



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

**RECINTO UNIVERSITARIO “RUBEN DARIO”  
FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS  
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA**

**LIDERAZGO DEL EQUIPO DIRECTIVO EN EL ACOMPAÑAMIENTO  
PEDAGÓGICO A LOS DOCENTES DE EDUCACIÓN PRIMARIA EN EL  
INSTITUTO TÉCNICO LA INMACULADA, DEL DISTRITO III, DEL MUNICIPIO  
DE MANAGUA, DURANTE EL I SEMESTRE DEL AÑO 2019.**

Informe de Seminario de Graduación para optar al Título de Licenciatura en  
Pedagogía con mención en Administración de la Educación.

**Autor(a): Tec. Sup. Norma Lastenia Pérez Castillo.**

**Tec. Sup. Juan Carlos Rivas López.**

**Tec. Sup. Arlen de Fátima Zúniga Pacheco.**

**Tutora: MSc. Martha González Rubio.**

**Managua, Nicaragua 10 de mayo de 2019.**





UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

**RECINTO UNIVERSITARIO “RUBEN DARIO”  
FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS  
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA**

**LIDERAZGO DEL EQUIPO DIRECTIVO EN EL ACOMPAÑAMIENTO  
PEDAGÓGICO A LOS DOCENTES DE EDUCACIÓN PRIMARIA EN EL  
INSTITUTO TÉCNICO LA INMACULADA, DEL DISTRITO III, DEL MUNICIPIO  
DE MANAGUA, DURANTE EL I SEMESTRE DEL AÑO 2019.**

Informe de Seminario de Graduación para optar al Título de Licenciatura en  
Pedagogía con mención en Administración de la Educación.

**Autor(a): Tec. Sup. Norma Lastenia Pérez Castillo.**

**Tec. Sup. Juan Carlos Rivas López.**

**Tec. Sup. Arlen de Fátima Zúniga Pacheco.**

**Tutora: MSc. Martha González Rubio.**

**Managua, Nicaragua 10 de mayo de 2019.**

**TEMA:**

**LIDERAZGO DEL EQUIPO DIRECTIVO EN EL ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO A LOS DOCENTES DE EDUCACIÓN PRIMARIA EN EL INSTITUTO TÉCNICO LA INMACULADA, DEL DISTRITO III, DEL MUNICIPIO DE MANAGUA, DURANTE EL I SEMESTRE DEL AÑO 2019.**

## DEDICATORIA

Dedicamos esta tesis a:

Dios, por habernos brindado la vida y la fortaleza para culminar esta investigación.

Nuestros Padres, quienes nos apoyaron todo el tiempo para continuar en el camino.

Nuestros maestros, quienes nunca desistieron al compartir sus conocimientos y su confianza.

A nuestra tutora MSc. Martha González Rubio, por haber brindado su tiempo, conocimiento y paciencia para guiarnos y culminar el trabajo de investigación.

Tec. Sup. Norma Lastenia Pérez Castillo.

Tec. Sup. Juan Carlos Rivas López.

Tec. Sup. Arlen de Fátima Zúniga Pacheco.

## **AGRADECIMIENTO**

A nuestro Señor Jesucristo por concedernos el conocimiento para encontrar el camino a la verdad.

A nuestras Familias por brindarnos la confianza y la seguridad de alcanzar nuestros objetivos propuestos.

A la Dirección del Instituto por permitirnos realizar la investigación en su centro de labores y habernos brindado la información pertinente según nuestros objetivos.

A nuestra tutora de Seminario por brindarnos el conocimiento y acompañamiento necesario para alcanzar con calidad y éxito nuestro informe de Seminario.

Tec. Sup. Norma Lastenia Pérez Castillo.

Tec. Sup. Juan Carlos Rivas López.

Tec. Sup. Arlen de Fátima Zúniga Pacheco.

## RESUMEN

La investigación realizada fue con el objetivo de valorar la incidencia del liderazgo del equipo directivo en el acompañamiento pedagógico a los docentes de educación primaria en el Instituto Técnico La Inmaculada, para ello se describieron las características y los tipos de liderazgos del equipo directivo, se identificaron los elementos de la inteligencia emocional de las autoridades, también se analizó el proceso de acompañamiento pedagógico que estos llevan a cabo en la institución.

El enfoque de esta investigación es mixto porque recolecta, analiza y vincula los datos cuantitativos con los cualitativos de los instrumentos aplicados. En cuanto a su profundidad es descriptivo porque describe la incidencia del liderazgo del equipo directivo en el acompañamiento pedagógico a los docentes de educación primaria. Es de corte transversal ya que el estudio se realizó en un corto plazo, comprendido en el I semestres del año 2019.

Se aplicaron instrumentos como guía de encuesta a docentes y guía de entrevista al equipo directivo que sirvieron para recopilar y analizar la información que conllevó a un resultado final del estudio.

Los resultados determinaron que el equipo directivo ejerce un liderazgo democrático con leves indicios de autoritarismo, también poseen elementos de inteligencia emocional, sin embargo el auto control y las habilidades sociales no están presentes en estos, se brinda acompañamiento pedagógico a los docentes, no obstante las frecuencias de este proceso no se encuentran debidamente establecidas, la incidencia del liderazgo del equipo directivo en el acompañamiento pedagógico es muy buena, este criterio obtuvo el mayor porcentaje en las encuestas aplicadas a los maestros.

# ÍNDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

I.	INTRODUCCIÓN.....	10
1.1	ANTECEDENTES.....	11
1.2	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	14
1.3	JUSTIFICACIÓN.....	15
II.	OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN.....	16
2.1	Objetivo General.....	16
2.2	Objetivos Específicos.....	16
III.	MARCO TEÓRICO.....	17
3.1	Liderazgo.....	17
3.1.1	Definición de Liderazgo.....	17
3.1.3	Tipos de Liderazgo.....	19
3.1.4	Inteligencia Emocional.....	20
3.2	Acompañamiento Pedagógico.....	22
3.2.1	Definición de Acompañamiento Pedagógico.....	22
3.2.2	Objetivos del Acompañamiento Pedagógico.....	23
3.2.3	Finalidad del Acompañamiento Pedagógico.....	23
3.2.4	Principios fundamentales que guían el Acompañamiento Pedagógico.....	24
3.2.5	Procesos del Acompañamiento Pedagógico.....	27
IV.	PREGUNTAS DIRECTRICES.....	31
V.	OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	32
VI.	DISEÑO METODOLÓGICO.....	34
6.1	ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	34

6.1.1 Cuantitativo.....	34
6.1.2 Cualitativo.....	34
6.2 TIPO DE ESTUDIO.....	34
6.2.1 De acuerdo al Tiempo .....	34
6.2.2 De acuerdo al alcance.....	35
6.3 ÁREA DE ESTUDIO .....	35
6.4 POBLACIÓN Y MUESTRA .....	35
6.4.1 Definición de Población.....	35
6.4.2 Definición de Muestra.....	36
6.5 MÉTODOS TEÓRICOS Y EMPÍRICOS .....	36
6.5.1 Métodos Teóricos .....	36
6.5.2 Métodos Empíricos .....	36
6.6 VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS.....	37
6.7 INSTRUMENTOS APLICADOS .....	38
6.7.1 Definición de Instrumento de la Investigación.....	38
6.7.2 Guía de Entrevista al Equipo Directivo .....	38
6.7.3 Guía de Encuesta a los Docentes.....	38
VII. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	39
<b>7.1 Características y tipo de liderazgo del Equipo Directivo .....</b>	<b>39</b>
<b>7.2 Elementos de Inteligencia Emocional que posee el Equipo Directivo como líderes del instituto .....</b>	<b>41</b>
<b>7.3 Procesos del Acompañamiento Pedagógico que realiza el Equipo Directivo ..</b>	<b>48</b>
VIII. CONCLUSIONES.....	68
IX. RECOMENDACIONES .....	70
X. BIBLIOGRAFÍA.....	72
XI. ANEXOS.....	75

## I. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo corresponde a una investigación basada en la incidencia del liderazgo del equipo directivo en el acompañamiento pedagógico brindado a los docentes de educación primaria, para esto se seleccionó el Instituto Técnico la Inmaculada, ubicado en Comarca Pochocuape, del Distrito III, municipio de Managua, ya que cumple con todas las condiciones físicas, ambientales y la disponibilidad de apoyo por parte de la directora, subdirectora y personal docente para llevar a cabo nuestro estudio.

La importancia del liderazgo en una institución educativa radica en la buena orientación que sus líderes brinden a sus subordinados y en la capacidad de persuasión que estos empleen para ganar su confianza y de esta manera lograr que estos trabajen por un bien común para el alcance de metas.

Por tanto la incidencia del liderazgo del equipo directivo en el acompañamiento pedagógico, es fundamental para el desarrollo de los docentes y estudiantes, aporta nuevas estrategias metodológicas que favorecen el proceso enseñanza-aprendizaje. Por consiguiente la incidencia de un liderazgo es determinante para la labor docente, debido a que integra prácticas innovadoras, motiva al desarrollo integral del individuo.

La estructura de este informe está basado en la metodología científica, contiene los siguientes apartados: introducción, Objetivos, Marco Teórico, Preguntas Directrices, Operacionalización de las Variables, Diseño Metodológico, Análisis de los Resultados, Conclusiones y Recomendaciones que son las pautas para valorar la incidencia del liderazgo del equipo directivo en el acompañamiento pedagógico.

## 1.1 ANTECEDENTES

Para el desarrollo de esta investigación se realizó una revisión bibliográfica de estudios científicos en el contexto nacional e internacional, relacionados con el tema.

En el ámbito internacional se encontraron los siguientes estudios:

Una investigación para optar al título de licenciatura, titulada: Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima. El autor es Zarate Ramírez (Lima - Perú 2011) este estudio tiene el propósito de analizar la relación que existe en el Liderazgo del Director y el desempeño del docente en concordancia al trabajo pedagógico, de la misma forma el trabajo en la escuela como tarea educativa. Otro propósito era conocer el Estilo de liderazgo del director, y como lo utiliza este para dirigir, motivar, guiar, influir y coordinar a su personal en el proceso educativo.

Entre los principales resultados están los siguientes:

- Existencia de un alto grado de correlación lineal entre el liderazgo directivo y desempeño docente con sus respectivas dimensiones. Esto significa que, el líder directivo en su labor, se despliega en las dimensiones de gestión pedagógica, institucional y administrativa como consecuencia el desempeño docente mejora en sus dimensiones: profesional, personal y social.
- Los docentes y los alumnos están de acuerdo con los diferentes estilos de liderazgo autoritario, democrático y situacional para cumplir con la función de director de las instituciones educativas.

Otra investigación consultada, titulada: Liderazgo del Director y el desempeño pedagógico docente por el autor Guatemalteco Raxuleu (Quetzaltenango, 2014) para optar al Título de Licenciado en Administración de la Educación, describe la vinculación que hay entre ambas.

Entre los principales resultados están los siguientes:

- Los directores de los institutos de educación básica del Distrito Escolar No. 07-06-03 fueron calificados con un nivel eficiente en el ejercicio de los indicadores propuestos por diversos autores en el área de liderazgo directivo escolar.
- Una amplia mayoría de respuestas obtenidas apuntan a que el desenvolvimiento de los directores mediante cada acción impulsan o influyen el accionar pedagógico de los docentes en las aulas.

En el ámbito nacional se encontraron los siguientes estudios:

En el Centro de Documentación (CEDOC) del Departamento de Pedagogía, de la Facultad de Educación e Idiomas, de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN-Managua, se encontraron las siguientes investigaciones.

Un primer estudio encontrado para optar al título de licenciatura, titulado: Estilo de liderazgo aplicado por la directora en el desarrollo del proceso administrativo en el Instituto Técnico La Inmaculada presentada por los autores: Lila Narváez Hernández y Mario Chávez Hernández en el año 2014, con el objetivo general: examinar el estilo de liderazgo aplicado por la Directora en el proceso administrativo. Teniendo como principales hallazgos lo siguiente:

- La directora posee características de líder y además la constancia al ser coherente en su manejo administrativo, congruente, confiable e íntegro al delegar el trabajo en los docentes.
- El estilo de liderazgo que aplica la directora es el democrático ya que toma en cuenta las opiniones de los docentes, delega funciones en sus subordinados y establece modalidades de trabajo grupal y colaborativo.

Otro estudio es el titulado: Acompañamiento pedagógico que realiza la directora para fortalecer el desempeño docente de la Escuela Pública Pablo Antonio Cuadra por autores: María Gaitán Alvarado y Marina Hurtecho Pérez en el año 2016, con el objetivo general: Valorar el proceso de acompañamiento pedagógico que realiza la directora a los docentes de la escuela. Teniendo las siguientes conclusiones:

- La directora realiza el acompañamiento pedagógico de manera mensual ya que tiene que atender otras responsabilidades fuera del centro.
- Los docentes expresaron que la directora cumple con sus objetivos propuestos y les da a conocer los resultados del acompañamiento pedagógico.

## 1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El presente estudio investigativo surge al analizar el contexto de la institución educativa en el trabajo pedagógico y el desempeño del equipo directivo en la Modalidad de Primaria del Instituto Técnico La Inmaculada y la forma en que este ejerce el liderazgo pedagógico en dicha institución. Entre las actividades que realizan está una buena comunicación con los docentes, acciones motivacionales que mantienen un clima organizacional agradable, fomentando buenas relaciones interpersonales en pro de la integración del personal docente en sus funciones.

En el instituto existe poco acompañamiento pedagógico a la labor docente, siendo poco objetiva la valoración del desempeño de los maestros. Los dos acompañamientos programados por semestre a cada docente, no se cumplen, realizando uno o en su efecto ninguno, debido a que el equipo directivo no establece de manera formal las frecuencias de visitas.

A los docentes se les informa sobre el formato de acompañamiento pedagógico con el objetivo de dar a conocer los indicadores que se evaluarán durante la visita al aula. Esta actividad es únicamente informativa porque generalmente no se lleva a cabo las visitas.

Lo expresado en los párrafos anteriores indica que el liderazgo del equipo directivo tiene poca influencia en el acompañamiento pedagógico, reflejándose en el desarrollo de actividades tradicionalistas, estrategias metodológicas poco eficaces.

El equipo directivo tiene pocos elementos para la valoración de la labor docente, por la falta de organización al no establecer un orden formal en las frecuencias del acompañamiento pedagógico que brinda a los docentes en el ejercicio de su liderazgo a través de sus funciones directivas.

Es por esta razón debemos plantear la siguiente interrogante:

¿Cuál es la incidencia del liderazgo del equipo directivo en el acompañamiento pedagógico a los docentes de Educación Primaria del Instituto Técnico La Inmaculada?

