

Universidad Católica Redemptoris Mater

Facultad de Humanidades
Escuela de Ciencias de la Educación



Tesis Monográfica para optar al título de Licenciado en Pedagogía con mención en Administración y Gestión Educativa

Educación, Administración y Gestión Educativa

Liderazgo del equipo directivo y su influencia en el desarrollo de las habilidades emocionales de los docentes de educación secundaria del colegio público experimental México del distrito IV de la ciudad de Managua, durante el primer semestre del año lectivo 2023

AUTOR(ES)

Aviléz-García, Anne Patricia
Navarro-González, Jurieth Lizzeth
Murillo-Jarquín, Alberto José

TUTOR CIENTÍFICO Y METODOLÓGICO

MSc. Luis Adolfo Pérez Martínez

**Managua, Nicaragua
Julio, 2023**

Dedicatoria:

A **Dios**, por darnos la sabiduría y fuerza para culminar con éxito nuestra carrera, a nuestra Madre María Auxiliadora por mantenernos unidos en todo momento.

A nuestros **Maestros** quienes nos dieron las herramientas necesarias para fortalecer nuestro desempeño profesional.

A nuestros **Familiares** por habernos apoyado en todo momento y ser nuestros pilares en este arduo proceso de formación profesional.

A **Teresa Ángela Murillo QEDP** (mamá de Alberto Murillo) quien durante su existir me brindó la oportunidad de formarme de forma profesional, desde el cielo sé que te gozas por este logro que al igual es tuyo mamita.

Agradecimiento:

A Dios por bendecirnos en todo momento con su infinito amor y habernos acompañado en este transcurso de nuestras vidas, permitiéndonos compartir momentos de felicidad con nuestros maestros y seres queridos.

A nuestros familiares que siempre estuvieron a nuestro lado brindándonos su apoyo para la realización de este trabajo.

A nuestro tutor MSc. Luis Adolfo Pérez Martínez quien con su enseñanza y sabiduría supo guiarnos con objetividad y esmero en la realización de este trabajo.

Resumen

En el presente trabajo investigativo se analiza “El Liderazgo del Equipo Directivo y su Influencia en el desarrollo de las habilidades emocionales de los docentes de Educación Secundaria del Colegio Público Experimental México, Distrito IV de la Ciudad de Managua, durante el primer semestre del año lectivo 2023.”

Se realizó un análisis del trabajo administrativo que desempeña el equipo directivo y la manera en que esta ejerce el liderazgo en dicha institución educativa, además de las principales causas que originan el problema de investigación. Debido a las múltiples actividades orientadas institucionalmente ha ocasionado ciertos niveles de indisciplina laboral y estudiantil. Se determina que los docentes no llevan a cabo su labor de manera adecuada, por la falta de acompañamiento del equipo directivo en la labor pedagógicamente del personal docente.

El estudio responde a un enfoque mixto de investigación combinando aspectos cuantitativos y cualitativos de tipo descriptivo, explicativo y correlacional, debido a que se analiza variable independiente y dependiente. Los instrumentos aplicados para la recopilación de la información fueron entrevistas al director, subdirectores, inspector y docentes.

Se concluyó que las habilidades identificadas en el equipo directivo como líderes pedagógicos de Educación Secundaria son: Liderazgo. Construcción en Equipo, Saber Comunicar, Capacidad de Resolución de Problemas, Habilidad Técnica, Empatía y Habilidad Social. Los tipos de liderazgo pedagógico que posee el equipo directivo con los docentes de Educación Secundaria son el Liberal y el Complaciente. Las funciones de líder pedagógico que presenta el equipo directivo con los docentes de Educación Secundaria son: Planificación, Organización y Supervisión.

Palabras clave: Líder, Empatía. Socioemocional, Acompañamiento, Autocrítico

Abstract

In the present investigative work, "The Leadership of the Management Team and its Influence on the development of emotional skills of Secondary Education teachers of the Experimental Public-School Mexico, District IV of the City of Managua, during the first semester of the school year are analyzed. 2023."

An analysis of the administrative work carried out by the management team and the way in which it exercises leadership in said educational institution was carried out, in addition to the main causes that originate the research problem. Due to the multiple institutionally oriented activities, it has caused certain levels of labor and student indiscipline. It is determined that teachers do not carry out their work adequately, due to the lack of support from the management team in the pedagogical work of the teaching staff.

The study responds to a mixed research approach combining quantitative and qualitative aspects, of a descriptive, explanatory and correlational type, due to the fact that independent and dependent variables are analyzed. The instruments applied for the collection of information were interviews with the director, assistant directors, inspector and teachers.

It was concluded that the skills of the management team as pedagogical leaders of Secondary Education: Leadership. Team Building, knowing how to Communicate, Problem Solving Ability, Technical Ability, Empathy and Social Ability. The types of pedagogical leadership that the management team has with the Secondary Education teachers are Liberal and Complacent. The functions of pedagogical leader that the management team presents with the Secondary Education teachers are: Planning, Organization and Supervision.

Keywords: Leader, Empathy. Socio-emotional, Accompaniment, Self-critical

Contenido

Introducción	1
Contexto	1
Planteamiento del problema	2
Descripción del problema	2
Formulación del problema	2
Objetivo general	3
Objetivos	3
Objetivos específicos	3
Justificación	4
Capítulo I: Marco Teórico	5
Antecedentes	6
1.4.1. Planificación	27
1.4.2. Organización	31
1.4.3. Dirección	32
1.4.4. Control	33
1.4.5. Supervisión	34
1.4.6. Acompañamiento Pedagógico	38
2. Habilidades Emocionales	42
2.1. Habilidades Emocionales Docentes	43
2.1.1. Habilidades Percepción Emocional	43
2.1.2. Habilidades de Facilitación Emocional:	44
2.1.3. Habilidades de Comprensión Emocional:	44
2.1.4. Habilidades de Regulación Emocional:	45
2.2. Importancia del liderazgo y desarrollo de habilidades emocionales	48

2.2.1. Autoconocimiento	48
2.2.2. Autocontrol de las emociones.....	49
2.2.3. Motivación	49
2.2.4. Empatía.....	50
2.2.5. Habilidades sociales.....	50
Marco Conceptual	52
Capitulo II: Diseño Metodológico.....	53
Capitulo III. Resultados y Discusión	61
Conclusiones	77
Recomendaciones	80
Bibliografía	84
Anexos.....	84

Introducción

Contexto

El Colegio Público Experimental México se encuentra ubicado en el distrito IV de Managua, colonia Bello Horizonte Iglesia Pío X 4c al S 1/2c l oeste. Fue fundado en el 1971, actualmente tiene 51 años de labor educativa, formando niños y jóvenes para desarrollarse activamente en la sociedad. Atiende una matrícula de 3700 estudiantes, 80 docentes en las diferentes modalidades que atiende el centro, Educación inicial, Primaria, Secundaria Diurno y Secundaria de Jóvenes y Adultos, de los cuales 67 de ellos son graduados en las diferentes modalidades que atiende, y los 13 restantes siguen en proceso de formación según las modalidades y asignaturas que atienden.

