



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

**FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS**

**DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA**

**“2023: SEGUIREMOS AVANZANDO EN VICTORIAS EDUCATIVAS”**

**Tema de Investigación:**

**El liderazgo del director y su incidencia en la Gestión Pedagógica del Instituto Nacional de Santa Teresa “Hermanos Narváez”, localizado en el municipio de Santa Teresa, departamento de Carazo, durante el II semestre del año 2022.**

Trabajo de Seminario de Graduación, para optar al título de Técnico Superior en Pedagogía con mención en la Administración de la Educación.

**Autoras:**

- Bra. Guido Cortez Nolvía Libeth.
- Br. Herrera Carmona Juan Carlos.
- Bra. Ortega Flores Michelle del Carmen.

**Tutor:** MSc. Didia Mercedes Ruíz Reyes

Managua, 18 de Febrero del 2023.



Carta de Aprobación del tutor(a)

## *Dedicatoria*

*El presente trabajo se lo dedicamos primeramente a:*

- ❖ *Dios por darnos fuerza y sabiduría al permitirnos continuar con nuestra formación profesional.*
  
- ❖ *A Nuestros padres por el apoyo incondicional brindado durante este tiempo de preparación académica.*

## Agradecimientos

- ❖ *A Dios, por ser el inspirador y darnos fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados.*
- ❖ *A Nuestros familiares por el apoyo y motivación incondicional que nos brindan en el diario vivir.*
- ❖ *A Nuestra tutora, Didia Ruiz por brindarnos sus conocimientos y apoyo para culminar satisfactoriamente con esta etapa importante como es la formación académica.*
- ❖ *Al Lic. Héctor Manuel Guido Chávez, por brindarnos confianza y ponerse a disposición para responder nuestras inquietudes.*

## RESUMEN

El liderazgo es la capacidad de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el logro de las metas del grupo. Un buen liderazgo es determinante para lograr los propósitos que resulta fundamentalmente para la calidad educativa, la transformación de la organización y el funcionamiento interno de las escuelas. (Loera, 2021)

El título del estudio realizado es “El liderazgo del director y su incidencia en la Gestión Pedagógica del Instituto Nacional de Santa Teresa “Hermanos Narváez”, localizado en el municipio de Santa Teresa, departamento de Carazo, durante el II semestre del año 2022.

El objetivo general del trabajo es Analizar el tipo de liderazgo del director y su incidencia en la gestión pedagógica en el Instituto Nacional “Hermanos Narváez”, durante el II semestre del año 2022. Es un estudio descriptivo, con enfoque cuantitativo y de corte transversal realizado en el segundo semestre del año 2022.

Para la realización del estudio se aplicaron los siguientes instrumentos de investigación: la entrevista al director, la encuesta a docentes y estudiantes y una guía de observación realizada por el equipo de trabajo, entre los principales resultados obtenidos en el estudio se determinó que el tipo de liderazgo del director es Laissez Faire, porque no tiene un control de los docentes en las entradas y salidas de los mismos.

Entre sus fortalezas resalta que como líder pedagógico está pendiente del buen desempeño de los docentes y vela por la calidad de la educación en beneficio de un buen rendimiento académico; entre algunas debilidades está que el director durante la evaluación docente, no evalúa con los elementos correspondientes, además de ser muy permisivo y flexible. En cuanto a la incidencia de la gestión pedagógica en el cumplimiento de metas y objetivos de la institución, lograron alcanzar la meta del 100%

en el cumplimiento del programa nacional aprendizaje amigable de las matemáticas para la resolución de problemas, hábito de la lectura y comprensión lectora.

Entre las principales conclusiones encontramos: el tipo de liderazgo que ejerce el director en la ejecución de sus funciones administrativas es el liderazgo Laissez Faire, existe poca comunicación entre el director y los docentes, carece de motivación, además de que el director no posee ninguna influencia en su personal docente. Determinamos por consiguiente que las metas y objetivos de la institución no son cumplidos por la falta de liderazgo del director y que la gestión pedagógica es clave para el cumplimiento de la misma ya que ella es el ser y existir de la institución.

Se conoció que el director que tiene la capacidad de gestión y organización en el funcionamiento asertivo del centro educativo, sin embargo, no hay cumplimiento de horario laboral tanto de la dirección como del personal docente, generándose un poco cumplimiento del manual de funciones y las normas en el centro.

Palabras claves: Liderazgo, gestión pedagógica.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<i>Dedicatoria</i> .....	i
<b>Agradecimientos</b> .....	ii
<b>RESUMEN</b> .....	iii
<b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....	1
1.1. Planteamiento del problema. ....	3
1.2. Justificación. ....	4
1.3. Antecedentes. ....	6
1.3.1 Antecedentes a nivel internacional.....	6
1.3.2. Antecedentes a nivel nacional ..... 7	7
1.3.3. Antecedentes a nivel del centro. ....	8
<b>II. OBJETIVOS</b> .....	9
Objetivos generales ..... 9	9
Objetivos específicos. .... 9	9
<b>III. MARCO TEÓRICO</b> .....	10
3.1. Conceptos de Liderazgo.....	10
Director Líder pedagógico. ....	22
3.3. Gestión .....	25
Gestión Pedagógica.....	25
<b>IV. PREGUNTAS DIRECTRICES</b> .....	34
<b>V. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES</b> .....	35

<b>VI. DISEÑO METODOLÓGICO.....</b>	<b>39</b>
<b>VII. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....</b>	<b>46</b>
<b>VIII. CONCLUSIONES.....</b>	<b>68</b>
<b>IX. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>70</b>
PLAN DE ACCION .....	71
<b>X. Bibliografía.....</b>	<b>79</b>
<b>XI. ANEXOS.....</b>	<b>82</b>

## **I. INTRODUCCIÓN.**

El director como líder de la institución educativa es la máxima autoridad y el representante legal de la misma, es responsable de los procesos de gestión educativa, pedagógica y administrativa. Tiene que estar preparado para actuar en todos estos ámbitos para lograr una efectiva gestión y por lo tanto es imprescindible que fortalezca constantemente sus capacidades para desempeñarse adecuadamente.

El liderazgo es la capacidad de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el logro de las metas del grupo. El ejercicio de un buen liderazgo es determinante para lograr los propósitos que resulta fundamentalmente para la calidad educativa, la transformación de la organización y el funcionamiento interno de las escuelas. (Loera, 2021)

En los centros educativos se requiere de directores que sean líderes y que fomenten el desarrollo de habilidades y capacidades del docente lo cual es esencial para el desarrollo y crecimiento académico de la comunidad educativa; además de preocuparse por el mejoramiento de las condiciones del centro educativo.

Como futuros administradores de la educación debemos lograr ser buenos líderes con la visión de impulsar al personal administrativo y docente para que sigan fortaleciendo sus conocimientos, además de promover los valores en los estudiantes para que sean ciudadanos de bien, que contribuyan al crecimiento y desarrollo del país.

El presente estudio es de enfoque cuantitativo porque se utilizaron herramientas estadísticas y matemáticas con el propósito de cuantificar el problema de investigación y analizar las variables en estudio, el liderazgo del director y la gestión pedagógica. El estudio realizado lleva como título “El liderazgo del director y su incidencia en la Gestión Pedagógica del Instituto Nacional de Santa Teresa “Hermanos Narváez”, localizado en el Municipio de Santa Teresa, Departamento de Carazo, durante el II semestre del año 2022”.

El propósito principal del estudio es analizar el tipo de liderazgo del director y su incidencia en la gestión pedagógica en el Instituto Nacional Hermanos Narváez, ubicado en el municipio de Santa Teresa.

El estudio está estructurado en los siguientes partes o capítulos: En la primera parte se encuentra la introducción, el planteamiento del problema y los antecedentes. En la segunda parte se encuentran nuestros objetivos generales y específicos. La tercera parte comprende el marco teórico. En la cuarta parte se encuentran las preguntas directrices. En la quinta parte encontramos la operacionalización de las variables. En el sexto capítulo está comprendido por el diseño metodológico. En el séptimo capítulo se encuentra el análisis e interpretación de los resultados.

En el octavo capítulo se comprenden las conclusiones. En el noveno capítulo encontramos las recomendaciones, seguido del décimo capítulo que se encuentra la bibliografía y el undécimo y último capítulo donde se encuentran los anexos de nuestro trabajo investigativo.

Los principales resultados encontrados en el estudio son: los docentes y estudiantes consideran que el liderazgo que ejerce el director es democrático sin embargo se pudo constatar que el tipo de liderazgo del director es Laissez Faire, ya que no tiene un control de los docentes en las entradas y salidas de los mismos.

Entre sus fortalezas resalta que como líder pedagógico está pendiente del buen desempeño de los docentes y vela por la calidad de la educación en beneficio de un buen rendimiento académico; entre algunas debilidades está que el director durante la evaluación docente, no evalúa con los elementos correspondientes, además de ser muy permisivo y flexible.

Las principales conclusiones encontradas son: el director es un líder Laissez Faire, lo que incide de forma negativa en la gestión pedagógica del centro educativo,

además cabe mencionar que la subdirectora apoya el proceso para el cumplimiento de metas.

Se recomienda: fortalecer el acompañamiento pedagógico, ya que algunos docentes aún no han tomado en cuenta las observaciones brindadas tales como el correcto cumplimiento y desarrollo de la jornada escolar y capacitar a los docentes sobre el uso de nuevas estrategias para lograr aprendizajes significativos en los estudiantes y un plan de acción para contribuir a mejorar el liderazgo del director en la gestión pedagógica del Instituto Hermanos Narváez.

Palabras claves: Liderazgo del director, Gestión Pedagógica.

### **1.1. Planteamiento del problema.**

La administración de los centros educativos ha venido presentando transformaciones en los últimos años debido a las nuevas exigencias del sistema educativo en su conjunto es por esto que surge la necesidad de poner en práctica nuevos conocimientos, modelos de organización y una gestión más abierta y flexible, que coincida con un intento por mejorar la calidad del proceso enseñanza aprendizaje, en este sentido se le otorga un papel fundamental al rol del director en el ejercicio de nuevas ideas de un liderazgo compartido con una concepción más democrática.

En el contexto educativo del Instituto Nacional Hermanos Narváez, son evidentes y visuales las necesidades pedagógicas y la falta del cumplimiento de metas y objetivos claves de la institución lo que incide en gran manera en los resultados académicos de los estudiantes, dentro de las necesidades encontramos las que sobresalen: acompañamiento pedagógico minimizado, dedica la mayor parte de su tiempo a actividades que no se relacionan directamente con la mejora de la enseñanza y bajos resultados del aprendizaje de los estudiantes.

Por lo tanto, estas necesidades se pueden superar si hay disponibilidad del líder escolar para realizar una gestión escolar eficiente y efectiva que contribuya a mejorar las prácticas pedagógicas que se llevan a cabo en la institución educativa, ya que la calidad de la educación dependerá de la capacidad y liderazgo que posea el director influyendo en la motivación, condiciones de trabajo de docentes y el resultado de aprendizaje de los estudiantes.

La falta de liderazgo en la institución muchas veces dificulta que el director no realice sus funciones eficientemente debilitando su acción profesional y pedagógica. En este contexto entendemos que una gestión basada en las necesidades del propio centro y una gerencia compartida de la misma pueden incidir en la toma de decisiones más oportunas y que más se adecuen a las necesidades del centro.

La calidad de la enseñanza y el aprendizaje que ofrece dicha institución debe ser generada como resultado de una gestión pedagógica basada en un liderazgo democrático que involucre a la comunidad educativa para obtener mejores resultados y el alcance de metas y objetivos propuestos.

Por lo antes mencionado deseamos obtener datos que nos brinden información sobre ¿Cómo influye el liderazgo del director del Instituto Nacional “Hermanos Narváez” del municipio de santa teresa, en la gestión pedagógica de del centro?

## **1.2. Justificación.**

El presente estudio es realizado en el Instituto Nacional Hermanos Narváez, esta entidad se encuentra entre las mejores del municipio Santa Teresa, además de ser la que presenta más cobertura de matrícula, ya que atiende a estudiantes de todas las comunidades que integran la municipalidad, también obtiene buenos resultados en los certámenes de mejor estudiante del municipio, no obstante, presenta algunas dificultades que obstaculizan el logro de la excelencia de la institución.

En nuestro rol de investigadores indagaremos si estas dificultades son externas o internas del liderazgo que ejerce el director del centro y que incidencia tienen en la gestión pedagógica.

Para justificar el estudio se utilizaron los criterios planteados por (Ortez E. Z., 2009) en el texto de metodología “Así se investiga”. Pasos para realizar una investigación.

#### **a) Conveniencia.**

La realización de este estudio se considera conveniente por cuanto se concibe el liderazgo del director como elemento primordial para un buen funcionamiento y buenos resultados dentro de la gestión pedagógica, según (Chiavenato, 1993), dice que el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.

#### **b) Relevancia.**

La relevancia de este tema es para comprender la capacidad del director en la orientación de los procesos pedagógicos, así mismo conocer de manera clara y detallada el liderazgo que ejerce dentro de la institución. Además, la relevancia que soporta esta investigación es proponer la puesta en práctica de un buen liderazgo como herramienta para fortalecer la gestión pedagógica.

De esta manera se beneficia el equipo administrativo y docente del centro de estudio, los estudiantes y nuestro equipo de trabajo uniendo experiencia y teoría para el bien de la educación nicaragüense.

#### **c) Valor teórico.**

En relación al valor teórico abordar este estudio permitirá obtener un mayor conocimiento y contribuir al fortalecimiento de las buenas prácticas pedagógicas, ya que es sobre un tema de interés y el primero que se realiza en dicha institución.

### **1.3. Antecedentes.**

El término antecedente se utiliza normalmente para referirse a aquellas circunstancias que se han producido con anterioridad y anticipación a otras y que normalmente pueden servir para juzgar situaciones o acontecimientos posteriores o bien para comparar hechos pasados con hechos presentes y futuros.

Se llevó a cabo, una serie de indagaciones sobre los antecedentes relacionados con la temática del liderazgo del director; se visitó la Biblioteca Central Salomón de la Selva, UNAN-Managua en donde recopilamos antecedentes relacionados con el liderazgo y la gestión pedagógica, además se visualizaron algunos trabajos en Internet, logrando constatar que existen estudios realizados a nivel internacional y nacional sobre el tema de la gestión pedagógica.

#### **1.3.1 Antecedentes a nivel internacional**

En relación a los antecedentes internacionales, se encontraron varios estudios relacionados al liderazgo de los directores de los centros educativos, de los cuales resaltan:

Un estudio realizado por (Valdez, 2018) que lleva por título “Liderazgo del director en la calidad de la gestión institucional: un reto en la educación actual de la República de Perú”. El objetivo general de este estudio era, determinar la relación que existe entre el liderazgo del director y la gestión institucional en Perú.

La principal conclusión que menciona es la siguiente:

- ❖ Las características personales del director mejorarán el aspecto pedagógico, con un nivel de significancia del 95%. La capacidad intelectual de un director influye significativamente en el aspecto pedagógico y el aspecto administrativo con un nivel de significancia del 95%.

Otro estudio realizado en México fue el de (Ortiz, 2010) que lleva por título: La influencia del liderazgo en la gestión escolar. Planteo como objetivo general de la investigación analizar el estilo de liderazgo y gestión escolar que ejercen los directivos.

Las principales conclusiones de este estudio son:

- ❖ El tipo de liderazgo que se establece de una forma general es el burocrático, es decir no es un líder dominante, no interviene por iniciativa propia ni ejerce su autoridad o influencia, deja estas tareas al grupo de trabajo o bien a sus colaboradores.
- ❖ El liderazgo de los directivos no influye de manera directa en el logro de objetivos ni en la gestión del centro esto debido a que son los encargados de movilizar y encauzar los esfuerzos de la escuela para el logro de objetivos.

### **1.2.2. Antecedentes a nivel nacional**

A nivel nacional se encontraron estudios realizados en diferentes centros educativos, de igual forma tenían como objetivo conocer el liderazgo que tiene el director y su incidencia en las diferentes gestiones ya sean administrativas y/o pedagógicas.

Un estudio encontrado fue el presentado por (Aguirre, 2015) con el título Liderazgo del director y su incidencia en los resultados de la Gestión Administrativa del Instituto Juan José Rodríguez del turno matutino, ubicado en el barrio San Antonio, en el municipio de Jinotepe, departamento de Carazo, en el II semestre del año 2015.

El objetivo general de este estudio es valorar el liderazgo que ejerce el director y su incidencia en los resultados de la gestión administrativa que conlleven a alternativas de solución para mejorar la calidad educativa del Instituto Juan José Rodríguez del turno matutino, ubicado en el barrio San Antonio, en el municipio Jinotepe, departamento de Carazo, en el II semestre del año 2015.

Las principales conclusiones que mencionan son:

- ❖ El liderazgo que ejerce el director desde el punto de vista de las fuentes consultadas (personal administrativo, docentes, estudiantes y padres de familia),

opinan que es democrático porque involucra a toda la comunidad educativa para tomar decisiones.

Otro estudio encontrado fue el de (Dávila, 2017) sobre el Liderazgo de la directora en el desempeño de los docentes de noveno y décimo grado, en el proceso de enseñanza-aprendizaje, de la modalidad de secundaria en el turno matutino, del Centro Escolar público Nicarao, Colonia Nicarao, distrito V, municipio de Managua, departamento de Managua en el II semestre del Año lectivo 2017.

Su objetivo general que plantearon fue valorar el liderazgo de la directora en el desempeño de los docentes en los procesos de enseñanza-aprendizaje del Colegio Público Nicarao.

La principal conclusión que presentan es:

- ❖ La directora del centro ejecuta las funciones administrativas que demanda el MINED (Ministerio de Educación) los docentes y estudiantes reafirmaron que realiza estas funciones.

Con estos estudios se pretende valorar los aportes para argumentar y fortalecer nuestras bases teóricas de nuestro trabajo.

### **1.3.3. Antecedentes a nivel del centro.**

Cabe señalar que en el instituto educativo no cuenta con una investigación relacionada al tema de estudio, por lo tanto, este tema será de gran utilidad a la comunidad educativa de dicho centro.

## **II. OBJETIVOS**

### **Objetivos generales**

2.1.1. Analizar el tipo de liderazgo que ejerce el director y su incidencia en la gestión pedagógica en el Instituto Nacional “Hermanos Narváez” ubicado en el Municipio de Santa Teresa, departamento de Carazo, durante el II semestre del año 2022.

### **Objetivos específicos.**

2.2.1. Reconocer el tipo de liderazgo que ejerce el director en la ejecución de sus funciones administrativas.

2.2.2. Determinar la incidencia del liderazgo en la gestión pedagógica para el cumplimiento de los objetivos y metas de la institución educativa.

2.2.3. Identificar las fortalezas y debilidades en el liderazgo del director y su incidencia en la gestión pedagógica del centro de estudio.

2.2.4. Proponer estrategias que contribuyan a mejorar el liderazgo del director en la gestión pedagógica del Instituto Hermanos Narváez.

