



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

**RECINTO UNIVERSITARIO "RUBEN DARÍO"  
FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS  
CARRERA DE PEDAGOGÍA CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA  
EDUCACIÓN.  
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA  
"2023: SEGUIREMOS AVANZANDO EN VICTORIAS EDUCATIVAS"**

**"El Liderazgo como clave para el Desempeño de la dirección Pedagógica en el Instituto Publico Salomón Ibarra Mayorga, Departamento de Managua, distrito V, durante el segundo semestre del año 2022"**

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

**Autores:**

- **Bachiller Ayala Mendoza Patricia Benacir.**
- **Bachiller García Valdivia Walber Josué.**
- **Bachiller Ortiz Thumas Osiris Margarita**

➤ ***Tutora: Msc. Martha del Socorro González Rubio***

***Managua, Nicaragua, 24 de enero del 2023***

***¡A la Libertad por la Universidad!***



## CARTA AVAL

En mi calidad de Tutora de Seminario de Graduación del trabajo titulado: “El Liderazgo como clave para el Desempeño de la dirección Pedagógica en el Instituto Público Salomón Ibarra Mayorga, Departamento de Managua, distrito V, durante el segundo semestre del año 2022”, elaborado por la Bachillera Patricia Benacir Ayala Mendoza, el Bachiller Walber Josué García Valdivia y la Bachillera Osiris Margarita Ortiz Thumas, doy fe que las recomendaciones orientadas por el Tribunal de Jurados el día 26 de enero del corriente año, en el acto de Defensa, fueron incorporadas satisfactoriamente en el presente Informe Final.

Se extiende la presente Carta Aval, a los siete días del mes de febrero del año dos mil veintitrés, en la Ciudad de Managua, Nicaragua.

*MSc. Martha González Rubio*  
Tutora

### **i. AGRADECIMIENTO.**

Damos gracias a nuestro Dios que nos dio la fuerzas y paciencia, a nuestra familia que nos motivó a nunca rendirnos en esta etapa, a nuestros maestros por instruirnos con arduo esfuerzo y dedicación, a nuestra tutora que nos permitió aprender de ella y crecer como profesionales.

## **ii. DEDICATORIA.**

A Dios sobre todas las cosas por darnos entendimiento y sabiduría para realizar nuestro trabajo de investigación con todo el entusiasmo.

A nuestras familias por su apoyo incondicional, y siendo también ejemplos de superación, sacrificio y humildad, porque han forjado el deseo de superación y de triunfo en la vida. Esperamos contar siempre con su valioso e incondicional apoyo.

A nuestra Facultad de Educación e Idiomas, por abrirnos las puertas para hacer realidad nuestro trabajo investigativo.

## **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación relacionada con el tema: **“El liderazgo como clave para el desempeño de la dirección académica en el Instituto Público Salomón Ibarra Mayorga, departamento de Managua, distrito V, durante el segundo semestre del 2022”**. Tuvo como propósito general analizar el liderazgo como clave en el desempeño de la dirección pedagógica.

Esta investigación se efectuó con un enfoque cualitativa – descriptivo. Para ello, se aplicaron instrumentos para la recopilación de información como la observación participativa, la entrevista y técnicas documentales y textuales. La muestra seleccionada estuvo conformada por director, sub – director, y docentes del Instituto Publico Salomón Ibarra Mayorga, El propósito del presente trabajo es contribuir a la atención de las diferentes actividades del director como líder y las que están relacionadas con las funciones pedagógicas para desarrollar habilidades didácticas.

En esta investigación se logró identificar que aplica el liderazgo, pero de tipo autoritario y en menor medida el liderazgo de tipo participativo y democrático; sin embargo, se conceptualiza el liderazgo como una cuestión personal, pero no de equipo y comunidad educativa. El liderazgo que se ejerce en este instituto incide de manera negativa en la calidad de educación debido a que la participación activa de los docentes en el proceso de enseñanza – aprendizaje no es bien percibido por parte de dirección. La dirección pedagógica conoce las principales funciones de liderazgo, sin embargo, no se evidencia en el contexto escolar como una práctica cotidiana la realización de acciones y uso de herramientas que posibiliten el logro y propósito de la misma.

**Palabras claves:** Liderazgo, desempeño, gestión, planificación, fortaleza, debilidades

## Índice

I.	INTRODUCCIÓN .....	1
1.1.	ANTECEDENTES .....	2
1.2.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	6
1.3.	JUSTIFICACIÓN .....	7
II.	FOCO DE INVESTIGACIÓN .....	8
III.	CUESTIONES DE INVESTIGACIÓN .....	9
IV.	PROPÓSITOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	10
4.1.	PROPÓSITOS GENERALES.....	10
4.2.	PROPÓSITOS ESPECIFICOS .....	10
V.	PERSPECTIVA TEORICA.....	11
5.1.	LIDERAZGO.....	11
5.1.1.	DEFINICION LIDERAZGO .....	11
5.1.2.	TIPO DE LIDERAZGO .....	12
5.1.3.	FUNCIONES DEL LIDERAZGO .....	14
5.1.4.	IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO.....	15
5.1.5.	CARACTERISTICA DEL LIDER .....	16
5.2.	DIRECCION PEDAGOGICA.....	17
5.2.1.	DEFINICION DE DIRECCIÓN PEDAGÓGICA .....	17
5.2.2.	IMPORTANCIA DE LA DIRECCIÓN PEDAGÓGICA .....	18
5.2.3.	FUNCION DE DIRECCION .....	18
5.2.4.	PRINCIPIO DE DIRECCION.....	19
VI.	MATRIZ DE DESCRIPTORES .....	21
VII.	PERSPECTIVA DE INVESTIGACIÓN .....	26
7.1.	ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN .....	26
7.2.	TIPO DE ESTUDIO .....	27
7.3.	ESCENARIO DE LA INVESTIGACIÓN .....	28
7.4.	SELECCIÓN DE LOS INFORMANTES.....	28
7.5.	CONTEXTO DEL ESTUDIO .....	29
7.6.	ROL DE LOS INVESTIGADORES .....	29
7.7.	TÉCNICAS QUE SE UTILIZARON PARA LA RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	30
7.8.	CRITERIOS REGULATIVOS.....	31

7.9. ESTRATEGIA PARA EL ACCESO AL ESCENARIO Y RETIRO DEL ESCENARIO.....	32
7.10. TÉCNICA DE ANÁLISIS.....	32
VIII. ANÁLISIS DE RESULTADOS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	33
ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO.....	48
IX. CONCLUSIONES .....	49
X. RECOMENDACIONES.....	50
XI. BIBLIOGRAFÍA .....	51
ANEXO .....	54

## I. INTRODUCCIÓN

La presente investigación titulada: “El liderazgo como clave para el desempeño de la dirección pedagógica en el Instituto Público Salomón Ibarra Mayorga, departamento de Managua, distrito V, durante el segundo semestre del 2022”; analiza el liderazgo del director del centro y su incidencia en las funciones administrativas fundamentales para la buena marcha del centro escolar.

“El liderazgo es el conjunto de habilidades que debe de poseer determinada persona al frente de una institución para influir en la manera de pensar o de actuar de su personal” (Dávila, Gonzaga, & Bustamante, 2020).

Partiendo de este concepto, hacemos esta investigación con un enfoque cualitativo. Según Hernández S., el tipo de estudio cualitativo describe cualidades, comportamiento, y características de las variables que se abordan en la investigación.

Para fines de este trabajo entenderemos que la dirección pedagógica de un centro escolar requiere de un liderazgo con cualidades, actitudes y aptitudes esenciales, pues en ellos recae la mayor responsabilidad en la ejecución de los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Los líderes ejerce una influencia en los estudiantes y el cuerpo docente, debe apuntar a crear una robusta cultura del aprendizaje inculcando habilidades académicas y el desarrollo de las personas a nivel emocional y moral, explicando el por qué, para qué y hacia dónde se desea llegar.

## 1.1. ANTECEDENTES

Con el fin de profundizar en el tema de investigación en cuanto El liderazgo como clave para el desempeño de la dirección pedagógica, se procede a buscar información de estudios similares a éste, a continuación, se detalla:

### ➤ A nivel internacional

Al respecto, el informe TALIS (OCDE, 2009) señala que no hay oposición entre un modelo de liderazgo y otro pedagógico: los directores que ejercen un destacado liderazgo pedagógico son, en general, los que también ejercen mejor el liderazgo|.

En Chile esto parece constatarse, como muestra el informe (Carbone, 2008) sobre la situación del liderazgo escolar, en el que se mantiene la hipótesis de que dicho liderazgo se vehiculiza a través de los dispositivos de gestión, como modo para impactar en los aprendizajes de los alumnos. Sin embargo, es cierto, que la sobrecarga de actividades burocráticas-administrativas impide el ejercido de un liderazgo pedagógico (Weinstein, 2009).

En el caso español, en el informe TALIS, según la percepción del profesorado y directores, obtiene la puntuación más baja en liderazgo pedagógico y también en liderazgo administrativo, muy por debajo de la media. Siendo compatibles ambas dimensiones (gestión y liderazgo), también es cierto que atender la primera puede limitar desarrollar la segunda. Como dice el Informe McKinsey (Barber y Mourshed, 2007) deben estructurarse las funciones, expectativas e incentivos para asegurarse de que los directores se concentran en el liderazgo en instrucción y no en la administración del establecimiento. Esto contrasta con los sistemas educativos en que muchos directores dedican la mayor parte de su tiempo a tareas que no se relacionan directamente con la mejora de la enseñanza en sus escuelas, limitando así las capacidades para hacer realidad mejoras concretas en los resultados de los alumnos.

Todo esto ha contribuido a que la dirección pedagógica de los centros educativos se esté constituyendo, a nivel internacional y nacional, como un factor de primer orden en la mejora de la educación, al tiempo que es una prioridad de las agendas de las políticas educativas. Diversos informes internacionales lo ponen de manifiesto.

Por una parte, el informe TALIS (OCDE, 2009) analiza la relevancia de un liderazgo para el aprendizaje del alumnado, del profesorado y del propio centro como organización. La propia OCDE ha decidido intervenir en esta dimensión, a través de su programa titulado Mejorar el liderazgo escolar (Improving school leadership), en el que participan entre otros Chile (Mineduc, 2007) y España (Ministerio de Educación, 2007). Justifica entrar en esta dimensión dado que, como afirma al comienzo de su estudio:

El liderazgo escolar se ha convertido en una prioridad de los programas de política educativa a nivel internacional. Desempeña una función decisiva en la mejora de los resultados escolares al influir en las motivaciones y capacidades de los maestros, así como en el entorno y ambiente escolares. El liderazgo escolar eficaz es indispensable para aumentar la eficiencia y la equidad de la educación. [...] Los responsables de política educativa necesitan mejorar la calidad del liderazgo escolar y hacerlo viable (Pont, Nusche y Moorman, 2008, pp. 9-19).

➤ A nivel nacional

En el ámbito nacional se encontró en los archivos del Centro de Documentación (CEDOC) del Departamento de Pedagogía, de la Facultad de Educación e Idiomas, de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN-Managua, la siguiente investigación.

El liderazgo que tiene el director de educación media y su incidencia en las funciones administrativas, de los autores Artola González y Morales Reyes (2012). Los principales hallazgos encontrados en esta investigación:

- Los directores ejercen diferentes tipos de liderazgo; unos son autocráticos, democráticos y participativos.

- Las características de los directores involucrados en los estudios son flexibles, accesibles, comunicativos, con buenas relaciones interpersonales y perseverantes, facilitando la solución de problemas a la comunidad educativa.
- Se limitan a realizar control de cuadernos de planes, asistencia laboral, y entrega de documentos que se solicitan por parte de la institución descuidando el seguimiento pedagógico.
- Los asesores pedagógicos opinan que algunos directores le hacen falta liderazgo.
- Liderazgo del director de educación media en los procesos enseñanzas-aprendizajes y su incidencia en la concepción y practica de los valores morales en el desempeño de los docentes. Con los autores Pernudi y Solano (2010) tenían la finalidad de analizar el liderazgo del director en los procesos administrativos.

Algunas de sus principales conclusiones fueron:

- La directora domina la información pertinente respecto al liderazgo, gracias a dos factores fundamentales: la experiencia en el cargo administrativo y a la actualización de conocimientos alusivos al desempeño administrativo.
- Como fortaleza se presenta a un grupo de docentes altamente capacitados y de mucha experiencia.