Los estudiantes proceden de barrios aledaños como Santa Rosa, El Edén, La URRS, Primero de Mayo, Bello Horizonte, Hilario Sánchez, Las Torres, Selinchible, Santa Clara, San Luis, entre otros, pertenecientes a un nivel socioeconómico bajo, con padres y madres de familia que trabajan por cuenta propia o en las distintas zonas francas del país

En sus inicios funcionó en las instalaciones de la UNAN-Managua como un centro experimental, donado por el hermano país de México, atendido por docentes calificados y formados en esta Alma Mater.

La infraestructura del colegio está conformada por: 9 pabellones con 6 aulas cada uno, 1 laboratorio "TIC" que funciona para todas las modalidades, 4 oficinas administrativas, 1 cancha deportiva, área de recreación para los niños y niñas de educación inicial, cancha techada y biblioteca.

La comunidad educativa tiene como principio fundacional formar estudiantes integrales, líderes y emprendedores, capaces de afrontar nuevos retos.

Planteamiento del problema

Descripción del problema

A partir de la observación del trabajo administrativo que desempeña el equipo directivo del Colegio Experimental México, y la manera en que esta ejerce el liderazgo en dicha institución educativa, fueron las principales causas que originan el problema de investigación.

Se ha observado que, el equipo directivo tiene que salir del Colegio para asistir a reuniones y atender actividades orientadas por la Delegación Distrital y Departamental del Ministerio de Educación (MINED), lo cual ha ocasionado indisciplina laboral por parte de los docentes, quienes no cumplen con su labor de manera juiciosa y esto provoca que, también haya indisciplina estudiantil, todo lo anterior, por la falta de acompañamiento y control producto de la ausencia del equipo directivo.

En el centro escolar existe poco seguimiento a las actividades que realizan los docentes en las aulas de clases y pocas capacitaciones que contribuyan al mejoramiento de la calidad educativa. Visto de esa forma, se infiere que, de persistir la situación planteada pudiera conducir a la institución a disminuir la calidad del servicio educativo ofrecido y a desfavorecer el desempeño docente, incidiendo en el desarrollo del currículo nacional básico, las rutas y políticas educativas que rigen el sistema de educación básica, media y de formación docente.

Ante lo cual nos formulamos la siguiente interrogante:

Formulación del problema

¿Cuál es la influencia del Liderazgo del Equipo Directivo en el Desarrollo de las Habilidades Emocionales de los Docentes de Educación Secundaria del Colegio Público Experimental México del Distrito IV de la Ciudad de Managua, durante el primer semestre del año lectivo 2023?

Objetivos

Objetivo general

Analizar el liderazgo del equipo directivo y su influencia en el desarrollo de las habilidades emocionales de los docentes de Educación Secundaria del Colegio Público Experimental México, Distrito IV de la Ciudad de Managua, durante el primer semestre del año lectivo 2023.

Objetivos específicos

- Reconocer las habilidades del equipo directivo como líderes pedagógicos con los docentes de Educación Secundaria del Colegio Público Experimental México, Distrito IV de la Ciudad de Managua, durante el primer semestre del año lectivo 2023.
- Identificar el tipo de liderazgo pedagógico que posee el equipo directivo con los docentes de Educación Secundaria del Colegio Público Experimental México del Distrito IV de la Ciudad de Managua, durante el primer semestre del año lectivo 2023.
- Describir las funciones del líder pedagógico que presenta el equipo directivo con los docentes de Educación Secundaria del Colegio Público Experimental México, Distrito IV de la Ciudad de Managua, durante el primer semestre del año lectivo 2023.
- Detectar las habilidades emocionales desarrolladas por los docentes de Educación Secundaria, del Colegio Público Experimental México, Distrito IV de la Ciudad de Managua, durante el primer semestre del año lectivo 2023.
- Valorar el liderazgo del equipo directivo y su influencia en el desarrollo de las habilidades emocionales de los docentes de Educación Secundaria, del Colegio Público Experimental México, distrito IV de la ciudad de Managua, durante el primer semestre del año lectivo 2023.

Justificación

La realización de este estudio se considera relevante, por cuanto se concibe el liderazgo del equipo directivo como elemento primordial para el buen funcionamiento de las instituciones educativas, esto debido a que, el liderazgo es un proceso de influencia en el cual el director es una figura fundamental, quien, mediante sus acciones, facilita la conducción del personal administrativo y docente hacia una meta común y les motiva para ejercer un adecuado desempeño laboral.

La investigación es relevante para la comunidad educativa porque permite conocer de manera clara y detallada el liderazgo ejercido por la directora de la institución seleccionada, afianzando su rol protagónico al momento de aplicarlo dentro de su organización escolar. Por tanto, se justifica desde los siguientes puntos de vista:

Desde el punto teórico, pretende reflejar la profundización del liderazgo del personal directivo, tomando en cuenta su cumplimiento para el manejo eficaz de la organización, siguiendo los lineamientos correspondientes del Ministerio de Educación (MINED), así como el desempeño laboral del profesorado, según los roles asignados para el nivel de educación secundaria, ofreciendo información veraz que podrá ser considerada por quienes deseen ampliar sus conocimientos al respecto, debido a que metodológicamente, cumple con los objetivos que se propusieron para el desarrollo del estudio.

Con esta investigación se beneficiará a la comunidad educativa conformada por docentes, estudiantes, personal administrativo y la comunidad educativa en general, propiciando un desempeño laboral exitoso, al mejorar el liderazgo en el equipo directivo del centro.

El estudio aportará al fortalecimiento de la organización educativa, que cumple con los lineamientos del Ministerio de Educación, satisfaciendo la demanda de jóvenes competentes para un mundo laboral o para seguir preparándose profesionalmente, con el apoyo del ejercicio de una acción directiva, la cual permitirá mejorar el desempeño laboral del docente, en beneficio del proceso enseñanza y aprendizaje.

Capítulo I: Marco Teórico



La tarea del líder es llevar a la gente desde donde están hasta donde no han estado
(Henry Kissinger)

Capítulo I: Marco Teórico

Antecedentes

Peralta y Mena (2013). El liderazgo de la directora y su incidencia en el desempeño docente de la modalidad de secundaria del turno matutino del colegio Mi Redentor, (Managua) planteando en sus conclusiones mencionan lo siguiente: El estilo de liderazgo de la directora es democrático, los docentes del colegio se sienten motivados con el liderazgo de la directora, la directora muestra las siguientes durante el ejercicio de sus funciones: empatía, fortaleza, sabiduría, entusiasmo y persuasión; además práctica y fomenta la solidaridad, generosidad, carácter de grupo y la unidad en el ámbito laboral y personal y las funciones que ejerce como gerente educativo son: Planificación, organización, dirección y control.