### III. MARCO TEÓRICO

#### 3.1. Conceptos de Liderazgo

Según John C Maxwell (Fuentes, 2019) “el liderazgo representa la facultad de mejorar a las personas de un área, través de la guía u orientación de un líder, que define como aquel que tiene esa capacidad de influencia a través de la cual sus subordinados mejoran sus aptitudes y capacidades”.

Un liderazgo bíblico es una administración encomendada por Dios, según 1 Corintios 4:1-2. El líder bíblico se enfoca en cuidar de la congregación, no por obligación, sino con afán de servir. ... Ese liderazgo demanda un costo y una responsabilidad. (Valera, 1960)

Para Chiavenato (Fuentes, 2019) el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos.

El liderazgo es el conjunto de habilidades de un individuo que le permiten ejercer tareas como líder. Un líder es aquel que está al mando de un grupo y tiene la capacidad de motivar a sus integrantes a través de su discurso o de su empatía. La labor del líder consiste en establecer una meta y conseguir que la mayor parte de las personas deseen y trabajen por alcanzarla.



##### 3.1.1. Teorías del liderazgo.

- ❖ **Teorías de rasgo:** fue formulada a principios del siglo XX y se basaba en identificar las cualidades innatas que poseían los grandes líderes políticos, sociales y militares. Desde la creencia de que los líderes nacían con dichas cualidades, se identificaron los grandes rasgos básicos que forjaban a un líder:

inteligencia, autoconfianza, determinación, integridad y sociabilidad (Stogdill & Ghiselli, 2016).

- ❖ **Teoría situacional:** basada en la teoría de Reddin y fueron desarrolladas en los años sesenta por Hersey y Blanchard. Parten de la base de que diferentes situaciones demandan diferentes estilos de liderazgo, por lo que un buen líder tiene que ser capaz de identificar las necesidades de los individuos y adaptarlas a las necesidades de la situación actual (Hersey & Blanchard, 2019).
- ❖ **Teorías contingenciales:** esta teoría se centra en estilos de liderazgo y situaciones que fueron desarrolladas por (Flieder, 2022). Parte de la idea de que la efectividad del líder depende de cómo se adapte el estilo del líder al contexto. Las variables son: líder-miembro, establece lo que se tiene que hacer y lo que no se tiene que hacer en determinada situación.
- ❖ **Teoría camino-meta:** destaca la relación entre el líder y sus seguidores. Es más práctica que las anteriores según la cual las personas alcanzaran sus metas si creen que pueden hacerlo (House, 2021).
- ❖ **Teoría del intercambio (líder-miembro):** cuanto más positiva sea la comunicación, las personas se sentirán mejor, lograrán mejores resultados y la organización prosperara (Hollader, 2012).

### 3.1.2. Clasificación de los líderes

El liderazgo según Max Weber (Arnedo., 2020) está dividido en 3 tipos que van desde el más cómodo y el tenaz y comprensivo, hasta opresivo y tiránicos.

- ❖ **El líder carismático:** es aquel al que sus seguidores le atribuyen condiciones y poderes superiores a los de otros, es el que tiene la capacidad de generar entusiasmo, tienden a creer más en sí mismos que en sus equipos y esto

genera problemas, de manera que un proyecto o la organización entera podrían colapsar el día que el líder abandone su equipo.

- ❖ **Líder tradicional:** es aquel que hereda el poder ya sea por costumbre o por jerarquía, por un cargo importante, o que pertenece a un grupo familiar de elite que ha tenido el poder desde hace generaciones.
  
- ❖ **El líder legal:** es aquel que asciende al poder por métodos democráticos o es elegido por que muestra la calidad de experto que es en la materia que le compete. Esta figura es comúnmente vista en el campo de la política y de las empresas privadas en las que se implementa el modelo burocrático, en el cual las decisiones están establecidas por un sistema de reglas precisas.

En la actualidad existen diversas clasificaciones que describen a este individuo. El líder por sí solo es único porque tiene características definidas, pero se estudian de manera clasificada por la forma en que ejercen su autoridad, trabajan o se comportan.

De acuerdo a la obtención del poder que ejercen, según (Garcia, 2010) los líderes se dividen en:

### **Liderazgos Formales.**

El término describe a aquella persona que es seleccionada por la propia organización, respetando sus estatutos, tiene la autoridad para impartir castigos o dar recompensas, tomar decisiones y guiar al grupo.

- ❖ **Liderazgo preestablecido por la organización:** se atribuye a cargos gerenciales.
- ❖ **Liderazgo heredado:** pasa de padres a hijos o a empleados de confianza.
- ❖ **Liderazgo espontaneo o emergente:** los líderes innatos que se destacan del resto y ascienden.

### **Liderazgos por el tipo de relaciones.**

- ❖ **Paternalistas:** toman las decisiones, se valen de premios y castigos para motivar, confían y dan confianza, procuran el bienestar del equipo.
- ❖ **Proactivos:** fomentan el desarrollo del potencial individual y de grupo, estimulan la participación, consultan, buscan el consenso, evalúan y corrigen el comportamiento.
- ❖ **Autocráticos:** dirigen, controlan, toman las decisiones y asumen totalmente la responsabilidad de los resultados.
- ❖ **Democráticos:** fomentan la discusión y el intercambio de ideas para tomar decisiones, agradecen la participación, establecen las reglas claras y las comunican, buscan el consenso en la resolución de problemas.
- ❖ **Liberal:** suele adoptar un papel pasivo y entregar el poder a su grupo. Por eso no realiza un juicio sobre aquello que aportan los integrantes, a quienes concede la más amplia libertad para su accionar.
- ❖ **Audaces:** poseen una gran capacidad para relacionarse con personas e instituciones, son persuasivos, entusiastas y arriesgados.
- ❖ **Carismáticos:** transforman los esquemas preestablecidos, rompen paradigmas, proponen alternativas novedosas, convencen a los seguidores, los ilusionan y los hacen partícipes en la búsqueda de nuevas estrategias que garanticen un cambio. Son arriesgados.
- ❖ **Auténticos:** fomentan el dialogo y el autoconocimiento, se controlan así mismos, son ecuanímenes, generosos, negociadores, pueden lograr conciliaciones entre intereses antagónicos.

### **Por el ámbito social.**

- ❖ **Individuales:** son personas que, por sus acciones, sirven de ejemplo para los demás.
- ❖ **Ejecutivos:** influyen positivamente en la organización, planeamiento y control de un proyecto.
- ❖ **Institucionales:** son aquellas organizaciones que ocupan altos niveles de reconocimiento y confiabilidad del colectivo.

### **Por los resultados que obtiene.**

- ❖ **Convocadores:** su lema es sumar, este estilo coloca a la gente en primer lugar, logra un entorno tan grato que el equipo se integra, corre riesgos y se apoya mutuamente, acentúa el sentido de pertenencia. Hay que destacar, sin embargo, que debe alternarse con otras estrategias según las circunstancias, pues la permanencia en ese rol, puede hacer que se imponga la mediocridad, al no haber niveles importantes de exigencia.
- ❖ **Orientadores:** guían a la consecución de metas desde la individualidad hasta la visión total de la organización, dando libertad de acción y cerrando el trabajo colectivo en su aporte. Son eficaces y eficientes.
- ❖ **Impositivos:** el estilo menos indicado, pues toma las decisiones, establecen las reglas con rigidez, anula la iniciativa personal y los trabajadores terminan desligándose de las metas limitándose a cumplir el trabajo asignado con pobres resultados para la empresa a largo plazo.
- ❖ **Delegadores:** incorpora al personal en todos los procesos y considera cada punto de vista, promoviendo la responsabilidad y ayudando a mantener la conexión con objetivos, desde las propias capacidades y limitaciones. De esta manera los

empleados conocen la situación de principio a fin y la manejan. Difíciles para el seguimiento, es frecuente que los esfuerzos se diluyan ante la falta de timón.

- ❖ **Imitadores:** colocan ejemplos de probada eficacia y exigen que los empleados los emulen y superen. Pareciera una buena estrategia, sin embargo, el efecto más común es la desmoralización del equipo que probablemente no alcanza a satisfacer las expectativas.
- ❖ **Pedagógicos:** establecen retos que a la larga se transforman en aprendizaje, tienen la paciencia de esperar resultados lentos, de corregir y de apoyar. Orientan y acuden con frecuencia al “feedback”. No es común dada la premura en la resolución de problemas cotidianos en una empresa, pero es el más efectivo.

### 3.1.3. Tipos de liderazgo

Según (Goleman., 2022) se pueden presentar los siguientes tipos de liderazgo:

- ❖ **Liderazgo coercitivo o autoritario:** este se basa en la disciplina. Los directivos que siguen este modelo intentan que permanezca, por encima de cualquier otro valor, la disciplina. Para ello, normalmente emplean instrucciones cortas, concretas y precisas. Las consecuencias de no cumplir con lo encargado serán duras y en muchos casos intentarán sentar precedente. Esto provoca la desmotivación de los miembros del grupo, los trabajadores sienten que no tienen control sobre su trabajo, que su operatividad y capacidad de decisión no va más allá de la una máquina.
- ❖ **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 suele implicar multitud de 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 objetivo propuesto similar, es decir, es necesario alcanzar acuerdos en aquellos puntos en los que

las disciplinas se unen o solapan, de manera que las partes que hagan todos encajen.

- ❖ **Liderazgo afiliativo:** se basa en la creación de lazos entre los distintos miembros del grupo. Así, se consigue la armonía y colaboración entre ellos, busca que el ambiente humano sea bueno, entendiendo que es un estímulo para los trabajadores. La principal dificultad que encuentra este tipo de líderes surge cuando la falta de disciplina y de organización es muy grande, también cuando desata una ola de conflictos, porque la implicación emocional de las personas sumergidas de ellas será mucho mayor. No debe utilizarse sin apoyo de otros, como el visionario y el democrático.
  
- ❖ **Liderazgo visionario u orientativo:** motivan a sus subordinados mediante una visión clara y emocionante, todo el mundo tiene claro hacia dónde se dirige el equipo, por lo que la motivación está más presente. Es uno de los estilos más demandados hoy en día, se trata de una aproximación más cercana al trabajador.
  
- ❖ **Liderazgo timonel:** es marcar un rumbo y conseguir que se mantenga, se pone el mismo de ejemplo, es usado por personas a las que les gusta sentirse protagonistas. Este tipo de liderazgo es especialmente efectivo cuando el líder es un experto en el campo y el resto de miembros del grupo tienen que asumir un gran segmento de lo que se requiere de ellos como aprendizaje. Sin embargo, si se lleva hasta el límite, los trabajadores pueden llegar a sentirse abrumados por la exigencia y la demanda de excelencia.
  
- ❖ **Liderazgo coach:** se basa en ayudar a los miembros del grupo a encontrarse sus puntos débiles y fuertes, trata de que cada uno de ellos desarrolle su potencial. La filosofía que hay detrás es que un buen trabajador aportara más que uno que no haya alcanzado su máximo desarrollo. La perspectiva de este liderazgo es la formación de trabajadores válidos y autónomos a largo plazo, se asumen fracasos

y pérdidas a corto plazo, pero siempre en aras a mejorar y llegar al punto donde cada persona sea imprescindible.

#### **3.1.4. Características o cualidades de liderazgo.**

A continuación, las características o cualidades del liderazgo Según (Goleman D. , 1998)

- a. Inteligencia emocional.**
- b. Autoconciencia:** significa tener un profundo conocimiento de las emociones, los puntos fuertes y débiles, las necesidades y deseos de uno mismo. confianza en sí mismo.
- c. Autocontrol:** capacidad de ser fiable, integro, abierto al cambio, propenso a la reflexión y a la consideración, piensa antes de actuar.
- d. Motivación:** es el deseo arraigado de conseguir logros, de ser optimista y de alcanzar objetivos con energía y perseverancia.
- e. Empatía:** es la capacidad de entender la naturaleza emocional de los demás.
- f. Capacidad de relación social:** crear relaciones y redes para tener eficacia en la promoción del cambio.
- g. Creatividad.**

#### **3.1.5. Ventajas de un buen liderazgo**

- ❖ Mejora los vínculos entre los miembros del equipo.
- ❖ Consigue los objetivos propuestos.
- ❖ Genera ambientes de trabajo armónicos.
- ❖ Fomenta la comunicación.
- ❖ Divide las tareas entre los miembros y asigna roles.
- ❖ Favorece el trabajo en equipo.
- ❖ Fomenta el sentido de pertenencia entre los miembros.
- ❖ Mejora la productividad de la empresa.
- ❖ Destaca el potencial de cada miembro.
- ❖ Tiene en cuenta los diferentes puntos de vista.
- ❖ Toma decisiones consensuadas.

### 3.1.6. Desventajas del liderazgo Según (Martinez, 2022)

- ❖ El liderazgo no es un título académico, necesita renovarse.
- ❖ Pérdida de oportunidades por falta de ejecución.
- ❖ El jefe, no el líder.
- ❖ El líder y el desarrollo de los colaboradores.

### 3.1.7. Funciones de un líder según (Library, 2022).

**Planificador:** La planificación es el proceso que realiza el supervisor, escogiendo y realizando los mejores métodos para lograr los objetivos (Chiavenato, 2000). Además, permite determinar problemas y reorientar la misma en función de solucionarlos; es la oportunidad segura y la necesidad para revisar las estrategias y tácticas que apunten a esa gran visión.

**Organizador:** debe organizar el proceso de tal manera que le ayude a que el esfuerzo en conjunto sea eficaz, la orientación del trabajo, las funciones que debe desempeñar y saber dónde y cómo debe realizarse la labor. Comprende el emprendimiento de actividades por funciones, áreas, niveles, equipos y por otro lado se estructura asignando autoridad a otros mediante la delegación de responsabilidades (López, 2003).

**Evaluador:** es el trabajo que el supervisor debe realizar, para verificar si las metas planteadas se lograron satisfactoriamente; de lo contrario deberá reorientar el proceso e función de optimizarlo.

La gestión directiva del curriculum puede definirse como la esencia misma de la gestión directiva de la educación, que tiene por competencia directa el proceso de toma de decisiones relacionadas con la determinación, diseño, dirección y desarrollo de lo que debe ser enseñado y aprendido por el ser social y la sociedad, en la búsqueda de esa imagen mental de individualidad y colectividad social definida por la comunidad política, dentro de una visión predefinida de sociedad (Arroyo, 2009, p. ).

**Acompañamiento pedagógico:** una definición más reciente entiende el acompañamiento docente como propósito y la facilitación de insumos para que los docentes construyan estrategias que viabilicen un aprendizaje significativo (Batlle, 2010, 104). Estrategia central que consiste en brindar soporte técnico y afectivo (emocional-ético y efectivo) para impulsar el proceso de cambio en las prácticas de los principales actores de la comunidad educativa.

### 3.1.8. Perfil de un líder educativo

Según (Coralelizando, 2016). Algunos de los elementos característicos del perfil del líder educativo son los siguientes:

- ❖ **Contagia e ilusión:** el líder contagia, crea equipos, los ilusiona. Es empático, carismático, motiva. Tiene una actitud proactiva.
- ❖ **Planifica:** se marca objetivos alcanzables a largo plazo. Diseña la hoja de ruta.
- ❖ **Promueve un clima de respeto:** acepta la crítica constructiva, escucha, no impone, no es autoritario. Es persuasivo, democrático. Sabe delegar. Favorece la participación de la sociedad. Escuela abierta y participativa.
- ❖ **Gestiona la presión:** supera el fracaso. Es capaz de guiar en momentos de crisis. Tiene seguridad en sí mismo. Se adapta a nuevos entornos, nuevas situaciones o problemas.
- ❖ **Es eficaz en los resultados:** sabe organizar su tiempo, gestiona reuniones.
- ❖ **Actúa de mediador:** habilidades de escucha activa, conoce y gestiona la diversidad. Valores inclusivos.
- ❖ **Innova:** sabe transformarse y adoptar nuevas competencias en la era digital. Sabe hallar nuevas formas de realizar actividades.
- ❖ **Flexibilidad de pensamiento:** es capaz de adaptarse a nuevos entornos, nuevas situaciones, nuevos retos y problemas. Es creativo.
- ❖ **Es buen comunicador:** clarifica el mensaje. Expresa de forma clara y asertiva las ideas.
- ❖ **Es curioso:** se interesa por conocer nuevos procesos, metodologías, tecnologías y recursos.

**3.1.9.** Según (Silva, 2015) las dimensiones del liderazgo son:

**Liderazgo transformacional:** crea un cambio valioso y positivo en los seguidores. Se centra en transformar a otros ayudarse mutuamente a mirar por los demás a estar alentando y convivir armoniosamente. Aumenta la motivación, la moral y el rendimiento de su grupo de seguidores.

**B. Bass. (1985) citado por Salazar M (2006) incluye otras 4 dimensiones.**

**a) consideración individualizada:** se trata del grado en que el líder atiende las necesidades de cada seguidor, actúa como un mentor y entrenador. Mantiene abierta la comunicación.

**b) Estimulación intelectual:** es el grado por el cual el líder motiva sus seguidores, toma riesgos y solicita ideas. Desarrollan la creatividad.

**c) motivación inspiracional:** Ramos (2005), esta dimensión refleja la conducta del líder que proporciona el significado y los objetivos del trabajo, motivan e inspiran a su equipo informándoles de lo que es necesario hacer y estimulándolos para la realización de su trabajo.

**d) la influencia idealizada:** el líder proporciona un diseño común de la visión y propósitos, los valores y normas que le dan sentido a la obra.

**Liderazgo transaccional:** el trabajador ofrece sus beneficios y obtiene por ello salario y otros beneficios, el líder reconoce que quiere conseguir facilita los recursos necesarios para que lo consigan.

a) Dirección por excepción: según los estudios de Bass (1990) citado por Guibert (2011 implica dos aspectos: le líder está atento y busca desviaciones de las reglas

y de los estándares para tomar medidas correctivas antes de que se produzcan. El líder solo interviene cuando el error se produce o el estándar no se alcanza.

- b) Recompensa contingente: de acuerdo con Guibert (2011) este liderazgo supone la existencia de un acuerdo o trato, recompensa a cambio de resultados.

**Liderazgo Laissez Faire:** Viene del francés que implica “dejar pasar” o “dejarlo ser” es una forma no autoritaria. Interviene solo cuando es necesario y con la menor cantidad de control. Es un liderazgo ausente se produce cuando el supuesto líder está presente físicamente, pero no se relaciona con su gente, no decide, no motiva, no ve más allá, no emplea ningún tipo de autoridad. Esta desconectado de su realidad y viven en su propio mundo donde creen que hacen algo.

### **3.1.10. Importancia del liderazgo**

Según (M, 2015) el liderazgo es importante porque como sociedad organizada necesitamos alguien que marque la acción y tome la decisión, aunque esto se haga en equipo y sea una organización democrática, siempre hay alguien que tiene una idea y forma de actuar que prevalece o es mejor aceptada por la mayoría con las que comparte ese espacio y es por eso que a ese individuo se le puede definir como líder aun cuando no se considere así mismo de esa manera.

