizados

**11- ¿Cuáles factores impiden desarrollar una gestión pedagógica eficiente y eficaz?**

**D6-**Una dirección dictatorial que no permita opiniones encontradas y dar razón a lo mejor.

**12- ¿Según su percepción cuales dimensiones de la gestión pedagógica fortalecen los proyectos educativos del centro educativo?**

**D6-**Bueno he yo podría decir, podría fortalecer los encuentros pedagógicos con el docente, eh los cursos de capacitación que se ofrecen eh, utilización de las TIC, en cuanto a charlas, y mucho trabajo en equipo yo podría decir que favorecen el aprendizaje.

**13- ¿Cuáles cree usted son las competencias necesarias para cumplir con las funciones de la gestión pedagógica?**

**D6-**Bueno, estas competencias necesarias, yo creo que debe funcionar el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo la responsabilidad, el asesoramiento y la orientación.

**14- ¿Cuáles recursos pedagógicos consideras necesario en el proceso de la enseñanza, para desarrollar una enseñanza eficiente?**

**D6-**Bueno en esta parte yo entiendo que podemos encontrar diferentes recursos tanto didácticos, materiales, eh utilizar los medios que nos están facilitando ahora en las páginas tratando y siempre estar consiente darle el mejor uso posible a esas páginas un medio o

soporte físico me voy asegurar de darle un fin educativo también puedo decir que en ellos yo voy a desarrollar y activar el interés por la investigación, pero sobretodo es como facilitar los materiales para que los niños puedan alcanzar el proceso de enseñanza aprendizaje.

**15- ¿Cuáles oportunidades académicas tienen los estudiantes a través de la gestión pedagógica?**

**D6-**Se le da mucho seguimiento, oportunidades de aprender a conciencia del individuo, tiene la oportunidad de desarrollar las competencias adquiridas en el contexto que se desenvuelva, también reconocer la importancia de estudiar para enfrentar la vida.

## **Anexo 9. Resultados Entrevista a la Experta**

Gracias a usted por tenerme presente y para lo que yo le pueda servir con mucho gusto en esta mañana tan hermosa y en este día tan precioso, también es el Día de los maestros el día de los docentes, hermoso en realidad el futuro de las naciones principalmente el de la República Dominicana.

Con relación a los procesos institucionales con respecto a la pedagogía, nuestro objetivo principal es que el estudiante salga con las competencias necesarias para poder acceder al curso siguiente del nivel secundario o nivel medio. Bien para nosotros la pedagogía en mi opinión personal, primero voy a expresar para mí es un arte, el arte que desarrolla el maestro dentro de su proceso de enseñanza en el aula y al desarrollar el arte, es mi opinión vuelvo y repito entiendo que pinta de colores la enseñanza del estudiante por eso para mí es un arte la pedagogía, no podemos olvidar que generalmente la pedagogía se rige por el currículo educativo que es el que nos marca el sendero a seguir en la educación primaria, educación media y superior todo esas cosas están altamente preparada por niveles superiores y por personas establecidas y competente para estos fines.

**Le puedo hacer unas cuantas preguntas profe ¿Es el currículo el único recurso que maestro puedo utilizar para la planificación y desarrollo de la clase? ¿O puedo utilizar otras estrategias para enseñar al estudiante? ¿Podría utilizar hasta la imaginación y creación de los estudiantes? o solamente es el currículo?**