### **1.3 JUSTIFICACIÓN**

La realización de esta investigación se considera importante, porque la incidencia del liderazgo del equipo directivo en el instituto es fundamental para el acompañamiento pedagógico brindado a los docentes de educación primaria, siendo prioridad vital para la calidad educativa en la labor docente de la institución.

La UNESCO (1998): “Hace referencia que los directores deben desarrollar competencias para mantener el compromiso con los objetivos de la institución, en la sociedad, así mismo, brindar orientación estratégica hacia la visión de la institución y la labor docente”.

Por lo anterior expuesto, se considera necesario valorar la incidencia del liderazgo aplicado por el equipo directivo en el acompañamiento pedagógico. Este desarrollará un desempeño más efectivo en la labor docente.

El acompañamiento pedagógico brinda pautas a los docentes para desarrollar estrategias innovadoras, elevar la calidad educativa, el desempeño laboral y la interrelación entre los protagonistas de la labor educativa. Genera oportunidades para el desarrollo del aprendizaje, detecta fortalezas, debilidades y oportunidades para mejorar el proceso enseñanza-aprendizaje.

La influencia del liderazgo en el acompañamiento pedagógico, promueve la interrelación entre el equipo directivo y personal docente, a fin de alcanzar un desarrollo profesional y ético, que beneficie al educando con clases innovadoras, promoviendo la retroalimentación de los principales actores del instituto.

## **II. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN**

### **2.1 Objetivo General**

Valorar la incidencia del liderazgo del equipo directivo en el acompañamiento pedagógico a los docentes de educación primaria en el Instituto Técnico La Inmaculada, del Distrito III, del municipio de Managua, durante el primer semestre del año 2019.

### **2.2 Objetivos Específicos**

Describir las características y el tipo de liderazgo que ejerce el equipo directivo del Instituto Técnico La Inmaculada.

Identificar los elementos de la inteligencia emocional que posee el equipo directivo como líderes del Instituto Técnico La Inmaculada.

Analizar el proceso de acompañamiento pedagógico que brinda el equipo directivo a los docentes de educación primaria en el Instituto Técnico La Inmaculada.

### III. MARCO TEÓRICO

#### 3.1 Liderazgo

##### 3.1.1 Definición de Liderazgo

A través de los años han surgido miles de definiciones acerca de este término, sin embargo consideramos que estos autores establecen una conceptualización más asertiva con respecto al objetivo de nuestra investigación.

- El liderazgo es un proceso altamente interactivo y compartido, en el cual los miembros de todo el equipo desarrollan habilidades en un mismo proceso, implica establecer una dirección, visión y estrategias para llegar a una meta, alineando a las personas y al mismo tiempo motivándolas. (Warren, Estrategias para un liderazgo Eficaz, 1990)
- El liderazgo es además, la influencia interpersonal ejercida en una situación dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. El liderazgo es considerado como un fenómeno que ocurre exclusivamente en la interacción social, debe ser analizado en función de las relaciones que existen entre las personas en una determinada estructura social, y no por el examen de una serie de características individuales. (Chiavenato, El mayor portal de las Gerencias, 1999)
- Un líder es capaz de llevar a cabo tareas de forma simultánea que van desde las más sencillas hasta las más complejas. (Ginebra, 1997) afirma: "El liderazgo es la manera de mover personas" (p.65). Es en esta área donde la persuasión y el carisma inspira el trabajo del grupo hacia el alcance de los propósitos establecidos.

- El líder en todos los niveles y en todos los campos de trabajo humano, es en realidad un constructor de la cultura organizacional, siendo esta, el conjunto de valores, tradiciones, creencias y conductas que dan identidad, personalidad, sentido y destino a una organización para el logro de sus objetivos económicos y sociales. (Siliceo, 1999)
- Un buen liderazgo escolar consiste en transformar los sentimientos, actitudes y opiniones, así como las prácticas, con el objeto de mejorar la cultura de la escuela. A la misma vez reconoce que en las escuelas aisladas y con pocos recursos, como en muchas partes de América latina, la motivación e incentivos para ser un director innovador, previsor y participativo pueden ser mucho menores que en las escuelas sin contextos socioeconómicos más favorables. (Liderazgo Escolar, 2018)

Un líder tiene la habilidad de persuadir a un grupo de personas, conoce las capacidades y limitaciones de sí mismo y de cada uno de sus miembros, aprovechándolas de tal forma que motive a la acción para el alcance de un mismo fin.

### **3.1.2 Características de un líder.**

Autores de diferentes partes del mundo han establecido un sin número de características que un líder debe de poseer, sin embargo consideramos que las establecidas por (Goleman D. , 2005) son las más asertivas.

- **Inteligencia emocional:** es la sensibilidad para darse cuenta del estado de ánimo y clima general del grupo.
- **Autoconfianza:** no depender de la aprobación de los demás.
- **Aceptar las propias limitaciones:** conocer y respetar las limitaciones propias y de los otros.

- **Modestia:** aprender de las críticas de los demás.

Habiendo conocido las características que debe poseer un líder y las capacidades que este debe tener, es necesario identificar los tipos de liderazgos que existen, no obstante haremos referencia solo de aquellos que consideramos pertinentes en nuestra investigación.

### 3.1.3 Tipos de Liderazgo.

- **Liderazgo Coercitivo o Autoritario.**

El primero de los tipos de liderazgo según Daniel Goleman se basa en la disciplina. Los directivos que siguen estos modelos intentan que permanezca por encima de cualquier otro valor, la disciplina. Para ello normalmente emplean instrucciones cortas, concretas y precisas. Por lo general las consecuencias de no cumplir con lo encargado serán duras y en muchos casos intentarán sentar precedente, para constituirse como un aviso para aquel que tenga la tentación de relajarse o de no seguir lo pautado. (Goleman, La mente es maravillosa, 2019)

- **Liderazgo Democrático.**

Sigue la idea de que es necesario tener en cuenta las opiniones de todo el grupo a la hora de tomar una decisión, esto puede implicar reuniones, debates y charlas. Por lo tanto será especialmente útil en casos en los que haya mucho tiempo para elegir el camino a seguir y en aquellos en los que la formación de todos los miembros del grupo para el objeto propuesto es similar. (Goleman, La mente es maravillosa, 2019)

- **Líder Transformacional.**

Se caracteriza por su capacidad de realizar cambios tanto en los individuos como en las organizaciones y sistemas sociales, por otro lado es capaz de influir y modificar la cultura organizacional de una institución, impregnándola con nuevas ideas y desechando lo ambiguo por la innovación. (Burns, 1978)

- **Líder Transaccional.**

Esta teoría fue descrita por el sociólogo Max Weber, conocido como el liderazgo gerencial, se enfoca en el rol de la supervisión, la organización y el desempeño grupal. Los líderes que implementan este estilo se centran en tareas específicas, usando recompensas y castigos para motivar a los seguidores. (Weber, 2017)

Un director no necesariamente puede ser definido por un tipo de liderazgo, en esta persona pueden caber varios estilos, sin embargo uno de ellos predominará más que los otros, revelando de esta manera la verdadera esencia de su carácter.

De los estilos de liderazgo y características antes mencionadas la principal que debe predominar en un líder es la inteligencia emocional, término que ha sido motivo de estudio y creaciones de artículos por diferentes autores, siendo el principal precursor Daniel Goleman.

### **3.1.4 Inteligencia Emocional**

#### **3.1.4.1 Definición de Inteligencia Emocional.**

- Un líder puede tener miles de características que le distinguen de otras personas, sin embargo el control de sus emociones bajo cualquier circunstancia debe ser la principal a tener. (Goleman, 2007) define "la

inteligencia emocional como la habilidad de percibir, entender, razonar y manejar las emociones de uno mismo y la de los demás". Contener la emoción misma y sobrellevar la de los demás es un arte persuasivo que permite tomar el control de una situación inesperada.

- Implica no solo el conocimiento propio de las emociones, sino descubrirlas y diferenciarlas para favorecer las relaciones interpersonales. (Salovey, 1990) "la inteligencia emocional consiste en la habilidad para manejar los sentimientos y emociones, discriminar entre ellos y utilizar estos conocimientos para dirigir los propios pensamientos y acciones", una vez dominado este nivel de inteligencia es posible concertar mejor las decisiones y motivar de forma positiva.

#### **3.1.4.2 Características de la Inteligencia Emocional.**

En este grupo los rasgos de inteligencia emocional más evidentes son:

##### **En el campo de las Competencias Personales.**

- **Conciencia de uno mismo:** reconocer tus emociones y tus defectos, conocer tus fortalezas y debilidades.
- **Autorregulación o Autocontrol:** ser honesto e íntegro, asumir responsabilidades, tener seguridad del valor que tienes y de tus capacidades.
- **Auto Motivación:** aspirar a mejorar o lograr un estándar de excelencia, asumir objetivos de la organización, estar dispuesto actuar cuando hay una oportunidad, ser optimista y persistente.

## **En el campo de las Competencias Sociales.**

- **Conciencia Social:** empatía, mostrar interés activo por las preocupaciones de los demás, anticipar, reconocer y satisfacer las necesidades de otras personas, desarrollar y fortalecer las habilidades de otros, fomentar la diversidad.
- **Habilidades Sociales:** influencia, comunicación, liderazgo, catalizador de cambio, gestión de conflictos, colaboración, cooperación y trabajo en equipo.

Una vez descritas todas las generalidades acerca de que significa liderazgo y su importancia, debemos considerar su incidencia en el acompañamiento pedagógico y los beneficios que este conlleva en el proceso de educación.

### **3.2 Acompañamiento Pedagógico**

#### **3.2.1 Definición de Acompañamiento Pedagógico.**

Un líder directivo a través de sus competencias, características y estilos de liderazgos, debe ser capaz de brindar un acompañamiento pedagógico dentro de sus funciones para lograr el desarrollo no solo de su profesión, sino el de los docentes, estudiantes y por ende toda la comunidad educativa.

Una estrategia regional de acompañamiento en las escuelas rurales, concibe el acompañamiento pedagógico como una estrategia central que consiste en brindar soporte técnico y afectivo (emocional, ético y afectivo) para impulsar el proceso de cambio en las prácticas de los principales actores de la comunidad educativa. (Valle, 1989)

El acompañamiento del que hablamos está centrado en el desarrollo de las capacidades de los participantes a partir de la asistencia técnica, el diálogo y la promoción de la reflexión del facilitador sobre su práctica pedagógica y de gestión de la escuela. (Castro, 2015)

### **3.2.2 Objetivos del Acompañamiento Pedagógico.**

- Fortalecer a los docentes como líderes del cambio y la innovación, con capacidades de diseño y gestión.
- Crear en las escuelas espacios de reflexión, evaluación y mejora de la práctica pedagógica.
- Contribuir al logro de cambios en la cultura organizacional, orientados en la obtención de mejores niveles de aprendizajes de sus estudiantes. (Santos, 2013)

### **3.2.3 Finalidad del Acompañamiento Pedagógico.**

El acompañamiento pedagógico tiene como finalidad fortalecer a los docentes como líderes de cambio, mejorar la calidad de los aprendizajes de los estudiantes, este debe generar y fortalecer una cultura de revisión e innovación de la práctica pedagógica, orientada hacia la mejora de la calidad educativa. (Santos, 2013)

### 3.2.4 Principios fundamentales que guían el Acompañamiento Pedagógico.

Un estudio realizado por las Msc. Román y Dobusdebes, originarias de Quito, Ecuador, determinaron tres principios fundamentales que deben de regir un acompañamiento pedagógico, para que este sea objetivo y legítimo, también indicaron las características que debe poseer el líder o docente acompañante durante este proceso. (Roman, 2014)

- **Humanista:** refiere al desarrollo de las capacidades y actitudes del docente acompañado, orientadas al mejoramiento de su desempeño.
- **Integrador:** porque observa, analiza y retroalimenta todas las dimensiones del quehacer educativo del docente acompañado, contextualizando el entorno institucional.
- **Valorativo:** porque destaca los aspectos positivos del docente acompañado y motiva su crecimiento personal y profesional.

El liderazgo dentro de un acompañamiento pedagógico debe valorar el desempeño docente, procurando la aplicación de instrumentos evaluativos bajo el marco ético y profesional. Es por eso que es importante definir, conocer las estrategias de liderazgo y las características que estas estrategias deben de cumplir durante el acompañamiento pedagógico.

### Estrategias de un líder directivo en el acompañamiento pedagógico.

Para liderar un equipo de forma eficaz y potenciar las habilidades de sus miembros, es necesario que el líder implemente estrategias, pero antes debe conocer al grupo que dirige, es decir, quienes lo integran, cuántos son, cuáles son sus objetivos y expectativas, que tiene en común, cuáles son los roles que asumen y cómo es su dinámica personal.

- **Crear un clima altamente productivo:**

Promover la participación, la libertad, la cooperación, la interacción directa, las decisiones conjuntas y consensuadas, logrará que los colaboradores estén dispuestos a dar lo mejor de sí.

- **Predica con tu ejemplo:**

Sé un referente para los que te rodean, poca legitimidad tendrán tus acciones si un día exiges algo y al día siguiente incumples eso que has pedido a los miembros de tu equipo.

- **Rota las funciones y los roles:**

Una manera de motivar a los equipos de trabajo es cambiando de vez en cuando los roles que los miembros asumen, de esta manera aumenta el compromiso de tus seguidores y descubres determinados talentos en ciertas personas.

- **Gestiona los conflictos exteriorizándolos:**

Todos los grupos tienen problemas, dificultades y diferencias, así como contrariedades, la clave está en intervenir a tiempo, escuchar atentamente ambas partes y finalmente actuar con justicia y ponderación.

- **Apuestas por una comunicación viable:**

Los líderes deben hablar claro y abordar temas de interés de manera directa y transmitir seguridad. La comunicación entre él y sus colaboradores debe ser auténtica y sin ambigüedades, busca además los canales más adecuados para cada caso.

- **Fija metas periódicas:**

Los objetivos trazados cada cierto tiempo son referencia para la acción de tus equipos de trabajo. Las metas periódicas son un buen recurso contra la rutina y el obstáculo que muchas veces estanca los equipos de trabajo, por tanto impiden que se alcance el máximo rendimiento.

- **Establece contacto directo con cada miembro del equipo:**

Así como es ideal que tengas un trato cercano con tu equipo de colaboradores, también lo es, que de vez en cuando personalices dicha relación escuchando a cada uno de ellos, lo práctico sería que lo hagas de manera formal, aunque puedes ensayar vías informales, no previsibles, sobre todo si quieres que tus colaboradores se muestren espontáneos, abiertos al diálogo y logres empatizar con ellos. Cuando optes por este recurso recuerda que una de las funciones esenciales del líder es transformar a quienes te rodean y potenciar sus habilidades y fortalezas. (Directivos, 2014)

### **Características de una estrategia de liderazgo en el Acompañamiento Pedagógico.**

- **Horizonte temporal:** se emplea para describir actividades que comprenden un amplio horizonte de tiempo, en relación con el tiempo en que se tarda en efectuarla y el que se tarda en observar su impacto.
- **Impacto:** la estrategia no necesariamente debe ser impactante desde su elección pero al menos su impacto final si debe ser importante.
- **Concentración de esfuerzos:** una estrategia eficaz por lo general suele requerir concentrar la actividad, esfuerzo o atención en un número bastante

reducido de fines, disminuye implícitamente los recursos disponibles para otras actividades.