El liderazgo es un rol importante ya que cuando el liderazgo es bien ejecutado genera ambientes armónicos propicios para el desarrollo de tareas y del potencial de cada uno de los miembros.

La importancia de la figura del líder recae, principalmente, en su rol de guía y motivador para el cumplimiento de objetivos o el correcto desempeño de un grupo. El líder busca integrar a los miembros, fomenta entre ellos una relación basada en el respeto y la comunicación, toma en cuenta las opiniones y puntos de vista ajenos, y promueve la toma de decisiones consensuadas o que beneficien por igual a todos los miembros.

## **Director Líder pedagógico.**

**3.2.1 Definición:** El liderazgo directivo está asociado al desarrollo de ciertas conductas que vinculan directamente a los líderes con la organización, haciendo posible la influencia de la conducción en el comportamiento y en el sentido que moviliza a los integrantes de una comunidad escolar (Leithwood, 2000)

Para UNESCO (2005: pp 195), "El liderazgo escolar consiste en transformar los sentimientos, actitudes y opiniones, así como las prácticas, con objeto de mejorar la cultura de la escuela". A la misma vez, reconoce que en escuelas aisladas y con pocos recursos, como en muchas partes de América Latina, la motivación e incentivos para ser un director/a innovador, previsor y participativo pueden ser mucho menores que en escuelas con contextos socioeconómicos más favorables. (Narváez, 2021)

El director líder pedagógico contagia el entusiasmo por aprender, por lograr la excelencia académica e impulsa para que la comunidad educativa planifique, realice y evalúe acciones que apoyen la mejora de los aprendizajes. El convierte la escuela en un espacio amplio del aprendizaje y no permite que se convierta en una suma de aulas desconectas entre sí, más bien, integra los recursos y acciones para lograr que su centro actúe como un todo planificado para generar aprendizajes.

3.2.2 Según (Narváez, 2021) el director como líder pedagógico asume estos roles:

- ❖ **Gestor del currículo:** promueve entre los docentes el trabajo en equipo para planificar el desarrollo curricular adecuando y contextualizando lo programas de estudio y sistemas e instrumentos de evaluación de los aprendizajes; organiza soluciones adecuadas al desarrollo de un currículo innovador, como el uso del tiempo, el agrupamiento de los alumnos, el uso de los espacios educativos y recreativos.

- ❖ **Promotor del cambio:** sugiere ideas novedosas, comunica experiencias exitosas de otros colegas o de otros centros escolares que puedan animar procesos de cambio, considera con las docentes propuestas de nuevos proyectos de innovación y mejora para incluirlos en el PEI-PEA y desarrollar acciones tendientes a vencer las resistencias a los cambios.

**Monitorea indicadores educativos:** orienta su esfuerzo a procesos de mejora continua de los indicadores educativos, procurando mejorar más el rendimiento académico y logrando que todos sus estudiantes asistan en el tiempo y edad adecuada para el grado correspondiente. Citado por (Narváez, 2021) el director que lidera:

- ❖ Pone su mirada en los resultados.
- ❖ Imita, crea y desarrolla formas de trabajo.
- ❖ Tratar de desafiar el statu quo.
- ❖ Es el mismo. Recibe las tareas como un desafío profesional.
- ❖ Hace las cosas que deben hacerse.

### **3.2.4 Dirección efectiva y participativa.**

Definitivamente que el Docente de aula es el elemento primero que impacta en el aprendizaje de los discentes, y a continuación lo es la Dirección del centro. Por esto último, el director deberá demostrar participación, eficiencia y eficacia en sus funciones, además de un apoyo fuerte y primario hacia las actividades pedagógicas y didácticas de su institución educativa.

La participación y eficiencia directiva comienza con conferencias con el docente, y luego con visitas al aula; esto es que “visitar las aulas debe convertirse en parte de la rutina de todo buen director, lo cual se realiza a través de caminatas breves, que permitan observar la experiencia de aprendizaje de los alumnos y alumnas con el fin de apoyarlos mejor. Y este monitoreo debe extenderse hacia los demás ámbitos escolares, pero con énfasis en el Pedagógico (Narváez, 2021).

Un director efectivo es aquel que se involucra en las actividades diarias del centro, y dirigiendo desde su interior, pero que también sabe tirar una mirada hacia la comunidad educativa para dominar su entorno.

La dirección escolar efectiva "es aquella que transmite pasión, que contagia a su comunidad educativa para trabajar por los aprendizajes de los estudiantes, plasma los objetivos y el sentido de lo mismo en todo, establece un clima de confianza y de trabajo porque todos comparten una intencionalidad pedagógica". Para que la dirección escolar de un centro educativo sea efectiva debe cumplir con las características siguientes:

- ❖ **Tener claridad de propósito.** Saber qué pretende alcanzar y adonde quiere llegar, por medio de un Proyecto Educativo Institucional (PEI) y un Plan Escolar Anual (PEA); que unifique y articule los esfuerzos de todos en función de objetivos curriculares del centro educativo.
- ❖ **Ser participativa.** Involucrar a docentes, padres de familia y estudiantes, tomando en cuenta sus potencialidades en la implementación, monitoreo, evaluación del PEI y proporcionar espacios para lograr consensos que mejoren las condiciones para el aprendizaje.
- ❖ **Ser efectiva.** La razón de ser de todo centro educativo es lograr que los estudiantes aprendan las competencias que les permitan desenvolverse con mayores probabilidades de éxito en la vida.

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

El Perfil del director de una escuela pública reúne los siguientes elementos en la gestión institucional. Citado por (Narváez, 2021)

- a) Capacidad de liderazgo.
- b) Aplica la normativa.
- c) Capacidad de comunicación.
- d) Crea condiciones favorables para el trabajo.
- e) Elabora el proyecto de desarrollo institucional.
- f) Resuelve problemas.
- g) Evalúa.

**En la gestión pedagógica.**

- a) Organiza el desarrollo de competencias.
- b) Aplica la diversificación curricular.
- c) Maneja técnicas de supervisión.
- d) Fomenta la actualización docente.
- e) Organiza el proceso de aprendizaje.

**En la gestión administrativa.**

- a) Maneja presupuesto, contabilidad y control.
- b) Aplica normas, técnicas de equipamiento educativo.
- c) Capacidad de administrar recursos financieros.

**3.3. Gestión**

**Definición:**

Del latín gestión, el concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera

La gestión es un conjunto de procedimientos y acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado objetivo.

**Gestión Pedagógica.**

**3.3.1 Definición.**

Para (Valles de Rojas, 2017), la gestión pedagógica del director un proceso que él debe ejecutar enfocado hacia el logro del mejoramiento curricular de la carrera docente, en procura de buscar la innovación intra y extra curricular, así como su desarrollo personal y profesional.

La gestión pedagógica se refiere a la gestión de la enseñanza y el aprendizaje, y sus áreas claves incluyen el trabajo curricular, la competencia del personal docente y su desarrollo, los recursos de enseñanza y aprendizaje, así como el apoyo y promoción del aprendizaje de los estudiantes.

Según Mendoza Monzant y Bolívar Aparicio (Lerdo, 2021) la gestión pedagógica es el proceso en el que interviene el conocimiento, la acción, los principios éticos, la política y la administración, orientados al mejoramiento continuo de las prácticas educativas, desde un escenario escolar con aspectos propios de la administración para promoverlos e impulsarlos hacia propósitos educativos concretos.

Para (Batista, 2001) es el quehacer coordinado de acciones recursos para potenciar el proceso pedagógico y didáctico que realizan los profesores, en colectivo para direccionar su práctica para cumplir los objetivos.

### **3.3.2 Características de la gestión pedagógica.**

- ❖ Difundir, orientar y supervisar la aplicación de la política normativa educativa nacional y regional.
- ❖ Promover y facilitar los procesos de diversificación, desarrollo curricular y uso de materiales educativos.
- ❖ Desarrollar y adoptar nuevas tecnologías de comunicación e información para fortalecer el sistema educativo.
- ❖ Formular y ejecutar programas y proyectos de investigación, experimentación e innovación pedagógica y evaluar su impacto en la comunidad.
- ❖ Desarrollar programas de prevención y atención integral de bienestar social para los estudiantes en coordinación con los gobiernos locales e instituciones públicas.

- ❖ Orientar, promover y supervisar que los centros de educación técnico productiva oferten servicios que tengan relación con los requerimientos del mercado y el desarrollo regional. (Batista, 2001)

### 3.3.3 Factores que dificultan la gestión pedagógica.

- ❖ **Vulnerabilidad social y educativa:** son las características de una persona o grupo y su situación, que influyen en su capacidad. Incapacidad para de una persona u hogar para aprovechar sus oportunidades disponibles y mejorar su situación de bienestar o impedir su deterioro. La vulnerabilidad educativa es el conjunto de condiciones (materiales y simbólicas, de orden objetivo y subjetivo) que debilitan el vínculo de escolarización de un alumno.
- ❖ **Conocimientos y competencias pedagógicas:** en este contexto Shulman (1987) propone que el conocimiento base para la enseñanza de un profesor debe incluir, al menos, siete categorías diferentes; es decir, conocimientos: a) del contenido, b) didáctico general, c) curricular, d) didáctico del contenido, e) de las características, los aspectos cognitivos, la motivación de los estudiantes; f) de los contextos educativos; y g) de las finalidades educativas, los valores educativos y los objetivos (México, 2014).

La competencia es un saber en acción. Un saber cuyo sentido inmediato no es describir la realidad, sino modificarla; no definir problemas, sino solucionarlos; un saber qué, pero también como, para así desarrollar el trabajo docente en función de obtener aprendizajes de calidad en los estudiantes. Los profesores deben manejar conocimientos y competencias que les permitan coordinar acciones centradas en los procesos de enseñanza aprendizaje de estudiantes en situaciones de vulnerabilidad.

- ❖ **Liderazgo educativo:** (Leithwood K. , 2018) define el liderazgo escolar como la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela.
  
- ❖ **Rol del jefe de Unidad Técnico Pedagógica:** el rol que desempeñan los directivos en la gestión pedagógica es relevante. (Creemers, 2005) señalan que están llamados a asegurar actividades que permitan el aprendizaje continuo de todos los miembros del establecimiento, buscando la excelencia académica y mejoras sustentables en el tiempo.

### **3.3.4 Condiciones necesarias para la gestión pedagógica.**

- ❖ **El clima escolar:** en un ambiente de respeto y confianza permite a los docentes generar espacios y oportunidades para la evaluación, monitoreo y compromiso con la práctica pedagógica.
  
- ❖ **Trabajo en equipo:** las tareas que se realizan con la convicción de que son importantes y necesarias para el logro de los objetivos del equipo, se convierten en fuerzas y empuje para todos sus integrantes.
  
- ❖ **Atención en objetivo de la escuela:** una escuela de calidad es aquella que logra el acceso, permanencia y culminación exitosa de todos sus alumnos. (Batista, 2001)

**3.3.5 Rol del docente en la gestión pedagógica:** según (Batista, 2001) el papel fundamental del educador es acompañar y facilitar el proceso de enseñanza aprendizaje para propiciar situaciones que favorecen la elaboración de nuevos saberes y el desarrollo de los valores y las actividades previstas en el nuevo currículum. Es un mediador e investigador constante.

### **3.3.6 Según (Pascacio, 2022) la función de la gestión pedagógica es:**

- ❖ Aplicar estrategias alternativas orientadas a mejorar la calidad del servicio educativo de los diferentes modelos y modalidades educativas.
- ❖ Monitorear y evaluar el servicio educativo, para asegurar los estándares de la calidad educativa.
- ❖ Brindar asesoramiento y asistencia técnico-pedagógica a las instituciones y programas educativos.
- ❖ Promover, asesorar y evaluar el desarrollo curricular y la producción de materiales educativos, adecuados a las características locales, así como impulsar el uso de la informática en aplicaciones pedagógicas.
- ❖ Cumplir en lo que responda con la aplicación de los reglamentos de los niveles y modalidades educativas teniendo como marco orientador la mejora permanente del servicio educativo.
- ❖ Capacitar y actualizar al personal docente de las instituciones y programas educativos y evaluar su aplicación en el aprendizaje de los estudiantes.
- ❖ Otras funciones en el marco de su competencia.

### **3.3.7 los procesos pedagógicos en la sesión de aprendizaje**

#### **Inicio del aprendizaje:**

- a) **motivación:** es el proceso permanente mediante el cual el docente crea las condiciones, despierta y mantiene el interés del estudiante por su aprendizaje.
  
- b) **Recuperación de los saberes previos:** son aquellos conocimientos que el estudiante ya trae consigo, que se activan al comprender o aplicar un nuevo conocimiento con la finalidad de organizarlo y darle sentido. Es lo que el estudiante utiliza para interpretar la realidad.

- c) Conflicto cognitivo:** es el desequilibrio de las estructuras mentales, se produce cuando la persona se enfrenta con algo que no puede comprender o explicar con sus propios saberes.

**Construcción del aprendizaje:**

- a) Procesamiento de la información:** es el proceso central del desarrollo del aprendizaje en el que se desarrollan los procesos cognitivos u operaciones mentales; estas se ejecutan mediante tres fases: entrada-colaboración- salida.

**Aplicación o transferencia del aprendizaje:**

- a) Aplicación:** es la ejecución de la capacidad en situaciones nuevas para el estudiante, donde pone en práctica la teoría y conceptualización adquirida.

**Metacognición y evaluación:**

- a) Reflexión:** es el proceso mediante el cual reconoce el estudiante sobre lo que aprendió, los pasos que realizó y como puede mejorar su aprendizaje.
- b) Evaluación:** es el proceso que permite reconocer los aciertos y errores para mejorar el aprendizaje.

**3.3.8 . 14 principios pedagógicos que sustentan el plan de estudio.**

**a) Centrar la atención en los estudiantes y en sus procesos de aprendizaje:** el estudiante es el centro y referente fundamental del aprendizaje, se requiere generar su disposición y capacidad de continuar aprendiendo a lo largo de su vida, desarrollar habilidades superiores del pensamiento para solucionar problemas, pensar críticamente, comprender y explicar soluciones.

**b) Planificar para potenciar el aprendizaje:** la planificación es un elemento de la práctica docente para potenciar el aprendizaje de los estudiantes hacia el desarrollo de las competencias. El diseño de actividades de aprendizaje requiere del conocimiento de lo que se espera que aprendan los alumnos y de cómo aprenden.

**c) Generar ambientes de aprendizaje:** para la construcción del aprendizaje se tiene que tener claro que se espera que logre el estudiante, tomar en cuenta los

elementos del contexto del estudiante, la relevancia de los materiales educativos y las interacciones entre estudiante – docente.

**d) Trabajar en colaboración para construir el aprendizaje:** es necesario que la escuela promueva el trabajo colaborativo: que sea inclusivo, que defina metas comunes, que favorezca el liderazgo compartido, que permita el intercambio de recursos y que desarrolle el sentido de la responsabilidad.

**e) Poner énfasis en el desarrollo de competencias, el logro de estándares curriculares y los aprendizajes esperados:** las competencias es la capacidad de responder a diferentes situaciones e implica un saber hacer (habilidades) con un saber (conocimiento) y saber ser (valores y actitudes). Los estándares curriculares son descriptores de logro y definen aquello que los alumnos demostraran al concluir un periodo escolar. Los aprendizajes esperados son indicadores de logro que definen lo que se espera en términos de saber, saber hacer y saber ser.

**f) Usar materiales educativos para favorecer el aprendizaje:** los materiales educativos empleados por el colectivo escolar permiten el disfrute en el uso del tiempo libre, la creación de redes de aprendizaje y la integración de comunidades de aprendizaje.

**g) Evaluar para aprender:** la evaluación es el proceso que permite obtener evidencias, elaborar juicios y brindar retroalimentación sobre los logros de aprendizaje de los estudiantes a lo largo de su formación.

**h) Favorecer la inclusión para atender a la diversidad:** la educación es un derecho fundamental y una estrategia para ampliar las oportunidades, instrumentar las relaciones interculturales, reducir las desigualdades entre grupos sociales, cerrar brechas e impulsar la equidad.

**i) Incorporar temas de relevancia social:** los temas deben favorecer aprendizajes con valores y actitudes sin dejar de lado conocimientos y habilidades.

**j) Renovar el pacto entre el estudiante, el docente, la familia y la escuela:** es necesario que las reglas y normas se apliquen a todos, que ante un conflicto se escuchen a las distintas partes y se comprometan a cumplir lo establecido.

**k) Reorientar el liderazgo:** el liderazgo es determinante para el aseguramiento de propósitos que resultan fundamentales para la calidad educativa, la transformación de la organización y el funcionamiento interno de la escuela.

**l) Estimular la motivación intrínseca del alumno:** diseñar estrategias que hagan relevante el conocimiento, fomenten el aprecio del estudiante por sí mismo y por las relaciones que establece en el aula, (CMF, 2022).

### **3.3.9. Componentes para una nueva gestión pedagógica.**

- ❖ **Nuevos paradigmas educativos:** para que se desarrolle una gestión pedagógica eficiente y comprometida es identificar cuáles son los planteamientos básicos de los enfoques y modelos pedagógicos.
- ❖ **Gestión para el mejoramiento de la calidad educativa:** los directivos deben lograr que las instituciones educativas sean efectivas y demostrar que pueden responder a las necesidades de los estudiantes para que estos puedan desenvolverse dentro de la comunidad y fuera de ella.
- ❖ **Disciplina escolar:** este componente apunta a asumir estos elementos en forma directa para incluirlos como meta de formación del desarrollo moral, que promueva la autodirección e internalización de normas.
- ❖ **Estructura curricular básica:** es el conocimiento del nuevo diseño curricular nacional.
- ❖ **Gestión para la diversificación curricular:** como directivo es importante que pueda comprender en que consiste y desarrolle algunas capacidades y actitudes que le permitan realizarla en su institución educativa.

- ❖ **Supervisión y evaluación en la perspectiva del aprendizaje:** hay que reconocer la importancia de la supervisión en la mejora de la calidad de las prácticas educativas, diremos que sin ella es difícil garantizar la concreción de los proyectos curriculares institucionales. (Library, 2022)

**3.3.10. Los Componentes de la gestión pedagógica citada por** (Guartasaca, 2021) **son los siguientes:**

- ❖ **Planificación curricular anual.**
- ❖ **Datos informativos:** áreas del currículo, asignaturas y grados.
- ❖ **Tiempo:** carga horaria semanal y número de semanas de trabajo.
- ❖ **Objetivos generales:** objetivos de áreas y de grados.
- ❖ **Ejes transversales/valores.**
- ❖ **Desarrollo de unidades de planificación:** unidad, objetivos, contenidos, orientaciones metodológicas evaluación y recursos.
- ❖ **Planes de mejora.**
- ❖ **Observaciones.**

### **3.3.11. Importancia de la gestión pedagógica.**

Para (Bautista, 2017) Una adecuada gestión pedagógica docente favorece el logro de los aprendizajes y la adquisición de capacidades y competencias necesarias en los estudiantes, los que se evidencia en su desempeño académico y futuro desarrollo profesional.