Bermúdez y Padilla (2014), quienes investigaron sobre El liderazgo de la directora y su incidencia en la motivación de los docentes en el desempeño laboral del turno vespertino, del Colegio Cristiano una Cita con DIOS. (Managua). Sus principales conclusiones: El estilo de liderazgo que utiliza la directora es democrático, el centro educativo les brinda confianza para realizar su desempeño sin ninguna presión lo que permite que su desempeño sea más eficiente y eficaz.

Chávez y Olivas (2014), Estilo de liderazgo aplicado por la directora en el desarrollo del proceso administrativo en el colegio público “El Güegüense” (Managua) sus conclusiones: La directora posee algunas características de líder, ya que mantiene constancia al ser coherente en su manejo administrativo, el estilo de liderazgo que aplica la directora es el liderazgo estratégico, ya que ha permitido establecer modalidades de trabajo grupal, la directora carece de conocimientos básicos de administración, ya que la definición de liderazgo, la reduce a cualidades personales.

Vásquez. Y García. (2013), Cuyo tema fue Funciones administrativas que desempeña el equipo de dirección en el centro educativo” José Dolores Estrada” en la comarca Las Flores. (Masaya) planteando las siguientes conclusiones: En el

centro existe cultura de planificación, y los planes anuales, mensuales son elaborados de acuerdo a las políticas educativas en su totalidad no participan en la elaboración de los planes existentes, existe poca comunicación entre el personal docente y dirección, y poco apoyo por parte de los docentes en las actividades, lo que evidencia que no existe liderazgo por parte de la directora, además del apoyo brindado en las visitas de acompañamiento pedagógico ha fortalecido el desarrollo del proceso de Enseñanza- Aprendizaje.

Martina. M (2010), en su tesis “Influencia del liderazgo en la calidad de la gestión educativa”, plantea como problema central, ¿En qué medida el liderazgo de los directores se relaciona con la calidad de la gestión educativa de las instituciones educativas? Aplicando una encuesta a directores, docentes y trabajadores arribó a las siguientes conclusiones: El liderazgo de los directores se relaciona con la calidad de la gestión educativa de las Instituciones educativas de Lima, en el periodo Marzo-mayo del 2009, la dimensión que más influenció en la calidad de la gestión educativa, es el pedagógico y se determinó entre las variables materia de la investigación una correlación conjunta, directa y significativa. Estas conclusiones servirán de guía para conocer la forma cómo incide el liderazgo del director en las funciones administrativas.

Magan (2011) sustentó la tesis titulada “Los estilos de liderazgo de los directivos y su relación con el clima organizacional en las instituciones educativas estatales del nivel secundaria de la tercera etapa del distrito de Villa el Salvador UGEL 01 –2011” cuyo objetivo fue: determinar los estilos de liderazgo de los directivos y su relación con el clima organizacional en las instituciones educativas estatales del nivel secundaria de la tercera etapa del distrito de Villa el Salvador UGEL 01 – 2011.

El diseño utilizado fue descriptivo - correlacional de corte transversal, se trabajó con una muestra de 61 docentes y 309 alumnos, concluyendo que queda demostrado que las dimensiones en la institución educativa dan como resultado un estilo transformacional y democrático, Según los resultados se ha establecido que, el estilo de liderazgo de los directivos que repercute más en el clima organizacional es

el estilo autoritario en el desarrollo negativo ante el clima organizacional, el estilo más óptimo del liderazgo para desarrollar un clima organizacional adecuado es el estilo transformacional.

Lo antes mencionado coincide con las variables de la presente investigación, en la cual menciona la problemática que viene ocurriendo en las instituciones educativas, la falta de un buen liderazgo de los directores ya que, en su mayoría son directores autoritarios y, en consecuencia, prevalece un ambiente desorganizado y un clima desagradable en las relaciones interpersonales, lo cual dificulta el cumplimiento de los objetivos planteados en la institución educativa.

Bautista (2012) en su investigación titulada “ Los estilos de liderazgo del director y su relación con el clima organizacional desde la percepción de los docentes en los niveles inicial y primaria de la Institución educativa privada Bertolt Brecht de Lima Metropolitana 2012” cuyo objetivo fue : determinar la relación que existe entre los estilos de liderazgo del director y el clima organizacional desde la percepción de los docentes en los niveles inicial y primaria de la Institución educativa privada Bertolt Brecht de Lima Metropolitana 2012.

El diseño empleado en esta investigación fue correlacional de corte transversal, se trabajó con una muestra de 78 docentes. Las conclusiones fueron: Los estilos de liderazgo del director con 87 % se relacionan significativamente con el clima organización desde la percepción de los docentes en los niveles inicial y primario en la institución educativa privada Bertolt Brecht de Lima Metropolitana, El 79 % de los estilos de liderazgo se relacionan sistemáticamente con la “ estructura “ del clima organizacional desde la percepción de los docente en los niveles de inicial y primaria de la institución educativa privada Bertolt Brecht de Lima Metropolitana debido a que los directores ejecutan una política de guía, apoyo, coordinación, orientación de mentor, arcando las pautas para lograr objetivos organizacionales.

El 90 % del estilo participativo tiene un vínculo con las relaciones humanas del clima organizacional desde la percepción de los docentes en los niveles de inicial y primario porque los directores generan con mejor audacia este tipo de estilo a través de sus actitudes empáticas que desarrollan una comunicación eficaz asertiva,

donde se promueve la democracia, solidaridad, trabajo en equipo y 18 optimas relaciones humanas.

El 95 % de los docentes encuestados expresan que perciben que el director les brinda un ambiente de trabajo grato con buenas relaciones humanas donde predomina consenso y la formación de cada maestro para que enriquezca su aporte, en la variable clima organizacional apreciamos que el 99 % de los docentes encuentran un contexto de trabajo laboral donde existe una estructura clara en sus políticas, metas de trabajo, un clima se promueve espíritu de equipo se reconoce el talento se lo forma entrena motiva hacia la pasión por la excelencia con políticas de incentivo que buscan la superación máxima e integración del docente .

Concluyendo que, se ha logrado evidenciar un clima basado en el aprender a aprender constante. El antecedente en mención realiza el mismo estudio del presente trabajo en la cual el alto compromiso del director es indispensable para obtener un buen clima organizacional en las instituciones educativas, ya que el líder promueve el espíritu de equipo en busca de la superación e integración de los docentes a su vez de las instituciones educativas.