- **Patrón de decisiones:** exigen que cierto tipo de decisiones sean tomadas con el tiempo, estas han de apoyarse las unas a las otras, como si siguieran un patrón o secuencia uniforme.
- **Capacidad de penetración:** engloba un amplio espectro de actividades, lo cual requiere que todos los niveles de una organización actúen casi indistintamente, en forma que refuercen las estrategias. La estrategia es de largo plazo o de largo alcance, engloba y controla las acciones más importantes de la organización y es un determinante básico de su éxito o fracaso a lo largo del tiempo. (Wheelwright, 2008)

Una vez abordada las generalidades que encierran la importancia del acompañamiento, es necesario conocer las fases de este proceso y las actividades que deben desarrollarse en cada una de ellas, buscando siempre el mejoramiento de la labor docente.

Del autor Brito se tomaron de referencias las dos primeras fases, las cuales están acordes al contexto educativo nicaragüense, y de la autora Arlene Calderón creadora del Manual de Acompañamiento Pedagógico en el Aula, se seleccionaron las dos últimas puesto que coinciden con nuestra realidad y dan continuidad a las fases anteriores antes mencionadas.

### **3.2.5 Procesos del Acompañamiento Pedagógico**

(Brito, 2014) Los procesos responden a un conjunto de acciones desarrolladas con el propósito de garantizar el logro de los objetivos del acompañamiento pedagógico en el aula. Estas fases son las siguientes:

### **3.2.5.1 Planificación y Organización del proceso de Acompañamiento Pedagógico.**

Este momento es cuando los directivos, subdirectores y coordinadores de área se reúnen, con el objetivo de elaborar la planificación y organización de la ejecución del acompañamiento pedagógico al personal docente.

La planificación debe ser en conjunto y lo recomendado es hacerla para un semestre, lo que implica contar con: horarios de clases, organización docente, documentos curriculares y de capacitación desarrollada. Recordemos que este plan debe ser divulgado de manera general a los estudiantes, de forma que ellos se dispongan a cooperar con el proceso y de esta manera iremos logrando que los estudiantes se sientan partícipes y no incómodos con la visita (Calderon, 2013, pág. 14)

El plan de acompañamiento pedagógico, debe contener los elementos siguientes.

- Datos Generales.
- Introducción.
- Objetivos.
- Temáticas que se atenderán en el acompañamiento pedagógico.
- Metodología para la ejecución del acompañamiento.
- Participantes.
- Anexos.

### **3.2.5.2 Observación en el Aula.**

La observación significa examinar atentamente algo en algún lugar, en este caso particular el aula abarca varios ámbitos: físico, pedagógico y al docente como persona.

- **Ámbito físico:** contribuye a un clima armónico de trabajo en el aula, además de la disponibilidad de recursos didácticos y equipamiento, se promueve la pro actividad en el quehacer educativo tanto del docente como de los estudiantes.

- **Ámbito pedagógico:** permite observar el proceso metodológico utilizado por el docente para el desarrollo de la clase programada, los recursos educativos de apoyo, la calidad del contenido y el nivel de autonomía de los estudiantes.
- **Ámbito personal del docente:** identifica la actitud del docente hacia sus estudiantes, presentación física, el tono de voz que utiliza, cómo organiza la clase (recursos didácticos, la pizarra, entre otros), el manejo del grupo y las distintas situaciones que se generan en el aula.

La observación debe ser planificada, desarrollada sistemáticamente y valorada de manera formal. Al ser planificada se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- El tipo de observación.
- El tiempo de duración.
- El instrumento a utilizar.

El propósito de la observación es describir de forma objetiva la realidad del aula, sin que intervenga la apreciación personal del docente acompañante (juicios y prejuicios).

### **3.2.5.3 Asesoría y Evaluación.**

Se desarrolla de manera posterior a la observación en el aula, para identificar necesidades de apoyo y orientación académica - profesional para mejorar la clase, tiempos y espacios en el aula, con el propósito de responder a los requerimientos educativos. Su objetivo es socializar y compartir lo observado, por medio de una interacción auténtica y cordial, basada en la empatía y la horizontalidad, generando un ambiente de aprendizaje pedagógico pertinente a través del proceso de acompañamiento en el aula.

La reflexión conjunta es una entrevista planificada, de carácter abierto entre el docente acompañante y el docente acompañado, con la finalidad de autoanalizarse, autoevaluarse para lograr un mejor desempeño.

#### **3.2.5.4 Plan de Reforzamiento Docente.**

El docente acompañado debe contener con el informe de la visita, el plan de reforzamiento docente, al igual que sus conocimientos de las prácticas pedagógicas mejoradas y divulgadas.

El plan de reforzamiento docente debe contener la debilidad de la práctica pedagógica que se revisó, también la o las causas que provocan la práctica no adecuada, estrategias de mejoras y estrategias de formulación de la práctica validada. A este debe monitorearse su desarrollo y será también el que nos dará las pautas de las nuevas visitas de acompañamiento pedagógico. Entre las estrategias de mejoras tenemos: talleres de interaprendizaje, clases demostrativas, visitas entre pares, asesoramiento, círculos de actualización, clases abiertas, asesoría presencial.

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

4.1 ¿Cuáles son las características de liderazgo que posee el equipo directivo del Instituto Técnico La Inmaculada?

4.2 ¿Cuál es el tipo de liderazgo que ejerce el equipo directivo en el Instituto Técnico La Inmaculada?

4.3 ¿Cuáles son los elementos de la inteligencia emocional que posee el equipo directivo como líderes del Instituto Técnico La Inmaculada?

4.4 ¿Cuáles son los procesos de acompañamiento pedagógico que realiza el equipo directivo en el Instituto Técnico La Inmaculada?

## V. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

VARIABLE	DEFINICIÓN	SUBVARIABLE	INDICADORES	FUENTE	INSTRUMENTO
Liderazgo.	Es un proceso altamente interactivo y compartido, en el cual los miembros de los equipos desarrollan habilidades en un mismo proceso.	Características de Líder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inteligencia Emocional.</li> <li>• Autoconfianza.</li> <li>• Aceptar las propias limitaciones.</li> <li>• Modestia.</li> </ul>	Equipo Directivo  Docentes	Guía de Entrevista  Guía de Encuesta
		Tipos de Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coercitivo o Autoritario.</li> <li>• Democrático.</li> <li>• Transformacional.</li> <li>• Transaccional.</li> </ul>	Equipo Directivo.  Docentes	Guía de Entrevista.  Guía de Encuesta
		Inteligencia Emocional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencias Personales.</li> <li>• Competencias Sociales.</li> </ul>	Equipo Directivo.  Docentes	Guía de Entrevista.  Guía de Encuesta

VARIABLE	DEFINICIÓN	SUBVARIABLE	INDICADORES	FUENTE	INSTRUMENTO
Acompañamiento Pedagógico.	El acompañamiento pedagógico es la observación regular y el registro de las actividades que llevan a cabo en un proyecto o programa.	Generalidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos.</li> <li>• Finalidad.</li> <li>• Principios.</li> <li>• Importancia.</li> </ul>	Equipo Directivo.  Docentes.	Guía de Entrevista.  Guía de Encuesta.
		Proceso de Acompañamiento Pedagógico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación y Organización.</li> <li>• Visita al aula.</li> <li>• Asesoría y Evaluación de la Visita.</li> <li>• Plan de Reforzamiento Docente.</li> </ul>	Equipo Directivo  Docentes	Guía de Entrevista.  Guía de Encuesta.

## VI. DISEÑO METODOLÓGICO

(Méndez, 2001) El marco metodológico es una relación clara y concisa de cada una de las etapas como: los métodos, las técnicas, el estudio y el enfoque que se empleará en la investigación, es la descripción de cómo se va a realizar el trabajo y así brindar respuestas a los objetivos y problema de investigación.

### 6.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

El enfoque de esta investigación es mixto ya que consiste en la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener una apreciación más completa del fenómeno en estudio. (Chen, 2006)

**6.1.1 Cuantitativo** utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías. (Sampieri, 2014)

**6.1.2 Cualitativo** utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de investigación. (Sampieri, 2014)

### 6.2 TIPO DE ESTUDIO

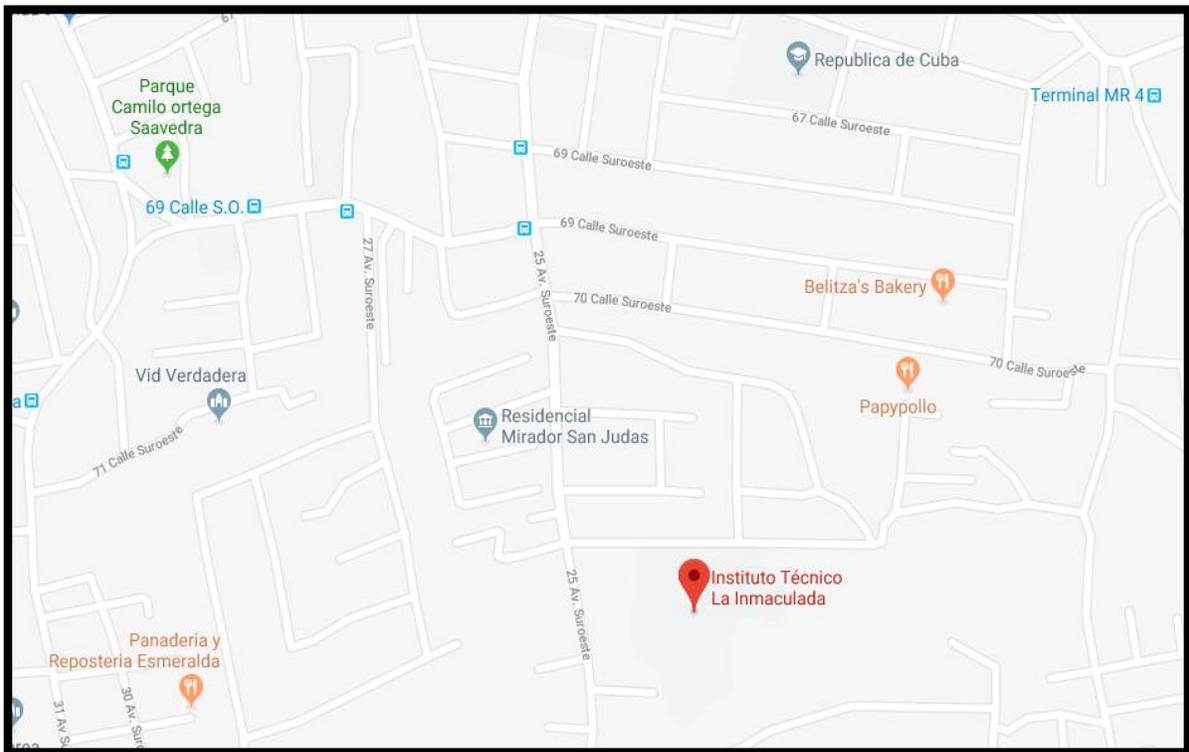
#### 6.2.1 De acuerdo al Tiempo

La investigación es de corte transversal, ya que el estudio se realizó en el período comprendido del I semestre del año 2019 y este fue guiado por la planificación de las fases establecidas en el cronograma de actividades.

## 6.2.2 De acuerdo al alcance

El trabajo en cuanto a su profundidad es descriptivo, ya que busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población. (Sampieri H. , 2014)

## 6.3 ÁREA DE ESTUDIO



El área de estudio del Instituto Técnico La Inmaculada está ubicada en la Comarca Pochocuape, del Distrito III, del Municipio de Managua.

## 6.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

### 6.4.1 Definición de Población

Según (Sampieri, 2014) la población se define como el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones.

Para realizar el estudio se seleccionó una población de 12 maestros de Educación Primaria, una directora y una subdirectora.

#### **6.4.2 Definición de Muestra**

(Sampieri, 2014) Define la muestra como el subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de ésta. Considerando que el personal docente es un grupo reducido de 12 personas, se decidió tomar en cuenta el 100% de la población.

### **6.5 MÉTODOS TEÓRICOS Y EMPÍRICOS**

#### **6.5.1 Métodos Teóricos**

**6.5.1.1 Método Deductivo:** (Maya, 2014) Es una forma de razonamiento que parte de una verdad universal para obtener conclusiones particulares.

**6.5.1.2 Método Analítico:** (Maya, 2014) lo define como aquel que distingue las partes de un todo y procede a la revisión ordenada de cada uno de los elementos por separados necesarios para la investigación.

#### **6.5.2 Métodos Empíricos**

Los métodos empíricos son modelos de investigación científica, que se basan en la lógica empírica y que junto al método fenomenológico es el más usado en el campo de las ciencias sociales y en las ciencias descriptivas, estos métodos son: Entrevista y Encuesta.

**6.5.2.1 Entrevista:** Según Briones (1996), viene a ser una conversación entre un investigador y una persona que responde una serie de preguntas, las cuales están orientadas a obtener la información exigida por los objetivos específicos de un estudio. Es importante manifestar, que la entrevista puede ser: formal, en la que las respuestas se obtienen de manera estructurada; o informal en la que no existe una estructuración sistemática de las preguntas.

En ese mismo orden de ideas se puede indicar que existen una serie de condiciones, que deben cumplirse para lograr que una entrevista cumpla sus objetivos. En primera instancia, el entrevistado debe tener la información requerida para que pueda contestar la pregunta. En segundo lugar, el entrevistado debe tener alguna motivación que lo mueva responder, tanto amena como verdaderamente.

**6.5.2.2 Encuesta:** Es una técnica de investigación que consiste en una interrogación verbal o escrita que se realiza a las personas con el fin de obtener determinada información necesaria para una investigación. Las encuestas se les realizan a grupos de personas con características similares de las cuales se desea obtener información. (Hernández, 2014)

## **6.6 VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS**

Los instrumentos fueron validados tomando en consideración su importancia, pertinencia, coherencia con el tema y objetivos de investigación. Para ello se sometieron a revisión los instrumentos que se aplicaron a los actores, a docentes expertos en Metodología de Investigación y en la temática de la investigación.

Las principales sugerencias realizadas por los jueces consistieron en mejorar redacción de preguntas sobre el liderazgo, inteligencia emocional y el acompañamiento pedagógico, además completar las escalas de valoración (preguntas 2, 4, 5, 6, 15, 16).