Implica enfatizar en la función que debe cumplir la escuela, es decir, la transmisión de saberes y conocimientos a todos los alumnos, de la mejor manera posible, adecuando las propuestas a sus intereses y necesidades y garantizando calidad y equidad en los aprendizajes. Alude a la función principal de las escuelas, es decir, la enseñanza, así como también a las actividades de formación docente continua que desarrollan los directores y docentes.

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

- 4.1** ¿Qué tipo de liderazgo ejerce el director del Instituto “Hermanos Narváez” en la realización de sus funciones?
  
- 4.2** ¿Cómo incide el liderazgo del director en la gestión pedagógica para el cumplimiento de metas y objetivos de la institución?
  
- 4.3** ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades en cuanto al liderazgo del director en la gestión pedagógica que ejerce en el centro?
  
- 4.4** ¿Qué acciones se deben poner en práctica para mejorar en cuanto al liderazgo del director en la gestión pedagógica?

**V. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.**

Variable	Concepto	Sub variable	Indicadores	Escala	Técnica	Fuente
Liderazgo	Representa la facultad de mejorar a las personas de un área, a través de la guía u orientación de un líder, que define como aquel que tiene esa capacidad de influencia a través de la cual sus subordinados mejoran sus aptitudes y capacidades.	Tipos de liderazgo  Funciones  Roles	Autoritario. Democrático. Carismático Laissez Faire  Planifica Organiza Evalúa Brinda acompañamiento pedagógico,  Gestor del currículo. Promotor de cambio. Monitorea indicadores educativos. Capacidad de liderazgo. Capacidad de comunicación.	Preguntas abiertas.  Si No A veces	Entrevista  Encuestas	Director  Docentes  Estudiantes

<p>Director líder pedagógico</p>	<p>El director líder pedagógico contagia el entusiasmo por aprender, por lograr la excelencia académica e impulsa para que la comunidad educativa planifique, realice y evalúe acciones que apoyen la mejora de los aprendizajes.</p>	<p>Competencias</p>	<p>fomenta la actualización docente. Organiza el proceso de aprendizaje.  Comunicación Autogestión Adaptarse a los cambios. liderazgo democrático. Está abierto a nuevas ideas. Trabajo en equipo.</p>	<p>Preguntas Abiertas.  Si No A veces</p>	<p>Entrevista  encuestas  Entrevista  Encuestas</p>	<p>Director  Docentes Estudiantes  Director  Docentes  Estudiantes</p>
<p>Gestión pedagógica.</p>	<p>Definición</p>	<p>Para (Valles de Rojas, 2017), la gestión</p>				

		<p>pedagógica del director un proceso que él debe ejecutar enfocado hacia el logro del mejoramiento curricular de la carrera docente, en procura de buscar la innovación intra y extra curricular, así como su desarrollo personal y profesional.</p> <p>Procesos</p>	<p>Inicio del aprendizaje.</p>	<p>Preguntas abiertas</p>		
--	--	---	--------------------------------	---------------------------	--	--

		Funciones	Construcción del aprendizaje. aplicación o transferencia del aprendizaje.  Aplicar estrategias. Monitorear y evaluar el servicio educativo. Promover e incentivar la investigación. Brindar asesoramiento y asistencia técnica-pedagógica. Desarrollar programas de atención integral. Capacitar y actualizar al personal docente.			
--	--	-----------	--	--	--	--

## **VI. DISEÑO METODOLÓGICO.**

### **6.1. Enfoque de la investigación.**

La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema.

Según (Sampieri, 2014) los enfoques constituyen posibles elecciones para enfrentar problemas de investigación y resultan igualmente valiosos. Son, hasta ahora, las mejores formas diseñadas por la humanidad para investigar y generar conocimientos. Los tipos de enfoque son: cuantitativo, cualitativo y mixto.

El presente estudio es de enfoque cuantitativo porque utilizamos la recolección de datos para luego analizar las variables y extraer las conclusiones mediante métodos estadísticos, donde valoramos el liderazgo del director en la gestión pedagógica. Este estudio realizado lleva como título El liderazgo del director y su incidencia en la Gestión Pedagógica del Instituto Nacional de Santa Teresa “Hermanos Narváez”, localizado en el Municipio de Santa Teresa, Departamento de Carazo, durante el II semestre del año 2022.

En el enfoque cuantitativo se utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías. Se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos, y se extrae una serie de conclusiones.

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

Según (Ortez E. Z., 2013) existen diversas clasificaciones sobre los tipos de estudio. Se abordarán los más relevantes: retrospectivos y prospectivos, descriptivos, exploratorios, explicativos y experimentales.

Otros autores como (Babbie, 1979; Selltiz, 1965.), identifican tres tipos de investigación: exploratoria, descriptiva y explicativa, así como (Dankhe, 1986) propone cuatro tipos de estudios: exploratorios, descriptivos, correlacionales y experimentales.

El estudio se ubica dentro de las investigaciones de tipo descriptiva porque se describe el estilo de liderazgo que ejerce el director y su incidencia en los resultados de la gestión pedagógica que realiza, comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de cada una de las variables que se tomaron en cuenta para la realización del trabajo investigativo.

Según (Sampieri, 2014) en los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de persona, grupos, comunidad, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre las variables a las que se refieren.

Para (Ortiz E. Z., 2013) Los estudios descriptivos están dirigidos a determinar cómo es, como está la situación de las variables o estudios en una población; la presencia o ausencia de algo, la frecuencia con que ocurre un fenómeno, en quienes, donde y cuando se están presentando.

Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único (Liu, 2008 y Tucker, 2004). Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como “tomar una fotografía” de algo que sucede (Sampieri, 2014).

Según el tiempo es de corte transversal, ya que el estudio se realiza en el turno vespertino del II semestre del año 2022 comprendido en un corto plazo y se rige por la planificación de las fases de la investigación establecidas en el cronograma de actividades.

### **6.3. Población y muestra.**

Según (Tamayo, 2011) la población es la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis, que integran dichos fenómenos y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrado N° de entidades que participan de una determinada característica. Es el total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado.

La muestra es una reunión de unidades de estudios que forman una parte representativa de la población o universo lo que significa que la diferencia entre la población y la muestra extraída de ella, solo debe de estar en el universo de unidades (tamaño) de estudio que la integran (Ortez E. Z., 2013).

El tipo de muestra que utilizamos para nuestro trabajo investigativo será la muestra probabilística, todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos para la muestra y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de muestreo/análisis (Sampieri, 2014).

**Tabla N° 1. Población y muestreo.**

<b>Informantes</b>	<b>Población</b>	<b>Muestra</b>	<b>Porcentaje</b>
Director	1	1	100%
Docentes	8	8	100%
Estudiantes	156	20	13%
Total	168	32	71%

Para la muestra se extrajo 4 estudiantes de cada de grado (séptimo, octavo. Noveno, décimo y undécimo) y se aplicó la siguiente fórmula.

$$n=N \times d2 \times z2$$

N *									
(d)		(z	z)						
*	d) *	*							
	156		0.5	0.5	1.96	1.96			
							149.82		
n=	12								
	155		0.09	0.09	0.5	0.5	1.96	1.96	
	(N-1)	*	(e *	e)	(d *	d)	(z *	z)	
				+	*	*	*		
									2.22
									67.61
									Valor de n
			n=N x d2 xz2						
			(N - 1) e 2 + d2 x z2						
			n= tamaño de la muestra.						
			N= tamaño de la población.						
			d= desviación estándar. = 0.5%(constante)						
			z= nivel de confianza = 1.96 (constante)						
			e= error muestral = 0.09 (constante)						

Después de haber aplicado la fórmula se conoció la muestra es 67 estudiantes, pero el día que se aplicaron los instrumentos los estudiantes estaban realizando actividades extracurriculares y fue difícil conseguir la cantidad de estudiantes que la muestra señala por lo que se utilizó una muestra de 20 estudiantes.

#### 6.4. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos.

Recolectar los datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico. Con la finalidad de

recolectar datos disponemos de una gran variedad de instrumentos o técnicas, tanto cuantitativas como cualitativas, es por ello que en un mismo estudio podemos utilizar ambos tipos.

Un instrumento de medición adecuado es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o las variables que el investigador tiene en mente (Grinnell, Williams y Unrau, 2009). En toda investigación cuantitativa aplicamos un instrumento para para medir las variables contenidas (Sampieri, 2014).

Según (Tamayo, capítulo III metodología de la investigación., 2013) las técnicas de recolección de datos es la expresión operativa del diseño de investigación y que especifica concretamente como se hizo la investigación.

En este estudio de investigación se utilizarán las técnicas de observación, la encuesta y la entrevista, con el propósito de recopilar información de forma ordenada de acuerdo a los objetivos que nos propusimos para nuestro estudio.

- **La observación:** es el registro visual de lo que ocurre en una situación real, clasificando los acontecimientos pertinentes de acuerdo con algún esquema previsto según el problema de estudio. Debe ser planificada cuidadosamente para que reúna los requisitos de validez y confiabilidad (Ortez E. Z., 2013)
- **La entrevista:** se refiere a la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el o los sujetos de estudio a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto. Esta técnica facilita al investigador explicar el propósito del estudio y especificar claramente la información que se necesita (Ortez E. Z., 2013).

La entrevista personal estructurada está realizada con preguntas abiertas, sin sesgar e influir en las respuestas.

- **La encuesta:** es una técnica de investigación que permite al investigador conocer información de un hecho a través de las opiniones que reflejan ciertas maneras y formas de asimilar y comprender los hechos.

Esta técnica puede aplicarse a grupos o individuos, estando presente el investigador o el responsable de recoger la información. Dicho cuestionario esta formulado con preguntas cerradas y categorizadas (Ortez E. Z., 2013).

#### **6.5. Los instrumentos aplicados son:**

- ❖ Guía de entrevista, al director, con el objetivo de conocer sobre el liderazgo que ejerce el director y su incidencia en los resultados de la gestión pedagógica del Instituto.
- ❖ Guía de encuesta, a docentes y estudiantes, con el fin de conocer sobre el estilo de liderazgo que ejerce el director y su incidencia en gestión pedagógica del Instituto. Se reunirá a los docentes, se explicará el objetivo de la encuesta, así mismo se seleccionarán a los estudiantes de manera aleatoria y se abordarán individualmente.
- ❖ Guía de observación al centro. Se aplicará mediante la observación directa con el objetivo de identificar la micro localización, el entorno social y geográfico del centro de estudio y valorar el estado del mobiliario y en las condiciones que se encuentran para el buen desarrollo del proceso educativo, esta permitirá ver más cosas de las que se observan a simple vista de algo real, avanzar en las tareas de construir ideas, será sistemática para relacionar la teoría con los hechos.

## **6.6. Procedimiento de recolección de datos.**

Primeramente, para llevar a cabo el estudio investigativo, se solicitó el consentimiento del director en dicha institución, luego requerimos el permiso formal de la delegación por medio de una carta escrita, la cual fue aprobada.

Para obtener la información conocida sobre la población y la muestra del Instituto Nacional Hermanos Narváez, establecimos lazos de comunicación por la red tecnológica del WhatsApp con la subdirectora la cual amablemente nos brindó toda la información requerida.

Una vez que se definió la población y se seleccionó la muestra, se elaboraron los instrumentos procediéndose a la recopilación de la información siguiendo un orden lógico.

## **6.7. Técnicas de Análisis Estadísticos**

Con el fin de facilitar la comprensión del análisis de los datos obtenidos con la aplicación de los instrumentos, se utilizarán programas informáticos, tales como: Microsoft Word: Con el que se editaran, diseño y corregirá el informe de investigación. Microsoft Excel: con permitió la elaboración de gráficos y tablas estadísticas, para su mejor comprensión y análisis. Los resultados fueron expresados en porcentajes, a través de gráficos de barra y pasteles.

### **Plan de análisis**

Luego de la elaboración y aplicación de los instrumentos, se cuenta con una cantidad considerable de información con la cual se realizará lo siguiente:

- Se organiza la información tomando en cuenta la dirección de los objetivos de la investigación, así mismo las preguntas directrices.

## VII. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.

El día lunes 21 de noviembre se visitó el Instituto Nacional Hermanos Narváez de Santa Teresa con el objetivo de aplicar los instrumentos de investigación para conocer el tipo de liderazgo del director y su incidencia en la gestión pedagógica.

El Instituto Nacional Hermanos Narváez fue fundado en el año 1968 y se encuentra ubicado frente al reparto Finlandia y cuenta con 10 aulas, atiende las modalidades de secundaria diurna y sabatino, con 13 docentes en el turno matutino, 8 docentes del turno vespertino y 6 docentes del turno sabatino, todos son licenciados y un master.

**Lámina 1. Representa las instalaciones del Instituto Nacional de Santa Teresa “Hermanos Narváez”.**



**Fuente: Guía de instrumentos aplicados en el centro**

Se aplicó la guía de entrevista al director del centro, obteniendo los siguientes resultados: su nombre es Héctor Manuel Guido Chávez, tiene la edad de 60 años de edad, su nivel académico es licenciado y cuenta con algunos diplomados, fue docente por 24 años y es director desde hace 12 años, con una experiencia laboral de 36 años.

En el Instituto Nacional Hermanos Narváez el 100% de docentes del turno vespertino son licenciados en ciencias de la educación de los cuales el 38% son del sexo femenino y un 62% del sexo masculino, dicha institución atiende las modalidades de secundaria diurna y sabatina, con una población estudiantil de 374 estudiantes en el turno matutino, 156 estudiantes del turno vespertino y 142 en el turno sabatino.

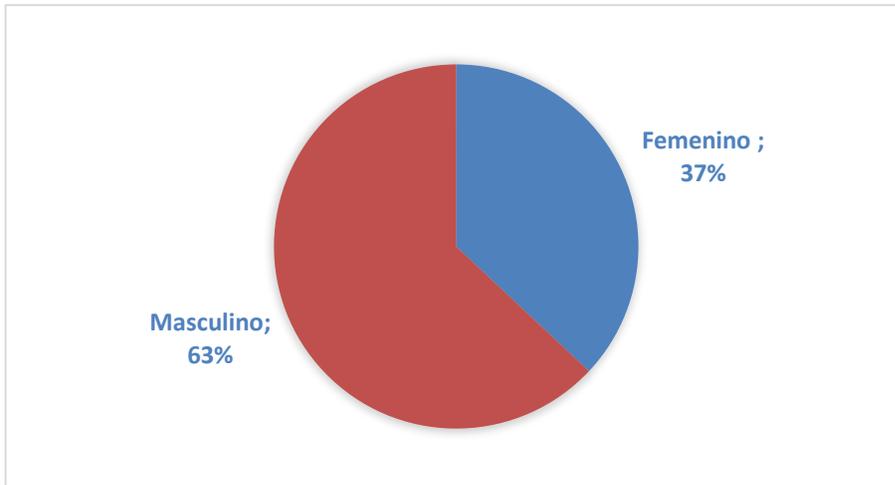
La educación es función indeclinable del Estado, corresponde a este planificarla, dirigirla y organizarla. Se regirá de acuerdo a un proceso de administración articulado, descentralizado, participativo, eficiente, transparente, como garantía de la función social de la educación para alcanzar la formación integral (ley 582). Según lo antes mencionado un director es el representante del estado en un centro educativo y es el quien está a cargo de contribuir al desarrollo del país, por lo tanto, debe de estar capacitado para llevar a cabo dicha encomienda.

Considerando que es función del Ministerio de Educación la transformación y desarrollo de la educación nicaragüense con el fin de fortalecer la calidad de los aprendizajes, implica que los centros educativos del país deben ser administrados por directores líderes capaces de cumplir con las metas y objetivos propuestos.

Después que se aplicaron los instrumentos de investigación encuesta, entrevista y una guía de observación, procedimos a elaborar la triangulación de los datos, dividiéndolo en 3 dimensiones para una mejor interpretación de los datos.

En el instituto Nacional Hermanos Narváez el 37 % del personal docente es del sexo femenino y un 63% es del sexo masculino, a continuación, se detalla en la gráfica.

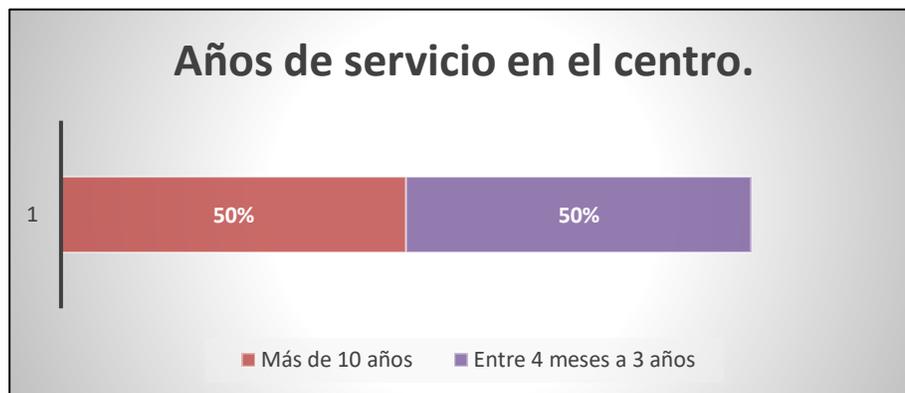
**Gráfica No 1. Describe el sexo de los docentes que participaron en la encuesta.**



**Fuente: Guía de instrumentos aplicados en el centro**

En relación a los años de servicio en el magisterio se conoció a través del estudio que el 50% de los docentes encuestados, tienen más de 10 años y en el centro educativo el 50% tienen un promedio de 4 meses a 3 años de experiencia laboral en el centro.

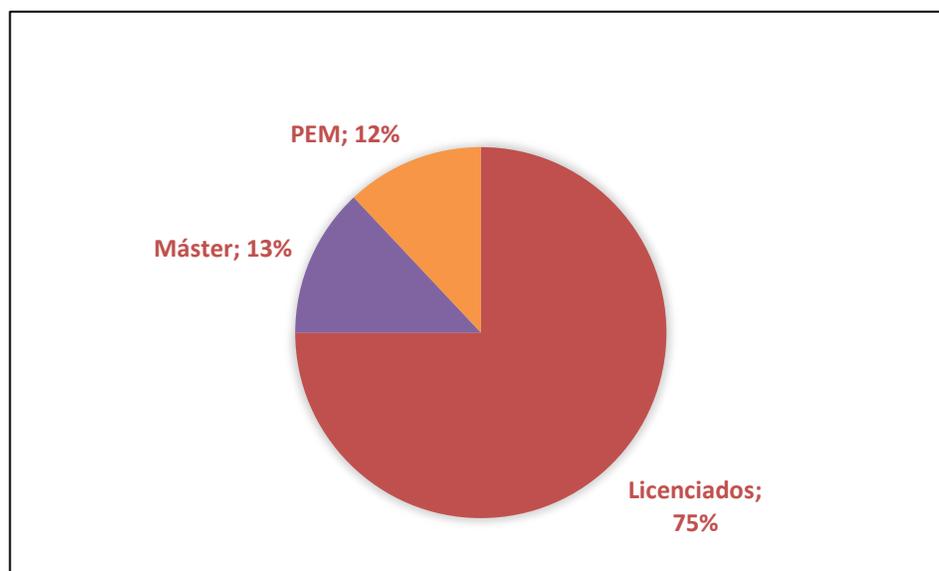
**Gráfico No2. Describe los años de servicio que tienen los docentes en el centro.**



**Fuente: Guía de instrumentos aplicados en el centro**

Se conoció que el 75% de los docentes encuestados, tiene Licenciatura, el 13% han logrado el título de Maestría y un 12% son técnicos en ciencias de la educación.