En los Archivos del Centro de Documentación (CEDOC) del Departamento de Pedagogía, de la Facultad de Educación e Idiomas, de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN-Managua, la siguiente investigación:

Según Bejarano y Palacios (2017), en su investigación abordan el Estilo de liderazgo que aplica la directora del Colegio Público Panamericano, ubicado en el distrito II de la ciudad de Managua, departamento de Managua, durante el segundo semestre del año 2016. El enfoque de la investigación es cuantitativo, de tipo descriptivo, las técnicas que se utilizaron para la recolección de la

investigación fueron encuestas y entrevistas. Se seleccionó una muestra de 15 docentes, 95 estudiantes y el director.

El trabajo tiene como objetivo determinar el estilo de liderazgo que aplica la directora del Colegio Público Panamericano, ubicado en el distrito II de la ciudad de Managua, departamento de Managua durante el segundo semestre del año 2016. Este estudio investigativo está dirigido a fortalecer el que hacer del director en su estilo de liderazgo y la forma como inciden en su desempeño aportarán al desarrollo del área Administrativa del Colegio en estudio.

Los resultados del estudio señalan que la directora coordina, planifica, ejecuta y gestiona proyectos, posee muchas cualidades positivas que han creado satisfacción el desempeño de las actividades. Otras conclusiones obtenidas es que no promueve capacitaciones a los maestros, la participación de los maestros en la elaboración de los planes no existe, no brinda asesoría pedagógica, entre los factores que inciden en el estilo de liderazgo de la directora es el tiempo y la política, el estilo de liderazgo de la directora es democrático, aunque lo debe de fortalecer con las recomendaciones que le brindamos con la comunidad educativa.

La realización de este estudio es muy importante porque permite conocer acerca del estilo de liderazgo y profundizar los conocimientos para ponerlos en práctica como futuros administradores de la educación. Pretende también fortalecer más el rol de líder, para fomentar la capacidad como directora del centro educativo para seguir democrática, trabajando de manera eficiente y contante demostrando ser líder. Involucrar a los docentes y estudiantes en la elaboración el POA (Plan Operativo Anual) y gestionar capacitaciones que fortalezcan el proceso de enseñanza aprendizaje. Fortalecer el estilo de liderazgo democrático planificando estrategias para lograr las metas propuestas.

## 1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El liderazgo es la clave para el desempeño de la dirección pedagógica, una institución para tener un funcionamiento exitoso es necesario tener principios de liderazgo y cualidades de líder para la correcta aplicación del proceso de dirección pedagógica.

El espacio geográfico donde se dio lugar de esta investigación es en el Instituto Público Salomón Ibarra Mayorga ubicado de donde fue el tanque rojo 2 cuadra abajo, en el reparto Schick del distrito V en el departamento de Managua.

El ejercer funciones de dirección es de suma importancia para una institución, al director se le orientan responsabilidades por parte de la delegación distrital del Ministerio de Educación (MINED), situación que afecta con la poca presencia del director, lo que impide que este contribuye a atender en entre otras actividades las relacionadas con las funciones pedagógicas, tan importantes o más que las administrativas, el desempeño pedagógico del personal docente, el desarrollo de habilidades didácticas y su actualización son vitales para contribuir el cumplimiento de la misión, visión, metas para alcanzarlas y propósitos con éxitos. Sin embargo, estas acciones no son posibles realizarla en su totalidad por la razón señalada

Por otro lado, debido a la poca presencia de la directora por las actividades mencionadas con anterioridad ella a su vez delega funciones al equipo de subdirección, causando exceso del trabajo y estrés, lo que impide la atención adecuada en el área administración y pedagógica.

Esta situación estimuló a investigar el liderazgo como clave en el desempeño de la dirección en el Instituto Público Salomón Ibarra Mayorga distrito V departamento de Managua, la cual se deriva la interrogante a investigar es:

**¿Cómo incide el liderazgo en el desempeño de la dirección pedagógica en el Instituto Público Salomón Ibarra Mayorga, departamento de Managua, distrito V, durante el primer semestre del 2022?**

### **1.3. JUSTIFICACIÓN**

El liderazgo del director es el de garantizar el éxito, el desarrollo institucional y la calidad del servicio educativo, desde esta perspectiva, el ejercicio del liderazgo del director favorece a la institución, personal docente para ser motivados a trabajar en equipo en forma más productiva en la labor de enseñanza-aprendizaje.

Un director es alguien capaz de conducir a su equipo hacia objetivos y metas que permitan mejorar los aprendizajes. Un líder es alguien que proporciona dirección y ejerce influencia en su equipo.

Este tema de investigación surge como producto de un protocolo realizado en el II semestre del 2022, se seleccionó el Instituto Público Salomón Ibarra Mayorga distrito V departamento de Managua. La iniciativa de realizar este trabajo de investigación es para proponer alternativas de cambio y que se potencialicen las funciones del líder-director.

Este estudio de investigación permitirá un análisis del desempeño en el desarrollo del liderazgo del director desde la perspectiva pedagógica. Una vez culminado el estudio, será objeto de reflexión para el equipo de dirección respecto a fortalezas y oportunidades de mejora en su desempeño en la dirección pedagógica. Servirá como herramienta de consulta para futuros estudios en la temática de liderazgo pedagógico. Es importante abordar esta temática para fortalecer conocimientos adquiridos durante la carrera de Pedagogía con Mención en Administración de la Educación para el equipo de investigación.

La presente investigación beneficia primeramente a la dirección pedagógica, al equipo de dirección, personal docente, estudiantes y toda comunidad educativa del Instituto Público Salomón Ibarra Mayorga.

## II. FOCO DE INVESTIGACIÓN

**EL LIDERAZGO COMO CLAVE PARA EL DESEMPEÑO DE LA DIRECCIÓN PEDAGÓGICA EN EL INSTITUTO PÚBLICO SALOMÓN IBARRA MAYORGA, DEPARTAMENTO DE MANAGUA, DISTRITO V, DURANTE EL SEGUNDO SEMESTRE DEL 2022.**



### **III. CUESTIONES DE INVESTIGACIÓN**

- 3.1.** ¿Cómo es el tipo de liderazgo que se aplica en la dirección pedagógica en el Instituto Publico Salomón Ibarra Mayorga?
- 3.2.** ¿Cuáles son las funciones de liderazgo que se aplica en la dirección pedagógica del Instituto Público Salomón Ibarra?
- 3.3.** ¿Qué incidencia tiene el liderazgo que se aplica en la dirección pedagógica como elemento sustancial en el desarrollo institucional educativo?
- 3.4.** ¿Qué estrategia de liderazgo fortalecerá el desempeño de la dirección pedagógica hacia su equipo de trabajo?

## **IV. PROPÓSITOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **4.1. PROPÓSITOS GENERALES**

Analizar el liderazgo como clave en el desempeño de la dirección pedagógica en el Instituto Público Salomón Ibarra Mayorga distrito V departamento de Managua durante el segundo semestre de 2022.

### **4.2. PROPÓSITOS ESPECIFICOS**

- 4.2.1.** Describir el tipo de liderazgo que se aplica en la dirección pedagógica en el Instituto Publico Salomón Ibarra Mayorga.
- 4.2.2.** Reconocer la función de liderazgo que se aplica en la dirección pedagógica del Instituto Público Salomón Ibarra.
- 4.2.3.** Determinar la incidencia que tiene el liderazgo que se aplica en la dirección pedagógica como elemento sustancial en el desarrollo institucional educativo.
- 4.2.4.** Aportar estrategia de liderazgo que fortalezca al equipo de dirección pedagógica.

## **V. PERSPECTIVA TEORICA**

El desarrollo de la perspectiva teórica es un proceso y un producto. Un proceso de inmersión en el conocimiento existente y disponible que puede estar vinculado con nuestro planteamiento del problema, y un producto (marco teórico) que a su vez es parte de un producto mayor (Yedigis y Weinbach, 2005).

Una vez planteado el problema de estudio, es decir, cuando ya se poseen objetivos y preguntas de investigación y cuando además se ha evaluado su relevancia y factibilidad, el siguiente paso consiste en sustentar teóricamente el estudio (Hernández Sampieri y Méndez, 2009).

Las perspectivas teóricas están formadas por distintas teorías y modelos respecto a los tipos de liderazgos que se deben de ejercer en el desempeño de la dirección pedagógica. Se pueden utilizar dos métodos para llegar al conocimiento: el deductivo que parte de lo abstracto y llega a lo concreto; y el inductivo, que inicia de lo concreto hasta lo amplio.

Para lograr introducir el tema en las grandes corrientes teóricas sobre el liderazgo como clave en el desempeño de la dirección pedagógica, hemos consultado diversos autores que definen ciertos términos imprescindibles para la comprensión del estudio.

### **5.1. LIDERAZGO**

#### **5.1.1. DEFINICION LIDERAZGO**

Adair J.( 1990), en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto, por tanto, concibe al liderazgo como “el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas”.

Según la Real Academia Española, el personaje líder es la persona que dirige u orienta a un grupo. Por consiguiente, “liderazgo, es la condición del líder, carácter o genio de las personas”. (Real Academia, 2019)

El autor Daft (2008) en su libro “La Experiencia del Liderazgo”, lo define como “la relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten”.

Por su parte Chiavenato (2007), destaca lo siguiente: "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”.

En el rol del director implica el ejercicio de un liderazgo, como líder puede generar cambios en su interacción con el personal docente y la comunidad educativa, se puede decir que existen teorías acerca del liderazgo y sus funciones.

### **5.1.2. TIPO DE LIDERAZGO**

De acuerdo con Salazar A. (2006), en los últimos años las reflexiones en torno al liderazgo y la mejora pedagógica han ido llamando la atención sobre lo obsoleto de la concepción, contemplando la incorporación de nuevos significados y posibilidades de liderazgo en los centros escolares que acentúen más el carácter distribuido del mismo. Para esta misma autora, en la actualidad existen dos tipos de liderazgo aplicables al ámbito educativo: el instructivo y el transformacional. Estos son algunos de los estilos de liderazgo más populares no sólo en la teoría del liderazgo sino también en la práctica del director. A continuación, se describen los tipos de liderazgos mencionados:

El liderazgo instructivo: existe una marcada influencia de la investigación sobre escuelas eficaces, en el que se insistió que para mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje habrían de focalizarse en los directores, considerados líderes instructivos, cuyo cometido básico sería el de animar el trabajo de los profesores en las aulas, apoyarlos, supervisarlos, así como ser portavoz; incluso

formador en ciertas prácticas y métodos de enseñanza que la investigación documenta como eficaces.

Liderazgo autocrático o autoritario: Este tipo de líder tiene centralizada la autoridad, limitando la participación de los subordinados y tomando las decisiones unilateralmente. Además, espera obediencia de sus subordinados y ejerce el poder sobre ellos a través de recompensas y castigos.

Liderazgo democrático o participativo: En el liderazgo democrático, el líder sí que tiende a involucrar a los subordinados en la toma de decisiones. Además, es él quien los alienta a que participen a la hora de decidir acerca de los procedimientos, objetivos, metas de trabajo.

Liderazgo burocrático: El liderazgo burocrático es aquel que se asegura de que sus operarios o subordinados sigan al pie de la letra las reglas marcadas. Esta clase de liderazgo es apropiado en algunas circunstancias. Por ejemplo, cuando en el trabajo encontramos riesgos de seguridad (los operarios trabajan con maquinaria peligrosa o con sustancias tóxicas, por ejemplo).

Liderazgo carismático: Los líderes carismáticos inspiran a sus subordinados o equipos. Sin embargo, presenta algunos problemas. Por ejemplo, este tipo de líder tiende a confiar en sí mismo por encima de los miembros de su equipo, de modo que el éxito parece estar marcado por la presencia del líder.

Liderazgo transaccional: Este tipo de líder implica que sus subordinados o miembros de su equipo lo obedezcan. Ellos reciben un pago a cambio del esfuerzo y las tareas que realiza y que le son otorgadas por el líder. Todo ello implica que el líder es quien dirige y que puede castigar a aquellos que no realicen el trabajo de la manera deseada.

El liderazgo transformacional: surge del concepto de un “nuevo liderazgo”, dirigido bajo un esquema visionario, carismático, transformador, flexible, inclusivo, comunitario y democrático. Un nuevo liderazgo, en el que en lugar de acentuar la dimensión e influencia en los seguidores o en la gestión, se enfoca en el ejercicio

de hacer cumplir la misión, visión, valores y objetivos, trabajados y compartidos con los miembros de la institución.