Sí, claro que puede utilizar otras estrategias, el currículo es solamente la guía y el sendero para que el maestro sea libre de hacer un proceso de acuerdo con la diversidad que tengan los estudiantes en su aula, ubicar las estrategias propias para que pueda ser un pedagogo excelente y que la enseñanza llegue, el aprendizaje llegue, no solamente ese recurso puede utilizar, recordemos que la pedagogía se enfoca en la psicología y en la sociología del manejo del niño dentro con estrategias psicológicas claro y la sociología es el entorno en donde vive el estudiante, entonces esa parte hay que tomarla en cuenta si, dentro de eso también la pedagogía eh debe tener como fin el profesor ganarse la empatía del estudiante para que pueda participar de cada estrategia que tenga plasmada en su planificación, eh siempre se ha considerado que la pedagogía es un fenómeno complejo, complejo en el sentido de la intervención de la misma, aprende las personas que reciben y que emiten verdad, entonces dentro del proceso de educar al ser humano la pedagogía tiene sus objetivos claros es necesario que utilice la práctica, que utilice diferentes recursos siempre de acuerdo al contexto y el entorno donde vive el estudiante, eso es, importante tomarlo en cuenta qué más podrías nosotros decir de la pedagogía, bueno vamos a decir que ahora mismo está considerada como una ciencia que estudia las técnicas mediante estrategias para aplicarla especialmente en los infantes Nivel Primario, este sociólogo, psicólogo vamos a decir de todo tiene Freire que es muy famoso en cuanto a la investigación de la educación y en la investigación de las personas en su conducta, en su proceder y todo eso, él dice que la pedagogía debe responder a las necesidades propia de un sistema educativo, eh aprende la enseñanza, es decir aprende el profesor con eso entiendo que dice que aprende el señor y aprende también los jóvenes, los niños de lo que tiene en su aula, los resultados se pueden aprovechar dice el observar cuando el estudiante ya sale de su centro y puedo observar las competencias, nosotros tenemos varias experiencias de jóvenes que han pasado por esta escuela y que ha estudiado educación Y que ahora son buenos educadores en politécnicos de acuerdo a los estudios que han hecho otro nivel secundario.

**La pedagogía es lo más importante que el profesor conozca lo que la pedagogía para que pueda didácticamente demostrar con sus acciones que llega al estudiante hemos**

**visto lo qué es la pedagogía, hablando entonces de gestión pedagógica, poniendo este tema le podría decir, ¿qué implica la gestión pedagógica?**

Para nosotros es una responsabilidad bastante grande que de hecho así lo asumimos el compromiso, desde que somos educadores asumimos el compromiso de ser pedagogos eso es lo primero que nos dicen, cuando nosotros entramos a estudiar eso es lo primero que nos dicen, van hacer buenos pedagogos, qué significa eso que nosotros podemos dar lo mejor de nosotros, la gestión pedagógica la manifiesta el profesor en el aula, pero también la gestión institucional el equipo de gestión a la cabeza con el director, coordinador, psicólogos, sociólogos orientadores y docentes de cada nivel que conformamos el equipo de gestión y le damos seguimiento a la parte pedagógica y a la institución que tenemos también es nuestra responsabilidad, no podemos dejar solo al maestro, ellos necesitan compañía siempre un trabajo en equipo, el trabajo en equipo es excelente porque todos formamos parte, todos aprendemos, en cuanto a la gestión pedagógica que el maestro realizan en la institución impedir que los resultados esperados nuestros estudiantes se pueden realizar en el proceso de la lógica, nosotros hemos tenido esas experiencias en diversas circunstancias, estas situaciones en el compromiso de educar a los estudiantes, los niños que llegan a nuestras manos de toda una comunidad, entonces dentro de las aulas tenemos diversidad de niños con esto de la diversidad me refiero a diferentes tipo de aprendizajes que unos son más lentos y otros muy rápido y otros están ahí que si no aprendo tan rápido pero estoy aprendiendo, entonces son los factores que nosotros hemos enfrentado a tiempo y siempre que hemos enfrentado a situaciones, pues nos toca analizar en conjunto de asamblea de maestros en los encuentros pedagógicos, que es el encuentro básico mensual en dónde cada profesor de cada grado no etiquetando a la situación que también contribuyen al aprendizaje del niño la integración de la familia, tratamos de trabajar en equipo esos niños para ayudarlos esas son algunos factores que impiden que el maestro en el aprendizaje llegue menos en algunos de la casos lo que se espera de ellos, nosotros queremos siempre que los estudiantes puedan salir leyendo y escribiendo que puedan comprender lo que le interesa esperando buenos resultados, fíjate hay algo que ayuda mucho a lograr la enseñanza, y es que se tome en cuenta la empatía y lo bien que se siente uno en ese ambiente.