**Gráfica No. 3: Representa el nivel de estudio de los docentes del Instituto Nacional de Santa Teresa.**



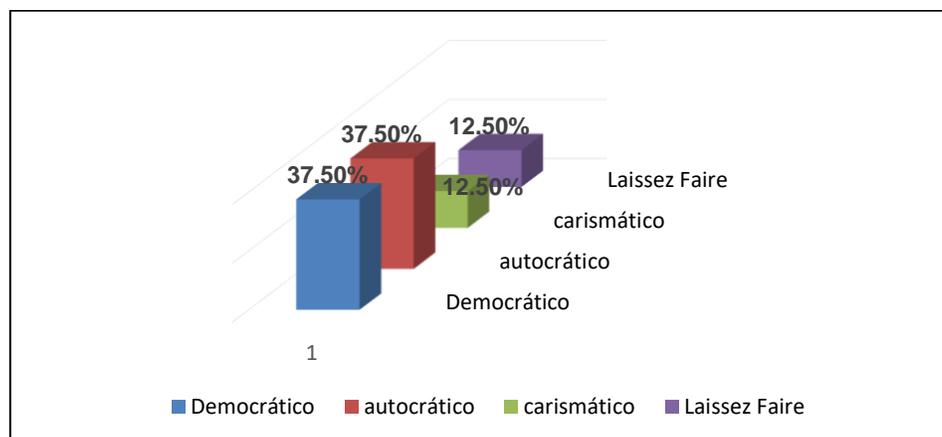
**Fuente: Guía de instrumentos aplicados en el centro**

### **7.1. Tipo de liderazgo que ejerce el director en la ejecución de sus funciones administrativas.**

En base al primer objetivo de identificar el tipo de liderazgo que ejerce el director del Instituto Hermanos Narváez en la ejecución de sus funciones administrativas se obtuvo lo siguiente:

- ❖ El director plantea que él es un líder participativo.
- ❖ Al encuestar a los docentes la mayoría ratificó que el director es un líder democrático con un 38%, un 38% dice que es autocrático, 12% que es un líder carismático y otro 12% que es un líder Laissez Faire.

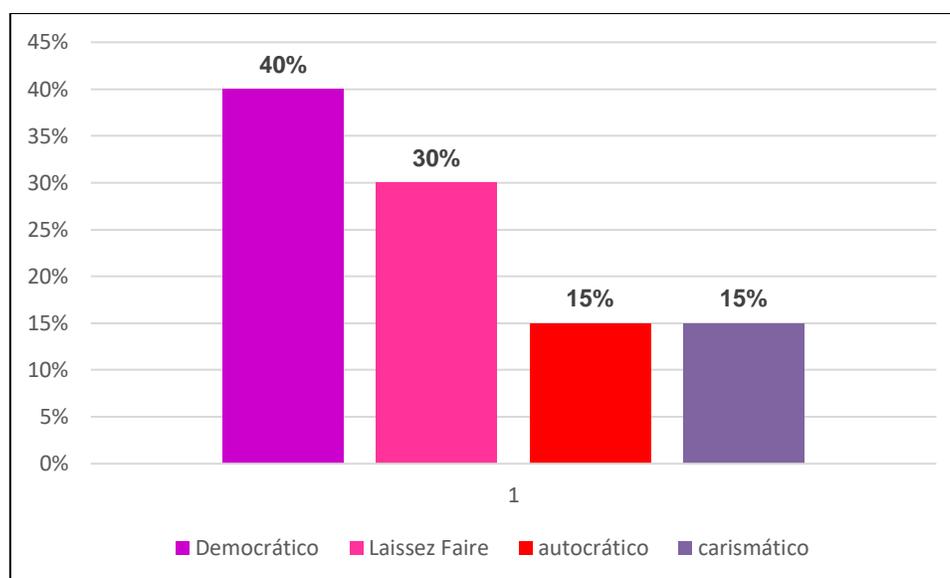
**Gráfica No. 4: Representa el tipo de liderazgo que ejerce el director según los docentes.**



**Fuente: Guía de instrumentos aplicados en el centro.**

- ❖ Los estudiantes consideran que el director es un líder democrático con 40%, Laissez Faire 30% , autocrático 15% y carismático con el 15% .

**Gráfica No. 5: Demuestra el liderazgo que ejerce el director según los estudiantes.**



**Fuente: Guía de instrumentos aplicados en el centro**

Según las observaciones realizadas por el equipo de investigación, se llegó a la conclusión que el director es un líder Laisser Faire (liberal), porque está presente la mayor parte del tiempo en la institución pero no emplea ninguna autoridad en los docentes, no los motiva ni se da cuenta de lo que ocurre en la institución si no es porque la subdirectora se lo comunica, a quien le ha concedido su poder, aunque los instrumentos aplicados señalan lo contrario, considerándolo un líder democrático en la ejecución de sus funciones administrativas y pedagógicas con otros estilos de liderazgo que le ayudan a llevar a cabo su labor.

El director opina que las características de una dirección efectiva es garantizar que los docentes cumplan con calidad su desempeño docente, dentro de las funciones administrativas que desempeña el cómo director está mantener y garantizar la asistencia diaria tanto de docentes como de estudiantes además de realizar las gestiones pertinentes en beneficio de la institución.

En cuanto a su formación profesional es licenciado en administración de la educación lo que le permite ejecutar con más eficiencia sus funciones administrativas, demostrando que tiene la capacidad de gestión y organización en el funcionamiento asertivo del centro educativo a lo que los docentes lo confirman con un 75%.

## **7.2. Incidencia del liderazgo en la gestión pedagógica para el cumplimiento de los objetivos y metas de la institución educativa.**

Hablando de liderazgo, el líder es la persona capaz de guiar, motivar, incentivar e impulsar a los demás a alcanzar los objetivos de una institución, también es alguien que no te dice que hacer, sino que muestra cómo hacerlo. Esto es lo que hace la diferencia entre un jefe y un líder.

En cuanto como incide el liderazgo del director en la práctica docente el hacía mención que, si repercute debido a que los docentes acatan con buena disciplina

las orientaciones emitidas por la dirección, mientras que los docentes coinciden con lo antes dicho del director viéndolo de manera positiva y satisfactorio.

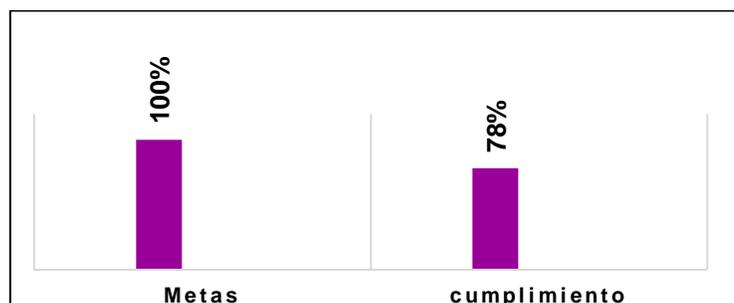
Lo docentes en un 63% consideran que el liderazgo que ejerce su director fortalece la adquisición de conocimientos, valores y actitudes de ellos mismos. Por otro lado, el director considera que su liderazgo contribuye a la motivación y participación de los docentes en diferentes actividades.

El rol que juega el docente en las aulas de clase es primordial para llevar a cabo la gestión pedagógica y alcanzar cada una de las competencias de los estudiantes, donde actúan como mediadores del aprendizaje, además al líder a cargo de la institución educativa es a quien le corresponde velar para que cada uno los procesos transcurran en bien del estudiante.

En cuanto a la incidencia de la gestión pedagógica en el cumplimiento de metas y objetivos de la institución, ellos trabajan con el plan educativo anual del MINED, obteniendo los siguientes resultados:

- ❖ Alcanzaron la meta del 100% en el cumplimiento del programa nacional aprendizaje amigable de las matemáticas para la resolución de problemas, habito de la lectura y comprensión lectora, dominio del método científico y metodologías acordes a cada nivel educativo que contribuye a áreas vitales para la calidad educativa, con la participación del 78% de los estudiantes.

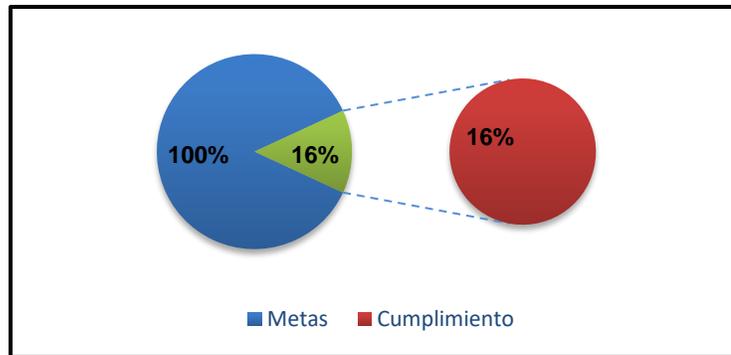
**Gráfico No 6. Representa el cumplimiento de metas en el Instituto Nacional de Santa Teresa.**



**Fuente: Guía de instrumentos aplicados en el centro**

- ❖ Solo un 16% de estudiantes participó en el concurso del certamen del mejor estudiante debido a la desmotivación personal y la errada percepción de estas actividades y el 0% de docentes en el certamen del mejor docente, debido a la falta de acompañamiento pedagógico y la motivación permanente. información

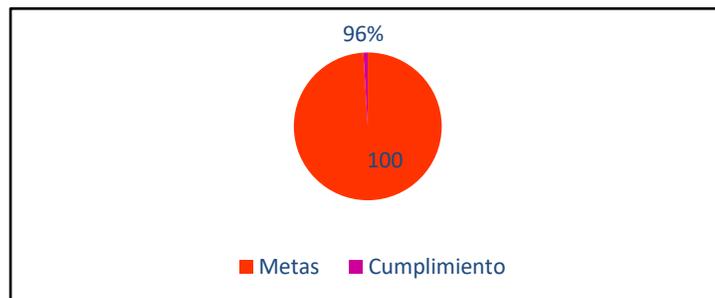
**Gráfica No. 7: Representa la participación de los estudiantes en el concurso de mejor estudiante**



**Fuente: Guía de instrumentos aplicados en el centro**

- ❖ El 96 % de docentes se integra a las capacitaciones para el fortalecimiento de sus competencias profesionales brindadas en el centro.

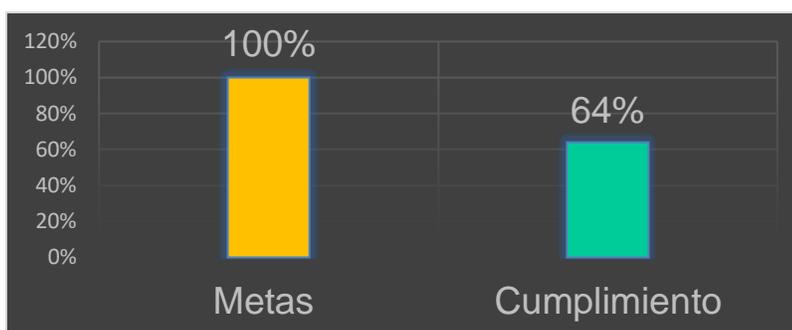
**Gráfica No. 8: Muestra la integración de los docentes en las capacitaciones para el fortalecimiento de competencias profesionales.**



**Fuente: Guía de instrumentos aplicados en el centro**

- ❖ Del 100% de la meta establecida de brindar acompañamiento pedagógico a los docentes, con el fin de elevar la calidad educativa y motivarlos a través de sugerencias y recomendaciones, se alcanzó un 64% de cumplimiento de la misma.

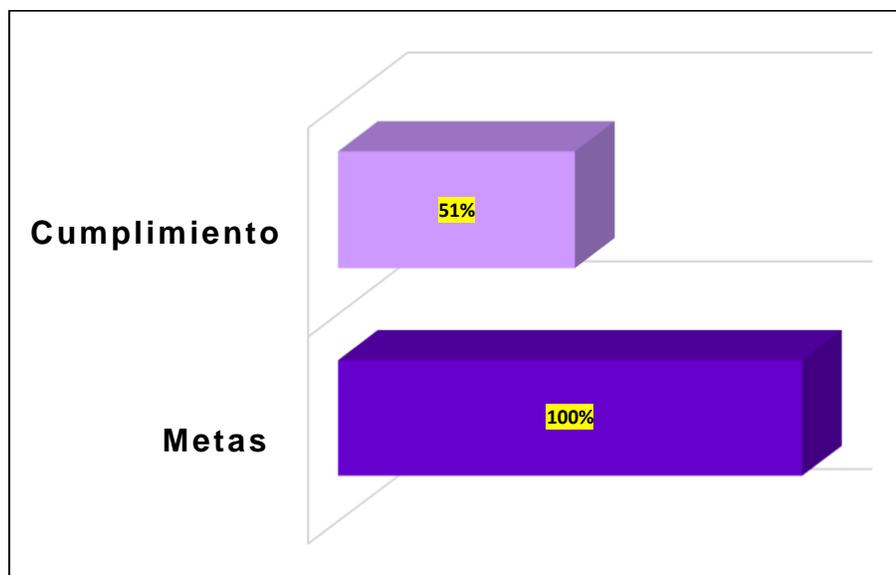
**Gráfica No. 9: Representa el cumplimiento del acompañamiento pedagógico en el centro educativo**



**Fuente: Guía de instrumentos aplicados en el centro**

- ❖ Se cumplió el 100% de la meta establecida en cuanto a la reparación de los ambientes escolares para impartir los procesos de aprendizaje en un ambiente digno y seguro.
- ❖ Del 100% de meta establecida de padres que se involucran en el proceso de enseñanza aprendizaje, esto con el fin de fortalecer el trabajo en conjunto de los docentes y los padres de familia brindándoles herramientas básicas que contribuyan a la mejora de la permanencia escolar, a la práctica de valores, a la integración de ellos a las actividades del centro y a la involucración en el proceso de aprendizaje de sus hijos (as), solo se alcanzó un 51% de cumplimiento.

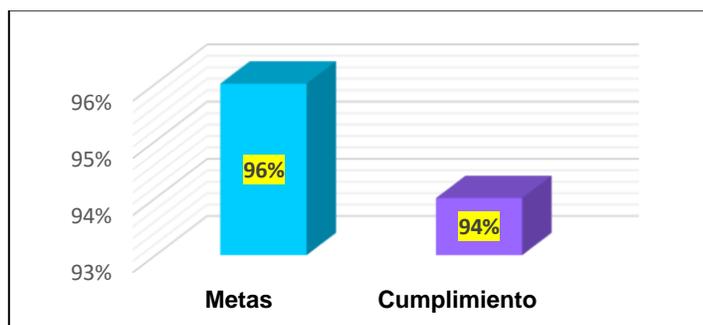
**Gráfica 10: Muestra el cumplimiento de integración de los padres de familia al PEA, del Instituto Nacional de Santa Teresa.**



**Fuente: Guía de instrumentos aplicados en el centro**

- ❖ Se propusieron como meta el 96% de asistencia de estudiantes logrando alcanzar un 94% de cumplimiento. Cabe recalcar en este punto que los estudiantes asisten en su mayoría a clases, pero según nuestro instrumento de evaluación al momento de aplicarlo, se la pasaban más a fuera del salón jugando y paseando que recibiendo clases, por lo que consideramos, los docentes no aprovechan la asistencia de los estudiantes para fortalecer las competencias de los mismos.

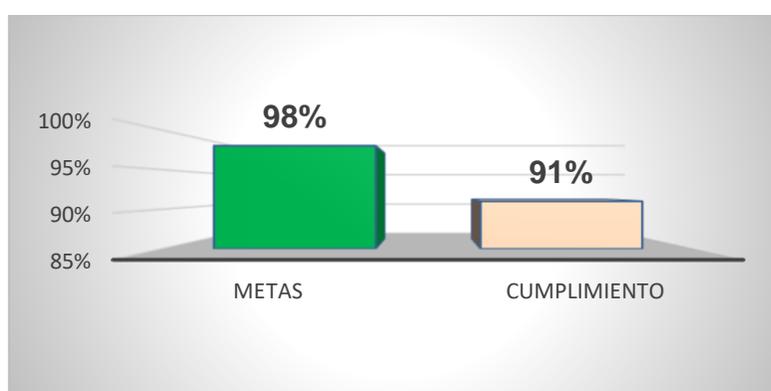
**Gráfica No. 11: Representa la asistencia de los estudiantes.**



**Fuente: Guía de instrumentos aplicados en el centro**

- ❖ Del 98% de meta de asistencia de docentes, se alcanzó un 91% de cumplimiento. Según los datos proporcionados por la institución en estudio están en un nivel satisfactorio, pero se observó que los docentes no hacían aprovechamiento de la jornada, ya que al momento de entrar a aplicar los instrumentos los estudiantes se encontraban afuera y los docentes entraban y salían del centro sin pedir permiso alguno, además de que se fueron antes de cumplir con su horario establecido.

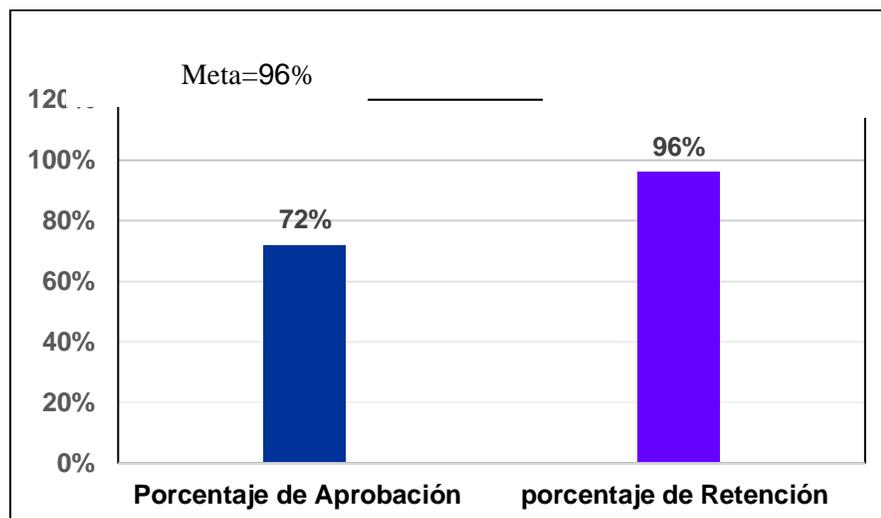
**Gráfica No. 12: Representa la asistencia de los docentes.**



**Fuente: Guía de instrumentos aplicados en el centro**

- ❖ Del 96% de meta de porcentaje de aprobación de estudiantes, se cumplió un 72%. Nos comentaba la subdirectora que intervienen algunos factores por lo que no alcanzaron la meta, entre las que sobresalen: indisciplina, desinterés y debilidades en el aprendizaje de los estudiantes.
- ❖ Se logró un 96% de retención de estudiantes.