La idea central de esta concepción es que el líder ha de articular una visión para la organización, comunicarla a los demás, y lograr de ellos la cooperación y el compromiso. Así mismo, el líder transformacional reconoce y potencia a los miembros de la institución y se orienta a transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores, pues no solamente gestiona las estructuras, sino que influye en la cultura de la organización para cambiarla y mejorarla. (Salazar, 2006)

Este tipo de liderazgo, surge con la denominada reestructuración escolar, por lo que ocupa un lugar clave en las instituciones educativas. Así, para Leith Wood (1994); el líder transformador: a) apoya a los profesores a la hora de desarrollar y sostener una cultura escolar profesional, b) promueve el desarrollo profesional de los profesores, c) mejora los procesos de resolución de problemas.

Este mismo autor, apunta seis dimensiones de este liderazgo: 1) construir la visión y metas del centro, 2) proporcionar estímulos intelectuales, 3) ofrecer apoyo individualizado, 4) simbolizar prácticas y valores profesionales, 5) demostrar expectativas de alto rendimiento y 6) desarrollar estructuras que promuevan la participación en la toma de decisión. (Leithwood, 2000).

Para González G. (2003), el líder transformador, en definitiva, es un líder que promueve metas comunes, construye una visión compartida de qué debería ser la escuela, comunica la visión y metas del centro, apoya a grupos y a individuos en sus intentos de mejorar la enseñanza, proporciona oportunidades para que los profesores reflexionen sobre su práctica docente.

### **5.1.3. FUNCIONES DEL LIDERAZGO**

Según Adiar, J. (1990), se presenta una lista de las funciones del liderazgo que pueden ser ejercidas en cualquier contexto, como el de una institución educativa:

**Tabla N° 1**

<b>Funciones del Liderazgo</b>	<b>Comprende</b>
a) Planeación	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Definir la tarea, objetivo o meta del grupo.</li><li>✓ Elaborar un plan realizable (dentro de una estructura adecuada para la toma de decisiones).</li></ul>
b) Control	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Determinar y controlar el tiempo que demanda una tarea.</li><li>✓ Asegurar que todas las acciones se encaminen en dirección de los objetivos.</li><li>✓ Moderar en las discusiones entre los miembros de grupo.</li><li>✓ Estimular al grupo hacia la acción-decisión.</li></ul>
c) Dirección	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Proporcionar nueva información al grupo.</li><li>✓ Recibir información del grupo.</li><li>✓ Resumir sugerencias e ideas coherentemente.</li></ul>
d) Evaluación	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Poner a prueba las consecuencias de una solución o propuesta.</li><li>✓ Evaluar la actuación del grupo.</li><li>✓ Ayudar al grupo a evaluar su propia actuación, en comparación con las normas establecidas.</li></ul>

(Adiar, 1990)

#### **5.1.4. IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO**

El liderazgo es de vital importancia para una institución o una organización, este ejercicio es el centro para las innovaciones y transformaciones de una o varias organizaciones.

La importancia del liderazgo radica en que es un componente clave en todas las organizaciones a nivel mundial, no solo por el protagonismo que este representa, sino por los procesos que lo conforman y las dinámicas que se generan en torno a él. (Saucedo, 2020).

### 5.1.5. CARACTERISTICA DEL LIDER

Se cita información del sitio web Up Spai, en el artículo característica de los buenos líderes, publicado en el año 2016, las siguientes características:

#### ➤ **Seguridad**

Un buen líder tiene que tener confianza en sí mismo. Incluso cuando no parece que las cosas vayan a salir bien, un líder tiene que mostrar confianza en que las cosas saldrán bien al final. Si tú lo crees de verdad y transmites esta sensación al resto del equipo, la gente te seguirá.

#### ➤ **Empatía**

Una de las características que la gente más valora en un buen líder es la capacidad de conectar con los demás, la capacidad de ponerse en el lugar del otro. Los líderes que demuestran empatía, que demuestran que entienden lo que pasa a cada miembro de su equipo y que se preocupan por ellos, siempre tendrán férreos seguidores.

#### ➤ **Responsabilidad**

Saber ponerse al frente y dar la cara frente a las situaciones menos favorables es un rasgo muy importante en un líder. Predica con el ejemplo y rinde cuentas cuando debas hacerlo y los miembros de tu equipo responderán de la misma manera.

#### ➤ **Optimismo**

Este es uno de los grandes rasgos de los líderes más efectivos. Transmitir energía positiva a tu equipo les llenará de confianza y ganas de actuar.

➤ **Honestidad**

La transparencia es muy necesaria a la hora de que la gente que trabaja contigo confíe en ti. La honestidad y la sinceridad generar un ambiente en el que tu equipo trabajará mejor y con más ganas.

➤ **Determinación**

Las personas centradas en sus objetivos, motivadas y resueltas a conseguirlos son aquellas que llegan más lejos. No salirse del camino predeterminado y ejecutar el plan establecido hasta el final sin distraerse es una capacidad que no muchas personas poseen.

➤ **Inspiración**

Los mejores líderes son aquellos que inspiran a otras personas solo siendo como son. Genuinos. Siempre compartiendo su visión sobre cómo construir una compañía mejor, un mundo mejor.

## **5.2. DIRECCION PEDAGOGICA**

### **5.2.1. DEFINICION DE DIRECCIÓN PEDAGÓGICA**

Para definir dirección pedagógica es de alta necesidad establecer el concepto general de dirección.

Concepto de dirección: “Es el proceso participativo, planificado y organizado por medio del cual el director guía, motiva, involucra y rinde cuentas a la comunidad educativa, de tal manera que todos los esfuerzos y voluntades estén en función de lograr mejores aprendizajes” (Marconi,2012).

En el documento de: Dirección Escolar Efectiva, realizado en El Salvador en el año 2008, se entiende por dirección pedagógica: “el cual el director, como líder pedagógico y gerente del centro educativo, guía, motiva, involucra y rinde cuentas

a la comunidad educativa, de tal manera que todos los esfuerzos y voluntades estén en funciones de lograr mejores aprendizajes”. (Salvador, 2008).

### **5.2.2. IMPORTANCIA DE LA DIRECCIÓN PEDAGÓGICA**

La Dirección es el proceso máximo dentro del centro educativo; y los demás procesos, tales como la planificación, organización, evaluación, enseñanza-aprendizaje, son ejecutados por todos los actores pero conducidos o guiados por la dirección, de tal manera que este es importante para que la administración de recursos humanos y económicos logre el éxito plasmado en los objetivos y metas propuestos en los respectivos instrumentos escolares. (Marconi, 2012).

### **5.2.3. FUNCION DE DIRECCION**

Acorde al documento web realizado por la Escuela de Organización Industrial (EOI) en el año 2014 con el título *Dirección y liderazgo*, expresa que: “La dirección es la función principal del proceso administrativo, que le permite desempeñarse de manera eficiente y permanecer en el tiempo. Resulta un proceso de mucha responsabilidad y se basa en diferentes principios generales que aplican a cualquier tipo de organización.”

Se menciona en algunas funciones del director (MINED, Manual para el Funcionamiento de los Centros Educativos Públicos, 2010):

- Elaborar plan anual del centro educativo como base a las políticas educativas.
- Ejecutar y evaluar sistemáticamente el Currículo Nacional.
- Supervisar y evaluar la gestión de las y los docentes del centro en el cumplimiento de las políticas, programas de estudios y planes de clases.

#### **5.2.4. PRINCIPIO DE DIRECCION**

Se retoma del sitio web (Vivís, 2013), los principios de dirección pedagógica que se deben tener en consideración como guía.

➤ **Coordinación de intereses**

Consiste en mantener la armonía entre los diferentes integrantes de la organización para que puedan llevar adelante sus objetivos (por ejemplo, mantener un equilibrio entre los intereses de los inversionistas, el directorio y los subordinados).

➤ **La impersonalidad del mando**

Consiste en el desempeño de la autoridad basado en requerimientos y en objetivos estipulados por la organización. La autoridad de mando debe actuar en base a los intereses y demandas de la empresa, no según su criterio e intereses individuales.

➤ **La supervisión directa**

Consiste en hacer funcionar de manera correcta la cadena de mandos, a través de diversos canales de comunicación que permitan emitir órdenes, solicitar informes y recibir una respuesta. De esta manera, la autoridad puede brindar apoyo y seguimiento a cada responsable de un área.

➤ **La vía jerárquica**

Consiste en la calidad de los mensajes que transmite la autoridad para que el receptor comprenda su carácter de veracidad e importancia. Los mensajes deben ser claros y precisos, sin dejar lugar a dobles interpretaciones. De esta manera se evitan malos entendidos, conflictos y rumores.

➤ **La resolución de conflictos**

Consiste en evitar posibles situaciones de conflicto y en resolver problemas, aunque a simple vista parezcan de poca importancia (podrían empeorar a través de la difusión de boca en boca entre los empleados). El conflicto es un problema que se antepone al logro de las metas de la organización.

➤ **Relaciones humanas**

En sentido amplio o general podemos decir que las relaciones humanas es todo sistema de conexiones y lazos que el individuo establece al vivir en sociedad tiene relaciones humanas el que cumple con sus deberes sociales y pone en práctica las reglas de cortesía, procurando ser cada día mejor.

➤ **Comunicación**

El director pedagógico como comunicador por excelencia debe caracterizarse por conducirse de manera que propicie un estilo comunicativo que permita el diálogo, el esfuerzo grupal y la cooperación.

En las condiciones del cambio educativo constituye una necesidad el perfeccionamiento de la comunicación pedagógica del director escolar como manifestación del valor que la comunicación tiene dentro del proceso educativo; por eso la institución educativa debe ser siempre un escenario cotidiano desde donde se deberá plantear el desarrollo de la asertividad, ya sea mediante la investigación o mediante el ejercicio profesional pedagógico.

## VI. MATRIZ DE DESCRIPTORES

Propósito específico	Preguntas de investigación	Descriptores	Técnicas para recoger la información	Fuente de información
<p>Describir el tipo de liderazgo que se aplica en la dirección pedagógica en el Instituto Publico Salomón Ibarra Mayorga.</p>	<p>¿Cómo es el tipo de liderazgo que se aplica en la dirección pedagógica en el Instituto Publico Salomón Ibarra Mayorga?</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 ¿Cómo define usted el concepto de liderazgo?</li> <li>2 ¿Mencione usted los tipos de liderazgo que conoces?</li> <li>3 ¿Qué tipo de liderazgo ejerce la dirección pedagógica?</li> <li>4 ¿Cómo considera usted el tipo de liderazgo que desempeña la dirección pedagógica?</li> <li>5 ¿Por qué el director debe ser un líder ante las funciones que realiza en la dirección pedagógica?</li> <li>6 ¿Qué actividades realiza la dirección pedagógica el tipo de liderazgo que desempeña?</li> </ol>	<p>Entrevista Grupo focal Observaciones</p>	<p>Director Subdirectores Docente.</p>

<p>Reconocer la función de liderazgo que se aplica en la dirección pedagógica del Instituto Público Salomón Ibarra.</p>	<p>¿Cuáles son la función de liderazgo que se aplica en la dirección pedagógica del Instituto Público Salomón Ibarra?</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Menciona las principales funciones de liderazgo que debe de desempeñar la dirección pedagógica?</li> <li>2. ¿Considera importante el cumplimiento de estas funciones para el buen desempeño de la dirección pedagógica?</li> <li>3. ¿Qué estrategias aportarías usted para mejorar las funciones de liderazgo que se aplican en la dirección pedagógica?</li> <li>4. ¿Quiénes son los encargados de hacer cumplir las funciones de liderazgo en la dirección pedagógica?</li> <li>5. ¿Como ejercen las funciones de liderazgo y de qué manera</li> </ol>	<p>Entrevista Grupo focal Observaciones</p>	<p>Director Subdirectores Docente.</p>
---	---	---	---	--

		enfrentas las adversidades?		
Determinar la incidencia que tiene el liderazgo que se aplica en la dirección pedagógica como elemento sustancial en el desarrollo institucional educativo.	¿Qué incidencia tiene el liderazgo que se aplica en la dirección pedagógica como elemento sustancial en el desarrollo institucional educativo?	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 ¿El liderazgo incide para ejercer la dirección pedagógica? ¿Por qué?</li> <li>2 ¿El liderazgo incide en el desempeño laboral?</li> <li>3 ¿Cómo el ejercicio de liderazgo contribuye en adquirir nuevos conocimientos, habilidades y competencia en el ámbito pedagógico y didáctico?</li> <li>4 ¿Cómo incide desde el liderazgo al desarrollo de una cultura de trabajo en equipo?</li> <li>5 ¿Con que instrumento cuenta en su tarea de líder en la dirección pedagógica?</li> <li>6 ¿El acompañamiento pedagógico como herramienta de la dirección pedagógica incide en el desempeño de los docentes?</li> </ol>	Entrevista Grupo focal Observaciones	Director Subdirectores Docente

		7 ¿Cuáles son los fines y objetivos que se proponen como líder en la dirección pedagógica en el acompañamiento pedagógico?		
Aportar estrategia de liderazgo que fortalezca al equipo de dirección pedagógica.	¿Qué estrategia propone usted de liderazgo para fortalecer el desempeño de la dirección pedagógica hacia su equipo de trabajo?	<p>1 ¿Qué sugerencia daría al director-líder para mejorar en su liderazgo?</p> <p>2 ¿Qué estrategias implementaría usted para mejorar el desempeño en la dirección pedagógica?</p> <p>3 ¿Cree usted que estas estrategias vendrían a mejorar el desempeño de la dirección pedagógica mencione tus principales expectativas?</p> <p>4 ¿Cómo brinda seguimiento usted para aplicar estrategia en su equipo de trabajo?</p> <p>5 ¿Brinda usted herramientas que proporción en el desempeño de la</p>	Entrevista Grupo focal Observaciones	Director Subdirectores Docente.

		dirección pedagógica en el trabajo de equipo?		
--	--	--	--	--

## **VII. PERSPECTIVA DE INVESTIGACIÓN**

### **7.1. ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN**

El paradigma de enfoque para esta investigación es cualitativo, se pretenden utilizar la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación.