Por su parte Samayoa (2012) en un estudio sobre La Inteligencia Emocional y El Trabajo Docente en Educación Básica a partir de intervenciones para conocer la percepción que tienen los docentes acerca de la presencia de las Habilidades Emocionales en su práctica pedagógica y la posterior realización de talleres en busca de un acercamiento y mejora de la concepción que tienen los docentes del constructo HE , concluye: “que a pesar de que los profesores no carecen de inteligencia emocional se revelan grandes áreas de oportunidad a desarrollar en éste rubro que mejoraría el desempeño en el aula y fuera de ella tanto del profesor como del estudiante”.

Se identificaron competencias emocionales en los docentes en los que se destacaron sus puntos fuertes y sus áreas de oportunidad, con ésta información se afirma que los profesores necesitan desplegar sus áreas de oportunidad a través de diversas modalidades como, talleres, manuales u otro tipo de materiales didácticos destinados a mejorar las habilidades socio afectivas para finalmente asegurar que

existe un reconocimiento por parte de los profesores acerca de la importancia de desarrollar la IE en la misma magnitud que las capacidades cognitivas y que debe hacerse presente en todos los niveles educativos.

Abarca (2010 p.320) dice que por medio de la observación directa de la práctica pedagógica y el contraste con técnicas metodológicas como la entrevista estructurada expuso que las tendencias o características que presenta el profesorado evidencian la falta de formación en habilidades emocionales de los docentes.

De esta manera esta investigación considera las Habilidades Emocionales de los docentes como una parte inherente en los procesos pedagógicos desarrollados en los primeros años de escolaridad y que puede beneficiar los lineamientos de la inteligencia emocional como una parte importante del quehacer diario del docente que interactúa con los niños y niñas de los primeros grados de formación.

En referencia a las competencias emocionales, Bisquerra (2003) las define como “el conjunto de conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes necesarias para comprender, expresar y regular de forma apropiada los fenómenos emocionales”. Este mismo autor estructura las competencias emocionales de la siguiente manera: Conciencia emocional de las propias emociones y las de los demás, así como del clima emocional de un contexto determinado, regulación emocional, manejando adecuadamente las emociones y las relaciones entre emoción, pensamiento y comportamiento. Autonomía personal (autogestión) vinculada a la autoestima y la capacidad para buscar ayuda y recursos, inteligencia interpersonal lo que supone adecuadas habilidades sociales y de comunicación, habilidades de vida y bienestar para solucionar los conflictos que se presenten y tomar decisiones adaptativas

1. Liderazgo Pedagógico

1.1. Conceptos generales

a) Habilidad

Según la Real Academia Española, se entiende la habilidad como la capacidad de alguien para desempeñar de manera correcta y con facilidad una tarea o actividad determinada. De esta manera, se trata de una forma de aptitud específica para una actividad puntual, sea de índole física, mental o social. El término habilidad proviene del latín habilis, que inicialmente significó “aquello que se puede tener”, y fue empleado en la designación de algunas de las especies del género Homo de nuestro pasado evolutivo: Homo habilis, el hombre “hábil” que aprendió a emplear herramientas de piedra para hacerse su vida más fácil.

b) Emoción

Se entiende por emoción el conjunto de reacciones orgánicas que experimenta un individuo cuando responden a ciertos estímulos externos que le permiten adaptarse a una situación con respecto a una persona, objeto, lugar, entre otros. La palabra emoción deriva del latín emotio, que significa “movimiento”, “impulso”. La emoción se caracteriza por ser una alteración del ánimo de corta duración, pero, de mayor intensidad que un sentimiento. Por su parte, los sentimientos son las consecuencias de las emociones, por ello son más duraderas y se pueden verbalizar. Las emociones son las causantes de diversas reacciones orgánicas que pueden ser de tipo fisiológico, psicológico o conductual, es decir, son reacciones que pueden ser tanto innatas como estar influenciadas por las experiencias o conocimientos previos.

c) Autorregulación

La autorregulación es una herramienta fundamental que permitirá al alumno activar su aprendizaje y alcanzar con éxito sus propósitos educativos. Cuando hablamos de autorregulación nos referimos al control que un sujeto realiza sobre sus pensamientos, acciones, emociones y motivación a través de estrategias personales para alcanzar los objetivos, que se ha establecido

- El control de los pensamientos es un proceso meta cognitivo, es decir, que permite el control de los propios procesos cognitivos.
- El control de las acciones permitirá ejercer un dominio sobre la conducta tal que nos permita alcanzar nuestros objetivos.
- El control de las emociones, tanto positivas como negativas, también está vinculado con el logro de nuestras metas.
- El control de la motivación consiste en auto motivarse para una tarea y en mantener, durante la ejecución, la concentración e interés.

El liderazgo está en muchas personas, en una madre de nuestro vecindario que influye decisivamente en la forma que educa a sus hijos, en un docente que ha logrado despertar el interés por un área y ha conseguido que algunos de sus estudiantes hayan seguido sus pasos en los estudios de esa materia. En definitiva, una persona que ha mostrado influencia en algunas personas, y en esto consiste fundamentalmente el liderazgo, en tener influencia en las personas que tienen contacto con nosotros, nuestros hijos e hijas, nuestros amigos/as, nuestros estudiantes, las personas que trabajan con nosotros.

El liderazgo no depende completamente de cualidades personales innatas, debe planificarse y promoverse. La formación para el ejercicio de educador es algo incuestionable, pero en la actualidad el énfasis se está poniendo en la necesidad de formarse en el liderazgo pedagógico, ya que son los estudiantes y sus logros el principal propósito de los centros y, por ende, de sus educadores. Parece una paradoja que, hablando de centros educativos, estemos insistiendo en la necesidad de liderazgo pedagógico, que debería darse por sentado, pero desgraciadamente no es así. A veces nos centramos más en una labor administrativa y gerencialita de la docencia, dejando a un lado, lo que para nosotros sería la labor de la esencia de la educación.

El papel del liderazgo en las organizaciones ha cambiado profundamente durante el último siglo. En la década de los ochenta, la preocupación de las organizaciones estaba más enfocada a la identificación de líderes con capacidad administrativa.

En la década de los noventa, el objetivo se encuentra en la capacidad de planificar y ejecutar estratégicamente, repensando conceptos, innovando en la organización y haciendo posible el crecimiento. Actualmente, por tanto, las organizaciones del siglo XXI buscan líderes que consigan traducir el planteamiento estratégico en variadas funciones: el análisis de la situación, la toma de decisiones, la capacidad de persuasión, las competencias relativas a la gestión de personas, condiciones ligadas con la apertura, la participación y el establecimiento de relaciones más democráticas.