**Gráfica No. 13: Muestra el porcentaje de estudiantes aprobados.**



**Fuente: Guía de instrumentos aplicados en el centro**

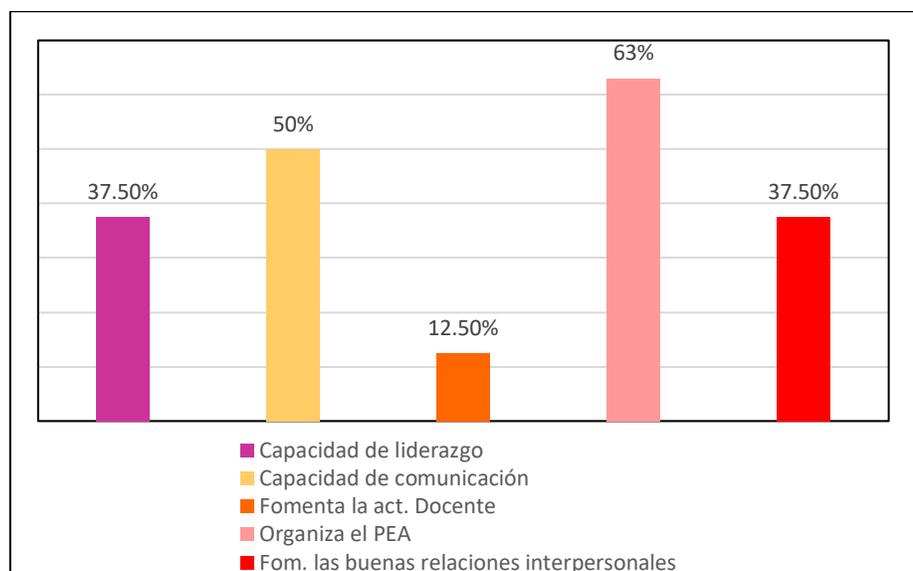
Con base en el cumplimiento de objetivos y metas de la institución en estudio, se llegó a la conclusión de que el liderazgo de un director es primordial para que los objetivos y metas de la institución que está a su cargo sean alcanzados en un 100% además de que incide significativamente en los resultados de la gestión pedagógica, ya que esta es el alma y el ser de una institución educativa. Si hay un buen líder educativo que puede influir en su personal a cargo obviamente habrá buenos resultados en la enseñanza de los estudiantes y en la dirección de dicha institución.

Los objetivos y las metas propuestas del Instituto Hermanos Narváez durante el año 2022 fueron alcanzada en su mayoría, gracias al arduo trabajo que realiza la subdirectora, porque el director está muy ausente en cuanto al manejo de la información del centro, aunque él está presente físicamente, además observábamos que la mayoría del tiempo estaba en reuniones políticas y era la subdirectora quien atendía las situaciones que se presentaban en el centro.

En relación al perfil del director los docentes consideran que cumple con los siguientes: en un 63% organiza el proceso de enseñanza aprendizaje, en un 50%

considera que tiene la capacidad de comunicación, en un 38% la capacidad de liderazgo y en 12% fomenta la actualización docente.

**Gráfica No. 14: Representa elementos del perfil del director observados por los docentes en el director del centro.**



**Fuente: Guía de instrumentos aplicados en el centro**

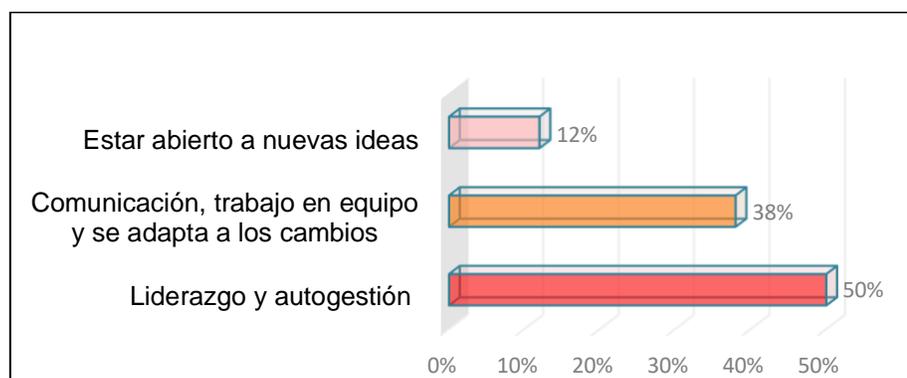
Los estudiantes en la encuesta valoran en un 60% la capacidad de comunicación del director, plantean que se comunica con ellos manera excelente.

Mientras tanto el director planteaba que posee un perfil de compañerismo, comprensivo, solidario con docentes, estudiantes y autoridades. Lo que contribuye al cumplimiento de las metas y objetivos de la institución.

En este inciso se plasman las competencias que posee el director del instituto Hermanos Narváez, dándole importancia ya que contar con ellas le permite emprender acciones eficaces y efectivas para mejorar la institución cumpliendo con las metas y objetivos propuestas.

En cuanto a las competencias con las que cuenta el director la que más sobresale es el liderazgo democrático y la autogestión con 50% cada una, seguido de la comunicación, trabajo en equipo, se adapta a los cambios con el 38% cada una y como la mínima competencia tenemos estar abierto a nuevas ideas con el 12%.

**Gráfica No. 15: Muestra las competencias del director.**



**Fuente: Guía de instrumentos aplicados en el centro**

Haciendo referencia a las habilidades y cualidades que debe tener un líder los docentes respondieron en su mayoría con un promedio de 100% que tiene que ser honesto y comunicativo, a lo que los estudiantes respaldan la habilidad de la comunicación primordial para un buen líder. Mientras que el director considera que él tiene las habilidades y cualidades de la perseverancia, responsabilidad y empatía.

### 7.3 Fortalezas y Debilidades detectadas en el liderazgo del director y su incidencia en la gestión pedagógica del centro de estudio.

#### Fortalezas

Director	Docentes
<ul style="list-style-type: none"><li>❖ En su rol como líder pedagógico el director expresa que esta siempre pendiente del buen desempeño de los docentes y vela en lo general por la calidad de la educación en beneficio de un buen rendimiento académico.</li><li>❖ Manifiesta capacidad de gestión y organización en el funcionamiento asertivo del centro educativo.</li><li>❖ El director ha realizado gestiones en el MINED central y la alcaldía municipal los cuales le han apoyado en pintura, techo, mobiliario, etc., para mejorar las condiciones del centro educativo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Un 75% de los docentes consideran que el director tiene la capacidad de gestionar y organizar la institución educativa.</li><li>❖ Un 62.5% de los docentes expresaron que se han realizado gestiones para mejorar las condiciones del centro educativo. Dentro de las que se encuentran: proporcionar material didáctico a los docentes, mejorar las instalaciones del centro, mantenimiento eléctrico, cerca perimetral y gestionar el 5% de inversión municipal para el centro.</li><li>❖ Tiene buena comunicación con los docentes y estudiantes.</li></ul>

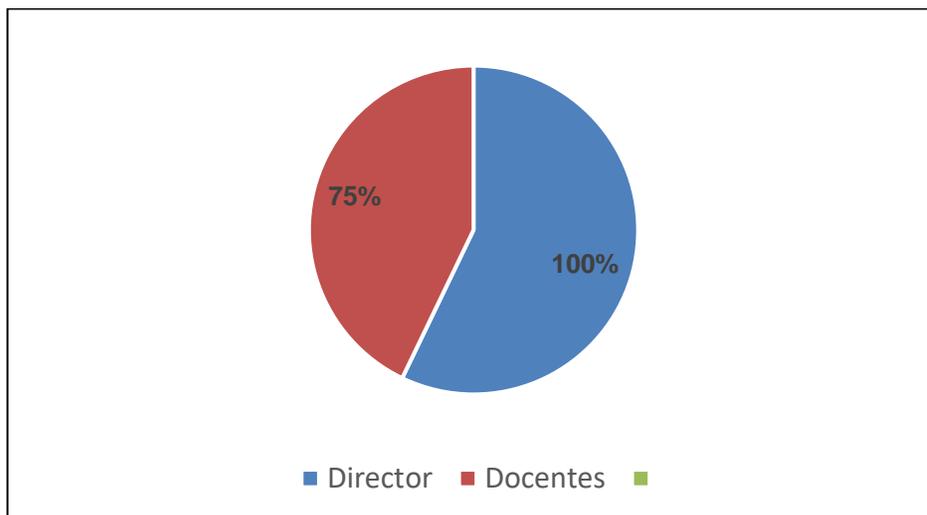
En el mismo tema los estudiantes encuestados aseguran en un 100% que el director ha realizado gestiones como: mejorar la iluminación de las aulas de clases, cambio las pizarras que estaban en mal estado y además les brinda mantenimiento a los pupitres de centro para el beneficio de la educación.

### Debilidades

Docentes	Equipo de investigación
<ul style="list-style-type: none"><li>❖ Sólo un 12.5% de los docentes consideran que el director fomenta la actualización docente.</li><li>❖ Un 25% consideran que está abierto a nuevas ideas.</li><li>❖ El director no está claro de cuáles son los elementos que se deben de tomar en cuenta en la evaluación al desempeño de los docentes.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>❖ No hay cumplimiento de horario laboral tanto de la dirección como del personal docente.</li><li>❖ Se evidenció inseguridad en el centro ya que en la parte trasera del mismo no hay un muro perimetral, por lo que sirve de pase para las personas que habitan en el barrio que esta al este del instituto.</li><li>❖ El director no maneja la información del centro.</li><li>❖ No se cumple con el cronograma de acompañamiento pedagógico.</li></ul>

- ❖ El director considera que el acompañamiento pedagógico es acompañar a los docentes en el aula de clases para garantizar que esté realizando un buen desempeño frente a los estudiantes.
- ❖ En cuanto a que si reciben acompañamiento pedagógico el 75% expresó que con frecuencia reciben acompañamiento, el director planteaba que brinda acompañamiento al 100% de los docentes, cumpliendo con un cronograma mensual de visitas.

**Gráfica No. 16: Representa la frecuencia con la que los docentes reciben acompañamiento pedagógico.**



**Fuente: Guía de instrumentos aplicados en el centro**

El acompañamiento pedagógico es una estrategia orientada a mejorar los procesos de la enseñanza aprendizaje de todos los estudiantes y el director en su rol como tal debe llevarlo a cabo para que los estudiantes puedan alcanzar con todas sus competencias y como observamos en las gráficas anteriores el director de dicha institución está cumpliendo con esa formación en sus docentes.

Por consiguiente, en el mismo tema del acompañamiento pedagógico, la importancia y resultados que este tiene para enseñanza aprendizaje obtuvimos que:

- ❖ El director considera que es importante porque permite que el docente se esmere en mejorar la calidad de sus clases.
- ❖ El 100% de los docentes están de acuerdo de que el acompañamiento pedagógico trae consigo buenos resultados para en el proceso en enseñanza aprendizaje de los estudiantes.

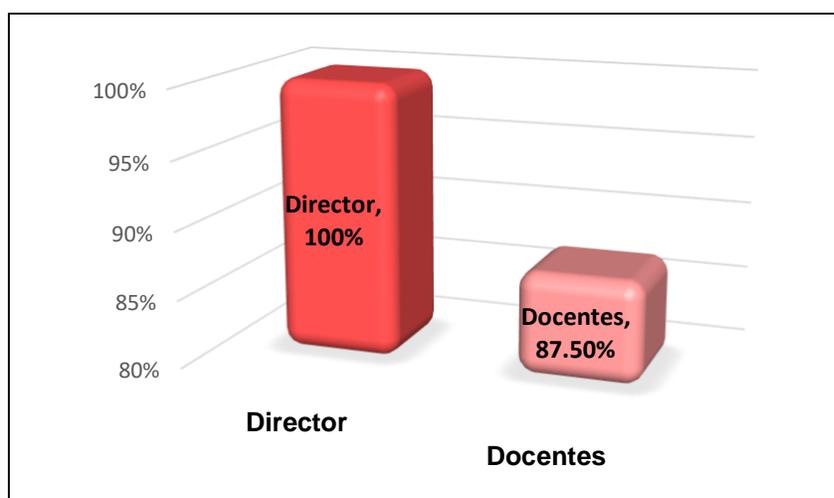
Según los docentes el director realiza el acompañamiento pedagógico visitándolos a las aulas de manera directa, observándoles la jornada de la clase

para fortalecer sus competencias profesionales. Por otro lado, se consultó si los docentes toman en cuenta los procesos de la gestión pedagógica en su planificación diaria:

- ❖ El director plantea que los docentes toman en cuenta los procesos de la gestión pedagógica ya que siguen las orientaciones emitidas por la dirección.
- ❖ El 87.5% de los docentes toman en cuenta los procesos de la gestión pedagógica en su planificación diaria.

Los procesos de la gestión pedagógica permiten en el estudiante la adquisición de nuevos conocimientos, así como saber que conocimientos trae el estudiante, se preparan las condiciones a través de estrategias para que se desarrolle el aprendizaje, también se vincula la teoría con la práctica y por último se da la evaluación para saber si los estudiantes lograron alcanzar los indicadores de logros.

**Grafica No 17. Representa la opinión del director y los docentes respecto a al cumplimiento de los procesos de la gestión pedagógica en el Instituto Nacional de Santa Teresa.**

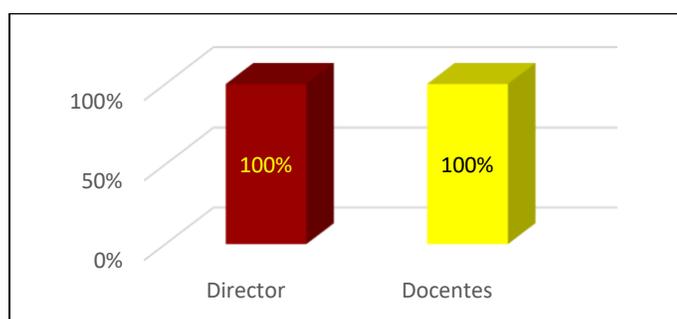


**Fuente: Guía de instrumentos aplicados en el centro**

Con respecto a que si los estudiantes reciben una educación de calidad a como lo orienta el Ministerio de Educación el director considera que si por medio de capacitaciones a los docentes hacienda uso de la tecnología con la que cuenta el Instituto.

- ❖ El 100% de los docentes coinciden que en el instituto Hermanos Narváez, se brinda una educación de calidad porque los docentes aprovechan la jornada laboral, cumplen con la planificación diaria y hacen uso de los medios tecnológico.

**Gráfica No. 18: Representa la percepción de la dirección y docentes sobre el proceso enseñanza aprendizaje en el centro.**



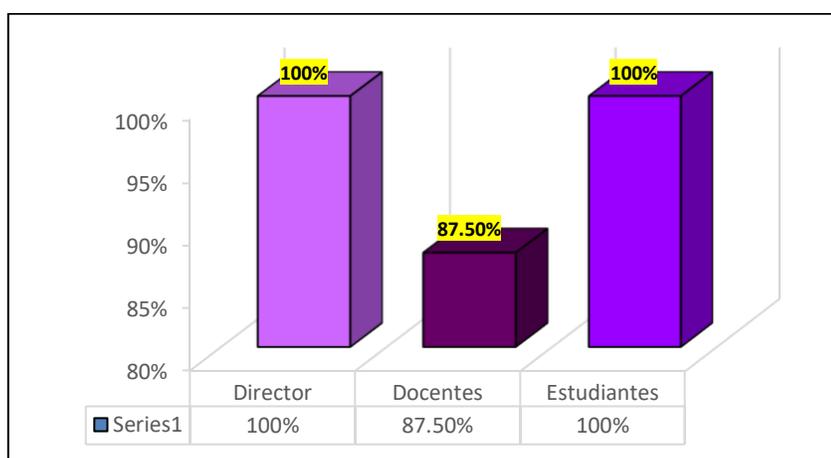
**Fuente: Guía de instrumentos aplicados en el centro.**

Según la entrevista al director la institución que está bajo su dirección presta las condiciones pedagógicas para el desarrollo efectivo del proceso enseñanza aprendizaje de los estudiantes, ya que todos los docentes están capacitados en herramientas pedagógicas y persuadiendo a aquellos docentes que todavía no hacen uso de ellas.

- ❖ El 87.5% de los docentes confirma que el director proporciona las condiciones pedagógicas y materiales para el desarrollo efectivo del proceso enseñanza aprendizaje de los estudiantes.

- ❖ Los estudiantes en un 100% consideran que el centro educativo proporciona las condiciones necesarias para el desarrollo efectivo del proceso enseñanza-aprendizaje, además que el director ha realizado proyectos y/o mejoras tanto en los corredores como en las aulas de clases ; en cuanto a las aulas se ha instalado lámparas para mejorar la iluminación, se han cambiado las pizarras que se encontraban en mal estado, además manifiestan que el director realiza gestiones para el mantenimiento adecuado de los pupitres.

**Gráfica No. 19: Muestra en qué condiciones se encuentra el centro educativo.**



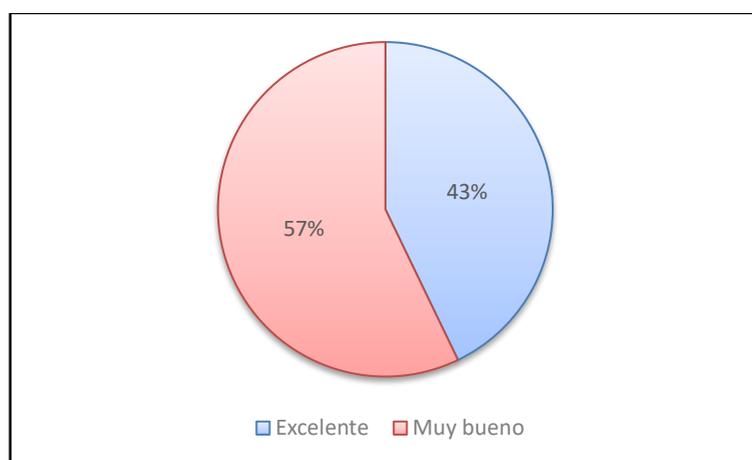
**Fuente: Guía de instrumentos aplicados en el centro.**

- ❖ El director aporta que realiza la evaluación al desempeño permanentemente y semestral.

Los docentes opinan en un 87.5% que el director toma en cuenta los elementos de: disciplina laboral, responsabilidad, actitud, habilidad en el trabajo y desarrollo de competencias. Por otro lado, el director considera que los elementos que él toma en cuenta en la evaluación son: asistencia, puntualidad, superación, eficiencia, resultados positivos en el rendimiento académico.