Según (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014) los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. Con frecuencia, estas actividades sirven, primero, para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes; después, para perfeccionarlas y responderlas.

La acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien “circular” en el que la secuencia no siempre es la misma, pues varía con cada estudio.

Las características básicas de los estudios cualitativos se pueden resumir en que son investigaciones centradas en los sujetos, al que ahora se inclina a ver como constructor activo de su experiencia más como receptor pasivo.

En síntesis, se podría definir a la investigación cualitativa como una actividad sistemática, de carácter interpretativo, constructivista y naturalista que incluye diversas posturas epistemológicas y teóricas orientadas a la comprensión de la realidad estudiada y/o a su transformación y desarrollo de un cuerpo organizado de conocimientos.

La propuesta metodológica cualitativa exige la participación de todo agente social implicado y en ella el investigador no puede entenderse como exterior a la realidad que investiga, solo desde el interior de esa realidad puede aprehender los significados construidos por cada sociedad.

La investigación cualitativa tiene clara la conveniencia de captar los eventos unidos al significado, con lo que representan para quienes lo viven; sus métodos cualitativos se adecuan más a buscar la comprensión, que la predicción, pretender

dar cuenta de la realidad social, comprender su naturaleza, no tiene pretensiones universales de alta generalización, aunque no las excluye y hasta podría afirmarse que es uno de sus fines remotos. (Mesias, 2010)

## **7.2. TIPO DE ESTUDIO**

Apoyando el estudio en (Chávez Rodríguez, 2001) “la investigación es de tipo descriptivo, en la medida que se orienta a recolectar información relacionada al estado real de las personas, objetos, situaciones o fenómenos a investigar, tal cual como se presentan en el momento de la recolección. Describe lo que mide, sin realizar inferencias, ni verificar hipótesis.

Por definición los estudios descriptivos conciernen y son diseñados para describir la distribución de las variables, sin considerar hipótesis causales o de otra naturaleza, por lo que se pretende describir las situaciones y eventos, es decir cómo es y se manifiesta el liderazgo como clave para el desempeño de la dirección pedagógica en el Instituto Público Salomón Ibarra Mayorga distrito V departamento de Managua durante el segundo semestre de 2022, brindando información que permitan comprender el foco de estudio.

Estos estudios prescriptivos son estudios observacionales, en los cuales no se interviene o manipula el factor de estudio, es decir se observa lo que ocurre con el fenómeno en estudio en condiciones naturales, en la realidad.

Este estudio, busca analizar el fenómeno en un periodo de tiempo corto, un punto en el tiempo, por eso también se les denomina “de corte”. según el tiempo de realización, es de corte transversal, debido al estudio realizado en el II semestre del año 2022.

### **7.3. ESCENARIO DE LA INVESTIGACIÓN**

El escenario de la investigación corresponde al Instituto Público Salomón Ibarra Mayorga, distrito V de Managua, Barrio Reparto Shick, con una micro localización, donde fue el tanque rojo 2 cuadras abajo, media cuadra al norte.

El centro cuenta con una posición geográfica favorable, dónde se puede acceder mediante el transporte urbano en rutas como la 108,109,164 entre otras.

Es una zona poblada, con establecimientos comerciales como barberías, gimnasio, pulperías, venta de comidas rápidas, ferreterías, talleres de mecánica, escuelas, librerías, comedores, iglesias.

Este centro se funda en octubre del año 1963. Brinda el servicio en las diferentes modalidades: Preescolar, primaria, secundaria, educación a distancia, en los turnos matutino, vespertino y sabatino.

### **7.4. SELECCIÓN DE LOS INFORMANTES**

Según (Chavez, 2001) Población es el universo de la investigación, sobre el cual se pretende generalizar los resultados y está constituido por características y estratos, que le permiten distinguir los sujetos unos de otros. Dichas características se deben delimitar con la finalidad de establecer los parámetros muestrales.

Para este estudio, se seleccionó los siguientes informantes:

Al director y subdirectores del centro educativo por ser el informante clave en el proceso educativo, a diez docentes por lo que se estima que tiene la experiencia necesaria en cuanto al ambiente educativo y el conocimiento de la función de liderazgo del director pedagógico que desarrolla y al proceso de enseñanza aprendizaje, por ende, se considera una fuente de información de única mano para esta investigación.

## **7.5. CONTEXTO DEL ESTUDIO**

La investigación es de enfoque de las cualidades y comportamiento del tipo de liderazgo ejercido por el director, de acuerdo a (Hernández Sampieri y Méndez, 2009) permite la posibilidad de generalizar los resultados, la descripción y explicación del tema de investigación además de la exploración y entendimiento general y amplio tomando en cuenta las experiencias de los participantes.

Además, un instrumento tomando en cuenta el enfoque cualitativo ya que a través de la entrevista aplicada al director del centro se recopiló información sumamente importante del tipo de liderazgo y una guía de análisis documental donde se anotaron todas aquellas situaciones que permitan ampliar la entrevista realizada al director y al resto de sujetos en estudio. Para la investigación se contó con el debido permiso del director del centro.

## **7.6. ROL DE LOS INVESTIGADORES**

Nuestro rol de investigador en este estudio de carácter científico es resultado de la experiencia en la teoría y la práctica de la carrera de Pedagogía con Mención en Administración de la Educación, como investigador nuestro rol es:

El primer rol que suele desempeñar el investigador cualitativo, en este sentido se debe poseer conocimientos y dominio de una serie de habilidades y técnicas que permitan planificar y ejecutar. En otra instancia se cuenta con la experiencia obtenida en el área de Metodología de la Investigación y de las Prácticas Profesionalización realizadas en el centro educativo la cual llevo a obtener experticia y conocimientos para la realización de esta importante investigación.

Se retoma de los autores Rodríguez, Gil y García del documento "*Introducción a la investigación Cualitativa*" en Granada del año 1996 los aportes del rol de los investigadores:

El rol de participante, es decir, se convierte en traductor o intérprete es en parte externo al trabajo de campo, para interpretar una cultura el investigador debe redefinir sus funciones y convertirse en un miembro.

Observador externo y evaluador. En el primero. Se le pide que realice un análisis e interpretación de conductas y significados propios de institución sin que forme parte de ellos. En el segundo, aporta una comprensión y/o valoración de individuo determinado.

Observador completo, es posible apreciar el máximo grado de imparcialidad y objetividad (separación del investigador de la situación estudiada). El investigador recoge información y la analiza “desde afuera”. No participa en las actividades que realizan los miembros de un grupo, sino que se limita a observarlas. Evidentemente, al no ser parte del contexto, no asume compromisos ideológicos o funcionales con las personas y situaciones que estudia.

## **7.7. TÉCNICAS QUE SE UTILIZARON PARA LA RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Cuando se lleva a cabo un trabajo de investigación, es necesario considerar los métodos, las técnicas e instrumentos como aquellos elementos que aseguran el hecho empírico de la investigación; es decir, la fase básica de la experiencia investigativa. El método representa el camino a seguir en la investigación, las técnicas constituyen la manera cómo transitar por esa vía, mientras que el instrumento incorpora el recurso o medio que ayuda a realizar esta senda.

Entre las diferentes técnicas utilizadas en esta investigación cualitativa se destacan:

**Observación Participante:** Consiste en la observación del contexto desde la participación directa del investigados o analista, no es encubierta y no es estructurada.

**Entrevista:** Desarrollada en el contexto formal de la interacción entre el analista o investigador y la persona o grupo investigado, por tanto, puede ser de carácter individual, grupal, estructurada o semiestructurada.

## **7.8. CRITERIOS REGULATIVOS**

Los estudios de carácter interpretativo deben de cuidar el principio fundamental de la coherencia interna. La coherencia interna implica la manera como se expresa la estructura de la investigación en relación con cada uno de los aspectos que la componen, para ajustar de manera eficiente y con criterios de calidad un discurso encadenado adecuadamente con el propósito de comprender el proceso en toda su complejidad y extensión.

En esta investigación de tipo cualitativo, se garantiza la calidad y el rigor científico del trabajo, a través de una aplicación cuidadosa de los distintos criterios establecidos para imprimirle científicidad, la calidad de una investigación es un aspecto fundamental que todo investigador debe garantizar en este sentido se ha establecido los siguientes criterios para este trabajo.

El criterio de credibilidad o valor de verdad: implica la valoración de las situaciones en las cuales una investigación pueda ser reconocida como creíble, para ello, es esencial la pesquisa de argumentos fiables que pueden ser demostrados en los resultados del estudio realizado, en concordancia con el proceso seguido en la investigación.

Se establece el manejo de la información como proceso para contrastar y hacer confluencia de métodos, instrumentos y datos dirigidos entorno a una misma temática.

Triangulación: se desarrolla con el propósito de buscar consistencia en los datos recabados sobre el tema de investigación, a partir de las miradas de los actores fundamentales del fenómeno estudiado.

## **7.9. ESTRATEGIA PARA EL ACCESO AL ESCENARIO Y RETIRO DEL ESCENARIO.**

Para la realización de la investigación primeramente se identificó el escenario, se hizo las debidas coordinaciones con las autoridades del centro solicitando permitiera practicar la investigación.

Se realizó un acercamiento a la posición de los docentes, rol de intermediario para poder entender la problemática, se realizaron las debidas observaciones del campo para valorar la realidad que se vive en el colegio encontrando como prioridad de análisis la influencia del liderazgo como clave para el desempeño de la dirección pedagógica. Posteriormente se indagó en documentos facilitados por el centro, acerca de su historia, también se verificó estudios relacionados a la investigación, asumiendo el papel de investigador.

Para en el retiro del escenario, se presentó el equipo a las oficinas de la dirección agradeciendo a la colaboración que realizaron en este ejercicio académico.

## **7.10. TÉCNICA DE ANÁLISIS**

Para la realización del análisis de la información se procedió a establecer una serie de procesos metodológicos a seguir, los cuales son:

- a) Digitalización a través del procesador de texto Microsoft Word de toda la información recopilada por cada uno de los instrumentos.
- b) Se diseñaron matrices de comparación a cada una de las fuentes de información, este proceso facilitó el ordenamiento, organización, análisis e interpretación de los resultados.

## VIII. ANÁLISIS DE RESULTADOS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

De acuerdo con la Perspectiva de la Investigación la información obtenida a partir de los instrumentos aplicados a estudiantes, docentes, madres y padres de familia se procedió a elaborar los instrumentos en este caso entrevistas para cada uno de los antes mencionados, ya elaborado cada uno de los instrumentos se presentó a la directora para que nos aprobara la aplicación de cada uno.

En el presente se establecen resultados obtenidos por medio de instrumentos aplicados a los actores principales que son objeto de estudio, en el que se pretende alcanzar propósitos específicos que den claridad y respuestas positivas a los hallazgos encontrados.