Dentro de una institución educativa, el liderazgo debe ser eminentemente pedagógico o educativo. El ejercicio del liderazgo en educación puede ser considerado a diferentes niveles, los matices de su actuación pueden ser específicamente peculiares:

- El rol que puede jugar el responsable supremo de la educación en un determinado país;
- El liderazgo del docente en el contexto específico del aula y del Centro.
- El rol que un estudiante ejerce como líder con sus compañeros de centro o de clase;
- Es necesario abrir una nueva era en la que recuperemos la figura central del docente-líder, convencidos de que la calidad de enseñanza depende primordialmente de la altura personal, científica, pedagógica, de los hombres y mujeres que animan nuestra educación. El papel del profesor ha cambiado profundamente y lo hará mucho más en el siglo XXI. El tipo de sociedad que se perfila exigirá reforzar determinados cometidos, la adquisición de nuevas habilidades, cambios de mentalidad y perspectivas. Se tratará de un profesional distinto al que estamos acostumbrados, por lo que debemos reflexionar sobre los -ten la recuperación del profesor como líder.

La educación requiere como primer componente una destacada personalidad del docente, dotada de una gran capacidad de competencias personales para

promover aprendizajes contando con los recursos de nuestro tiempo, inimaginables en épocas anteriores. De cara al futuro, los educadores también inician y llevan a término tareas o valores emergentes, entre los que destaca **un** liderazgo horizontal. Es innegable que hoy existe una cultura de participación profundamente arraigada, que alcanza también a los centros educativos. En la actualidad no puede haber educación eficaz sin un Proyecto Educativo común, participado y potenciado por todos.

1.2. Habilidades del equipo directivo como líderes pedagógicos

Para José Ramón Fernández de la Cigoña Fraga, editor de contenidos del Grupo CEF. - UDIMA, que ha elaborado una serie de recomendaciones, “La dirección de un equipo de personas hacia un objetivo común es una de las tareas más apasionantes que un directivo puede acometer, pero no es una tarea fácil ya que requiere de habilidad, experiencia y formación”. Además, añade “Es muy importante que los directivos sean capaces de renovarse constantemente y tener capacidad de adaptarse a las circunstancias y saber evolucionar ante los cambios del entorno, aprendiendo de sus aciertos y errores”.

El liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o de las directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser y actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado, haciendo que, este equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos. También se entiende como la capacidad de delegar, tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea este personal, gerencial o institucional (dentro del proceso administrativo de la organización).

Según el autor George R. Terry lo define como “la actividad de influir en la gente para que se empeñe de buena gana por los objetivos del grupo”.

Aunar a un equipo en el logro de un objetivo con motivación y compromiso es una habilidad innata de los mejores directivos. Para ello, el líder debe de ser capaz de descubrir y potenciar las capacidades de quienes forman su equipo, siendo como un entrenador («coach») que acompaña, instruye y entrena a sus integrantes.

- a) **Saber delegar:** Un buen directivo debe tener capacidad para delegar funciones entre los miembros de su equipo, haciéndolos responsables de la correcta ejecución de las tareas, bien sea individualmente o a un conjunto de trabajadores. Para ello deberá saber discernir que tareas pueden ser delegadas o no.
- b) **Construcción en equipo:** No hay que confundir un grupo de trabajadores con un “equipo”, que ha de estar organizado, motivado y disciplinado. Un equipo debe compartir logros y fracasos, siendo capaces de dejar de lado objetivos particulares en aras de la consecución de objetivos colectivos.
- c) **Saber comunicar:** Tanto de forma oral como escrita, la habilidad para la comunicación deberá adaptarse a los diversos interlocutores, subordinados, superiores, etc. Será importante elegir los mejores momentos, medios y maneras de realizar la comunicación.
- d) **Capacidad de resolución de problemas:** La habilidad principal es evitarlos, anticipándose a la eclosión de las situaciones conflictivas o problemáticas. Dado que eso no siempre ocurre el directivo deberá poner en juego todas sus capacidades para resolver los problemas de la mejor forma posible y con las menores consecuencias negativas.
- e) **Habilidad Técnica:** De nada servirá las habilidades de gestión, si el directivo no dispone de un bagaje de conocimientos técnicos que le permitan supervisar y distribuir el trabajo entre los miembros de su equipo. Además, debe ser un referente para su equipo aportando sus conocimientos cuando sea preciso.
- f) **Habilidad para la gestión:** Como dijo Heráclito: «Todo fluye, todo cambia, nada permanece constante». Los directivos han de poseer la habilidad para liderar los cambios, siendo uno de los retos que tienen en la actualidad la adaptación a la digitalización de las empresas.

- g) **Empatía:** La empatía es la capacidad de percibir, compartir y comprender lo que otro ser puede sentir, siendo esta una habilidad clave de cualquier directivo, que debe de tener la capacidad de ponerse en la situación de sus colaboradores.
- h) **Resiliencia:** Es la capacidad para adaptarse positivamente a situaciones adversas. Un buen directivo habrá de decidir cuándo y de qué manera trasladar las situaciones difíciles a los miembros de su equipo, motivándolo para solucionar conjuntamente los momentos complicados por los que a menudo atraviesan las empresas.
- i) **Habilidades sociales:** La empatía es la capacidad de percibir, compartir y comprender lo que otro ser puede sentir, siendo esta una habilidad clave de cualquier directivo, que debe de tener la capacidad de ponerse en la situación de sus colaboradores. Ese tipo de relación generará un buen clima laboral, relaciones satisfactorias y se reforzarán los lazos entre los miembros del equipo.
- j) **Fluidez en la toma de decisiones:** Gran parte del tiempo del directivo se utiliza para tomar decisiones, por lo que optimizar ese proceso contribuirá en gran manera a su éxito. Muy importante también será tomar cada decisión en el momento oportuno; los retrasos pueden hacer que una decisión ya no sea acertada.
- k) **Habilidad para reconocer y recompensar:** Un equipo que ve reconocido su esfuerzo y sea recompensado por su esfuerzo, aumentará su motivación, así como su implicación para lograr llevar a cabo los objetivos establecidos por su líder.

1.3. Tipo de liderazgo pedagógico

El liderazgo es el conjunto de habilidades de un individuo que le permiten ejercer tareas como líder. Un líder es aquel que está al mando de un grupo y tiene la capacidad de motivar a sus integrantes a través de su discurso o de su empatía.

Existen diferentes tipos de líderes que se desempeñan en ámbitos variados como una empresa, una familia, una organización, un equipo de fútbol, entre otros. En algunos casos, los miembros del grupo solo acatan las órdenes del líder, en otros ayudan a tomar decisiones dando su punto de vista y colaborando. Las habilidades de un líder son variadas y son la clave para generar una influencia positiva sobre un determinado grupo de personas. El líder suele tomar la iniciativa para comenzar a hacer algo, luego gestiona y evalúa.