La evaluación al desempeño de los docentes es un proceso que se da semestralmente, para saber y hacer conocer las fortalezas y debilidades que presenta el docente. La cual luego de ser aplicada los directores dan a conocer los resultados obtenidos para fortalecer las competencias profesionales de los mismos. A lo que consideran los docentes de excelente 75% y el mismo director de muy Bueno.

**Gráfica No. 20: Representa la valoración al desempeño docente.**



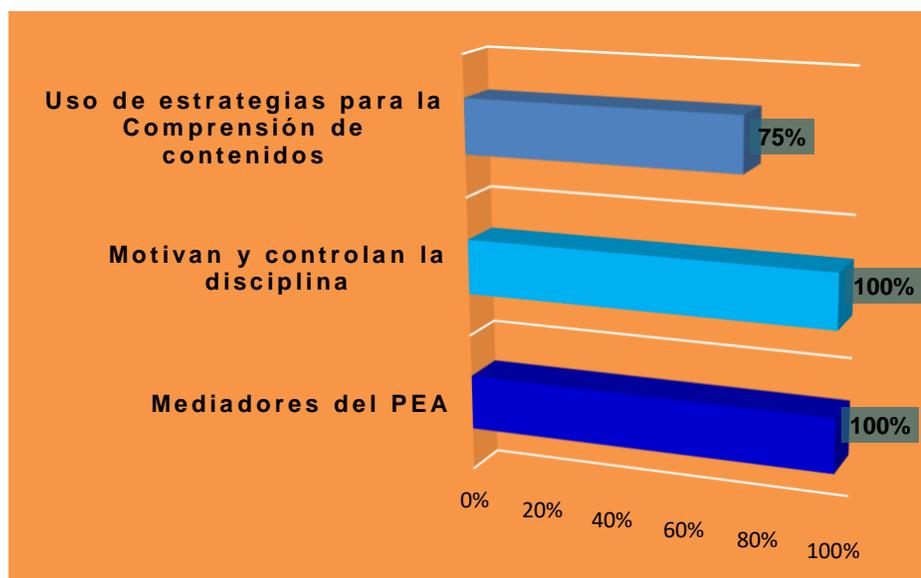
**Fuente: Guía de instrumentos aplicados en el centro.**

Para enriquecer nuestra información se consultó acerca del tema:

- ❖ El director planteo que los docentes cumplen con su rol como mediadores en el aula de clases y que ponen en práctica la metodología active participativa.
- ❖ El 100% de los docentes encuestados aseguran que cumplen con su rol Dentro de las aulas de clases de manera creativa, motivando e impulsando el uso de herramientas tecnológicas educativas, controlar la disciplina y la construcción del aprendizaje.

- ❖ Valorando los estudiantes que las estrategias que ponen en práctica le ayudan a una mayor comprensión del contenido, no obstante, aseguran que los docentes solo algunas veces ponen realizan dinámicas para motivarlos.

**Gráfica No. 21: Muestra los roles ejercidos por los docentes.**



Fuente: Guía de instrumentos aplicados en el centro.

#### **7.4. Estrategias que contribuyen a mejorar la gestión pedagógica del Instituto Hermanos Narváez.**

El presente plan de mejora se presenta con el objetivo de brindar alternativas de solución a las debilidades encontradas en el liderazgo del director del Instituto Hermanos Narváez, lo que influirá en la gestión pedagógica, para la formación plena e integral de los estudiantes.

La implementación correspondiente al plan de mejora a la Institución Educativa será debidamente planificada y organizada por el equipo de investigación.

## **VIII. CONCLUSIONES**

El líder es la persona capaz de guiar, motivar, incentivar e impulsar a los demás a alcanzar los objetivos de una institución, también es alguien que no te dice que hacer, sino que muestra cómo hacerlo.

Con base en los objetivos del estudio y en los resultados de los diferentes instrumentos que se aplicaron en el Instituto Nacional de Santa Teresa, donde se efectuó el estudio se llegó a las siguientes conclusiones.

### **8.1 El Liderazgo del director**

- ❖ Docentes y estudiantes, expresan que el director ejerce un liderazgo democrático, no obstante, el equipo de investigación considera que el liderazgo que predomina es Laissez Faire, ya que no tiene un control de los docentes en las entradas y salidas de los mismos.
- ❖ Demuestra que tiene la capacidad de gestión y organización en el funcionamiento asertivo del centro educativo.
- ❖ El director del centro ejecuta las funciones administrativas que demanda el MINED (Ministerio de Educación) los docentes y estudiantes reafirmaron que realiza estas funciones. La institución cuenta con un Plan Educativo Anual el cual fue realizado con el cuerpo docente y administrativo.

### **8.2. Fortalezas y debilidades del director en la gestión pedagógica.**

#### **8.2.1. Fortalezas**

- ❖ Como líder pedagógico está pendiente del buen desempeño de los docentes y vela por la calidad de la educación en beneficio de un buen rendimiento académico

- ❖ Los estudiantes consideran que el director tiene una buena relación con los docentes, además de realizar visitas en las aulas.

### **8.2.2. Debilidades**

- ❖ Los elementos correctos en la evaluación docente son: disciplina laboral, responsabilidad, actitud, habilidad en el trabajo y desarrollo de competencias, sin embargo, el director evalúa a los docentes según: la asistencia, puntualidad, superación, eficiencia y resultados positivos en el rendimiento académico.
- ❖ No hay cumplimiento de horario laboral tanto de la dirección como del personal docente, generándose un poco cumplimiento del manual de funciones y las normas en el centro.

### **8.3. Incidencia del liderazgo en la gestión pedagógica para el cumplimiento de objetivos y metas.**

- ❖ El director realiza gestiones en beneficio del centro educativo, tanto docentes y estudiantes opinan que el ambiente ha mejorado gracias a las mejoras realizadas.
- ❖ Alcanzaron la meta sobre el cumplimiento del programa nacional aprendizaje amigable de las matemáticas para la resolución de problemas, hábito de la lectura y comprensión lectora, dominio del método científico y metodologías acordes a cada nivel educativo.
- ❖ Los docentes se integran a las capacitaciones para el fortalecimiento de sus competencias profesionales brindadas en el centro.

## **IX. RECOMENDACIONES**

### **Al director**

- ❖ Ejercer un liderazgo que promueva el cumplimiento del reglamento del centro educativo; evitando la permisividad y flexibilidad tanto del personal docente como el personal administrativo.
  
- ❖ Buscar apoyo institucional para la construcción de un muro perimetral.
  
- ❖ En la evaluación docente, tomar en cuenta los elementos correspondientes que son: disciplina laboral, responsabilidad, actitud, habilidad en el trabajo y desarrollo de competencia.

### **A los docentes**

- ❖ Seguir la normativa establecida en el centro educativo.
  
- ❖ Apoyar el trabajo que realiza el equipo de dirección.
  
- ❖ Poner en práctica las capacitaciones recibidas.

### **A los estudiantes**

- ❖ Apoyar y participar en las actividades planificadas por la dirección del centro educativo.
  
- ❖ Valorar y cuidar las mejoras y proyectos realizados en el centro, además de utilizar los recursos tecnológicos bajo la orientación del docente, evitando así el daño de los equipos.



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

**FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS  
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA  
PEDAGOGÍA CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA  
EDUCACIÓN**

**PLAN DE ACCION PARA CONTRIBUIR A MEJORAR EL LIDERAZGO  
DEL DIRECTOR EN LA GESTION PEDAGOGICA DEL INSTITUTO HERMANOS  
NARVAEZ.**

**Autoras:**

- **Br. Guido Cortez Nolvía Libeth.**
- **Br. Herrera Carmona Juan Carlos.**
- **Br. Ortega Flores Michelle del Carmen.**

Managua, 10 de enero del 2023.

## **INTRODUCCIÓN.**

La escuela forma parte del desarrollo de la sociedad y la vez trabaja aspectos como la formación plena e integral de los estudiantes, es por eso que la persona a cargo tiene que trabajar en conjunto con sus subordinados para sacarla adelante.

El liderazgo de un director es clave para llevar a cabo la gestión pedagógica es decir tiene que tener conocimiento y manejo de todo lo que ocurre en el aula, así como darle cumplimiento al currículo nacional para lo cual debe estar preparado y capacitado para ejercer dichas funciones. Por lo tanto, realizamos este plan de acción como sugerencia para mejorar aquellas dificultades encontradas.

### **Objetivos. General.**

- ❖ Presentar un plan de acción como alternativa para lograr un liderazgo efectivo en el Instituto Nacional Hermanos Narváez.

### **Objetivos específicos.**

- ❖ Fortalecer el liderazgo del director para el beneficio de todas y cada una de las personas que conforman el personal docente, administrativo y comunidad educativa.
- ❖ Aportar a la mejora de los procesos pedagógicos para el desarrollo efectivo de la enseñanza y aprendizaje de los estudiantes
- ❖ Mejorar la gestión de proyectos que permitan contribuir al alcance de objetivos y metas de la institución.

**PLAN DE ACCION PARA CONTRIBUIR A MEJORAR EL LIDERAZGO DEL DIRECTOR EN LA GESTION PEDAGOGICA DEL INSTITUTO HERMANOS NARVAEZ.**

<b>Propósitos.</b>	<b>Metas</b>	<b>Acciones.</b>	<b>Recursos</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Participantes</b>	<b>Responsabl e.</b>	<b>Ob .</b>
<b>Liderazgo del director.</b> Proponer estrategias que fortalezcan el liderazgo del director en la institución educativa.	Mejorar en un 90% el desempeño del director en sus labores educativas.	Asistir a capacitaciones virtuales y presenciales sobre liderazgo. Leer libros acerca de liderazgo educativo. Dedicar tiempo para conocer a su equipo de trabajo. Reconocer los logros y	Equipo de cómputo. Libros. Páginas web. Documentos relacionados con el liderazgo. Humanos	A corto plazo.	Docentes directores y subdirectora. Equipo administrativo	Director y equipo administrativo.	

<p><b>Fomentar las buenas relaciones interpersonales.</b>  <b>A través de:</b>                  Actividades recreativas entre docentes.</p> <p><b>Trabajo colaborativo.</b></p>	<p>Obtener el cumplimiento de metas en un 90% de buenas relaciones entre docentes.</p>	<p>trunfos y motivar a aquellos que no sobresalen para que lo hagan mejor.</p> <p>Tardes deportivas.                  Paseos.                  Compartir entre docentes.</p> <p>Equipos de trabajo.</p>	<p>Humanos Económicos: comidas, refrescos y dinero.                  Transporte.</p>	<p>Constantemente</p>	<p>Director subdirectora Docentes y coordinadores.</p>	<p>Director Equipo administrativo o Docentes Estudiantes</p>	
---	--	---	--	-----------------------	--	--	--



Controlar la entrada y salida de algunos docentes a través de permisos justificados.	Obtener como meta el 100% de asistencia y puntualidad de los docentes.	Conceder menos permisos sin justificación. Solicitar el motivo de la salida por escrito o presentar su hoja de cita y constancia. Monitoreo del cuaderno de asistencia a los docentes.	Cuaderno de asistencia a docentes. Inspectora. Subdirectora.	Diario	Docentes	Director Subdirectora
<b>Gestión pedagógica.</b> Seguir brindando el acompañamiento	Obtener como meta un 100% de acompañam	Cumplimiento de cronograma. Visitas a pie de aula.	Humanos Formulario del acompañamiento pedagógico.		Docentes Estudiantes	Director Subdirectora

<p>pedagógico a los docentes para brindar las condiciones del PEA, Así como darle seguimiento a los docentes que presentan dificultades en su desempeño docente.</p>	<p>iento pedagógico.</p>	<p>Recorridos por los pasillos. Brindar sugerencias para mejorar Revisión de planes y acciones didácticas. No saturar su agenda Delegar funciones.</p>	<p>Planes y acciones didácticas. observaciones</p>	<p>Semanal o mensual</p>			
<p>Ejecutar capacitaciones y consejos técnicos a los docentes para poner en práctica estrategias que motiven y</p>	<p>Cumplir el 100% de meta establecida.</p>	<p>Realizar las capacitaciones . Hacer demostraciones de dinámicas y juegos</p>	<p>Uso de medios tecnológicos. Actividades relacionadas a la vida cotidiana.</p>	<p>Mensual o semanal</p>	<p>Director Subdirectora Docentes Coordinadores docentes</p>	<p>Director Subdirectora</p>	

despierten el interés de los estudiantes.		educativos para iniciar la clase como: el sombrero bailarín, la cancha de la historia, entre otros. Hacer uso de las mochilas digitales. Que el profesor llegue con entusiasmo a impartir las clases. Dramatizaciones. Tener un toque de humor.	Utilizar materiales del entorno. Dinámicas. Trabajos prácticos en equipos.				
---	--	---	--	--	--	--	--

## X. Bibliografía

- Aguirre, K. V.-Y. (16 de 12 de 2015). <http://repositorio.unan.edu.ni>. Obtenido de <https://catalogosiidca.csuca.org/Record/UNANM.93933/Details>
- ARCHER. (9 de julio de 2019). Obtenido de 11 definiciones que describen la figura del lider: <https://lidereexponencial.es>
- Arnedo., D. C. (22 de mayo de 2020). *clasificacion de liderazgo segun Max Weber*. Obtenido de [www.salusplay.com](http://www.salusplay.com)
- Badilo, J. G. (mayo de 2005). Obtenido de Liderazgo: Rasgos, Funciones y Estilos.: [core.ac.uk - download -pdf](http://core.ac.uk/download/pdf)
- Batista. (2001). Obtenido de Gestión pedagógica y sus características: [prezi.com](http://prezi.com)
- Bautista, D. L. (2017). *mejora del aprendizaje desde la optica de la gestion pedagogica*. Obtenido de [www.scielo.org.mx](http://www.scielo.org.mx)
- Chiavenato, I. (. (1993). Obtenido de liderazgo- factor- clave- para-el-exito-de-las organizaciones: <https://unimex.edu.mx>
- CMF, w. d. (2015). Obtenido de [weddemaestrocmf.com](http://weddemaestrocmf.com)
- CMF, w. d. (2015). *los procesos pedagogicos en la sesion de aprendizaje*. Obtenido de [weddemaestrocmf.com](http://weddemaestrocmf.com)
- CMF, w. d. (2022). Obtenido de [weddemaestrocmf.com](http://weddemaestrocmf.com)
- CMF, w. d. (2022). *14 principios pedagógicos que sustentan el plan de estudio*. Obtenido de [weddemaestrocmf.com](http://weddemaestrocmf.com)
- Coralelizondo. (30 de diciembre de 2016). *Perfil del lider educativo. promotor del cambio inclusivo*. Obtenido de [coralelizondo.wordpress.com](http://coralelizondo.wordpress.com)
- Creemers, R. y. (2005). Obtenido de [researchgate.net](http://researchgate.net)
- Dankhe. (1986). Obtenido de tipos de invetigacion- Oswaldo Tomala-Google Sites: [sites.google.com](http://sites.google.com)
- Dávila, I. J.-M.-L. (13 de 12 de 2017). <https://repositorio.unan.edu.ni>. Obtenido de <https://repositoriosiidca.csuca.org/Record/RepoUNANM8802>
- Flieder. (27 de 06 de 2022). *teoria de la contingencia de Fiedler*. Obtenido de <https://asana.com/es/resources/fiedlers-contingency-theory>
- Fuentes, E. (9 de julio de 2019). *11 definiciones que describen la figura del lider*. Obtenido de [lidereexponencial.es](http://lidereexponencial.es)

- García. (30 de septiembre de 2010). Obtenido de <https://coyunturaeconomica.com/liderazgo/tipos-de-liderazgo>
- GIBSON. (9 de julio de 2019). Obtenido de 11 definiciones que describen la figura del líder: <https://lidereexponencial.es>
- Goleman, D. (1995). Obtenido de capítulo II antecedentes y desarrollo de las teorías de liderazgo: [ebuah.uah.es/bitstream-handle](http://ebuah.uah.es/bitstream-handle)
- Goleman, D. (1998). Recuperado el 1998, de características de un buen líder en el trabajo-UBITS: [www.ubits.com](http://www.ubits.com)
- Goleman., D. (09 de junio de 2022). *Tipos de liderazgo según Daniel Goleman*. Obtenido de [lamenteesmaravillosa.com](http://lamenteesmaravillosa.com)
- Guartasaca, E. (14 de junio de 2021). Obtenido de componentes de gestión pedagógica: [prezi.com](http://prezi.com)
- Hersey, & Blanchard. (11 de 03 de 2019). Obtenido de Recuento de la 5 principales teorías del liderazgo: <https://manuelgross.blogspot.com/2019/03/recuento-de-los-5-principales-tipos-de.html>
- Hollander. (2012). Obtenido de principales modelos del liderazgo.: [scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1727-81202012000300010](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-81202012000300010)
- House, R. (09 de 08 de 2021). *Teoría del camino a la meta*. Obtenido de <https://flonchi.org/es/qué-es-la-teoría-del-camino-meta>
- Leithwood. (2000). *PRÁCTICAS DE LIDERAZGO DIRECTIVO Y RESULTADOS DE APRENDIZAJE*. Obtenido de [www.redalyc.org/pdf/551/55114063003.pdf](http://www.redalyc.org/pdf/551/55114063003.pdf)
- Leithwood, K. (2018). Obtenido de [liderzgoescolar.uc.cl](http://liderzgoescolar.uc.cl)
- Leído, D. c. (21 de abril de 2021). *mejora del aprendizaje desde la óptica de la gestión pedagógica*. Obtenido de [www.scielo.org.mx](http://www.scielo.org.mx)
- Library. (2022). *componentes para una nueva gestión pedagógica*. Obtenido de [1library.com](http://1library.com)
- Library. (2022). *Las tareas del líder pedagógico*. Obtenido de <https://1library.co/article/las-tareas-del-líder-pedagógico-el-liderazgo-directoral...>
- Loera. (2003). <https://200.23.113.51>.
- Loera. (14 de 11 de 2021). Obtenido de [https://issuu.com/rigoberto.flores/docs/antolog\\_a/67](https://issuu.com/rigoberto.flores/docs/antolog_a/67)
- M, B. (26 de febrero de 2015). Obtenido de <https://maestrofinanciero.com/author/admin>
- magazine, C. (2022). *La evolución del liderazgo*. Obtenido de [www.ceupe.com](http://www.ceupe.com)
- Martínez, B. d. (17 de mayo de 2022). *ventajas y desventajas del liderazgo que necesitas conocer*. Obtenido de [ignaciomartinez.com](http://ignaciomartinez.com)
- México, R. v. (jul/sep. de 2014). Obtenido de factores que dificultan la gestión pedagógica curricular de los jefes de unidades técnicas pedagógicas: [www.scielo.org.mx](http://www.scielo.org.mx)

- Narváez, L. (2021). *Dossier sobre las funciones administrativas* .
- Ortez, E. Z. (2009). *Así se investiga pasos para hacer una investigación* . Salvador: Impresos de El Salvador (REDALTES).
- Ortez, E. Z. (2013). *Así se investiga. pasos para hacer una investigación*. clásicos ROXSIL.
- Ortiz, R. A. (10 de 2010). Obtenido de <https://tesis,ipn.mx>
- Pascacio, M. R. (2022). *area de gestion pedagogica*. Obtenido de [www.ugel10hualaral.gob.pe](http://www.ugel10hualaral.gob.pe)
- Sampieri, R. H. (2014). *metodologia de la metodologia de la investigacion* . mexico : mc graw-hill/interamericano editores, s.a dec.v .
- Silva, J. C. (marzo de 2015). *Dimensiones del liderazgo transformacional predominantes en la directiva de la institucion educativa privada Federico Villareal de Talara*. Obtenido de <http://www.repositorio.institucional.PIRHUA-universidad.de.piura>
- Stogdill, 1., & Ghiselli, 1. (2016). *influencia de los estilos de liderazgo*. Obtenido de [www.redalyc.org/journal/212/21246274004/html/](http://www.redalyc.org/journal/212/21246274004/html/)
- Tamayo. (27 de junio de 2011). Obtenido de [stesisdeinvestig.blogspot.com](http://stesisdeinvestig.blogspot.com)
- Tamayo. (22 de enero de 2013). *capitulo III metodologia de la investigacion*. Obtenido de <https://bianneygiraldo77.wordpress.com>
- Valdez, M. V.-G. (08 de 12 de 2018). *liderazgo del director en la calidad de la gestion institucional: un reto de la educacion actual*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es>
- Valera, R. (1960). *1 Corintios 4:1-2*. play store.
- Valles de Rojas, M. V. (2017). *Gestion del director para el fortalecimiento del proceso educativo en las escuelas primarias, Bogota;*. Politecnico Grancolombiano, Panorama 11(20), pag xx-xx.