### 8.1. El tipo de liderazgo que se aplica en la dirección pedagógica en el Instituto Publico Salomón Ibarra Mayorga.

Concepto de dirección: “Es el proceso participativo, planificado y organizado por medio del cual el director guía, motiva, involucra y rinde cuentas a la comunidad educativa, de tal manera que todos los esfuerzos y voluntades estén en función de lograr mejores aprendizajes” (Marcol170, 2021)

De acuerdo con (Salazar, 2006), al conocer los conceptos de liderazgo con lleva a una motivación e inspiración para alcanzar claridad en los resultados del ejercicio de liderazgo en la dirección pedagógica.

En la consulta al equipo de dirección y docentes “¿Cómo define usted el concepto de liderazgo?” los cuales expresan:

**Directora:** Es una actitud para poder encaminar e influir en cada uno de los diferentes protagonistas del proceso de enseñanza.

**Subdirector 1:** Conjunto de cualidades que permiten a un individuo ejercer un impacto motivador en un grupo de personas y alcanzar metas y propósitos establecidos de común acuerdo, el liderazgo debe tener como propósito el

desarrollo y mejora del equipo, la colaboración armoniosa del grupo y el consenso para la toma de decisiones.

**Subdirector 2:** Es el que lleva la presentación de un determinado grupo.

**Docente 1:** El liderazgo es cada una de las acciones que desempeña en un determinado lugar como ser protagonista con cualidades positivas.

**Docente 3:** Es la manera que tiene una persona de dirigir un trabajo con todo su grupo llevando al éxito.

Los participantes expresan con claridad la definición de liderazgo, este conocimiento de concepto básico de liderazgo permitirá que se aplique en los procesos en el ámbito laboral, la directora expresa que es una actitud, los subdirectores lo categorizan como un guía y los maestros lo presentan como el agente de acción.

Al solicitar a los entrevistados que mencione los “tipos de Liderazgo que conocen” a continuación se plantea sus opiniones:

**Directora:** Democrático, autoritario, transformacional, carismático, socialista.

**Subdirector 1:** Laissez Faire, autoritario, democrático, transaccional, transformacional, transicional, colaborativo o participativo, liderazgo orientado a las tareas.

**Subdirector 2:** Democrático, autoritario y Humanista.

**Docente 2:** Transformacional, burocrático, inductivo.

**Docente 9:** Autocrático, carismático y Auto transformacional.

En las respuestas brindadas por los participantes muestran que conocen diferentes tipos de liderazgo, en los que más se destacaron son: democrático, autoritario y transformacional. El conocer estos tipos de liderazgo equilibrará la labor de dirección pedagógica.

En la consulta al equipo de dirección y docentes respecto al tipo de liderazgo que ejerce la dirección pedagógica expresan que:

**Directora:** un liderazgo autoritario.

**Subdirector 1:** Trato de ejercer una combinación de dos tipos de liderazgo el participativo y el democrático. Trato de motivar la participación de todos los integrantes de mi equipo de trabajo y a la vez la toma de decisiones se realiza mediante la discusión y participación de todos, pero siempre dirigido a un objetivo específico. La comunicación juega un papel importante en mi gestión de liderazgo, además del intercambio permanente de impresiones, puntos de vista e incluso molestias o incomodidades que puedan surgir en el proceso de gestión pedagógica.

**Subdirector 2:** autoritario.

**Docente 3:** autocrático.

**Docente 4:** inductivo dónde se espera que se orienta y se espera que el personal acata y cumple.

Existe entre los entrevistados una serie de desacuerdos de perspectivas referido al tipo de liderazgo que utiliza la dirección pedagógica, por una parte, la directora se autodenomina con liderazgo autoritaria, en cambio los subdirectores se consideran como líderes autoritario, democrático y participativo, por otra parte, los docentes presentan dos posiciones, la primera lo denominan autocrático y por otro lado inductivo. Mostrando que cada miembro del equipo tiene una percepción diferente del liderazgo ejercido de la dirección, esto causa una falta de trabajo en equipo, la dirección académica debería de ejercer cambios en su tipo de liderazgo, para llevar al éxito el cumplimiento de objetivos y metas.

El ejercer un liderazgo autoritario en la dirección académica, causa un rechazo de los miembros del equipo docente, poca aceptación e influencia para el crecimiento profesional de docentes.

A los participantes se les preguntó “¿Considera importante el cumplimiento del liderazgo para el buen desempeño de la dirección pedagógica?”

**Directora:** es importante ya que es la pauta a seguir y mejorar en el desempeño de una buena dirección pedagógica con una adecuada organización.

**Subdirector 1:** Por supuesto que es importante el liderazgo como elemento fundamental en el buen desempeño de la dirección pedagógica, con el que se

garantiza el éxito del proceso de aprendizaje, la mejora de la calidad educativa y la motivación efectiva del equipo de trabajo. Sin liderazgo las tareas en cierto punto se volverán una rutina y provocarán tensiones y dificultades que impidan el obtener los resultados esperados.

**Subdirector 2:** es importante porque nos encamina y nos orienta a realizar mejor nuestras labores tanto en el ámbito administrativo como pedagógico.

**Docente 7:** de suma importancia que participe y garantizar el aprendizaje de enseñanza aprendizaje. Asienta la base de la comunicación comprensión y facilita el trabajo de grupo.

**Docente 10:** Debe ser ejemplar espíritu de investigación y mejoras.

La dirección pedagógica permite un flujo continuo de la constitución, los participantes expresan de forma igualitaria el positivismo e importancia vital del liderazgo en el desempeño de la dirección pedagógica para garantizar el éxito en los procesos de enseñanzas-aprendizajes. Los agentes entrevistados expresan que el director pedagógico debe participar y garantizar el aprendizaje, los docentes por su parte opinan que deben de ser ejemplo de espíritu de continua investigación y mejoras.

Se realiza la interrogante “¿Por qué el director debe ser un líder ante las funciones que realiza en la dirección pedagógica?” Expresando:

**Directora:** para poder estar a cargo de una institución es muy importante ser una figura que manifieste seguridad para poder influir en determinada persona.

**Subdirector 1:** Muchos funcionarios que se desempeñan como directivos escolares no son líderes, esa es una de las razones más importantes por las cuales no se logra desarrollar un proceso de aprendizaje significativo, por ende es necesario que quien se desempeñe como directivo pedagógico sea un líder competente y efectivo en la dirección y guía de su equipo de trabajo a fin de mejorar de manera continua el proceso de aprendizaje, la formación docente continua y el uso efectivo e innovador de todos los recursos con que cuenta la escuela.

**Subdirector 2:** Porque es la principal persona que se encarga de gestionar las diferentes tareas pedagógicas.

**Docente 1:** Administrar guiar, dirigir, escuchar, dar respuesta positiva.

**Docente 2:** Ser neutro tener empatía profesional en todos los términos de la palabra con mucha ética profesional, organizar al aprendizaje.

El director debe aplicar cada una de las funciones de líder, en lo expresado en la interrogante, se expone que las funciones de líder son de administrar, dirigir, guiar ante todos los procesos pedagógicos, de los cuales estos deben de ser innovadores. El equipo entrevistado no expresa su percepción personal de las funciones que debe de ejercer el director como líder, solo brinda teorías y conceptos de estas funciones. Por otro lado, en la opinión del subdirector 2 el director es la principal persona que se encarga de las gestiones.

## **8.2. Función de liderazgo que se aplica en la dirección pedagógica del Instituto Público Salomón Ibarra.**

Las funciones que debe cumplir un dirigente están debidamente determinadas en los estatutos y reglamentos pertinentes, no obstante, en términos generales, dentro del liderazgo se identifican claramente cinco funciones que debe cumplir el líder como son la **planeación, organización, dirección, control y evaluación**

Se consulta a los entrevistados “¿Cómo es la comunicación que realiza en el desempeño de la dirección pedagógica?”

**Directora:** comunicación verbal, escrita y por medio de reuniones que se realiza con los docentes.

**Subdirector 1:** Trato de manejar una comunicación abierta, franca, asertiva, clara, sin ambigüedades para no desviarnos de las tareas establecidas, pero además la comunicación debe ser permanente, a pesar de poder usar diferentes métodos y medios para comunicarme con mi equipo prefiero la comunicación directa, cara a cara e interpersonal.

**Subdirector 2:** A través de reuniones, consejo educativo y circular.

**Docente 3:** Debería de utilizar la técnica profesional la comunicación y el espíritu de investigación

**Docente 7:** No hay comunicación entre nosotros, solo se nos brindan orientaciones.

La comunicación es el proceso de mayor importancia para un equipo de trabajo, en lo expresado por los entrevistados se muestra cierta discrepancia, debido a que una parte de ellos expone que no existe una comunicación y la otra parte que utilizan ideas técnicas para la comunicación.

"Las Relaciones Humanas son las comunicaciones entre los seres humanos en busca de su aceptación, comprensión y entendimiento" según (Dr. C. Daniel González González , 2014)

Ante la pregunta a los entrevistados "¿Cómo son sus relaciones humanas en el desempeño de la dirección pedagógica?"

**Directora:** tener una buena comunicación con cada uno del personal a cargo traerá consigo buenas relaciones para encaminar un buen desempeño en las labores.

**Subdirector 1:** Las relaciones humanas son uno de los más grandes desafíos en el ejercicio del liderazgo, por esa razón trato siempre de manejar relaciones de carácter horizontal y dialógicas, cimentadas en el respeto, la comprensión y la motivación.

**Subdirector 2:** Trato de ser lo más comprensible posible con cada uno de los maestros siempre y cuando estos manifiesten honestidad.

**Docente 4:** Solo se nos brinda orientaciones.

**Docente 7:** La directora solo nos orienta funciones.

El equipo entrevistado expresa ciertas contradicciones entre el equipo de dirección y los docentes, el equipo de dirección pedagógico muestra solo conceptos y teoría ante la pregunta, y los docentes opinan que se les dan orientaciones, por ende, se entiende que las relaciones están en procesos de asimilaciones para mejoras, mostrando ciertas inconformidades debido a las pocas relaciones humanas.

Se les solicita a los entrevistados que mencionen las principales funciones de liderazgo que debe de desempeñar la dirección pedagógica.

**Directora:** cada una de las funciones administrativas pero enfocada a las acciones pedagógicas.

**Subdirector 1:** Planificar, organizar, evaluar.

**Subdirector 2:** Planificar, Dirigir, Evaluar y controlar.

**Docente 3:** De manera jerárquica, evaluar metas, empatía metas objetivos.

**Docente 5:** Funciones administrativas.

**Docente 9:** Ser autocrático, flexible, comprensivo, responsable, comunicativo ejemplar, autocrítico.

Los entrevistados expresaron con claridad de las funciones que tiene un líder, teniendo presente que es vital para una organización o institución para su alcance en las metas y objetivos. Destacan los mencionados las funciones de planificar, organizador, evaluador, con empatía o comprensivo.

A los participantes se les preguntó “¿Considera importante el cumplimiento del liderazgo para el buen desempeño de la dirección pedagógica?” “¿Considera importante el cumplimiento del liderazgo para el buen desempeño de la dirección pedagógica?”

**Directora:** es importante ya que es la pauta a seguir y mejorar en el desempeño de una buena dirección pedagógica con una adecuada organización.

**Subdirector 1:** Por supuesto que es importante el liderazgo como elemento fundamental en el buen desempeño de la dirección pedagógica, con el que se garantiza el éxito del proceso de aprendizaje, la mejora de la calidad educativa y la motivación efectiva del equipo de trabajo. Sin liderazgo las tareas en cierto punto se volverán una rutina y provocarán tensiones y dificultades que impidan el obtener los resultados esperados.

**Subdirector 2:** es importante porque nos encamina y nos orienta a realizar mejor nuestras labores tanto en el ámbito administrativo como pedagógico.

**Docente 7:** de suma importancia que participe y garantizar el aprendizaje de enseñanza aprendizaje. Asienta la base de la comunicación comprensión y facilita el trabajo de grupo.

**Docente 10:** Debe ser ejemplar espíritu de investigación y mejoras.

La dirección pedagógica permite un flujo continuo de la constitución, los participantes expresan de forma igualitaria el positivismo e importancia vital del

liderazgo en el desempeño de la dirección pedagógica para garantizar el éxito en los procesos de enseñanzas-aprendizajes. Los agentes entrevistados expresan que el director pedagógico debe ser participante y garantizar el aprendizaje, los docentes por su parte opinan que deben de ser ejemplo de espíritu de continua investigación y mejoras.