Hay dimensiones que la pedagogía tiene y que hay que poner de manifiesto, como por ejemplo la aptitud igual a conocimiento que pueda tener la maestra, pueda tener una actitud diferente o sea la aptitud estar ahí con el conocimiento adquirido y que va manifestando y la actitud que es su forma de reaccionar, su carácter, sus metas que debe proponerse en su planificación pedagógicamente utilizando nuevas estrategias, la parte didáctica que tiene que ver también con la parte pedagógica, éstas son muy importante, entonces la dimensión que voy hablar es porque hemos hablado de la familia y la comunidad debe estar integrada, la parte administrativa que somos nosotros el equipo de gestión, entonces esas dimensiones tienen que bailar todas juntas, agarrarse de las manos todas para poder lograr esas metas y objetivos que busca la pedagogía que busca todo sistema educativo de este país y de cualquier país en que los muchachos salgan competentes; también la sociedad que tenemos que se enamoren del estudio eso es nuestro principal objetivo hablando pedagógicamente.

**E-Como usted menciona el equipo de gestión, dentro de las funciones del equipo de gestión están coordinar, acompañar, orientar y brindar apoyo a los docentes, los directores, coordinadores y los psicólogos principalmente del equipo de acompañamiento luego cuándo entran acompañar a los docentes en el proceso de enseñanza aprendizaje y observan algunas oportunidades de mejora, ¿qué hacen para poder mejorar esas oportunidades en esos docentes?,**

-Bueno primero nos toca hacer un diagnóstico de Cómo están los niños en el acompañamiento, con el diagnóstico en la mano vamos viendo el adelanto o situaciones que

se hayan presentado dentro del aula con estudiantes y con el maestro, tenemos nosotros un formulario que se le da seguimiento y vamos anotando entonces las partes débiles que hemos encontrado, luego el equipo de gestión nos reunimos nosotros dialogamos qué partes vemos que hay debilidades, para reunirnos con esos grupos de maestros, por ejemplo nosotros tenemos sesiones de primer grado, de segundo grado nos reunimos por secciones y luego nos reunimos con cada uno a sola, pero no solamente nosotros podemos saberlo todo, nosotros buscamos ayuda de los técnicos que tenemos en el distrito y también hemos solicitado ayuda del Instituto de Formación Técnico Profesional (INFOTEP) que es una institución educativa que tiene muchísima experiencia y es muy amplia y hemos tenido para ayudarlos en las debilidades que tenemos en la escuela buscando el bien común en caso de que cuando hemos encontrado debilidad general o debilidades lo expresen.

Le vamos presentando mediante diapositivas que podemos encontrar y también para que ellos aporten qué hacemos.

-Muy importante es una necesidad, no todos vienen siendo pedagogo por ejemplo, los profesores nuevos que van llegando nosotros lo asumimos le damos la bienvenida hay unos pequeños talleres que se le dan para inducción al maestro nuevo para que vaya aprendiendo su pedagogía y le vamos haciendo compañía, incluso los maestros compañeros del mismo grado también lo van induciendo porque tenemos esa norma de inducir a lo que va a comenzar la docencia, es importantísimo que ellos lo conozcan ya que no se tiene referencia, puedes lucir de andamiaje, de apoyo para poder ayudarlos.

**E-Profe disculpe no es una entrevista que le estoy realizando, pero usted considera que hace falta una transformación de la práctica docente.**

D2-Si hace falta, quieres que te diga porque, yo digo que hace falta la transformación, nosotros no lo conocemos todo, el currículo tiene mucha teoría, tiene sus prácticas tiene su estrategia, tiene sus metas, tiene sus objetivos, lo que abarca un currículo qué es lo que nos induce a nosotros por asignatura, pero si hace falta y en lo que yo veo que hace falta el cambio es en que se debe preparar al maestro en que conozca los diferentes síndromes que los niños padecen porque esos científicamente está comprobado no podemos decir este niño no aprende, este niño es un qué se yo que, este niño es un hiperactivo, tenemos que investigar por qué, cual es la razón para que el maestro pueda entender se pueda caer en la necesidad del aprendizaje que se necesita.