## **XI. ANEXOS**



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

**Facultad de Educación e Idiomas**  
**Departamento de Pedagogía**  
**Guía de Entrevista al director**

**Objetivo General:**

Analizar el tipo de liderazgo del director y su incidencia en la gestión pedagógica en el Instituto Nacional “Hermanos Narváez” ubicado en el Municipio de Santa Teresa, Departamento de Carazo, durante el II semestre del 2022.

**Introducción:**

Estimado director: Por medio de la presente le solicitamos a usted su valiosa colaboración para recopilar información relevante y útil para la elaboración del informe con el tema “El liderazgo del director y su incidencia en la gestión pedagógica”, los fines de esta investigación es optar al título de Técnico Superior en Pedagogía con Mención en Administración de la Educación, en la universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.

**I. Datos Generales**

Nombres y Apellidos: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

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

Años de experiencia laboral: Docente: \_\_\_\_\_ director: \_\_\_\_\_

Tiempo de laborar en el centro educativo: \_\_\_\_\_

1.1. Datos del centro.

Nombre del centro educativo: \_\_\_\_\_

Año en que se fundó: \_\_\_\_\_

Dirección del centro educativo: \_\_\_\_\_

Cantidad de aulas: \_\_\_\_\_

1.2. Datos de los docentes.

Cantidad de docentes: turno matutino \_\_\_\_\_ turno vespertino \_\_\_\_\_ turno sabatino \_\_\_\_\_

Nivel académico de los docentes.

Licenciados: \_\_\_\_\_ Msc: \_\_\_\_\_ PEM: \_\_\_\_\_ Br: \_\_\_\_\_ empíricos: \_\_\_\_\_

## **II. Liderazgo**

1. ¿Qué entiende usted por liderazgo?
2. ¿Se considera usted un líder?
3. ¿Qué tipo de liderazgo considera que aplica en su trabajo con los docentes?
4. ¿Cómo incide su estilo de liderazgo en el desempeño de los y las docentes?
5. ¿Qué habilidades y cualidades definen a un buen líder?
6. ¿Qué roles realiza como director líder pedagógico?
7. ¿Cree usted que el estilo de liderazgo que adopta como director les permite un eficiente desempeño a los docentes en su práctica? ¿Por qué?
8. ¿Cuál es su perfil como director?

## **III. Funciones Administrativas.**

9. ¿Cuáles cree usted son las características de una dirección escolar efectiva?

10. ¿Qué funciones administrativas desempeña usted como director del instituto Nacional de Santa Teresa?
11. ¿Ha recibido alguna preparación o formación profesional relacionada a la administración de la educación, que le permite ejecutar con más eficiencia sus funciones administrativas?
12. ¿Considera que tiene la capacidad de gestión y organización? ¿Por qué?
13. ¿La institución educativa cuenta con un Plan Educativo Institucional (PEI)?  
¿Lo realizo de manera individual o en conjunto con su equipo docente y administrativo?
14. ¿Qué gestiones ha realizado para mejorar las condiciones del centro educativo?

### **III. Gestión Pedagógica.**

15. ¿Qué es para usted el acompañamiento pedagógico?
16. ¿Realiza acompañamiento pedagógico a los docentes?
17. ¿Qué estrategia utiliza para realizar el acompañamiento pedagógico a los docentes? Y ¿a través de que técnica lo hace?
18. ¿Cree que es importante el acompañamiento pedagógico? ¿Por qué?
19. ¿Los docentes toman en cuenta los procesos de la gestión pedagógica en su planificación diaria?

20. ¿Qué acciones ha realizado dentro de su gestión pedagógica para contribuir al desarrollo de competencias de los estudiantes?
21. ¿Una vez realizado el acompañamiento pedagógico y ha encontrado dificultades, que estrategias o acciones ha realizado para fortalecer las competencias de los docentes y por ende la calidad educativa?
22. ¿Ha realizado usted gestiones que ayude mejorar el ambiente pedagógico y de esta forma fortalecer el proceso enseñanza-aprendizaje de los estudiantes? ¿De qué manera?
23. ¿Qué impacto ha tenido su gestión pedagógica?
24. ¿Cuáles han sido los retos que ha enfrentado para realizar su gestión pedagógica?

### **Desempeño Docente.**

25. ¿El docente cumple con su rol en el aula de clases? ¿Cómo?
26. ¿Conoce sobre las metodologías y estrategias que utilizan los docentes en el aula de clases?
27. ¿Considera que los docentes están preparados profesionalmente para ejercer sus funciones académicas y cumplir con las demandas educativas?
28. ¿Con que frecuencia evalúa el desempeño de los docentes?

29. ¿una vez realizada la evaluación al desempeño que acciones ejecuta en base a esta?

30. ¿Qué elementos toma en cuenta para la evaluación del desempeño de los docentes?

31. ¿Cómo valora el desempeño de los docentes del Institucional Nacional Hermanos Narváez?

**Gracias por su colaboración.**



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

**Facultad de Educación e Idiomas**  
**Departamento de Pedagogía**  
**Pedagogía con Mención en Administración**  
**de la Educación**  
**Recinto Universitario “Rubén Darío”**

**Encuesta a Docentes**

**Objetivo General:**

Analizar el tipo de liderazgo del director y su incidencia en la gestión pedagógica en el Instituto Nacional “Hermanos Narváez” ubicado en el Municipio de Santa Teresa, Departamento de Carazo, durante el II semestre del 2022.

**Introducción:**

Estimado Docente: Por medio de la presente le solicitamos a usted su valiosa colaboración para recopilar información relevante y útil para la elaboración del informe con el tema “El liderazgo del director y su incidencia en la gestión pedagógica”, los fines de esta investigación es optar al título de Técnico Superior en Pedagogía con Mención en Administración de la Educación, en la universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.

**I. Datos Generales**

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

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

Tiempo de laborar en el centro educativo: \_\_\_\_\_

**II. Liderazgo**

Marque con una “X” la respuesta que crea conveniente.

1. El líder es la persona responsable de la vida y el destino de su gente, tiene la responsabilidad de promover cómo pedir alto rendimiento de sus seguidores.

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

2. El liderazgo es la capacidad de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el logro de las metas del grupo.

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

3. El director del instituto Nacional de Santa Teresa es un líder:

- a) Autocrático: dirige, controla, toma las decisiones y asume totalmente la responsabilidad de los resultados. \_\_\_\_\_.
- b) Democrático: fomenta la discusión y el intercambio de ideas para tomar decisiones, agradecen la participación, establecen las reglas claras y las comunican, buscan el consenso en la resolución de problemas \_\_\_\_\_.
- c) Carismático: transforman los esquemas preestablecidos, rompen paradigmas, proponen alternativas novedosas, convencen a los seguidores, los ilusionan y los hacen participar en la búsqueda de nuevas estrategias que propongan un cambio. \_\_\_\_\_.
- d) Laissez Faire: interviene solo cuando es necesario y con la menor cantidad de control. \_\_\_\_\_

4. ¿Cree que el liderazgo que ejerce el director fortalece la adquisición de conocimientos, valores y actitudes de los(as) docentes?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

5. ¿El director cumple con su perfil? Tacha la que consideres que cumple.

Capacidad de liderazgo \_\_\_\_\_

Capacidad de comunicación \_\_\_\_\_

Fomenta la actualización docente \_\_\_\_\_

Organiza el proceso de enseñanza aprendizaje \_\_\_\_\_

Fomenta las relaciones interpersonales \_\_\_\_\_

6. Tacha las competencias que tiene el director.

Comunicación \_\_\_\_\_ Autogestión \_\_\_\_\_ trabajo en equipo \_\_\_\_\_

Se adapta a los cambios \_\_\_\_\_ liderazgo democrático \_\_\_\_\_

Estar abierto a nuevas ideas \_\_\_\_\_

7. ¿Qué habilidades y cualidades cree usted que debe tener un líder? Puede marcar más de una.

Creativo \_\_\_ Apasionado \_\_\_ Ético \_\_\_ Carismático \_\_\_ Organizativo \_\_\_  
Entusiasta \_\_\_ Resolutivo \_\_\_ Disciplinado \_\_\_ Negociador \_\_\_ Honesto \_\_\_  
Comunicativo \_\_\_\_\_.

8. ¿Cómo incide el liderazgo del director en su práctica docente?

Positivamente \_\_\_ Satisfactoriamente \_\_\_ Negativamente. \_\_\_\_\_

## II. Funciones Administrativas

9. ¿Considera que el director tiene la capacidad de gestionar y organizar?

Si. \_\_\_\_\_ No. \_\_\_\_\_.

10. ¿Conoce qué gestiones ha realizado el director para mejorar las condiciones del centro educativo? Si su respuesta es "sí" mencione algunas de ellas.

Si. \_\_\_\_\_ No. \_\_\_\_\_.

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

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

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

## Gestión Pedagógica

11. ¿Conoce usted qué es el acompañamiento pedagógico? Si su respuesta es sí, justifique su respuesta.

Si. \_\_\_\_\_ No. \_\_\_\_\_

12. ¿Recibe acompañamiento pedagógico?

Siempre \_\_\_\_\_ Frecuentemente. \_\_\_\_\_ Pocas veces \_\_\_\_\_ Nunca \_\_\_\_\_

13. ¿Qué estrategia utiliza el director para realizar el acompañamiento pedagógico?

Visitas al aula \_\_\_\_\_ Reuniones de trabajo \_\_\_\_\_ Recorrido por los pasillos \_\_\_\_\_

14. ¿Cuál de las siguientes técnicas es la que utiliza el director para realizar el acompañamiento pedagógico?

Directa\_\_\_\_\_ Indirecta\_\_\_\_\_ Análisis de documentos\_\_\_\_\_

15. ¿considera que un efectivo acompañamiento pedagógico trae buenos resultados en el proceso enseñanza aprendizaje de los estudiantes?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ tal vez \_\_\_\_\_

16. ¿Usted en su planificación diaria toma en cuenta los siguientes procesos de la gestión pedagógica: inicio del aprendizaje, construcción del aprendizaje, aplicación o transferencia del aprendizaje y evaluación?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_

17. ¿Considera que los estudiantes del Instituto Nacional de Santa Teresa están recibiendo una educación de calidad tal como orienta el ministerio de educación de Nicaragua? ¿Por qué?

Si \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_ ¿Por qué? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

18. ¿Proporciona el centro educativo las condiciones pedagógicas para el desarrollo efectivo del proceso enseñanza-aprendizaje de los estudiantes del Instituto Nacional de Santa Teresa?

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

19. ¿para realizar la evaluación al desempeño docente el director toma en cuenta los elementos de: disciplina laboral, responsabilidad, actitud y habilidad en el trabajo y el desarrollo de competencias?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ Algunos \_\_\_\_\_

### **Desempeño Docente**

20. ¿Cómo considera usted su desempeño docente bajo la dirección del director?

Bueno \_\_\_\_ Muy Bueno \_\_\_\_ Excelente \_\_\_\_ Regular \_\_\_\_

21. ¿Considera que todos los docentes están preparados profesionalmente para ejercer sus funciones académicas y cumplir con las demandas educativas?

Todos\_\_\_\_\_ La Mayoría\_\_\_\_\_ Pocos\_\_\_\_\_ Casi nadie\_\_\_\_\_.

22. ¿Cumple con su rol de docente dentro del aula? Explique su respuesta

Si.\_\_\_\_\_. No.\_\_\_\_\_.

**Gracias por su colaboración.**



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

**Facultad de Educación e Idiomas**  
**Departamento de Pedagogía**  
**Pedagogía con Mención en Administración**  
**de la Educación**  
**Recinto Universitario “Rubén Darío”**

**Encuesta a Estudiantes**

**Introducción:**

Estimado(a) Estudiante En calidad de estudiante de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua (UNAN- Managua) de la carrera de Pedagogía con Mención en Administración de la Educación, actualmente estamos realizando un trabajo investigativo, por lo que solicitamos a Ud. De la manera más cordial nos proporcione la información a través de esta encuesta que será de mucha utilidad en nuestro trabajo investigativo

**I. Datos Generales**

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: F \_\_\_\_ M \_\_\_\_ Grado: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

**II. Liderazgo**

¿Qué estilo de liderazgo considera que ejerce el director?

a) Autocrático: Toma las decisiones acerca del trabajo y la organización del grupo sin tener que justificarlas en ningún momento. \_\_\_\_\_.

b) Democrático Tiende a involucrar a los trabajadores y otros actores en la toma de decisiones.

c) Carismático transforman los esquemas preestablecidos, rompen los paradigmas, proponen alternativas novedosas, convencen a los seguidores, los ilusionan y los hacen participes en la búsqueda de nuevas estrategias que garanticen un cambio. \_\_\_\_\_.

d) Laissez Faire: interviene solo cuando es necesario y con la menor cantidad de control. \_\_\_\_\_

2. ¿Cómo se comunica el director con los estudiantes?

De manera personal \_\_\_\_\_ En los matutinos \_\_\_\_\_

En las visitas al aula \_\_\_\_\_ Durante los recesos \_\_\_\_\_

3. ¿Cómo valoras la comunicación del director con los estudiantes?

Excelente\_\_\_\_\_ Muy Buena\_\_\_\_\_ Buena\_\_\_\_\_ Regular\_\_\_\_\_

4. ¿Quién es el encargado de resolver actos de indisciplina en este centro?

Director\_\_\_\_\_ Subdirector\_\_\_\_\_ Docente guía\_\_\_\_\_

5. ¿De qué manera resuelven los actos de indisciplina?

Llamados de atención\_\_\_\_\_ Sanción\_\_\_\_\_ Expulsión\_\_\_\_\_

### **III. Gestión Pedagógica.**

6. ¿Proporciona el centro educativo las condiciones necesarias para el desarrollo efectivo del proceso enseñanza-aprendizaje de los estudiantes del Instituto Nacional de Santa Teresa?

SI\_\_\_\_\_NO\_\_\_\_\_

7. ¿Los docentes realizan alguna dinámica al iniciar sus clases?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_

8. ¿Con las estrategias que ponen en prácticas tus profesores logras entender mejor los contenidos impartidos?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ A veces \_\_\_\_\_

9. ¿El director se presenta al aula de clases ya sea para supervisar o apoyar al docente durante este impartiendo las clases?

Si.\_\_\_\_\_. No.\_\_\_\_\_.\_\_\_\_\_

10. ¿EL director ha realizado algún proyecto o mejoras al centro educativo?

Si.\_\_\_\_\_. No.\_\_\_\_\_.\_\_\_\_\_

11. ¿Considera que el director ha realizado las gestiones necesarias para mejorar las aulas de clases y de esta forma mejorar el desarrollo de las clases?

Si\_\_\_\_\_¿Por qué?

No\_\_\_\_\_¿Por qué?

**Gracias por su colaboración.**



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

**Facultad de Educación e Idiomas**  
**Departamento de Pedagogía**  
**Pedagogía con Mención en Administración de la**  
**Educación**

**Guía de Observación**

**I. Datos Generales**

1. Nombre del centro educativo:
2. Departamento: Municipio:
3. Dirección:
4. Nombre del director:
5. Fecha de aplicación:

**II. Introducción**

Con la finalidad de recopilar información relevante para fortalecer nuestro trabajo de curso PEM, aplicaremos la presente guía de observación.

**III. Objetivo**

Analizar el tipo de liderazgo del director y su incidencia en la gestión pedagógica en el Instituto Nacional “Hermanos Narváez” ubicado en el Municipio de Santa Teresa, Departamento de Carazo, durante el II semestre del año 2022.

**IV. Desarrollo**

**Liderazgo**

- 1.1. ¿Qué tipo de liderazgo ejerce el director?

Democrático \_\_\_\_\_.

Participativo \_\_\_\_\_.

Autoritario \_\_\_\_\_.

Centralizado \_\_\_\_\_.

Consultivo \_\_\_\_\_.

Laissez Faire \_\_\_\_\_

1.2. Las características o cualidades demuestra el director.

Autocontrol. \_\_\_\_\_.

Motivación \_\_\_\_\_.

Empatía \_\_\_\_\_.

Capacidad de relación social \_\_\_\_\_.

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

1.3. Demuestra el director una buena comunicación con el personal docente y los estudiantes

Si. \_\_\_\_\_ No. \_\_\_\_\_.

### **Funciones Administrativas**

2.1. ¿El director del centro educativo ejerce sus funciones acorde a su cargo?

Planificación \_\_\_\_\_ Organización \_\_\_\_\_.

Dirección \_\_\_\_\_ Control. \_\_\_\_\_.

### **Desempeño Docente**

3.1 ¿Todos los docentes siguen correctamente el horario de clases y le dan cumplimiento a este?

Si. \_\_\_ No

3.2 ¿El director del centro educativo brinda acompañamiento pedagógico?

Si. \_\_\_ No.

## **Gestión Pedagógica**

4.1. ¿El colegio cuenta con una misión y visión propia?

Si.\_\_\_\_No

4.2. ¿Existe un organigrama visible en el centro educativo?

Si.\_\_\_\_No.

4.3. ¿Proporciona el centro educativo las condiciones pedagógicas necesarias para el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje?

Si.\_\_\_\_\_No \_\_\_\_\_

4.4. ¿Se han realizado proyectos o mejoras en el centro educativo?

Si.\_\_\_\_No \_\_\_\_