Se preguntó a los entrevistados “¿Quiénes son los encargados de hacer cumplir las funciones de liderazgo en la dirección pedagógica?” Expresaron:

**Directora:** delegados, directores, asesores pedagógicos.

**Subdirector 1:** Indudablemente los encargados de hacer cumplir las funciones de liderazgo son los directivos escolares quienes a su vez deben alentar y desplegar el surgimiento de nuevos liderazgos entre los miembros del equipo lo que equivale a disminuir el peso del trabajo y de las ocupaciones de los directivos o administrativos escolares y a la vez ayuda a constituir un equipo de trabajo que funcionara con cierta autonomía.

**Subdirector 2:** Delegado, asesores y directores.

**Docente 4:** Si desde mi aula de clases ejecutado estrategia pedagógica.

**Docente 5:** Si en la capacitación para la mejora de liderazgo.

**Docente 9:** Si ofrecen posiblemente soluciones, recomendaciones diferentes opciones para que el líder pueda tomar en consideración si alguna logra el objetivo.

**Docente 10:** Las herramientas permiten hacer visible las habilidades de estrategias.

La dirección pedagógica es la responsable directa para delegar funciones al personal docente. La dirección pedagógica responde que los responsables del cumplimiento es el delegado, asesores, por otro los docentes dejan entrever que la función de líder debe de realizarlo el responsable de lograr los objetivos (en este caso la directora).

Se realiza el cuestionamiento “¿Cómo ejercen las funciones de liderazgo y de qué manera enfrenta las adversidades?” expresando:

**Directora:** Al momento de realizar cada una de las diferentes funciones nos damos cuentas de algunas debilidades que se tienen en el centro y para poderlas mejorar buscamos alternativas de soluciones a los problemas de la mejor manera.

**Subdirector 1:** Las tres grandes funciones del liderazgo pedagógico tanto la planificación, la organización y la evaluación se deben ejercer de forma programada y de manera sistemática, definiendo cada uno de los componentes que lo integran, dando a conocer su importancia y motivando a empoderarse de cada una de esas funciones.

En el caso de la planificación deben establecerse los tiempos en los cuales se elaborarán los planes institucionales (Plan Operativo Anual, cronogramas de trabajo y organigramas, etc.)

En relación a la organización se ejerce definiendo la fuerza laboral, la carga horaria, la distribución de grados, organización de horarios, y demás.

En cuanto a la evaluación se ejerce diseñando y estructurando los planes anuales, semestrales y mensuales de acompañamiento pedagógico a pie de aula, control de planes, revisión de planes, realización de círculos pedagógicos, sesiones de asistencia y asesoría pedagógica como medio de retroalimentación entre el acompañante pedagógico y el docente acompañado.

Las adversidades se deben enfrentar como equipo y no como individuo a título personal, adoptando en consenso las mejores y más brillantes propuestas de solución a las dificultades que se presente antes, durante y después de ejecutadas cualquiera de las funciones pedagógicas.

**Subdirector 2:** Realizando un buen control desde la llegada registrando los documentos a veces es un poco complejo por algunos incidentes por factor tiempo.

**Docentes 7:** Claro que sí porque necesitamos orientación asesoramiento en el proceso enseñanza aprendizaje.

**Docente 10:** Claro que sí porque la dirección tiene que tener un buen espíritu colaborativo para realizar un trabajo de calidad.

La resolución de conflictos es parte de las funciones de liderazgo en una dirección pedagógica, lo expresado por parte de entrevistados la dirección tiene que brindar

orientaciones para solucionar conflictos. El subdirector 2, opina que existe un control documentado para los diferentes conflictos los cuales ayuda a la resolución de conflictos.

### **8.3. Incidencia que tiene el liderazgo que se aplica en la dirección pedagógica como elemento sustancial en el desarrollo institucional educativo.**

Al preguntar “¿El liderazgo es un factor clave para incidir en el desempeño de la dirección pedagógica que usted realiza?” en el que expresan:

**Directora:** Se puede decir que el liderazgo es un factor clave que permite el cumplimiento de las orientaciones y tareas diarias que se le asignan.

**Subdirector 1:** Si lo es, por tres razones principales la primera de ellas porque mediante la praxis del liderazgo se logra el éxito en la calidad educativa y la segunda porque redistribuye las tareas y disminuye la carga de trabajo sobre el equipo de dirección y la tercera y última razón me permite contar con un equipo de trabajo altamente efectivo, motivado y comprometido,

**Subdirector 2:** El liderazgo es un elemento fundamental para el buen funcionamiento de una dirección permitiendo dar pauta a seguir a cada uno de los procesos educativos que se deben realizar cumpliendo a las orientaciones que se establecen en tiempo y forma.

**Docentes 1:** Claro que sí porque nos guía a realizar el trabajo con eficiencia.

La clave para resultados exitosos es el liderazgo ejercido en una institución, los entrevistados concuerdan y explican que es necesario para que la dirección pedagógica alcance los objetivos y metas propuestas.

Se aborda la interrogante “¿Cómo incide su liderazgo en el desempeño laboral en los docentes?” expresando:

**Directora:** A través de la comunicación abierta trato dar seguimiento a las necesidades y problemáticas que se den tratando de tener una adecuada coordinación y dar soluciones.

**Subdirector 1:** Si lo es, el liderazgo se logra el éxito en la calidad educativa, porque redistribuye las tareas y disminuye la carga de trabajo sobre el equipo de dirección.

**Subdirector 2:** Por medio de una comunicación, armonía y paz.

**Docente 3:** Debería de incidir de forma positiva para poder lograr de forma correcta todos los procesos de enseñanzas.

La influencia de un líder o la incidencia en los miembros de un equipo que es coordinado es el resultado del desempeño de este, el equipo de dirección y docentes exponen que el director pedagógico debe de asumirse de forma positiva su liderazgo, logrando esto por medio de una buena comunicación, la distribución de las tareas.

Se expone la pregunta “¿Cómo el ejercicio de liderazgo contribuye para que los docentes adquieran nuevos conocimientos, habilidades y competencia en el ámbito pedagógico y didáctico?” donde los participantes opinan:

**Directora:** Cuando se trabaja arduamente y se les brinda seguimiento en el ámbito pedagógico y didáctico trabajarán mejor a la hora de desempeñar su proceso como docente educativo.

**Subdirector 1:** El líder pedagógico es por naturaleza un formador además de ser docente por vocación, su ejercicio permite mentoría, asesorar, entrenar y capacitar a su personal no solo docente sino a todo su equipo de trabajo, dentro de sus funciones siempre estará programando actividades que permitan desarrollar habilidades, destrezas y competencias en los docentes, usara tanto métodos formales como informales para entrenar y capacitar a equipo aprovechando cada oportunidad para enseñar y formar con pasión y entusiasmo.

**Subdirector 2:** Por medio de las capacitaciones y mirando las debilidades para mejorar, llevando el control de las practicas al aula de clases.

**Docente 3:** Claro que sí porque nos guían a realizar el trabajo con eficiencia.

**Docente 7:** Claro que sí porque siempre necesitamos de orientación asesoramiento en proceso de enseñanza aprendizaje.

Las capacitaciones aportan al desarrollo de nuevas habilidades, los entrevistados exponen que son enviados a las capacitaciones del MINED para alcanzar nuevas habilidades y destrezas para su desarrollo profesional.

Se realiza la pregunta “¿Cómo incide su liderazgo en el desarrollo de una cultura de trabajo en equipo?” donde se expresan:

**Directora:** Principalmente se desarrolla a través de la comunicación logrando establecer una adecuada organización y principalmente trabajar en armonía y tranquilidad logrando cumplir con nuestro trabajo.

**Subdirector 1:** Incide positivamente, mediante el ejercicio del liderazgo se logra erradicar vicios y malas praxis en el desempeño laboral y se diseñan e implementan buenas prácticas de desempeño del trabajo en la escuela.

**Subdirector 2:** Con una buena práctica de trabajo, comunicación, organización y trabajo en equipo.

**Docente 5:** Debería incidir de forma positiva y de tal manera que todos podamos establecer cada uno, sus funciones.

**Docente 7:** La dirección solo brinda orientaciones, casi no está en el colegio.

La cultura laboral es el ambiente que logra un director pedagógico, logrando de esta adecuada practica formaciones completas entre sus miembros, el equipo en el que se aplicó la pregunta, responde en forma positiva, pero evaden las respuestas al respecto, teniendo presente solo los conceptos básicos de este cuestionamiento.

Se plantea la pregunta “¿Cuáles son las acciones que usted realiza en la dirección pedagógica para promover el desempeño pedagógica - didáctica de sus docentes?” expresan:

**Directora:** Seguimiento a través del acompañamiento pedagógico, comunicación personal, tomando en cuenta sus ideas.

**Subdirector 1:** La motivación por logros obtenidos, por desempeño exitoso, por mejoras continuas en el proceso de aprendizaje, por compromiso e innovación y

creatividad en las tareas encomendadas y entrega de estímulos y reconocimientos a los miembros del equipo que se destaquen en sus funciones.

**Subdirector 2:** Comunicación verbal y oral, consejo educativo, Gestión.

**Docente 6:** No tenemos capacitaciones personalizadas, pero nos envían a las capacitaciones del MINED.

La mejora continua es el proceso en el cual se establece un accionar para lograr objetivos y una formación integral en un equipo docente, la directora y subdirectores muestran un excelente concepto de estas mejoras exponiendo que por medio de los acompañamientos pedagógicos promueven un desempeño didáctico, sin embargo, los docentes expresan que ellos son formados por medio de las capacitaciones del MINED.

Se preguntó “¿Con qué instrumento cuenta en su tarea de líder para desarrollar con éxito la dirección pedagógica?” Donde brinda comentarios:

**Directora:** Estadísticas, libro de incidencias, control de asistencia, libros de calificación.

**Subdirector 1:** Los instrumentos pueden ser numerosos, pero siempre serán de gran ayuda los planes, los programas, los cronogramas de trabajo, programación didáctica, las guías de evaluación al desempeño, las guías de acompañamiento pedagógico a pie de aula entre otros instrumentos.

**Subdirector 2:** Estadísticas, libro de calificación, matrícula, asistencia, Gestión de PINE, recursos tecnológicos.

**Docente 3:** No tengo conocimiento de esos instrumentos.

Para alcanzar objetivos y metas es necesario múltiples herramientas que son de facilidad de aplicar, ante este esté se interrogante expuesto con anterioridad se logra entender que la dirección pedagógica si tiene instrumentos para facilitar su labor, los docentes expresan que no tienen conocimiento de estos instrumentos, lo cual deja entre ver nuevamente una discrepancia de información de dirección pedagógica y el equipo docente.

Se realiza la pregunta “¿El acompañamiento pedagógico como herramienta de la dirección pedagógica incide en el desempeño de los docentes?” donde se expresan:

**Directora:** Dar seguimiento en el aula de clases a los docentes incide de la manera que mejoren a través de recomendaciones constructivas que los ayuden a crecer y mejorar.

**Subdirector 1:** Si y de manera efectiva, ya que el monitoreo del trabajo docente tiene un doble impacto que se ve reflejado tanto el acompañante como en el acompañado. El acompañante pedagógico debe asegurarse de permanecer actualizado para asesorar y monitorear al acompañado, a su vez el acompañado recibe una serie de recomendaciones que deberá poner en práctica y que incidirán de manera positiva en el mejoramiento de la acción pedagógica del docente.

**Subdirector 2:** Se puede entender que el acompañamiento pedagógico es una herramienta muy fundamental dar a conocer las debilidades de cada docente ya que a través de este proceso podemos criticar de una manera constructiva y se les da una pauta a seguir las debilidades que se le encuentre sin embargo esta es una tarea que se debe afrontar y mejorar cada día.

**Docente 6:** Si, incide, pero cuando lo realizan, es necesario realizarlo.

**Docente 9:** No se realiza acompañamiento pedagógico.

El acompañamiento pedagógico es una herramienta para brindar una mejora continua en los planes de clases y la labor docente, ante la pregunta realizada, la directora y los subdirectores expresaron la importancia y valor posee, sin embargo, los docentes discrepan expresando que lo hacen, pero no de forma continua y en ocasiones es nulo el acompañamiento.

Se pregunto a los entrevistados “¿Cuáles son los fines y objetivos que se proponen como líder en la dirección pedagógica en el acompañamiento pedagógico?” expresando:

**Directora:** Mejorar su desempeño como docente, recomendar estrategias, innovar en el proceso de enseñanza, implementar nuevos métodos de enseñanza, brindar materiales didácticos

**Subdirector 1:** Los fines y objetivos se pueden resumir de la siguiente manera:

- a. Desarrollar una cultura de trabajo de equipo y de asistencia especializada en el desempeño docente.
- b. Equipar a los docentes con herramientas y estrategias que eleven el nivel de la calidad educativa.
- c. Promover la evaluación como estrategia para el mejoramiento continuo del proceso de aprendizaje.
- d. Superar debilidades y carencias en todos los ámbitos del quehacer docente: planeamiento, acción didáctica en el aula, programación didáctica, etc.