Posterior a esta fase se procedió a realizar las debidas correcciones hasta obtener la valoración aprobada para aplicar los instrumentos.

## **6.7 INSTRUMENTOS APLICADOS**

**6.7.1 Definición de Instrumento de la Investigación:** Según Hernández (1991), sirven para recoger los datos de la investigación. De la misma manera, el autor manifiesta que un instrumento de medición adecuado, es el que registra los datos observables, de forma que representen verdaderamente a las variables que el investigador tiene por objeto.

Los instrumentos que se aplicaron fueron los siguientes:

**6.7.2 Guía de Entrevista al Equipo Directivo,** con el objetivo de conocer el liderazgo del equipo directivo en el acompañamiento pedagógico, así mismo su valoración sobre el acompañamiento.

**6.7.3 Guía de Encuesta a los Docentes,** con el objetivo de obtener aportes valiosos y pertinentes sobre el liderazgo y los procesos que se dan en el acompañamiento pedagógico.

## VII. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Después de aplicar los instrumentos en el Instituto Técnico La Inmaculada a los actores principales de este estudio, se llegaron a los siguientes resultados:

### 7.1 Características y tipo de liderazgo del Equipo Directivo

Según Goleman: considera que todo líder educativo debe poseer las siguientes características: inteligencia emocional, autoconfianza, aceptar las propias limitaciones y modestia, las mismas permiten y contribuyen a un desarrollo institucional.

Con respecto a las características que deben poseer los líderes educativos, la directora respondió lo siguiente: las características de un líder son variadas pero sobre todo debe ser honesto, respetuoso así como responsable en la práctica profesional, agregando la frase “No podemos pedir, si no damos”, además que debe tener conocimiento de lo que hace y la certeza de cómo hacerlo. La directora se caracterizó como una líder amigable, sociable y como una persona que practica la ética profesional.

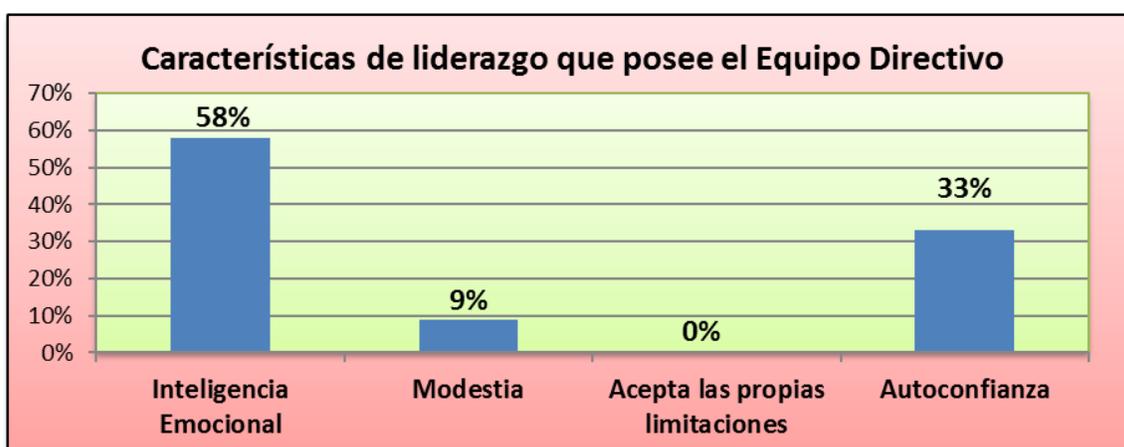
Desde el punto de vista teórico, lo que la directora respondió está referido a cualidades personales que debe tener todo líder, en especial los que laboran para el ámbito educativo.

La subdirectora en su respuesta coincide con algunos elementos planteados por la directora y estableció que un líder debe caracterizarse como una persona accesible con sentido de compañerismo, solidario y carismático, que si bien encabeza un grupo pero no es el que manda; ella se consideró como una líder responsable y comunicativa. Al igual que la directora se enfoca más en las cualidades personales que en las características de un líder educativo.

El personal docente encuestado respondió que el equipo directivo presenta las siguientes características: el 58% consideran que poseen inteligencia emocional, el 33% manifestó la autoconfianza, mientras que el 9% reflejó la modestia.

Existen características de líder en el equipo directivo, sin embargo ningún docente señaló en las encuestas que estos aceptan las propias limitaciones, reflejando de esta manera rasgos leves de una presencia de liderazgo autoritario. A continuación se ilustran los resultados en la gráfica 1.

**Gráfica 1.**



**Fuente: Encuesta a Docentes – 2019.**

Con respecto a los tipos de liderazgos, los autores Goleman, Burns y Weber señalan los siguientes: autoritario, democrático, transformacional y transaccional.

La directora se identificó como un líder transformacional porque le gusta que sus docentes crezcan en los ámbitos de su vida, le gusta innovar, actualizarse e influir de manera positiva con nuevas tendencias en la educación.

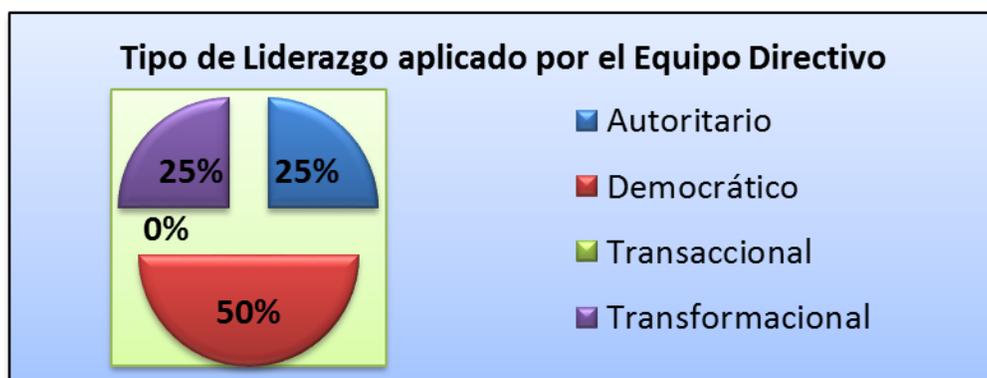
En cambio, la subdirectora se identificó con dos tipos de liderazgo: el democrático porque le gusta escuchar otros puntos de vista del colectivo docente, proponer y consolidar ideas. Y además el transformacional porque visiona hacia nuevas

expectativas, puesto que considera que la educación no es estática sino que se encuentra en constante transformación.

En la encuesta aplicada a los docentes, identifican al equipo directivo con un 50% como líderes democráticos, con un 25% como líderes autoritarios y un 25% como líderes transformacionales.

El tipo de liderazgo ejercido por el equipo directivo es democrático pero existe una leve contradicción entre lo expresado por los docentes, puesto que hay un 25% que señala la presencia de autoritarismo en ambas líderes directivas y otro 25% que afirma la existencia de un liderazgo transformacional. A continuación se ilustra el resultado en la gráfica 2.

**Gráfica 2.**



Fuente: Encuesta a Docentes – 2019

## 7.2 Elementos de Inteligencia Emocional que posee el Equipo Directivo como líderes del instituto

Según Goleman: “La inteligencia emocional es la habilidad de percibir, razonar y manejar las emociones de uno mismo y las de los demás”. Además clasifica las características en competencias personales y sociales.

En las primeras él plantea: conciencia de uno mismo, autocontrol y auto motivación y para las segundas que son las competencias sociales: conciencia social y habilidades sociales. Siendo estas fundamentales para el manejo de la inteligencia emocional.

En correspondencia a esto la directora afirmó que al mantenerse equilibrada y no dejarse presionar por situaciones inesperadas demuestra su inteligencia emocional, mencionó que posee una alta conciencia de sí misma, autocontrol, así como motivación y que las habilidades sociales le permiten establecer una relación más cercana con los docentes y estudiantes del instituto.

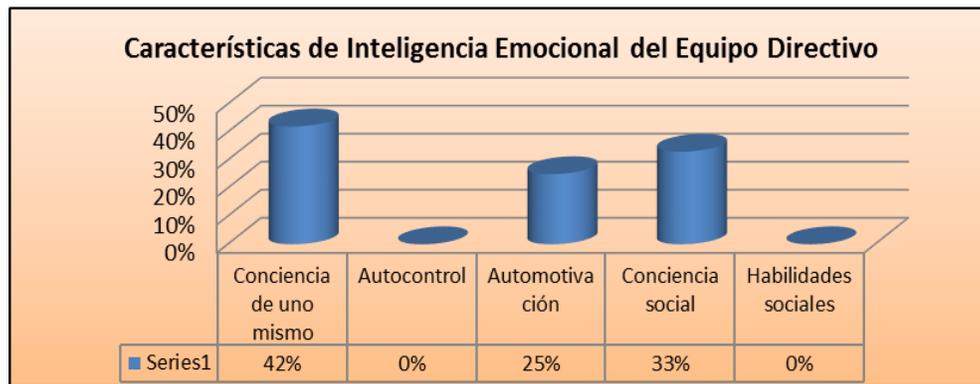
En cambio la subdirectora expresó que manifiesta su inteligencia emocional desligando su vida personal de la profesional, siempre teniendo conciencia de sí misma al reconocer sus capacidades y debilidades, practica el autocontrol porque el trabajo es complejo y requiere de mucha paciencia así como de una conciencia social para examinar las acciones que uno lleva a cabo, identificar situaciones adversas personales y entre compañeros, en pocas palabras las características de inteligencia emocional se encuentran íntimamente relacionadas puesto que una depende de la otra para poder establecerse como un solo elemento.

Los docentes encuestados manifiestan que las características de inteligencia emocional que observan en el equipo directivo son: conciencia de uno mismo en un 42%, conciencia social en un 33% y auto motivación en un 25%.

Ambas actoras entrevistadas evidenciaron tener un manejo de inteligencia emocional de manera empírica, porque durante la entrevista a uno de los miembros del equipo investigador le consultaron el significado del concepto de inteligencia emocional.

La encuesta a docente refleja que existen algunas características de inteligencia emocional en el equipo directivo, llama la atención que el autocontrol y las habilidades sociales no obtuvieron ningún porcentaje, por tanto existe contradicción en lo planteado por las entrevistadas y el personal docente. A continuación se muestra resultado en la gráfica 3.

**Gráfica 3.**



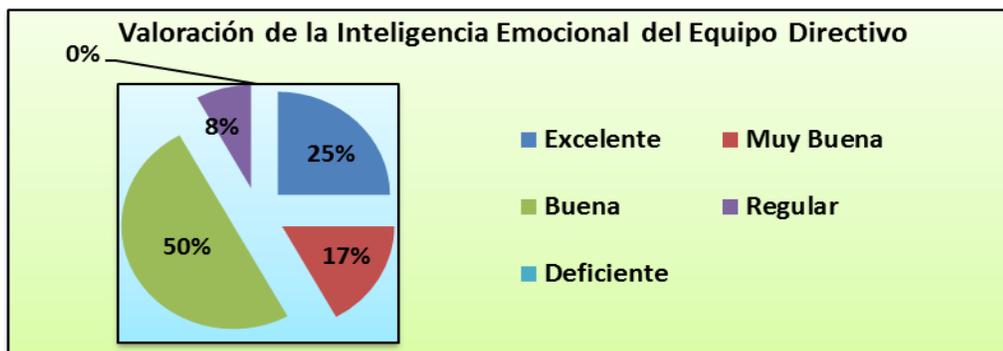
**Fuente: Encuesta a Docentes – 2019.**

Al personal docente se le preguntó acerca de la valoración de la inteligencia emocional del equipo directivo.

Los docentes valoran la inteligencia emocional del equipo directivo como buena en un 50%, un 25% excelente, un 17% muy buena y un 8% regular.

La inteligencia emocional en el equipo directivo es buena, razón expresada con un porcentaje significativo en las encuestas, cabe destacar que un criterio importante de docentes lo valora como excelente a pesar que una minoría no lo considere de esta manera. Esto indica que pueden ser capaces de reconocer y manejar todo lo relacionado con las emociones. A continuación se muestran los datos en la gráfica 4.

**Gráfica 4.**



**Fuente: Encuesta a Docentes - 2019**

Otro de los elementos importantes de la inteligencia emocional es la comunicación, necesaria para establecer una relación cercana entre el equipo directivo y docentes. Se consultó sobre cuáles eran los mecanismos de comunicación que utiliza la directora y la subdirectora con los docentes.

La directora expresó que para establecer una comunicación utiliza los siguientes mecanismos: llamadas telefónicas, circulares, diálogo de manera personal (despacho) y la hoja de afectaciones que por lo general se informan todas las actividades a desarrollarse en el año, a menos que haya una modificación de las mismas por cualquier situación, ésta se reestructura y se actualiza para notificar los cambios.

La subdirectora coincide con algunos mecanismos planteados por la directora y agregó que la comunicación constante y fluida es muy importante en una comunidad educativa y que los mecanismos más efectivos que ella implementa son: circulares, diálogos personales (despacho), aplicaciones tecnológicas en tiempo real como: Whatsapp y mensajería de texto; de esta manera ella establece cercanía con el personal docente.

Los docentes encuestados manifestaron que los mecanismos de comunicación que implementa el equipo directivo son en un 67% las reuniones, 33% las circulares y un cero por ciento los despachos.

Es evidente que existen mecanismos de comunicación entre el equipo directivo y docentes, sin embargo es contradictorio lo que expresan las actoras directivas al mencionar que realizan despachos cuando ningún docente la señaló en las encuestas. Consideramos que al obviar los despachos se estaría privando a la comunidad educativa de un mecanismo esencial para la buena comunicación e intercambio de experiencias, también evitaría la transmisión de información falsa o rumores dentro de la institución, que puedan causar algún tipo de conflicto. A continuación se muestra en la gráfica 5.

**Gráfica 5.**



**Fuente: Encuesta a Docentes – 2019.**

Si existe una buena comunicación entre el equipo directivo y los docentes, esto favorecerá a la orientación y ayuda para mejorar las dificultades encontradas en la práctica pedagógica.

Es por ello que a las entrevistadas y a los docentes se les consultó, si el equipo directivo ayuda a superar las dificultades encontradas y de qué manera lo hacen.