**E- ¿Entonces el maestro no se puede quedar rezagado?**

D2-Claro que no, claro que no es un compromiso que debe tener todo estado, todo gobierno todo Ministerio de Educación que llevamos aquí de preparar esos maestros en su práctica docente no teóricamente en sus prácticas, talleres prácticos de que llevar Cuál es el que expliques, hacer análisis FODA, que tiene un diagnóstico del niño, el diagnóstico del niño no es que no vaya a ser el maestro del equipo de gestión porque sabemos que son cosas más profundas que hay otros especialistas en eso pero dentro del aula que yo observo del niño y así es un diagnóstico eso se puede llevar a talleres prácticos no tienes que mencionar el nombre del niño, sino decir bueno mi niño, yo tengo dos niños que son así, Así, así, así, que escriben al revés que escriben hace una letra para acá es una dislexia entonces los que presentan en su forma de ser eso diferencia síndrome para que el maestro conozca la pedagogía, la didáctica del aprendizaje llegue más, porque tenemos mucha pobreza, mucha pobreza de padres algunos son pobrezas mentales que no quiere entender que niño tiene un síndrome, que tiene un problema, porque hay razones para la investigación, los padres siempre piensan que le están diciendo loco, clara que tienen condiciones o del entorno que la aprenden o por genética también, cierto entonces esa parte viene cayendo ahí en la capacitación continua del docente, porque es que el docente no se puede quedar estático, no nunca, es lo que usted está diciendo, el docente debe cada día estar leyendo, estar

capacitándose, entonces obtener nuevos conocimientos, sí, ya que los estudiantes por menor que sea ya han adquirido muchos conocimientos, más hasta que nosotros, claro, por la razón de que ellos nacen digitales desde que nacen las tecnologías y comienzan a buscar y aprenden hasta más que el maestro, saben más, por eso que el maestro para poder nosotros obtener una transformación en el sistema educativo que no estamos hablando ni de este centro, ni de aquel, es el sistema educativo dominicano que debe de transformarse, porque es necesario, porque los resultados lo están diciendo, si en nuestro país verdad, si así es, entonces es una necesidad de que el maestro que porque ya entre al sistema público, soy Licenciado y ya me quede tranquilo, haciendo una planificación de acuerdo al currículo y ya yo entro, pero es como usted dice, no comprendo, no conozco la dificultad o la condición que pueda presentarme uno de mis estudiantes, claro que sí, claro que sí, cuando llega la revolución tecnológica el maestro, yo tengo conciencia de muchos maestros, porque yo soy educadora de muchos años que le tenían miedo a la tecnología, decían el hijo mío sabe más que yo, no diga eso, dígame a su hijo enseñame, porque también está para aprender y ese es un maestro, y yo le decía a una maestra aquí, pero profe no diga así, dígame a su hijo que le enseñe, porque usted es maestra y esta para aprender ese niño aprendió esas habilidades tocando, tecleando, pues que le enseñe a usted a teclear y llegar a esa profundidad, porque la tecnología es buena si sabe utilizar, es buena y muy importante, si, en la actualidad, claro que si porque imagínese ahora tenemos la digitalización del cliente, ante uno llamaba a una empresa y le contestaba un ser humano, ahora le contesta una computadora, entonces hay que conocer todo eso, ya los niños conocen, están muy adelantados en eso y el profesor también en esa parte no debe quedarse rezagado, nunca, así es.

#### **¿E- Desea compartir algo más profe?**

D3-Bueno que le digo que yo maestra de muchos años, para mí es un orgullo haber estudiado esta carrera, una de las tantas que tengo y es en la que me he destacado y pues, vivo eso, vivo la pedagogía, vivo la enseñanza, es un orgullo ver que los estudiantes, por ejemplo yo doy clase en la universidad y los estudiantes me envían un saludo piloteando un avión, estudiantes mío que ya han pasado por esta escuela y ya son médicos y voy y los consulto que yo les di clase, esa es nuestra satisfacción, si entonces es igual que lo que yo le menciono hace un momento, estudiantes que han pasado por aquí y que ahora también son maestro, así es, entonces yo siempre tuve una persona muy amiga eh y el señor ya se la llevo, le digo tuve porque fue en vida, pero todavía sigue siendo mi amiga aunque no esté físicamente porque ella fue un norte a seguir y siempre decía, el maestro siembra amaneceres y recoge atardeceres, eso les toca, eso les toca a los maestros, recoger los atardeceres, así que felicidades por toda esta carrera que está estudiando eh te felicito, espero que esto te haya servido de bien, que tomen bien el conversatorio, estamos para servirte y para servirle también a la universidad que estas estudiando, que más te puedo decir orgullosa de mi carrera, orgullosa del centro que dirijo

E-Así es muchas felicidades profe conocemos de su buen trabajo tanto aquí como gestora, en la universidad que también se desempeña como académica, eh gracias por compartir conmigo en este momento, reitero que ha sacado un día que, día del maestro, día de fiesta y estamos aquí en el centro educativo, que mejor día que este eh para hablar de pedagogía. Muchísimas gracias y que pase buen día.