Líder también es aquel que tiene características que lo hacen una persona célebre o que impone respeto, se destaca entre los demás y tiene cualidades que le dan superioridad para desempeñar un papel. El líder sobresale en algún aspecto (título, experiencia, conocimientos, desempeño) y suele ser un modelo a seguir para el resto de sus pares. (Equipo editorial, 2021)

De acuerdo con Soto, G. (2009), cuando ya le ha sido asignada la responsabilidad del liderazgo a la autoridad correspondiente, es tarea del líder lograr las metas trabajando con y mediante sus seguidores. Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto al cumplimiento con sus responsabilidades en relación con sus seguidores. El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos estilos de liderazgo existentes, los cuales varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subalternos.

Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la descripción de los tres estilos básicos: el líder autócrata o coercitivo, el líder participativo o democrático y el líder liberal. En este sentido, Soto, G. (2009), considera que "los estilos de liderazgo están ligados a ciertas características de personalidad y, por lo tanto, relativamente inflexibles". Otros, por el contrario, consideran que los líderes pueden aprender y cambiar sus estilos,

adaptándolos a las diversas situaciones. Así, todos los estilos pueden tener éxito, dependiendo de las circunstancias. Teniendo en consideración que la estructura social influye en el tipo de liderazgo, también es posible constatar que un líder puede asumir, en diversas ocasiones, distintos estilos de conducción de grupos, dependiendo de quién toma las decisiones. De este modo se puede hablar de un:

1.3.1. Liderazgo Autocrático o Coercitivo

Se caracteriza porque el líder:

- Determina toda política, puesto que, la autoridad dicta una a una las técnicas y los pasos a seguir.
- Dice a cada miembro la tarea que se desarrollará y presenta a sus compañeros de trabajo.
- Tiende a ser personal al elogiar y criticar el trabajo de cada miembro, pero se mantiene alejado de toda participación de grupo activa, excepto en las manifestaciones.
- Toma decisiones en nombre del grupo, es decir, no permite la participación de los demás, del camino que ha de seguirse para alcanzar los objetivos comunes, aunque se puede producir casos en que se otorga la oportunidad de voz y voto, pero con el cuidado de reservarse el poder de decidir para sí mismo.
- Influencia del director autocrático sobre los docentes

En correspondencia con Pérez, J. (2008), el director autocrático es el que toma todas las decisiones iniciales concernientes a los principales aspectos de la actividad educativa. En sus directivas explica siempre cómo desea que se cumplan y él mismo se encarga de evaluar, unilateralmente, la forma en que se han ejecutado. El efecto de un liderazgo de este tipo sobre los docentes es evidente. Atentos a todos los deseos del director, rivalizan entre sí para lograr sus favores. La competencia por llegar a formar parte del anhelado "círculo íntimo" se hace feroz y con frecuencia los menos afortunados acusan a los favorecidos por la suerte de adúladores y serviles

Por su parte Maureira, O. (2009), en lo que al liderazgo autocrático respecta, señala que este tipo de liderazgo es donde el director impone su voluntad sobre los docentes y controla la conducta de ellos; esta clase de autoridad no existe en las pautas del liderazgo democrático ya que depende del poder que tiene la autoridad para ejercerlo, pero este poder puede ser delegado por las autoridades superiores o por los subordinados; en uno u otro caso se está dentro de una situación de libertad.

Al respecto Brito, G. citado por Ascanio, E. (2009), agrega que una de las principales características de este estilo es una excesiva orientación hacia la tarea, ya que se cree que esta es la única finalidad del grupo, por lo que es claro que la gran motivación es la productividad. Enfatiza en la eficacia al tratar de disponer todos los elementos, de manera que los individuos no desvíen la atención de su labor.

1.3.2.Liderazgo Democrático o Participativo:

Se caracteriza porque:

- Toda política queda a discusión y decisión del grupo, animado y apoyado por el líder. - Se gana perspectiva de actividad durante el período de discusión. Se esbozan los pasos generales hacia la meta de grupo y cuando se necesita consejo técnico, el líder sugiere dos o más procedimientos alternativos de dónde elegir.
- Los miembros pueden trabajar con quien lo deseen, y se deja al grupo dividir las tareas.
- Al elogiar o criticar, el líder es "objetivo" o "justo", y trata de ser un miembro regular del grupo en su espíritu, sin realizar demasiado trabajo.

En relación al Liderazgo Democrático, Brito, G. citado por Ascanio, E. (2009), expresa que este tipo de liderazgo "otorga gran importancia al crecimiento y desarrollo de todos los miembros del grupo permitiendo que trabajen según el

principio de consenso y toma de decisiones". De igual manera trata de lograr que las relaciones interpersonales sean agradables y de óptima calidad, ya que este elemento le sirve de base para la efectiva marcha del grupo y la resolución de sus problemas.

El liderazgo democrático recurre al mínimo a la intimidación de las personas para inducirlas a la acción, asimismo, usa la información para un mayor conocimiento de los antecedentes, intereses y habilidades de todos los miembros. También logra que se alcancen las metas a través del esfuerzo sincero, la motivación, el compromiso, la confianza y el respeto, de igual manera, existe una alta orientación hacia la tarea y hacia la persona.

En contraste con el liderazgo autocrático, Pérez, J. (2008) afirma que: El liderazgo democrático es aquel donde todo el personal de la escuela forma parte activa del funcionamiento de esta, además piensa que los profesores son los principales agentes de la educación y que el núcleo del programa educacional se halla en la relación directa que establecen con los docentes. No se trata de que crea que todos los docentes son igualmente competentes y que no les atribuya responsabilidades por el buen o mal desempeño de su labor; más bien se impone como tarea ayudarlos en todo lo posible para que den lo mejor de sí mismos, y piensa que esto se puede lograr si se apoyan mutuamente y deciden de modo cooperativo cuáles son sus funciones principales, para luego llevarlas a la práctica cada cual por su lado.

En apariencia, este tipo de control es menos eficiente que el autocrático puesto que, si se estimula deliberadamente a los docentes a establecer un contacto más íntimo entre sí y a ventilar sus diferencias en debates abiertos se magnificarán, sin duda, las dificultades normales de toda convivencia.

1.3.3.Liderazgo Liberal

Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los empleados asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control, excepto por los ajustes de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores, evidentemente, el empleado tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio. Desde luego, existen diversos grados de liderazgo entre estos estilos; sólo se analizaron tres de las posiciones más definidas. En una época, algunos autores y administradores separaban uno de estos estilos de liderazgo y lo promovían como la solución para todas las necesidades de supervisión.