La directora expresó que una vez establecidos los lazos de una buena comunicación, el equipo directivo se dispone a trabajar con los docentes para superar las dificultades que estos presentan, suelen realizar recorridos por los pasillos, considerado por ella como supervisión indirecta e interviene en la clase haciendo una corrección rápida cuando este lo amerita, pero lo hace de manera discreta para que los estudiantes no se desconcentren en las actividades propias

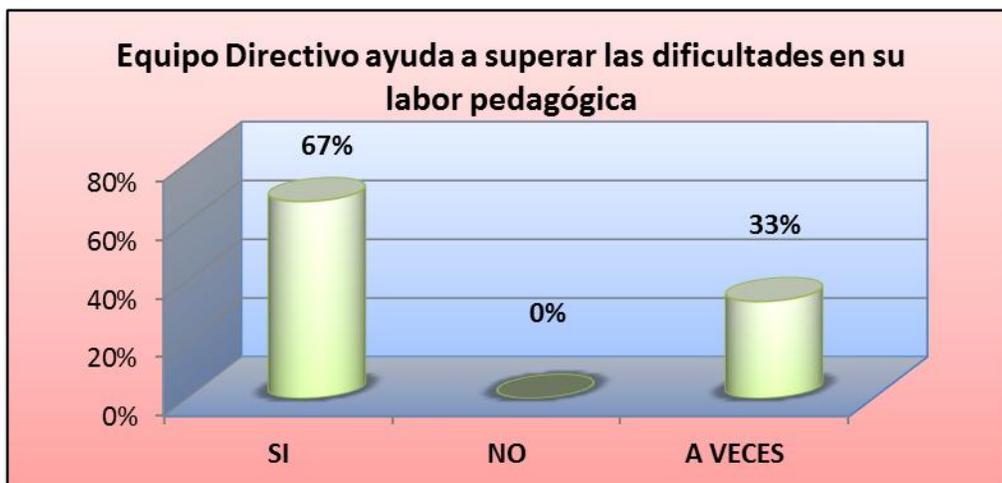
de la asignatura, también ofrece inter capacitaciones impartidas por el equipo de dirección o un agente externo especializado en la temática a abordar.

La subdirectora afirmó que ella no solo tiene una comunicación eficaz con el personal docente, sino que ayuda a superar las dificultades de sus docentes en la labor pedagógica, facilitándoles documentos actualizados de una determinada asignatura, proponiendo actividades que innoven la clase, capacitándolos bajo el lineamiento del Ministerio de Educación (MINED), por medio de los Encuentros Pedagógicos de Interaprendizaje (EPI) y capacitándolos de manera personal en un determinado momento.

De los docentes encuestados, el 67% reconoce superar las dificultades en su labor pedagógica gracias a la ayuda que le brinda el equipo directivo y un 33% opina que a veces lo superan. Por tanto la calidad educativa y la relación entre el equipo directivo y los docentes, demuestran que las dificultades pedagógicas son superadas por las acciones que se realizan para un mejor desarrollo pedagógico.

El equipo directivo manifestó que para superar las dificultades encontradas ambas capacitan a los docentes, pero llama la atención que la directora realiza supervisiones indirectas, interviniendo eventualmente en el proceso de clases, independientemente que lo haga de manera discreta, este proceso no debe de existir por ser una práctica tradicional, porque interrumpe la clase y desconcentra a los niños en sus actividades. A continuación se presentan resultados en la gráfica 6.

**Gráfica 6.**



**Fuente: Encuesta a Docentes – 2019.**

Únicamente al equipo directivo se le consultó sobre los factores de índole emocional que han contribuido al éxito de sus funciones.

Al respecto la directora atribuyó que estos han sido fundamentalmente la empatía hacia los niños, el amor por la juventud y el deseo de ayudar a la comunidad, puesto que le han permitido descubrir las dificultades que estos presentan en la vida cotidiana y la necesidad de encontrar una mano amiga que les permita vencer los obstáculos.

Además aclaró que en el camino del éxito se presentan conflictos de toda índole, estos se resuelven en dependencia del nivel de complejidad y que la única manera de resolverlos es conociendo la información de manera objetiva, estableciendo un diálogo persuasivo entre los involucrados, llegando a un acuerdo mutuo y justo, aplicando el reglamento del instituto con normas establecidas.

Por tanto la subdirectora en su entrevista manifestó que estos han sido la comunicación asertiva, el sentido de solidaridad y el compartir con los compañeros de trabajo son la clave de su éxito y que la mejor manera de resolver un conflicto es estableciendo un diálogo para buscar una solución idónea en donde las partes involucradas en el problema lleguen a un acuerdo satisfactorio.

Los factores que han contribuido al éxito en las funciones del equipo directivo están basados en la experiencia personal y afectiva que han adquirido a través de los años durante su labor educativa.

Únicamente al equipo directivo se le consultó sobre cómo resuelven los conflictos.

La directora manifestó que esto dependía de la magnitud del conflicto, asegurando que primero conversa con los involucrados, sean estos maestros, estudiantes o padres de familia y escucha ambos testimonios, luego trata de llegar a un acuerdo según lo establecido por el reglamento de la institución.

La subdirectora conversa con los protagonistas del conflicto, tratando de buscar una solución idónea para la situación presentada y de esta manera llegar a un mutuo acuerdo entre los involucrados.

Lo manifestado por la directora coincide en su mayoría con lo expresado por la subdirectora, ambas suelen resolver los conflictos llegando a un acuerdo a través de la conversación, buscando encontrar una solución que sea justa y viable para los implicados, cabe mencionar que la directora hace uso del reglamento para la toma de decisión, es posible que realice esta acción para guiarse bajo el lineamiento normativo de la institución.

### **7.3 Procesos del Acompañamiento Pedagógico que realiza el Equipo Directivo**

Según Castro: “El acompañamiento es el que está centrado en el desarrollo de las capacidades de los participantes a partir de la asistencia técnica, el diálogo y la promoción de la reflexión del facilitador sobre su práctica pedagógica y de gestión de la escuela”.

Santos plantea que el objetivo del acompañamiento pedagógico es fortalecer a los docentes como líderes de cambio, crear espacios de reflexión, evaluación, mejora de la práctica pedagógica y contribuir al logro de cambios en la cultura organizacional.

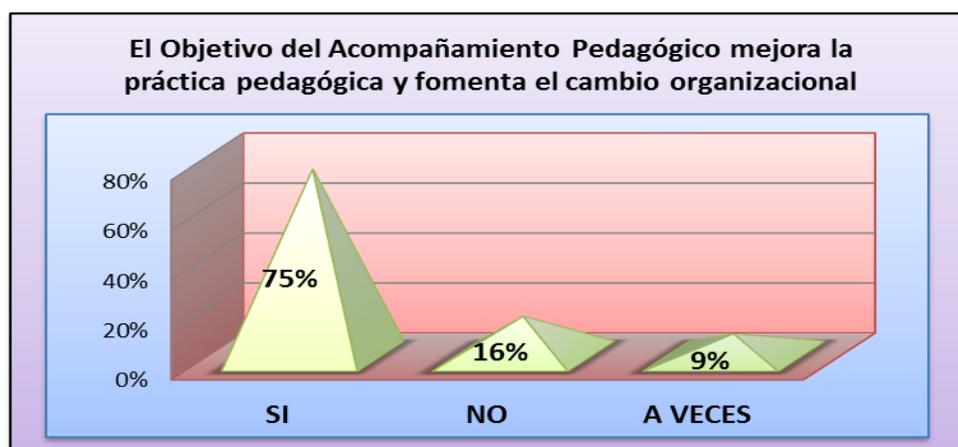
La directora expresó que en el reglamento de la institución educativa no solo se establecen normas de comportamiento y compromisos, sino las formas evaluativas para estudiantes como para docentes, siendo el acompañamiento pedagógico el principal proceso evaluativo y regulador que tiene como objetivo fortalecer la misión y visión del instituto a través de los lineamientos del Ministerio de Educación (MINED).

En cambio, la subdirectora manifestó que el objetivo del acompañamiento pedagógico es favorecer el proceso de enseñanza aprendizaje, mejorar las estrategias de enseñanza e implementar metodología adecuada para cada disciplina, actualizando de esta manera la práctica pedagógica.

El 75% de los docentes encuestados reconocen que el objetivo del acompañamiento pedagógico mejora la práctica docente y fomentan el cambio organizacional, el 16% expresaron que no es así y el 9% que a veces se mejora.

De lo expresado anteriormente se considera que el objetivo del acompañamiento pedagógico brindado es de vital importancia para mejorar la práctica docente y fortalecer la calidad educativa, porque contribuye a la superación de las dificultades encontradas en la labor docente. A continuación se refleja el resultado en la gráfica 7.

**Gráfica 7.**



**Fuente: Encuesta a Docentes – 2019.**

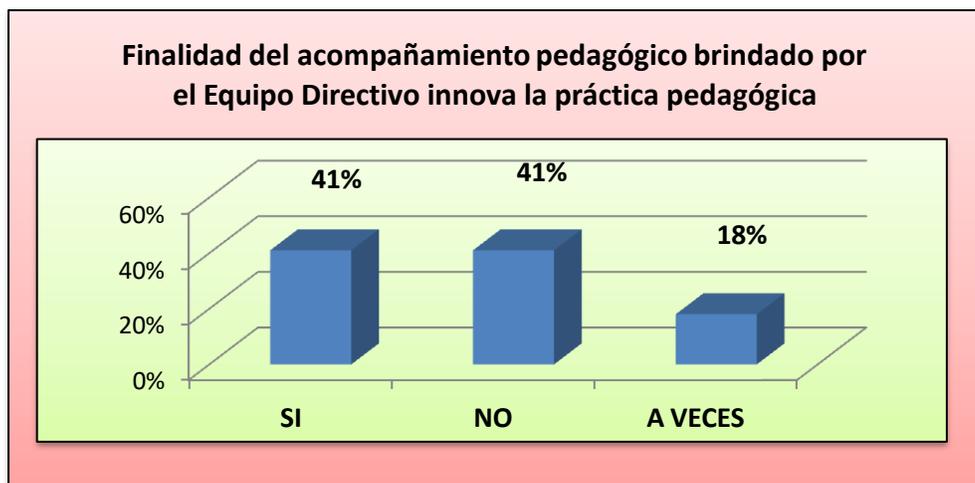
Según Santos: La finalidad del acompañamiento pedagógico es innovar la práctica pedagógica orientada hacia la mejora de la calidad educativa.

La directora al respecto manifestó que es corregir la práctica docente. Mientras que la subdirectora argumentó que es el acompañar y orientar, no fiscalizar o supervisar como muchos docentes suelen expresar ante una visita realizada por cualquier miembro del equipo directivo, es entonces en un sentido orientador, apoyar y dar pautas para vencer algunas dificultades, dando como resultado el desarrollo integral no solo de los docentes, sino el de los estudiantes, porque sus clases serán impartidas con calidad.

Las respuestas de los docentes encuestados fueron las siguientes: un 41% respondió que sí, otro 41% no y un 18% a veces.

Lo anterior expuesto refleja que la finalidad del acompañamiento pedagógico brindado por el equipo directivo innova la práctica pedagógica para una parte considerable de los docentes, sin embargo este criterio es rechazado por un 41% de encuestados. Por otro lado la opinión emitida por la directora tiene una visión totalmente tradicional de este proceso, porque expresa el concepto corrección y no innovación. A continuación se presenta en la gráfica 8.

**Gráfica 8.**



**Fuente: Encuesta a Docentes – 2019.**

Para los autores Román y Dobusdebes, deben de existir tres principios fundamentales que conduzcan a un acompañamiento pedagógico más objetivo y legítimo, estos principios son: Humanista, Integrador y Valorativo.

El principio humanista porque se refiere al desarrollo de las capacidades y actitudes del docente. El principio integrador porque observa, analiza y retroalimenta todas las dimensiones del quehacer educativo del docente acompañado y el principio valorativo porque destaca los aspectos positivos del docente y motiva su crecimiento.

La directora toma en cuenta los principios humanistas, valorativos e integradores en el proceso de acompañamiento pedagógico, en el cual manifestó que todos somos seres con características individuales y personalidades diferentes.

En cambio la subdirectora refirió que durante el acompañamiento pedagógico que desarrolla toma en cuenta los principios humanistas porque somos seres complejos con características propias, el integrador porque estamos sumamente ligados entre sí, ya que estamos en constante relación con nosotros mismos y entorno, además aseveró que es valorativo porque está en constante evaluación y cambio ante las demandas de la sociedad.

En la encuesta aplicada a los docentes se reflejó que el principio humanista es el que más predomina con un 50%, seguido del principio integrador con un 41% y el principio valorativo con un 9%.

Los docentes consideraron que los principios están presentes en el proceso de acompañamiento pedagógico, independientemente que el equipo directivo no halla profundizado la respuesta.

También es posible que no los apliquen ante la falta de conocimiento de los mismos, porque el principio humanista está en pro de desarrollar aptitudes de los docentes y ninguna de ella acertó en la fundamentación de este. A continuación se muestran los resultados en la gráfica 9.

**Gráfica 9.**



**Fuente: Encuesta a Docentes – 2019.**

Una vez establecidos los principios del acompañamiento pedagógico, estudiaremos las fases que se integran en este proceso formativo.

Según Brito: las fases responden a un conjunto de acciones desarrolladas con el propósito de garantizar el logro de los objetivos del acompañamiento pedagógico.

El primer proceso planteado por Brito es la planificación y organización del proceso de acompañamiento pedagógico en el cual los directivos y coordinadores de área se reúnen para establecer el cronograma de visitas, esto implica contar

con los horarios de clase, la organización docente, documentos curriculares y de capacitación desarrollada.

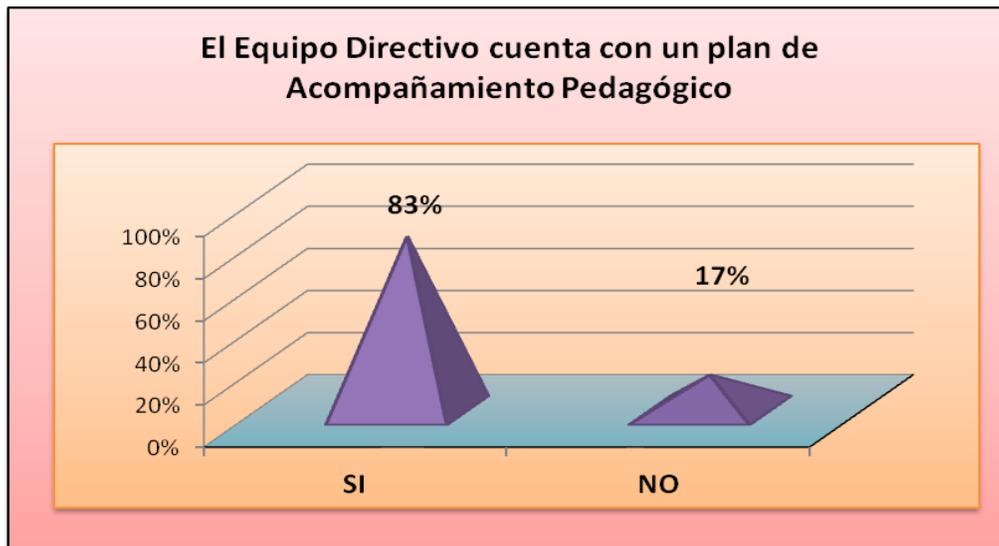
La directora abordó en la entrevista que se desarrolla un plan de acompañamiento pedagógico pero que se aplica el orientado por el Ministerio de Educación (MINED) y se modifican de acuerdo a las necesidades del instituto por semestre.