# ***AUTORIZACIÓN OFICIAL***



VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y POSTGRADO  
DOCTORADO EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

**CARTA AUTORIZACIÓN PARA USO, REPRODUCCIÓN Y DIVULGACIÓN DE OBRA  
CIENTÍFICA CA-VIIP-UIFP-03**

Yo, LUDERSA DEL CARMEN BALDERA CRUZ suscribo la siguiente autorización en fecha 13/05/2024 con el fin de que se realice la reproducción, uso, comunicación y publicación de esta obra en los siguientes términos:

1. Autorizo de manera pura y simple a la UNIVERSIDAD ABIERTA PARA ADULTOS, UAPA, con el fin de que se utilice la Tesis titulada:

**LA GESTIÓN PEDAGÓGICA EN EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN  
DE LA PRÁCTICA DOCENTE EN EL NIVEL PRIMARIO.**

2. Que dicha autorización recaerá en especial sobre los derechos patrimoniales de reproducción de la obra, por cualquier medio, con fines educativos o comerciales, transformación de la obra, a través del cambio de soporte físico, digitalización, traducciones, adaptaciones o cualquier otra forma de generar obras derivadas.
3. Declaro que la tesis es original y que es de mi creación exclusiva, no existiendo impedimento de ninguna naturaleza para la cesión de derechos que estoy haciendo, respondiendo además por cualquier acción de reivindicación, plagio u otra clase de reclamación que al respecto pudiera sobrevenir.
4. Que dicha autorización se hace a título gratuito.
5. Que los derechos morales del (o de la) autor(a) sobre la Tesis corresponden exclusivamente al (a la) AUTOR (A) y en tal virtud, a la UNIVERSIDAD ABIERTA PARA ADULTOS, UAPA, se obliga a reconocerlos expresamente y a respetarlos de manera rigurosa

LUDERSA DEL CARMEN BALDERA CRUZ

*Autor(a)*

## DEPARTAMENTO DE BIBLIOTECA

### Plantilla de depósito de las obras digitales para su almacenamiento en el Repositorio Académico Institucional.

Por este medio el (los) autor (es) LUDERSA DEL CARMEN BALDERA CRUZ  
autoriza(n) a la Universidad Abierta para Adultos (UAPA) publicar en el Repositorio Académico Institucional su obra titulada:

### **LA GESTIÓN PEDAGÓGICA EN EL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DE LA PRÁCTICA DOCENTE EN EL NIVEL PRIMARIO.**

Siguiendo los términos y condiciones establecidos en este documento.

#### **Términos y Condiciones de Publicación**

1. Estará registrada bajo las Licencias Creative Commons: Atribución -No comercial- Sin obras derivadas. Esta licencia permite copiar, distribuir, exhibir y ejecutar la obra. Todo ello a condición de que se atribuya la autoría sobre la obra en la forma en que haya sido especificada por el(los) autor(es) o el licenciante; no se use comercialmente; y que no se produzcan obras derivadas sobre la original.
2. El acceso a la obra será libre, permitiendo su consulta y descarga, pero no su modificación.
3. Las opiniones contenidas en la presente obra son de exclusiva responsabilidad de su(s) autor(es). UAPA, como institución, no se responsabiliza de los conceptos que aquí se emiten.

#### **Tipo de obra digital Marcar con un (✓) cotejo el recuadro.**

<input checked="" type="checkbox"/>	Tesis	<input type="checkbox"/>	Revista	<input type="checkbox"/>	Conferencia
<input type="checkbox"/>	Informe final de grado	<input type="checkbox"/>	Boletín	<input type="checkbox"/>	Memoria de evento
<input type="checkbox"/>	Libro	<input type="checkbox"/>	Artículo científico	<input type="checkbox"/>	Ponencia en evento
<input type="checkbox"/>	Objetos de aprendizaje	<input type="checkbox"/>	Multimedia	<input type="checkbox"/>	Otros. Especifique: _____

Autorizado y entregado en la ciudad de SANTIAGO DE LOS CABALLEROS a los 13  
días del mes de MAYO del año 2024.



Autor(a) de la obra

Instancia Gestora

Director/Encargado del Departamento de Biblioteca