1.3.4.Liderazgo Socioemocional

Asume el rol de reducir las hostilidades, dedicando más atención a los sentimientos de los miembros del grupo. Su función dentro del grupo es de mantenimiento, que engloba todas aquellas actividades que mantienen unido al grupo, evitando las tensiones. Es el que más atractivo para los miembros del grupo, Según Hollander F. y Bales R, (1970): las funciones de tarea y la parte socioemocional están separadas, es decir, las desempeñan personas distintas, por su parte Burke E. (1967, 1974) afirma que una sola persona puede desempeñar las dos funciones en un grupo, siempre que los miembros tengan claro desde el principio que el objetivo último es el rendimiento del grupo.

Según Homans, G. (1961): El líder de un grupo es el individuo con mayor capacidad para influir a un gran número de miembros de forma regular. La influencia y, por tanto, el liderazgo de una persona descansa en su habilidad para proporcionar recompensas y castigos. La base del liderazgo es el intercambio de recompensas dentro del grupo.

1.3.5. Liderazgo Carismático

Es el que tiene la capacidad de generar entusiasmo es elegido como líder por su manera de dar entusiasmo a sus seguidores. El carisma es una atribución que los seguidores realizan basándose en ciertas conductas del líder, estableciendo una relación emocional entre el líder y seguidores, además la capacidad de transmitir emociones de manera no verbal. Para que un líder sea considerado carismático debe producir grandes efectos sobre sus seguidores y llegar a alcanzar niveles de rendimiento mucho mayor de lo esperado aun en circunstancias adversas. La dominación carismática, supone un proceso de comunicación de carácter emotivo.

Las principales acciones del líder que producen la atribución de carisma de parte de sus empleados son:

- Discrepancia con lo establecido y deseos de cambiarlo.
- Propuesta de una alternativa que ilusione y convenza a los seguidores.
- El uso de medios no convencionales e innovadores para alcanzar este cambio.
- Ser capaces de asumir altos riesgos personales y dañar sus propios intereses con tal de conseguir sus objetivos.

El líder carismático es capaz de transformar la organización o la entidad social de la que forma parte a través de cuatro etapas:

- Es capaz de percibir las deficiencias en la situación existente, sentir la necesidad del cambio y formular una nueva visión. Se entiende por visión una nueva imagen del futuro de la organización formulado por el líder.
- Debe ser capaz de transmitir a los miembros de la organización la importancia de su visión y de inculcar en sus seguidores la necesidad del cambio en el sentido por el indicado para ello es necesario que el líder carismático sea un buen comunicador.

- Capaz de inspirar en los miembros de su organización una gran fe y confianza tanto en él, como en la visión que sostiene. Esto puede lograrlo de varias maneras: asumiendo riesgos personales, mostrando que no hace las cosas buscando un beneficio personal, demostrando una total dedicación y demostrando que es el que más sabe en los asuntos relacionados con la visión.
- Finalmente, y una vez cubiertas las etapas anteriores el líder carismático consigue que su visión sea asumida por los miembros de la organización y, a través de su ejemplo personal y de la fuerte identificación producida, logra que los seguidores adquieran una gran confianza en sí mismos y, en definitiva, que la visión inicial se cumpla.

1.3.6. Líder Emprendedor

El emprendedor quiere progresar, lograr resultados, alcanzar los objetivos, emprender proyectos cada vez más grandes crecimiento y mejora, como líder, el emprendedor no sólo se centra en su propio crecimiento y en el aplauso, sino que también trabaja a partir de una visión clara, involucra a los demás y cuida bien de las personas de su entorno, además de controlar el movimiento, también aspira a la estabilidad, decide a veces claramente no hacer algo y respeta las tradiciones.

Un directivo que se comporta como emprendedor tiene objetivos claros ante sí, y sólo cuenta los resultados, desea destacar piensa que querer es más importante que poder. Su método para la toma de decisiones depende de la situación. Fortalezas: motivado, altamente orientado a los resultados Debilidades: dificultad a la hora de seguir las normas y de compartir el éxito, escasa consideración por los colaboradores más débiles.

1.3.7. Líder Proactivo

Un líder, especialmente, tiene que ser proactivo, ya que necesita adelantarse a los acontecimientos y no esperar pasivamente para ver lo que pasa. El otro aspecto

de la proactividad, la práctica de analizar lo que se puede controlar y lo que no, también resulta interesante ya que hace que el líder concentre sus energías en las áreas sobre las que se puede ejercer algún control. Ser proactivo significa tomar la responsabilidad de la propia vida, ejercitar la habilidad de seleccionar respuesta ante cualquier estímulo. Esto implica comportarte según la elección consciente, basado en los valores y principios, no en las condiciones en las que se encuentras.

El liderazgo proactivo está compuesto por los siguientes factores:

- Confía en las personas.
- Piensa que en la vida nunca dejamos de aprender y todas las personas tienen algo que enseñarnos.
- Se enfoca en los objetivos y no en los individuos.
- Acepta que sobre nuestras ideas siempre habrá formas mejores de ver y hacer las cosas.
- Busca continuamente nuevas oportunidades y marca la diferencia con acciones positivas.
- Jamás espera a que los demás tomen decisiones por él.
- Establece objetivos prácticos encaminados al cambio.
- Persevera y persiste en todos tus esfuerzos.
- Emprende la acción y no le temas a las aventuras a pesar de la inseguridad.
- Consigue resultados palpables, siempre orientate a los resultados.

1.3.8. Líder Complaciente

Este tipo de liderazgo está compuesto por un líder que siente la necesidad de ser apreciado por todos, y de satisfacer a todos, esto permite que la aceptación por parte del grupo sea muy favorable para el líder al principio. Las personas que están subalternas a este tipo de liderazgo pueden disfrutar cierto grado de bienestar al saber que lo que le pidan al líder que haga por ellos, o les permitan hacer, tendrán siempre su consentimiento, pero este tipo de relación de liderazgo

es muy preferido por el grupo de personas interesadas, y desconsideradas dentro de la organización.

Por el contrario, las personas comprometidas con la organización no toleran a este tipo de líder por ser personas fácilmente moldeadas por lo que el grupo antoje. La mayoría de las personas eficientes, desean tener entre sus líderes a personas comprometidas, que asuman logros, metas, y que están claras con lo que desean lograr en el grupo, y que se encargan de moldear al grupo, y no que el grupo los moldee a ellos.

De acuerdo con Salazar A. (2006), en los últimos años las reflexiones en torno al liderazgo y la mejora escolar 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 docente de hoy. 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.

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, A.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:

- Apoya a los profesores a la hora de desarrollar y sostener una cultura escolar profesional
- Promueve el desarrollo profesional de los profesores
- Mejora los procesos de resolución de problemas.