En cambio la subdirectora aseguró que la institución tiene un plan de acompañamiento pedagógico conocido por ellos como Plan Calendario de Acompañamiento, que se elabora cada tres meses según las transformaciones curriculares u orientaciones dadas por el Ministerio de Educación (MINED). Además reconoció que el plan no se cumple en un 100%, porque en el transcurso del año escolar se presentan situaciones de diversa índole, que interrumpen o detienen dicho proceso.

De los docentes encuestados el 83% afirman que existe un plan de acompañamiento pedagógico y solamente el 17% opina que no.

Lo anterior expuesto demuestra que el equipo directivo cuenta con un plan de acompañamiento pedagógico, criterio que es confirmado por la mayoría de los docentes encuestados, sin embargo no se verificó la existencia de este, porque la política de la institución educativa prohíbe facilitar a personas ajenas o no autorizadas los documentos propios del instituto. A continuación se muestran los resultados en la gráfica 10.

**Gráfica 10.**



**Fuente: Encuesta a Docentes – 2019.**

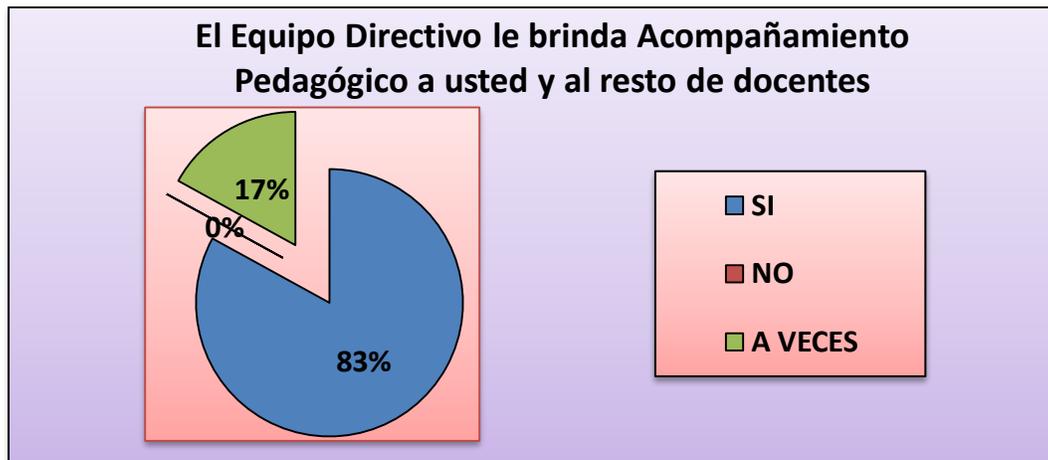
La directora expresó que se realiza acompañamiento pedagógico a los docentes de la modalidad de primaria pero como equipo directivo se dividen las tareas y abordó que a ella le corresponde brindar acompañamiento a los tres niveles de Educación Inicial y de educación primaria desde los primeros hasta los segundos.

La subdirectora coincide con lo que la directora manifestó en la entrevista y expresó que a ella le corresponde brindar acompañamiento pedagógico desde los terceros hasta sextos grados de educación primaria.

En la información brindada por los docentes, un 83% afirmó que recibe acompañamiento pedagógico y un 17% señaló que a veces.

Es evidente que el equipo directivo brinda acompañamiento pedagógico a la mayoría de los docentes, sin embargo una minoría contradice que este proceso se lleva a cabo, es posible que el equipo directivo considere acompañar continuamente a aquellos docentes que presentan mayores dificultades o por razones ajenas a su voluntad u obligaciones propias de sus funciones, se vieron obligadas a posponer en ese momento el acompañamiento, olvidando retomar esta acción. A continuación se aprecian resultados en la gráfica 11.

**Gráfica 11.**



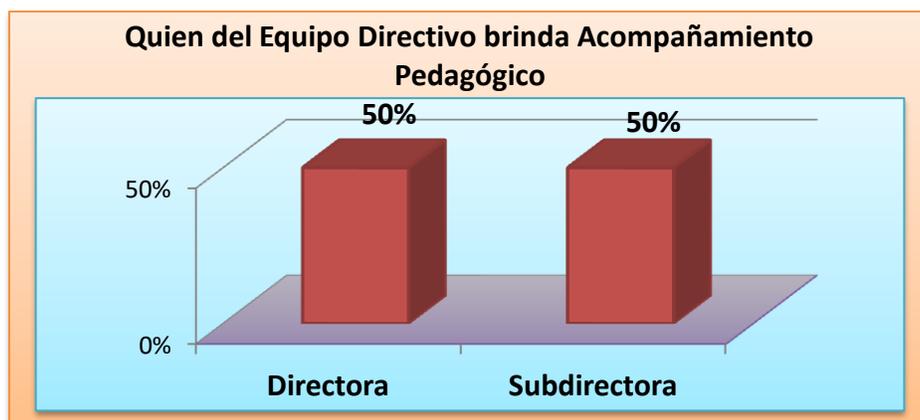
**Fuente: Encuesta a Docentes – 2019.**

Únicamente al personal docente se le consultó acerca de quién del equipo directivo brinda acompañamiento pedagógico.

Por lo antes expuesto, un 50% de los encuestados aseveran que la directora brinda el acompañamiento pedagógico y el otro 50% manifestó que la subdirectora es la que realiza este proceso.

Esto demuestra que ambas actoras brindan acompañamiento pedagógico, además confirma el análisis de la gráfica anterior referido a que existe una distribución de grados y niveles entre el equipo directivo para realizar este proceso orientador en la modalidad primaria. A continuación se presentan datos en la gráfica 12.

**Gráfica 12.**



**Fuente: Encuesta a Docentes – 2019.**

La directora afirmó que al personal docente se le brindó una capacitación sobre la práctica pedagógica en donde se les dio a conocer el formato para la observación de la clase y en reuniones se les brinda la fecha y hora de visita que tendrá cada docente.

La subdirectora coincidió en varios elementos que aportó la directora y expresó que al personal docente en la capacitación se les abordó todos los indicadores que se les evaluará durante la visita de acompañamiento pedagógico y de igual manera se les dio el instrumento nacional de observación y acompañamiento pedagógico de las buenas prácticas para el aprendizaje en el aula, informándose sobre la nueva metodología de observación, en el que se les notificará el día y la hora en que se le dará acompañamiento pedagógico.

Por tanto, un 91% de los docentes opinó que se le brinda una fecha para recibir el acompañamiento pedagógico y un 9% no le informan.

Lo anterior indica que lo manifestado por el equipo directivo coincide con lo expresado por los docentes, al afirmar que se les brinda con anticipación la fecha de visita para que el docente reciba el acompañamiento pedagógico. A continuación se muestran datos en la gráfica 13.

**Gráfica 13.**



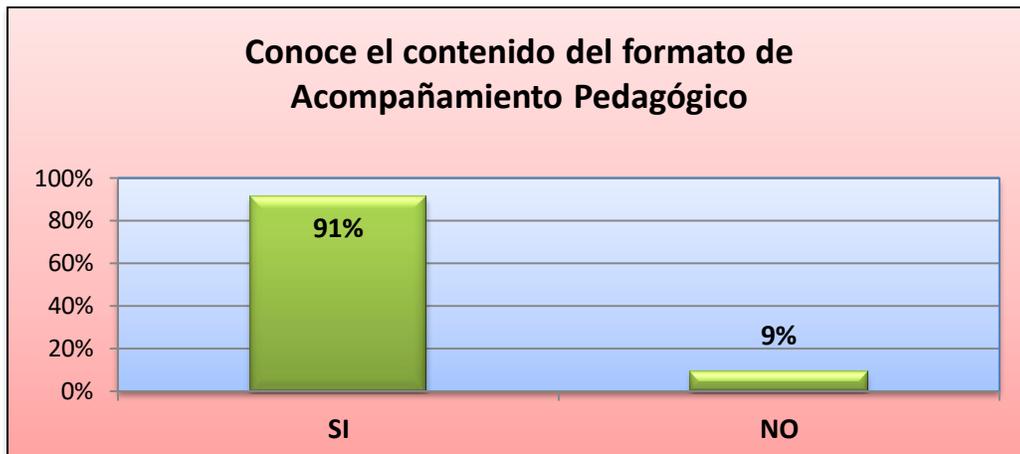
**Fuente: Encuesta a Docentes – 2019.**

Solamente al personal docente se le preguntó si conocían el formato de acompañamiento pedagógico.

El formato de acompañamiento pedagógico es conocido en un 91% por el personal docente y un 9% no lo conoce.

Esto demuestra que la mayoría de los encuestados conocen el formato de acompañamiento pedagógico, siendo una ventaja para que el docente domine los indicadores que le serán evaluados y se prepare con anticipación para la visita de uno de los miembros del equipo directivo. A continuación se presentan datos en la gráfica 14.

**Gráfica 14.**



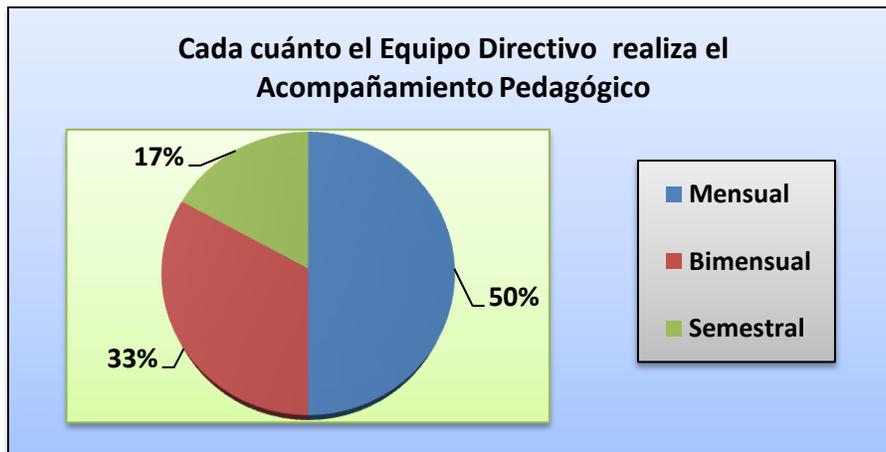
**Fuente: Encuesta a Docentes – 2019.**

La directora abordó que el acompañamiento pedagógico se realiza una vez por bimestre, dos por semestre y cuatro en el año, la programación de este varía conforme a los conflictos y situaciones imprevistas durante el año escolar. No obstante, la subdirectora afirmó que la realizan de forma trimestral.

Los docentes encuestados indicaron las siguientes frecuencias: un 50% mensual, un 33% bimensual y el 17% semestral.

Existe una contradicción entre lo expresado por la directora y la subdirectora, llama la atención que los docentes también se contradicen entre ellos y al mismo tiempo refutan lo expresado por el equipo directivo. Esto indica la falta de organización que existe en el equipo directivo, al no establecer de manera formal un período de visita para el acompañamiento pedagógico. A continuación se muestran datos en la gráfica 15.

**Gráfica 15.**



**Fuente: Encuesta a Docentes – 2019.**

En la base teórica de Brito se establece un segundo proceso como es la observación de aula, esto significa describir de forma objetiva la realidad del aula, sin que intervenga la apreciación personal del docente acompañante (juicios y prejuicios).

La directora expresó que se observan elementos como el dominio y científicidad de los contenidos, los momentos pedagógicos y todo lo que pertenece a este, en especial se observa la relación que se manifiesta entre el docente y el estudiante.

La subdirectora manifestó que observa la ambientación del aula, material didáctico, que el contenido tenga relación con las actividades planificadas, sobre todo la relación que existe entre el docente y los estudiantes.

De los elementos planteados, el personal docente encuestado indica que un 91% toma en cuenta todos los elementos y solo el 9% afirma que se toman en cuenta cinco elementos.

El equipo directivo difiere en algunos de los elementos a observar en la vista, sin embargo concordaron que centran su atención en la relación que existe entre el docente y el estudiante. Cabe mencionar que los elementos señalados por los

docentes corresponden con los indicados por el equipo directivo. A continuación se muestran datos en la gráfica 16.

**Gráfica 16.**



**Fuente: Encuesta a Docentes – 2019.**

La tercera fase es la asesoría y evaluación que se desarrolla posterior a la observación en el aula para identificar las necesidades de apoyo, guía y orientación académica, compartiendo lo observado en un ambiente pertinente de aprendizaje pedagógico.

La directora manifestó que se realiza una reflexión con el docente sobre su práctica pedagógica, en un diálogo personalizado conocido en el instituto como despacho, motivándolo para que mejore en las dificultades encontradas a través de un plan de reforzamiento, establecido según las problemáticas detectadas en la visita al aula.

La subdirectora expresó que después de la visita, se reúne con el docente para reflexionar lo observado en su práctica pedagógica, compartiendo los logros obtenidos, las dificultades encontradas y facilitando sugerencias para mejorar dichas debilidades.

Los encuestados manifestaron que el equipo directivo y docente reflexionan acerca de lo observado en el acompañamiento pedagógico, esto se refleja en los siguientes datos: un 75% si, un 16% a veces y un 9% no.

Lo anterior expuesto, refleja que se da una reflexión entre el equipo directivo y el personal docente acerca de lo observado en el acompañamiento pedagógico, sin embargo un porcentaje significativo está en desacuerdo con este criterio, es posible que esta acción no se realice en su totalidad como asegura el equipo directivo o consideren en algún momento que esto no es necesario para algunos docentes. A continuación se muestran datos en la gráfica 17.

**Gráfica 17.**



**Fuente: Encuesta a Docentes – 2019.**

Un aspecto significativo de la reflexión pedagógica entre equipo directivo y docente, es la motivación que debe brindar todo líder pedagógico a su personal, acción que permitirá fortalecer la práctica docente.