**Subdirector 2:** Mejorar, detectar debilidades, revisión de planes, proponer estrategias que puedan implementar para innovar las clases, concientizar acerca del medio ambiente.

**Docente 9:** No tengo conocimiento.

**Docente 4:** No tengo conocimiento.

Fijar metas y objetivos es de suma importancia para una institución para tener conocimientos de su finalidad, en la interrogante, muestra claramente los objetivos que la dirección pedagógica posee, por otra parte, el equipo de docente desconoce estas metas y objetivos. Lo cual evidencia una contradicción entre el equipo docente y la dirección.

#### **8.4. Estrategia de liderazgo que fortalezca al equipo de dirección pedagógica.**

Se les solicito a los entrevistados aportes estratégicos para mejorar las funciones de liderazgo que se aplican en la dirección pedagógica, facilitando las siguientes:

**Directora:** Motivación a los docentes recursos didácticos para que implementen mejor sus clases, se le brinda herramientas tecnológicas.

**Subdirector 1:** Monitoreo constante del cumplimiento de las acciones derivadas de cada una de las funciones. Realización de conversatorios evaluativos para conocer las impresiones del equipo de trabajo en relación al avance o dificultades presentadas en el ejercicio de las funciones del liderazgo pedagógico.

**Subdirector 2:** Mayor coordinación con el personal administrativo y organizar mejor el tiempo a la hora de implementar actividades que se deben de realizar.

**Docente 9:** Claro todos los tiempos a través del cumplimiento laborales y curriculares.

**Docentes 10:** Usar la ética profesional.

Cada aporte e idea del personal y equipo de dirección es vital importancia para obtener mejores resultados en las labores y el cumplimiento del proceso enseñanza-aprendizaje. Los entrevistados aportan ideas significativas para mejorar la labor de la dirección pedagógica.

## **ESTRATEGIAS DE LIDERAZGO.**

Se anexan breves estrategias prácticas para el fortalecimiento de la dirección pedagógica:

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

## **IX. CONCLUSIONES**

Para concluir con nuestro trabajo realizado se describen los hallazgos obtenidos por nuestros objetivos específicos de nuestro tema de investigación se concluye que:

1. En la dirección pedagógica del Instituto Público Salomón Ibarra Mayorga se evidencia la aplicación del liderazgo de tipo autoritario y en menor medida el liderazgo de tipo participativo y democrático, se conceptualiza a la vez el liderazgo como una cuestión personal, pero no de equipo y comunidad educativa.
2. El liderazgo que se ejerce en la dirección pedagógica del centro incide en la calidad educativa, en la participación activa de los docentes en el proceso enseñanza aprendizaje y en la percepción negativa de los mismos hacia la dirección pedagógica.
3. El liderazgo pedagógico a pesar de ser fundamental en el quehacer del proceso enseñanza aprendizaje se ve limitado a una mera tarea de gestión administrativa, que no propicia relaciones humanas de calidad, ni una comunicación efectiva y pertinente entre el liderazgo pedagógico y la comunidad educativa.
4. La dirección pedagógica conoce las principales funciones del liderazgo, sin embargo, no se evidencia en el contexto escolar como una práctica cotidiana la realización de acciones y uso de herramientas que posibiliten el logro y propósito de las mismas
5. En el equipo de dirección pedagógica se perciben debilidades y diferencias en cuanto a la apreciación de su propio rol de liderazgo, la importancia del mismo y las funciones que deben desempeñar para asegurar no solo el buen funcionamiento del centro educativo sino también el éxito del proceso enseñanza aprendizaje.

## **X. RECOMENDACIONES**

### **Equipo de dirección:**

1. Mejorar la comunicación de la dirección pedagógica con el equipo docente en el Instituto Público Salomón Ibarra Mayorga.
2. Redireccionar el estilo de liderazgo que se ejerce en la dirección pedagógica del centro para que incida en la calidad educativa, en la participación activa de los docentes en el proceso enseñanza aprendizaje.
3. Delegar funciones al equipo de dirección pedagógico y docentes para alcanzar las metas y objetivos que proponen en el Instituto Público Salomón Ibarra Mayorga.
4. Fortalecimiento constante de las competencias, conocimientos, habilidades y destrezas relacionadas con los mecanismos y métodos de aplicación de modelos o tipos de liderazgo modernos y actualizados en la dirección pedagógica a través de capacitaciones.

### **Equipo docente:**

1. Mejorar la comunicación de la dirección pedagógica con el equipo de dirección en el Instituto Público Salomón Ibarra Mayorga.
2. Tener una actitud abierta a tener nuevas experiencias que ayudaran a la mejora del proceso enseñanza-aprendizaje.
3. Recibir de forma positiva y esforzarse para alcanzar las metas y objetivos que proponen en el Instituto Público Salomón Ibarra Mayorga.
4. Aplicar con constancia las competencias, conocimientos, habilidades y destrezas relacionadas con los mecanismos y métodos que se exponen en las capacitaciones que brinda el MINED.

## XI. BIBLIOGRAFÍA

- Adair, J. (1990). *Lideres, no Jefes. Guie y oriente su equipo hacia el éxito*. Colombia: Legis.
- Chávez, R. (2001). Capitulo III Marco Metodologico. Obtenido de Docplayer.es: <https://docplayer.es/39868748-Capitulo-iii-marco-metodologico-segun-chavez-2007-el-tipo-de-investigacion-se-determina-de-acuerdo-al.html>
- Chiavenato, I. (30 de noviembre de 2018). El liderazgo en las organizaciones. Obtenido de Liderazgo: factor clave para el éxito de las organizaciones: [https://unimex.edu.mx/soyunimex/liderazgo-factor-clave-para-el-exito-de-las-organizaciones/#:~:text=Chiavenato%2C%20Idalberto%20\(1993\)%2C,uno%20o%20diversos%20objetivos%20espec%3%ADficos%E2%80%9D](https://unimex.edu.mx/soyunimex/liderazgo-factor-clave-para-el-exito-de-las-organizaciones/#:~:text=Chiavenato%2C%20Idalberto%20(1993)%2C,uno%20o%20diversos%20objetivos%20espec%3%ADficos%E2%80%9D).
- Daft, R. L. (5 de agosto de 2021). Liderazgo. Obtenido de <https://concepto.de/liderazgo-2/#:~:text=Richard%20L.,que%20reflejen%20los%20prop%C3%B3sitos%20compartidos>.
- Dávila, Gonzaga, & Bustamante. (22 de mayo de 2016). El liderazgo en las escuelas. Obtenido de EOI Escuela de Organizacion Industrial: <https://www.eoi.es/blogs/gestioneducativa/2016/05/22/el-liderazgo-en-las-escuelas/#:~:text=%E2%80%9CEI%20liderazgo%20es%20el%20conjunto,d e%20sus%20metas%20y%20objetivos>.
- Dr. C. Daniel González González . (2014). Los principios de la direccion en educacion . Obtenido de <https://docplayer.es/20379540-Los-principios-de-la-direccion-en-educacion-principles-of-management-education.html>
- González, G. (2003). Influencia de la Accion Gerencial del Diector de Educacion Básica en la Participación Docente. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/1386/1/77273.pdf>

Hernández Sampieri y Méndez. (2009). Metodología de la Investigación, Capítulo 4 Desarrollo de la Perspectiva teórica. Obtenido de <https://www.corteidh.or.cr/tablas/marco.pdf>

Herrera, T. (29 de Marzo de 2012). Las Relaciones Humanas en el Ambito Escolar. Obtenido de La comunicación y Relaciones Humanas: <http://caiemonteros.fullblog.com.ar/las-relaciones-humanas-en-el-ambito-escolar.html#:~:text=%22Las%20Relaciones%20Humanas%20son%20las,%2C%20ideas%2C%20informaci%C3%B3n%20y%20opiniones.>

Institucional, E. d. (2008). Dirección Escolar Efectiva N° 4. El Salvador: Procesos Graficos, 19 Av. Sur N° 939, Col. Santa Cristina. B° Santa Anita. Obtenido de <https://studylib.es/doc/1597583/direccion-escolar-efectiva-elsalvador>

Lithwood. (22 de diciembre de 1994). Enfoque del Liderazgo Transformacional y el de liderazgo transformacional escolar . Obtenido de Universidad Nacional Autónoma de México: <https://repositorio.unan.edu.ni/1386/1/77273.pdf>

Marcol170. (11 de noviembre de 2021). Monografias.com Concepto, importancia y principios de la dirección. Obtenido de <https://www.monografias.com/trabajos94/direccion-educativa/direccion-educativa2>

Mertens. (2005). Recolección y Análisis de los datos cualitativos. Obtenido de <https://academia.utp.edu.co/seminario-investigacion-II/files/2017/03/Confiabilidad-y-validez-cualitativa.pdf>

Mesias, O. (2010). La Investigación Cualitativa. Venezuela: Universidad Central de Venezuela. Obtenido de <https://nodo.ugto.mx/wp-content/uploads/2017/03/La-Investigaci%C3%B3n-Cualitativa.pdf>

Plus, M. (21 de diciembre de 2022). Monografias Plus Capítulo 4.- Desarrollo de la perspectiva Teórica: Revisión de la Literatura y Construcción de Marco Teórico. Recuperado el 21 de Diciembre de 2022, de <https://www.monografias.com/docs/Capitulo-4-Desarrollo-De-La-Perspectiva-Teorica->



**ANEXO**



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA.**  
**FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS**  
**DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA**  
**PEDAGOGÍA CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN.**  
**Año 2022 “Vamos por más Victorias Educativas”**  
**GUIA DE OBSERVACIÓN**

**I. Datos generales**

Nombre del centro \_\_\_\_\_ distrito \_\_\_\_\_

**II. Introducción:**

Con el propósito de recopilar información relevante y útil para la elaboración del informe final del tema “La dirección como clave para el desempeño de un liderazgo eficaz en el instituto público Salomón Ibarra Mayorga distrito V departamento de Managua durante el segundo semestre del 2022”.

**III. Objetivo:**

Evaluar la dirección como clave en el desempeño de un liderazgo eficaz en el instituto público Salomón Ibarra Mayorga distrito V departamento de Managua durante el I semestre de 2022.

<b>Criterios a observar</b>		
<b>Tipos de liderazgo</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
Autoritario		
Democrático		
Socioemocional		

Liberal		
Carismático		
Transformacional		
Emprendedor		
Complaciente		
<b>Factores que inciden en la práctica docente</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
Clima psicológico		
Recursos para el aprendizaje		
Evaluación		
<b>Incidencia del liderazgo del director (a) en la práctica del docente</b>		
_____		
_____		
_____		
_____		
<b>Estilo de liderazgo que adopta el director (a) para un eficiente desempeño en la práctica docente</b>		
_____		
_____		
_____		
_____		
<b>Situaciones de liderazgo que realiza el director (a) con mayor frecuencia.</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
Propone metas claras y alcanzables.		
Motiva al grupo.		
Incentiva a los docentes.		