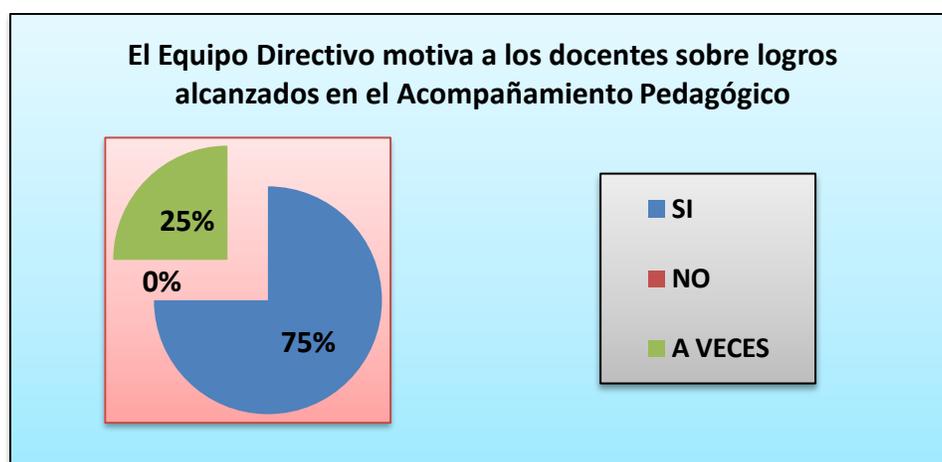
En la entrevista realizada, la directora manifestó que motiva a su personal docente de la siguiente manera: preguntándole cómo se sienten y les recuerda que todos son personas valiosas y que siempre deben estar presto al cambio.

La subdirectora expresó que le hace ver sus logros y reconoce los esfuerzos que el docente realiza en su labor pedagógica, sin embargo trata de hacerlo de manera personal, para evitar celo profesional entre los docentes. Es importante señalar que todos estos aspectos antes mencionados, quedan registrados en el instrumento evaluativo, mismo que es firmado por el director y el docente.

De los docentes encuestados un 75% afirmó que son motivados en sus logros por el equipo directivo y un 25% afirma que esto ocurre a veces.

Esto demuestra que el criterio del equipo directivo coincide con lo expresado por los docentes en las encuestas, cabe mencionar que es una gran fortaleza, porque un maestro motivado crea, innova e investiga, aumenta las posibilidades de desarrollar una clase dinámica y atrapa el interés de los estudiantes, desarrolla nuevas formas de enseñanza creando con un ambiente agradable dentro del aula. Sin embargo un leve porcentaje difiere de este criterio, es posible que no se sientan identificados con las estrategias que utiliza el equipo directivo para con ellos o no consideren relevantes las acciones motivadoras. A continuación se aprecian los datos en la gráfica 18.

**Gráfica 18.**



**Fuente: Encuesta a Docentes – 2019.**

El último proceso es el plan de reforzamiento docente, el cual debe contener la debilidad encontrada en la práctica pedagógica, las causas que lo provocaron, las estrategias de mejora, el monitoreo y las pautas para una nueva visita de acompañamiento pedagógico.

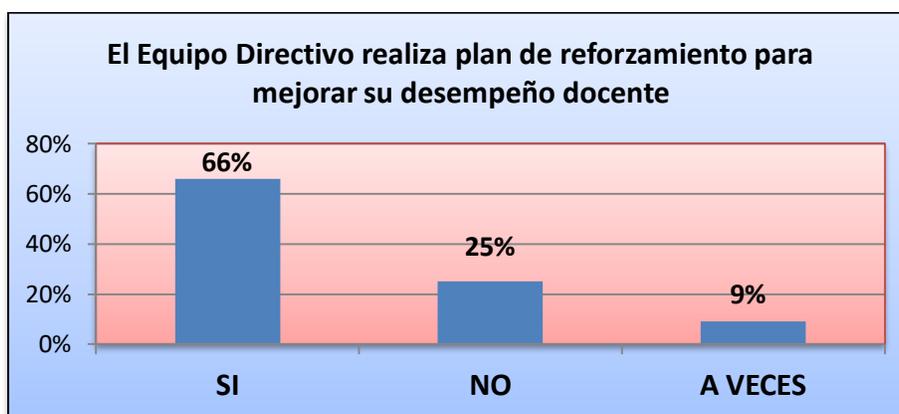
La directora manifestó que se realiza plan de reforzamiento y que en este se aplican estrategias de intervención por parte del director, capacitaciones EPI, talleres programados de manera interna para superar las dificultades presentadas por el docente.

La subdirectora abordó que se realiza un plan de acompañamiento para mejorar el desempeño docente en caso que presente una dificultad.

En las encuestas realizadas a los docentes se les preguntó, si el equipo directivo realiza un plan de reforzamiento para la mejora del desempeño docente, siendo estos los resultados obtenidos: un 66% si, un 25% no y un 9% a veces.

Los criterios del equipo directivo coinciden con un número significativo de docentes, no obstante otro grupo contradice lo antes expuesto por los líderes directivos y una minoría expresa que a veces se realiza, sin embargo no podemos asegurar o negar que este plan exista, puesto que no tuvimos la oportunidad de conocer el documento. A continuación se aprecian datos en la gráfica 19.

**Gráfica 19.**



**Fuente: Encuesta a Docentes – 2019.**

Es necesario aclarar que la directora no respondió a la interrogante si le brindan seguimiento al plan de reforzamiento; por el contrario la subdirectora expresó que realiza un seguimiento al plan de reforzamiento, aplicando estrategias de acuerdo a las características del docente y las particularidades del estudiante, visitando la sección sin previo aviso, sosteniendo encuentros personales con los docentes en sus horas libres.

A los docentes encuestados se les consultó, si el equipo directivo brinda seguimiento al plan de reforzamiento, respondiendo un 41% si, un 33% no, un 17% se abstuvieron de responder y un 9% a veces.

Lo anterior expuesto, indica que es posible que la directora no tenga conocimiento acerca de este término, por el contrario la subdirectora manifestó que brinda este seguimiento realizando una serie de acciones de acuerdo a su criterio, sin embargo se observa que la opinión de los docentes se encuentra dividida, contradiciéndose un significativo porcentaje del otro, llama la atención que en esta encuesta hubo abstención de algunos docentes, lo que nos lleva a considerar que estos no reconocen este procedimiento o simplemente no estimaron conveniente responder. A continuación se muestran en la gráfica 20.

**Gráfica 20.**



**Fuente: Encuestas a Docentes – 2019.**

Únicamente al equipo directivo se le preguntó cómo incide su liderazgo en el acompañamiento pedagógico.

Al final de la entrevista la directora manifestó que la mejor manera de incidir en el acompañamiento pedagógico a través de su liderazgo, es siempre predicar con su ejemplo, porque si no es así como podría exigir lo que no se da, por tanto debe de ser ella la primera en demostrar y cumplir los propósitos establecidos en el ámbito personal, profesional y en su caso en el ámbito religioso.

La subdirectora explicó que su liderazgo incide de forma responsable y positiva, tomando en cuenta los resultados del instrumento para la mejora del docente, manifestó que toma en cuenta los puntos de vista de los demás, haciendo de esta forma un proceso flexible y democrático.

Es evidente que la directora conoce la manera de cómo incidir a través de su liderazgo en un determinado grupo social y está consciente de que sus acciones repercuten en todo lo que emprenda dentro y fuera de la institución. En cambio lo manifestado por la subdirectora refleja que la mejor manera de incidir en los demás, es conociendo sus aptitudes a través de los resultados evaluativos de un instrumento, además de practicar un liderazgo democrático.

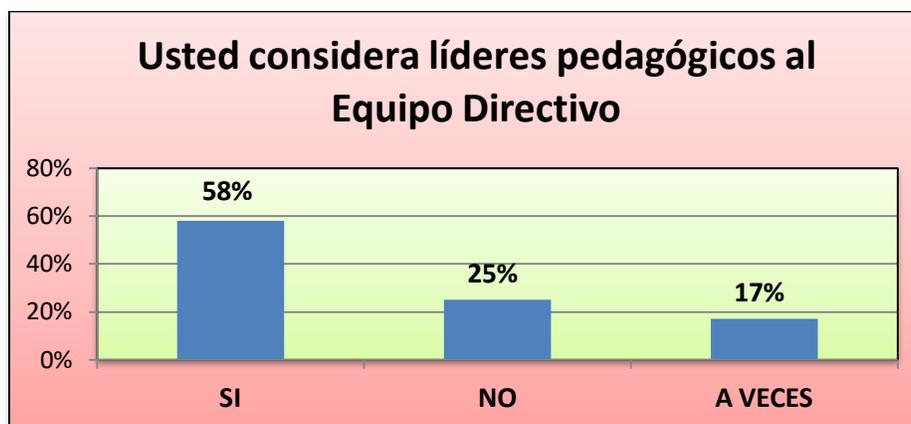
Únicamente se les preguntó a los docentes si consideran líderes pedagógicos al equipo directivo.

En la encuesta a docentes, se les preguntó si consideraban al equipo directivo como líderes pedagógicos, obteniendo los siguientes resultados: un 58% si, un 25% no y un 17% a veces.

Esto demuestra que para la mayoría del personal docente, el equipo directivo es considerado como líderes pedagógicos, es posible que a través de esta consideración se establezcan intercambios de experiencias, mejore la práctica pedagógica y favorezca el buen funcionamiento de la institución.

Sin embargo, un porcentaje significativo no comparte el criterio de los demás, probablemente consideran que no poseen la experiencia y el conocimiento necesario para guiarlos o es posible que no exista empatía con el equipo directivo. A continuación se muestran datos en la gráfica 21.

**Gráfica 21.**



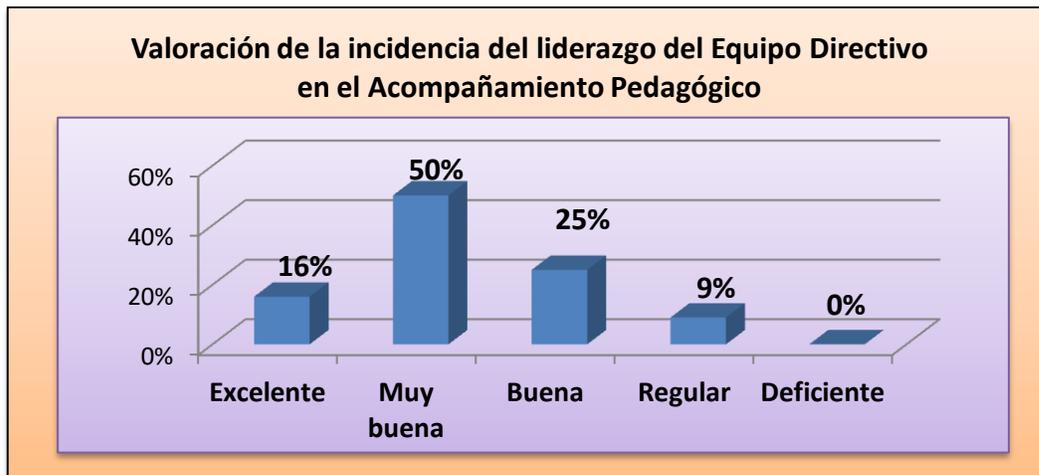
**Fuente: Encuesta a Docentes – 2019.**

La pregunta sobre la valoración de la incidencia del liderazgo del equipo directivo, se les consultó únicamente a los docentes.

Para los encuestados la incidencia del liderazgo por parte del equipo directivo en el acompañamiento pedagógico es valorada en un 50% muy buena, un 25% buena, un 16% excelente y un 9% regular.

Los docentes consideraron que la incidencia del liderazgo del equipo directivo en el acompañamiento pedagógico es muy buena, acción que favorece el desarrollo profesional del docente en su práctica pedagógica y fortalece la calidad educativa. A continuación se muestran datos en la gráfica 22.

**Gráfica 22**



**Fuente: Encuesta a Docentes – 2019.**

## VIII. CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos en los instrumentos aplicados y tomando en cuenta los objetivos así como las preguntas directrices, se llega a las siguientes conclusiones:

- Las características de líder que posee el equipo directivo son: inteligencia emocional, autoconfianza y modestia, sin embargo la característica de aceptar sus propias limitaciones no esta presente en ellas, reflejando de esta manera rasgos leves de un liderazgo autoritario.
- El tipo de liderazgo que aplica el equipo directivo es democrático, criterio obtenido con la mayoría de porcentaje en las encuestas, sin embargo se determinaron rasgos de liderazgo autoritario así como transformacional en un porcentaje considerable.
- Existen características de inteligencia emocional en el equipo directivo, sin embargo el autocontrol y las habilidades sociales no se encuentran presentes dentro de estas particularidades.
- La inteligencia emocional del equipo directivo fue valorada como buena por una considerable parte el equipo docente, a pesar que otros criterios en su minoría no lo consideraron así.
- Los mecanismos de comunicación que utiliza el equipo directivo para con los docentes son en primera instancia las reuniones y las circulares pero no se consideran las más asertivas para establecer un intercambio de experiencias que contribuyan al enriquecimiento y fortalecimiento de la labor educativa.

- El equipo directivo brinda acompañamiento pedagógico a la mayoría de los docentes, esta acción es llevada a cabo por la directora en la modalidad de preescolar y parte de primaria, desde los primeros hasta los segundos grados, mientras que la subdirectora abarca desde los terceros hasta sextos grados de educación primaria.
- El equipo directivo brinda a los docentes la fecha de visita en que recibirán el acompañamiento, sin embargo no hay una frecuencia establecida de manera formal para registrar el proceso de acompañamiento pedagógico.
- El equipo docente conoce el formato de acompañamiento y su contenido, para la visita que recibirá, culminando el proceso con la reflexión en conjunto con el docente, para valorar los resultados.
- Cabe destacar que la motivación en el alcance de los logros, alienta hacia una innovación del docente en el proceso enseñanza-aprendizaje.
- La incidencia del liderazgo en el equipo directivo durante el acompañamiento pedagógico a los docentes de primaria es muy buena, acción que beneficia la labor docente, enriquece el proceso enseñanza aprendizaje y propicia un clima agradable en la institución educativa.

## IX. RECOMENDACIONES

Presentadas las conclusiones del análisis de los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos, es necesario plantear algunas recomendaciones que creemos pertinentes para el desarrollo de un liderazgo óptimo, cuya influencia beneficie a toda la comunidad educativa.

### **Al Equipo Directivo:**

- Fortalecer el ejercicio de un liderazgo democrático, de esta manera adoptar un liderazgo transformacional, estos generarán cambios positivos en la institución.
- Implementar otros mecanismos de comunicación además de los ya establecidos, que le permitan una expresión más fluida y directa con el personal docente, esto mejorará las habilidades sociales de ambos actores.
- Realizar la reflexión después del acompañamiento pedagógico, esto permitirá la atención y orientación de todos los docentes.
- Cumplir con las fechas y frecuencias establecidas en la planificación y organización del Acompañamiento Pedagógico.
- Desarrollar mecanismos de motivación que estimulen al maestro en su labor, sin que esto cause inconformidad entre el personal docente.
- Involucrarse en la labor docente para que su liderazgo logre una mayor incidencia en el acompañamiento pedagógico.