Comunica las ideas de forma clara.		
Delega responsabilidades.		
Asesora la práctica pedagógica de los docentes		
Proporciona estímulos intelectuales.		
Otros (Argumente): <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>		
<b>Actividades que realiza fuera del centro el director (a).</b> <hr/> <hr/> <hr/>		
<b>¿Cuándo el director(a) no se encuentra en el centro educativo a quien delega para asumir el control del centro?</b> <hr/> <hr/> <hr/>		
<b>Influencia que tiene el liderazgo del director en la práctica docente.</b> <hr/> <hr/> <hr/>		
<b>Habilidades para la comunicación del director</b>		
<b>Tipos de comunicación que ejerce el director(a) en la práctica docente, al dar instrucciones a través de:</b>	Si	No

Comunicación social.				
Comunicación interpersonal.				
Comunicación organizacional.				
<b>Manera de comunicación con los docentes.</b>				
_____				
_____				
_____				
<b>Comunicación que utiliza para transmitir mensaje a los(as) docentes.</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>		
Murales				
Circular				
Memorándums				
Reuniones				
Emails				
Mensajes de Textos				
<b>Otros:</b>				
_____				
_____				
_____				
	<b>Excelente</b>	<b>Muy bueno</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>
Relaciones Interpersonales				
Capacidad de				

comunicarse y compartir experiencias.				
Instrucciones a los docentes para mejorar el proceso de enseñanza - aprendizaje			Si	No
A través de capacitaciones				
Charlas				
Sugerencias metodológicas				
Talleres				
Otros: _____ _____ _____				
<b>Relaciones interpersonales entre el director (a) y los docentes</b>	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular
Director - subdirector				
Director - Docentes				
Subdirector – Docentes				
Docentes – Docentes.				
Docentes – Estudiantes				
Docentes – Padres de familia				
<b>La práctica docente</b>			Si	No

El director tiene compromisos sociales e institucionales		
Los docentes realizan trabajos en equipo y colaborativos		
El director realiza monitoreo al observar y asesora a los docentes		
Realiza el tiempo necesario a la coordinación curricular.		
Se compromete en las adaptaciones curriculares necesarias		
Hace respetar los horarios de enseñanza		
Distribuye los recursos materiales con criterio de especialización y preparación.		
Influye y fomenta la constitución de equipos de trabajos entre los docentes.		
Consensua políticas sobre evaluación		
Fomenta la coherencia de las actividades del aula con la visión global de la escuela		
<b>Sugerencias metodológicas que brinda el director a los docentes</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>
Implementación de rincones de aprendizaje		
Elaboración de murales educativos		
Sugerencias para mejorar los planes		
Capacitación sobre estrategias metodológicas para		

mejorar el proceso educativo				
<b>Virtudes que manifiestan los docentes</b>		Si	No	
Responsabilidad				
Puntualidad				
Asistencia				
Cooperación				
Comunicación				
Honestidad				
Iniciativa y creatividad				
<b>Formación profesional de los docentes</b>		Si	No	
Profesionalización				
Desempeño profesional				
Competencias				
Vocación de servicio				
<b>Disciplina laboral de los docentes</b>	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular
Responsabilidad laboral				
Deberes				
Funciones				
Asistencia				
Puntualidad				
Aprovechamiento de la				

jornada laboral				
Comportamiento durante la jornada laboral				
<b>Aspectos en la gestión académica</b>			Si	No
Planifica				
Organiza				
Ejecuta				
Controla y Evalúa				
<b>Actitudes que más se destacan en los docentes</b>			Si	No
Superación				
Empatía				
Coherencia				
Lealtad				
<b>Funciones del director como gerente educativo</b>				
<b>Funciones que desempeña el director</b>			Si	No
Planifica				
Organiza				
Dirige				
Control				
Evalúa				
<b>Funciones del director como líder pedagógico</b>			Si	No
Representante del MINED				

Motivador		
Gestor de recursos		
Asesor pedagógico		
Organizador		
Evaluador		
<b>Funciones que pone en práctica el director como gestor currículo</b>	Si	No
Promotor de cambio		
Administrador del currículo		
Capacitador		
Optimizador de los procesos		
<b>Teorías del liderazgo que pone en práctica el director</b>	Si	No
Situacional		
De la interacción		
De los rasgos		
Del adepto		
Ecléctica		
<b>Cualidades de liderazgo que tiene el director</b>	Si	No
Sabiduría		
Justicia		
Fortaleza		

Empatía		
Persuasión		
Entusiasmo		
Capacidad de liderazgo		
Liderazgo		



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA.**  
**FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS**  
**DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA**  
**PEDAGOGÍA CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN.**  
**Año 2022 “Vamos por más Victorias Educativas”**  
**GUÍA DE ENTREVISTA A LA DIRECTORA**

**I. INTRODUCCIÓN**

Estimada directora, Los estudiantes del V año de la carrera de Pedagogía con mención en Administración de la Educación, Facultad de educación e idiomas, UNAN-MANAGUA, le solicita la aplicación de la entrevista, para analizar el liderazgo como clave en el desempeño de la dirección pedagógica en el Instituto Público Salomón Ibarra Mayorga. La información que nos brinde es confidencial y permitirá la efectividad de la investigación.

**II. DATOS GENERALES**

Nombre de la directora: \_\_\_\_\_

Nivel académico: \_\_\_\_\_ Especialidad: \_\_\_\_\_ Años en el

cargo: \_\_\_\_\_ Años de experiencia: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

**III. DESARROLLO**

**A. Tipo de liderazgo**

1. ¿Cómo define usted el concepto de liderazgo?
2. ¿Mencione usted los tipos de Liderazgo que conoces?

3. ¿Qué tipo de liderazgo ejerce la dirección pedagógica?
4. ¿Cómo considera usted el tipo de liderazgo que desempeña la dirección pedagógica?
5. ¿Por qué el director debe ser un líder ante las funciones que realiza en la dirección pedagógica?
6. ¿Qué actividades realiza la dirección pedagógica el tipo de liderazgo que desempeña?

#### **B. Función de liderazgo**

1. ¿Menciona las principales funciones de liderazgo que debe de desempeñar la dirección pedagógica?
2. ¿Considera importante el cumplimiento de estas funciones para el buen desempeño de la dirección pedagógica?
3. ¿Qué estrategias aportarías usted para mejorar las funciones de liderazgo que se aplican en la dirección pedagógica?
4. ¿Quiénes son los encargados de hacer cumplir las funciones de liderazgo en la dirección pedagógica?
5. ¿Cómo ejercen las funciones de liderazgo y de qué manera enfrentar las adversidades?

#### **C. incidencia que tiene el liderazgo**

1. ¿El liderazgo incide para ejercer la dirección pedagógica? ¿Por qué?
2. ¿El liderazgo incide en el desempeño laboral?
3. ¿Cómo el ejercicio de liderazgo contribuye en adquirir nuevos conocimientos, habilidades y competencia en el ámbito pedagógico y didáctico?
4. ¿Cómo incide desde el liderazgo al desarrollo de una cultura de trabajo en equipo?

5. ¿Con qué instrumento cuenta en su tarea de líder en la dirección pedagógica?
6. ¿El acompañamiento pedagógico como herramienta de la dirección pedagógica incide en el desempeño de los docentes?
7. ¿Cuáles son los fines y objetivos que se proponen como líder en la dirección pedagógica en el acompañamiento pedagógico?

**D. Estrategia de liderazgo**

1. ¿Qué sugerencia daría al director-líder para mejorar su liderazgo?
2. ¿Qué estrategias implementaría usted para mejorar el desempeño en la dirección pedagógica
3. ¿Cree usted que estas estrategias vendrían a mejorar el desempeño de la dirección pedagógica mencione sus principales expectativas?
4. ¿Cómo brinda seguimiento usted para aplicar estrategia en su equipo de trabajo?
5. ¿Brinda usted herramientas qué proporción en el desempeño de la dirección pedagógica en el trabajo de equipo?

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA.**  
**FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS**  
**DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA**  
**PEDAGOGÍA CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN.**  
**Año 2022 “Vamos por más Victorias Educativas”**  
**GUÍA DE ENTREVISTA A SUBDIRECTOR (A)**

**I. INTRODUCCIÓN**

Estimada directora. Los estudiantes del V año de la carrera de Pedagogía con mención en Administración de la Educación, Facultad de educación e idiomas, UNAN-MANAGUA, le solicita la aplicación de la entrevista, para analizar el liderazgo como clave en el desempeño de la dirección pedagógica en el Instituto Público Salomón Ibarra Mayorga. La información que nos brinde es confidencial y permitirá la efectividad de la investigación.

**II. DATOS GENERALES**

Nombre de la sub directora: \_\_\_\_\_

Nivel académico: \_\_\_\_\_ Especialidad: \_\_\_\_\_ Años en el

cargo: \_\_\_\_\_ Años de experiencia: \_\_\_\_\_ Fecha:

\_\_\_\_\_

**III. DESARROLLO**

**A. Tipo de liderazgo**

7. ¿Cómo define usted el concepto de liderazgo?

8. ¿Mencione usted los tipos de Liderazgo que conoces?
9. ¿Qué tipo de liderazgo ejerce la dirección pedagógica?
10. ¿Cómo considera usted el tipo de liderazgo que desempeña la dirección pedagógica?
11. ¿Por qué el director debe ser un líder ante las funciones que realiza en la dirección pedagógica?
12. ¿Qué actividades realiza la dirección pedagógica el tipo de liderazgo que desempeña?

#### **B. Función de liderazgo**

1. ¿Menciona las principales funciones de liderazgo que debe de desempeñar la dirección pedagógica?
2. ¿Considera importante el cumplimiento de estas funciones para el buen desempeño de la dirección pedagógica?
3. ¿Qué estrategias aportarías usted para mejorar las funciones de liderazgo que se aplican en la dirección pedagógica?
4. ¿Quiénes son los encargados de hacer cumplir las funciones de liderazgo en la dirección pedagógica?
5. ¿Cómo ejercen las funciones de liderazgo y de qué manera enfrentar las adversidades?

#### **C. incidencia que tiene el liderazgo**

8. ¿El liderazgo incide para ejercer la dirección pedagógica? ¿Por qué?
9. ¿El liderazgo incide en el desempeño laboral?
10. ¿Cómo el ejercicio de liderazgo contribuye en adquirir nuevos conocimientos, habilidades y competencia en el ámbito pedagógico y didáctico?

11. ¿Cómo incide desde el liderazgo al desarrollo de una cultura de trabajo en equipo?
12. ¿Con qué instrumento cuenta en su tarea de líder en la dirección pedagógica?
13. ¿El acompañamiento pedagógico como herramienta de la dirección pedagógica incide en el desempeño de los docentes?
14. ¿Cuáles son los fines y objetivos que se proponen como líder en la dirección pedagógica en el acompañamiento pedagógico?

**D. Estrategia de liderazgo**

6. ¿Qué sugerencia daría al director-líder para mejorar su liderazgo?
7. ¿Qué estrategias implementaría usted para mejorar el desempeño en la dirección pedagógica
8. ¿Cree usted que estas estrategias vendrían a mejorar el desempeño de la dirección pedagógica mencione sus principales expectativas?
9. ¿Cómo brinda seguimiento usted para aplicar estrategia en su equipo de trabajo?
10. ¿Brinda usted herramientas qué proporción en el desempeño de la dirección pedagógica en el trabajo de equipo?

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA.  
FACULTAD DE EDUCACIÓN E IDIOMAS  
DEPARTAMENTO DE PEDAGOGÍA  
PEDAGOGÍA CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN.  
Año 2022 “Vamos por más Victorias Educativas”  
GUÍA DE ENTREVISTA A DOCENTES**

## **1. INTRODUCCIÓN**

Estimada directora, Los estudiantes del V año de la carrera de Pedagogía con mención en Administración de la Educación, Facultad de educación e idiomas, UNAN-MANAGUA, le solicita la aplicación de la entrevista, para analizar el liderazgo como clave en el desempeño de la dirección pedagógica en el Instituto Público Salomón Ibarra Mayorga. La información que nos brinde es confidencial y permitirá la efectividad de la investigación.

### **Tipo de liderazgo**

1. ¿Cómo define usted el concepto de liderazgo?
2. ¿Mencione usted los tipos de Liderazgo que conoces?
3. ¿Qué tipo de liderazgo ejerce la dirección pedagógica?
4. ¿Cómo considera usted el tipo de liderazgo que desempeña la dirección pedagógica?
5. ¿Por qué el director debe ser un líder ante las funciones que realiza en la dirección pedagógica?

### **Función de liderazgo**

1. Menciona las principales funciones de liderazgo que debe de desempeñar la dirección pedagógica.
2. ¿Considera importante el cumplimiento de las funciones para el buen desempeño de la dirección pedagógica?
3. ¿Qué estrategias aportaría usted para mejorar las funciones de liderazgo que se aplican en la dirección pedagógica?
4. ¿Quiénes son los encargados de hacer cumplir las funciones de liderazgo en la dirección pedagógica?

### **Incidencia que tiene el liderazgo**

1. ¿El liderazgo incide para ejercer la dirección pedagógica? ¿Por qué?
2. ¿El liderazgo incide en el desempeño laboral?
3. ¿Cómo el ejercicio de liderazgo contribuye en adquirir nuevos conocimientos, habilidades y competencia en el ámbito pedagógico y didáctico?
4. ¿Cómo incide desde el liderazgo al desarrollo de una cultura de trabajo en equipo?
5. ¿El acompañamiento pedagógico como herramienta de la dirección pedagógica

### **Estrategias de liderazgo**

2. ¿Qué sugerencia daría usted al director para mejorar en su liderazgo?