## **Al Personal Docente:**

- Dar a conocer al equipo directivo sus inquietudes e ideas, así como la necesidad de recibir un acompañamiento pedagógico para enriquecer la práctica docente.
- Mostrar disposición ante las recomendaciones orientadas por el equipo directivo durante la reflexión del acompañamiento pedagógico.
- Promover una comunicación fluida para establecer un acercamiento cordial con el equipo directivo.
- Practicar la creatividad e innovación en las estrategias metodológicas brindadas durante el acompañamiento pedagógico.
- Colaborar con el equipo directivo cuando estos brinden un acompañamiento pedagógico.

## X. BIBLIOGRAFÍA

- Brito, J. R. (marzo de 2014). Monografías.com. Obtenido de <https://www.monografias.com/trabajos101/acompanamiento-pedagogico-aula/acompanamiento-pedagogico-aula.shtml#desarrolla>
- Burns. (1978). Enciclopedia financiera. Obtenido de <https://www.encyclopediainanciera.com/habilidades-directivas/liderazgo-transformacional.htm>
- Calderon, A. (2013). Manual de acompañamiento pedagógico. Managua.
- Castro. (2015). Congreso Nacional de Investigación Educativa. Obtenido de <http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v14/doc/2657.pdf> desempeño docente.
- Chen. (2006). Investigación Mixta. Obtenido de <http://investigacionmixtablog.blogspot.com/>
- Chiavenato. (1999). El mayor portal de la gerencia. Obtenido de <http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Liderazgo/%5bPD%5dLibros - Liderazgo.pdf>
- Chiavenato. (1999). El mayor portal de las Gerencias. Obtenido de [http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Liderazgo/\[PD\]%20Libros%20-%20Liderazgo.pdf](http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Liderazgo/[PD]%20Libros%20-%20Liderazgo.pdf)
- Directivos, R. (6 de diciembre de 2014). EAE Business School. Recuperado el 24 de marzo de 2019, de <https://retos-directivos.eae.es/las-caracteristicas-de-la-inteligencia-emocional-reconocela-a-la-primera/>
- Ginebra. (1997). El mayor portal de gerencia. Obtenido de <http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Liderazgo/%5bPD%5d%20Libros%20-%20Liderazgo.pdf>
- Goleman. (2007). Obtenido de <http://webdelmaestrocmf.com/portal/libro-completo-la-inteligencia-emocional-daniel-goleman/>
- Goleman. (2019). La mente es maravillosa. Obtenido de <https://lamenteesmaravillosa.com/tipos-de-liderazgo-segun-daniel-goleman/>

- Goleman, D. (2005). Obtenido de <https://www.psicologia-online.com/estilos-de-liderazgo-segun-goleman-4269.html>
- Hernández, M. A. (2014). Estudio de encuestas. Liderazgo Escolar. (noviembre de 2018). Obtenido de [https://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo\\_escolar](https://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo_escolar)
- Maya, E. (2014). Métodos y Técnicas de Investigación. Obtenido de [https://arquitectura.unam.mx/uploads/8/1/1/0/8110907/metodos\\_y\\_tecnicas.pdf](https://arquitectura.unam.mx/uploads/8/1/1/0/8110907/metodos_y_tecnicas.pdf)
- Méndez, I. N. (2001). El Protocolo de Investigación. Mexico DF: Trillas.
- Roman, D. (Marzo de 2014). Monografias. com. Recuperado el 2019, de <https://www.monografias.com/trabajos101/acompanamiento-pedagogico-aula/acompanamiento-pedagogico-aula.shtml>
- Salovey, M. y. (1990). Ensayo de inteligencia emocional. Obtenido de <https://es.slideshare.net/anakaryelba/ensayo-28769981>. Definición de inteligencia emocional
- Salovey, M. (1990). Definición de Inteligencia Emocional. Obtenido de <https://es.slideshare.net/anakaryelba/ensayo-28769981>. Definición de inteligencia emocional
- Sampieri. (2014). Metodología de la Investigación - Sexta Edición. En R. H. Sampieri. Mexico: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Sampieri, H. (2014). Metodología de la Investigación - Sexta Edición. Mexico: McGraw-Hill/Interamericana Editorial S.A.
- Santos, D. I. (2013). Calameo. Obtenido de <https://es.calameo.com/books/002739861583588381817>
- Siliceo, C. y. (1999). El mayor portal de gerencia. Obtenido de <http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Liderazgo/%5bPD%5d%20Libros%20-%20Liderazgo.pdf>
- Valle, L. (1989). Acompañamiento Pedagógico. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/280497490/El-Acompanamiento-Pedagogico-MARCO-TEORICO>
- Warren, B. (1990). Estrategias para un liderazgo eficaz. Paidós.

Warren, B. (1990). Estrategias para un liderazgo Eficaz. Editorial Paidós.

Weber, M. (junio de 2017). Estrategias de gestión. Obtenido de <https://searchdatacenter.techtargget.com/es/definicion/Liderazgo-transaccional>

Wheelwright, R. H. (2008). El Sofá del Gerente. Obtenido de <http://elsofadelgerente.blogspot.com/2018/04caracteristicasdelaestrategia.html>

## **XI. ANEXOS**



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

**RECINTO UNIVERSITARIO RUBÉN DARÍO**

**FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS**

**DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA**

## **GUÍA DE ENCUESTA A DOCENTES**

### **Estimado Docente:**

Los estudiantes del V año de la carrera de Pedagogía con mención en Administración de la Educación de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN-Managua), realizamos un estudio en el Instituto donde usted dignamente labora, por tanto, les solicitamos de la manera más atenta nos responda con objetividad a la siguiente encuesta, sus respuestas son confidenciales y serán de valioso insumo para llevar a cabo el informe de investigación.

**Objetivo:** Conocer la incidencia del liderazgo que desarrolla el equipo directivo en el acompañamiento pedagógico.

### **Datos Generales**

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_  
Nivel Académico: Bachiller \_\_\_\_\_ Normalista \_\_\_\_\_  
Licenciado en (C.C.E.E.) \_\_\_\_\_ Técnico Superior (C.C.E.E) \_\_\_\_\_

## I. LIDERAZGO

1. Características de liderazgo que considera usted que tiene el equipo directivo:

Inteligencia emocional \_\_\_\_\_

Modestia \_\_\_\_\_

Acepta las propias limitaciones \_\_\_\_\_

Autoconfianza \_\_\_\_\_

2. ¿Con qué tipo de liderazgo identifica al equipo directivo?

Autoritario \_\_\_\_\_

Democrático \_\_\_\_\_

Transaccional \_\_\_\_\_

(El líder establece objetivos y los seguidores trabajan en ello a cambio de una recompensa.)

Transformacional \_\_\_\_\_

(Crea cambio positivo en la institución y sus seguidores además de aumentar la motivación y rendimiento.)

3. ¿Qué características de inteligencia emocional observa en el equipo directivo?

Conciencia de uno mismo \_\_\_\_\_

Autocontrol \_\_\_\_\_

Auto motivación \_\_\_\_\_

Conciencia Social \_\_\_\_\_

Habilidades sociales \_\_\_\_\_

4. ¿Cómo valoras la inteligencia emocional del equipo directivo?

Excelente \_\_\_\_\_

Muy Buena \_\_\_\_\_

Buena \_\_\_\_\_

Regular \_\_\_\_\_

Deficiente \_\_\_\_\_

5. ¿Qué mecanismo de comunicación implementa el equipo directivo con los docentes?

Reuniones \_\_\_\_\_

Circulares \_\_\_\_\_

Despachos \_\_\_\_\_

6. ¿Le ayudan a superar las dificultades en su labor pedagógica, con una actitud positiva el equipo directivo?

SI \_\_\_\_\_  
NO \_\_\_\_\_  
A VECES \_\_\_\_\_

## II. ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO

1. ¿Considera que el objetivo del acompañamiento pedagógico realizado por equipo directivo mejora la práctica pedagógica y fomenta al cambio organizacional?

SI \_\_\_\_\_  
NO \_\_\_\_\_  
A VECES \_\_\_\_\_

2. ¿Considera que la finalidad del acompañamiento pedagógico brindado por el equipo directivo innova la práctica pedagógica?

SI \_\_\_\_\_  
NO \_\_\_\_\_  
A VECES \_\_\_\_\_

3. ¿Considera que durante su acompañamiento pedagógico están presentes los siguientes principios?

Humanista \_\_\_\_\_  
Integrador \_\_\_\_\_  
Valorativo \_\_\_\_\_

4. ¿El equipo directivo cuenta con un plan de acompañamiento pedagógico?

SI \_\_\_\_\_  
NO \_\_\_\_\_

5. ¿El equipo directivo le brinda acompañamiento pedagógico a usted y al resto de docentes?

SI \_\_\_\_\_  
NO \_\_\_\_\_  
A VECES \_\_\_\_\_

6. ¿Quién del equipo directivo realiza el acompañamiento pedagógico?

Directora\_\_\_\_\_

Subdirectora\_\_\_\_\_

7. ¿Cada cuánto realiza acompañamiento pedagógico el equipo directivo según lo establecido por el instituto?

Mensual\_\_\_\_\_

Bimestral\_\_\_\_\_

Semestral\_\_\_\_\_

8. ¿Le dan a conocer la fecha de visita para recibir un acompañamiento pedagógico?

SI\_\_\_\_\_

NO\_\_\_\_\_

9. ¿Conoce el contenido del formato de acompañamiento pedagógico?

SI\_\_\_\_\_

NO\_\_\_\_\_

10. De los elementos planteados, ¿Cuáles toma en cuenta el equipo directivo durante la visita?

Presentación personal \_\_\_\_\_

Recursos didácticos\_\_\_\_\_

Metodología\_\_\_\_\_

Domino del contenido\_\_\_\_\_

Dominio de grupo\_\_\_\_\_

Ambientación del aula\_\_\_\_\_

11. ¿Después de la visita, el equipo directivo y usted reflexionan acerca de lo observado en el acompañamiento pedagógico?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

A VECES\_\_\_\_\_

12. ¿El equipo directivo motiva a los docentes sobre logros alcanzados en el acompañamiento pedagógico?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

A VECES \_\_\_\_\_

13. ¿El equipo directivo realiza plan de reforzamiento para mejorar su desempeño docente?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

A VECES \_\_\_\_\_

14. ¿El equipo directivo brinda seguimiento al plan de reforzamiento?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

A VECES \_\_\_\_\_

15. ¿Usted considera líderes pedagógicos al equipo directivo?

SI \_\_\_\_\_

NO \_\_\_\_\_

A VECES \_\_\_\_\_

16. ¿Cómo valora usted la incidencia del liderazgo del equipo directivo en el acompañamiento pedagógico?

Excelente \_\_\_\_\_

Muy Buena \_\_\_\_\_

Buena \_\_\_\_\_

Regular \_\_\_\_\_

Deficiente \_\_\_\_\_

---

**MUCHAS GRACIAS**

---



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

**FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS**  
**DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA**

**GUÍA DE ENTREVISTA AL EQUIPO DIRECTIVO**

**ESTIMADAS DIRECTORA Y/O SUBDIRECTORA:**

Los estudiantes de V año de la carrera de Pedagogía con mención en Administración de la Educación de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN-Managua), realizamos un estudio en el Instituto donde usted dignamente dirige, por tanto, les solicitamos de la manera más atenta nos responda con objetividad las siguientes interrogantes, las que serán de valioso insumo para llevar a cabo el informe de investigación.

**Datos Generales**

Nombre de la Entrevistada: \_\_\_\_\_  
Nivel académico: \_\_\_\_\_ Años de servicios en la Educación: \_\_\_\_\_  
Años de servicios en el cargo \_\_\_\_\_

**Objetivo:** Conocer el liderazgo que desarrolla el equipo directivo en el desempeño del trabajo docente a través del acompañamiento pedagógico.

## I. LIDERAZGO

1. ¿Cuáles son las características que debe tener un líder?

---

---

---

2. ¿Qué características posee usted como líder?

---

---

---

3. ¿Con qué tipo de liderazgo se identifica y Por qué?

Autoritario\_\_\_\_\_

Democrático\_\_\_\_\_

Transaccional\_\_\_\_\_

Transformacional\_\_\_\_\_

---

4. ¿Cómo manifiesta usted la Inteligencia emocional en su liderazgo?

---

---

---

5. ¿Qué características de inteligencia emocional posee usted? ¿Por qué?

Conciencia de uno mismo\_\_\_\_\_

Autocontrol\_\_\_\_\_

Auto motivación\_\_\_\_\_

Conciencia Social \_\_\_\_\_

Habilidades sociales\_\_\_\_\_

6. ¿Qué mecanismo de comunicación implementa con los docentes?

---

---

---

7. ¿Cómo ayudaría a su personal docente a superar las dificultades en su labor pedagógica?

---

---

---

8. ¿Qué factores de índole emocional atribuyen al éxito en sus funciones directivas?

---

---

---

9. ¿Cómo resuelve los conflictos?

---

---

---

## **II. ACOMPAÑAMIENTO PEDAGÓGICO**

1. ¿Cuál es el objetivo del acompañamiento pedagógico?

---

---

---

2. ¿Con qué finalidad realiza el acompañamiento pedagógico a los docentes?

---

---

---

3. ¿Durante el acompañamiento pedagógico que realiza toma en cuenta los principios humanistas, integrador y valorativo?

---

---

---

4. ¿Tiene un plan de acompañamiento pedagógico? ¿Con qué frecuencia usted elabora el plan?

---

---

5. De acuerdo con su planificación ¿Cada cuánto realiza el acompañamiento por cada docente?

---

---

---

6. ¿Se cumple ese plan de acompañamiento pedagógico?

---

---

---

7. ¿Qué elementos observa al momento de realizar una visita de acompañamiento pedagógico?

---

---

---

8. Después de la visita usted reflexiona con el docente observado su práctica pedagógica y como la realiza este proceso.

---

---

---

9. ¿De qué manera motiva al docente los logros de su acompañamiento pedagógico?

---

---

---

10. El equipo directivo realiza un plan de reforzamiento para mejorar el desempeño docente ¿Cómo lo desarrolla?

---

---

---

11. ¿Qué estrategias aplica para el seguimiento del plan de reforzamiento?

---

---

---

12. ¿Cómo incide su liderazgo en el acompañamiento pedagógico?

---

---

---

\_\_\_\_\_ **MUCHAS GRACIAS** \_\_\_\_\_

## GALERÍA DE FOTOS DEL INSTITUTO TÉCNICO LA INMACULADA



**PATIO CENTRAL DE PRIMARIA CON SU KIOSKO**



**CANCHA MULTIUSO DE PRIMARIA**



**ESTUDIANTES DURANTE EL RECESO**



**ESTUDIANTES HACIENDO FORMACIÓN PARA  
COMPRAR MERIENDA**



**BAÑOS DE ESTUDIANTES DE PRIMERO Y SEGUNDO GRADO**



**AULAS DE CLASES**