Este mismo autor, apunta seis dimensiones de este liderazgo:

- Construir la visión y metas del centro
- Proporcionar estímulos intelectuales
- Ofrecer apoyo individualizado
- Simbolizar prácticas y valores profesionales
- Demostrar expectativas de alto rendimiento
- Desarrollar estructuras que promuevan la participación en la toma de decisión (Leith Wood y Jantzi; 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.

1.4. Funciones del líder pedagógico

El líder pedagógico, de acuerdo con las recientes investigaciones, centra su quehacer educativo en: formular, hacer seguimiento y evaluar las metas y objetivos del establecimiento, los planes y programas de estudio y las estrategias para su implementación.

Ser un buen estratega y tener un pensamiento divergente, Propiciar una comunicación horizontal, fluida y asertiva. · Ser Creativo, innovador y visionario. Capacidad de escucha y del trabajo en equipo, delegando funciones para un fin institucional. Implica aprovechar el depósito de talento no utilizado dentro de la institución educativa y de ese modo brindar a los demás la oportunidad de compartir sus habilidades y contribuir al trabajo escolar. Los líderes que se esfuerzan por desarrollar sus capacidades promueven el liderazgo en otros.

El Liderazgo en educación permite que exista un “sentido de pertenencia” a la institución, tanto de sus trabajadores como de sus estudiantes. Esto hace que se obtengan resultados educativos positivos y que exista un ambiente laboral y de relaciones humanas que mejorarán en todos los aspectos a la comunidad educativa.

1.4.1. Planificación

La planificación es la base fundamental de la escuela, debido a que de ella se derivan las actividades, métodos, estrategias que se utilizan en el desempeño de las políticas educativas para cumplir los objetivos y metas en el proceso de enseñanza aprendizaje.

Para Gómez (1994) "La planificación es en gran medida la tarea de hacer que sucedan cosas que de otro modo no sucederían". La planificación es la primera función administrativa porque sirve de base para las demás funciones. Esta función determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben cumplirse y que debe

hacerse para alcanzarlos; por tanto, es un modelo teórico para actuar en el futuro. La planificación comienza por establecer los objetivos y detallar los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible.

La planificación determina donde se pretende llegar, que debe hacerse, como, cuando y en qué orden debe hacerse, La planificación es importante porque pronostica los cambios que puedan presentarse en el futuro, previendo las medidas necesarias para afrontar el efecto que puedan surgir; es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier grupo social, estableciendo las medidas necesarias para afrontarlas, por otra parte, el reconocer hacia donde se dirige y aprovechar esfuerzo.

a) Principios de planificación

Es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier grupo social, ya que a través de ella se prevén las contingencias y los cambios que pueda deparar el futuro, estableciendo las medidas necesarias para afrontarlas, por otra parte, reconocer hacia donde se dirige la acción permitiendo encaminar y aprovechar los esfuerzos.

Según Fayol. (1841) se pueden mencionar estos principios.

- **División de Trabajo:** Cuanto más se especialicen las personas, con mayor eficiencia desempeñarán su oficio. Este principio se ve muy claro en la moderna línea de montaje.
- **Autoridad:** Los gerentes tienen que dar órdenes para que se hagan las cosas. Si bien la autoridad formal les da el derecho de mandar, los gerentes no siempre obtendrán obediencia, a menos que tengan también autoridad personal (Liderazgo).
- **Disciplina:** Los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y convenios que gobiernan la empresa. Esto será el resultado de un buen liderazgo en todos los niveles, de acuerdos equitativos (tales

disposiciones para recompensar el rendimiento superior) y sanciones para las infracciones, aplicadas con justicia.

- **Unidad de Dirección:** Las operaciones que tienen un mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente que use un solo plan.
- **Unidad de Mando:** Cada empleado debe recibir instrucciones sobre una operación particular solamente de una persona.
- **Subordinación de interés individual al bien común:** En cualquier empresa el interés de los empleados no debe tener prelación sobre los intereses de la organización como un todo.
- **Remuneración:** La compensación por el trabajo debe ser equitativa para los empleados como para los patronos.
- **Centralización:** Fayol creía que los gerentes deben conservar la responsabilidad final pero también necesitan dar a su subalterna autoridad suficiente para que puedan realizar adecuadamente su oficio. El problema consiste en encontrar el mejor grado de centralización en cada caso.
- **Jerarquía:** La línea de autoridad en una organización representada hoy generalmente por cuadros y líneas de un organigrama pasa en orden de rangos desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos de la empresa.
- **Orden:** Los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento adecuado. En particular, cada individuo debe ocupar el cargo o posición más adecuados para él.
- **Equidad:** Los administradores deben ser amistosos y equitativos con sus subalternos.
- **Estabilidad del personal:** Una alta tasa de rotación del personal no es conveniente para el eficiente funcionamiento de una organización.
- **Iniciativa:** Debe darse a la subalterna libertad para concebir y llevar a cabo sus planes, aun cuando a veces se comentan errores.

- **Espíritu de equipo:** Promover el espíritu de equipo dará a la organización un sentido de unidad. Fayol recomendaba, por ejemplo, el empleo de la comunicación verbal en lugar de la comunicación formal por escrito, siempre que fuera posible.

b) Tipos de planificación

Los administradores enfrentan retos de planeación en el flujo de actividad en las organizaciones. En algunos casos el ambiente de planeación es estable y muy predecible, en otros es dinámico e incierto. En todos los casos los administradores deben comprender los diferentes tipos de planes y ser capaces de aplicarlos eficazmente.

Lara, (2011) expone los tipos de planificación:

- Por su duración: las organizaciones requieren planes que cubran diferentes horizontes de tiempo, se clasifican en planes cortos y largo plazo.
- Planes cortos y largo plazo: una regla práctica es que los planes a corto plazo cubran un año o menos, los planes a mediano plazo cubren de uno a dos años, y los planes a largo plazo cubran tres años a más hacia el futuro.
- Por su utilización: los planes se clasifican en planes de uso continuo o permanente y planes únicos o de un solo uso
- Planes de uso continuo o permanente: adoptan las formas de políticas y procedimientos organizacionales, están diseñados para usarse una y otra vez. Establecen lineamientos que orientan la conducta por medio de las instrucciones uniformes que deberán seguirse en ciertos tipos de situaciones independientemente del momento y lugar en que ocurran en una organización.
- La planificación es importante ya que es la acción transformadora que se implementa en un ambiente social y económico; en ella se plasman las distintas alternativas que pueden ser tomadas para el presente y futuro, eligiendo las prioridades para la buena andanza de los centros educativos o cualquier institución

1.4.2. Organización

Tiene gran importancia ya que suministra los métodos para que puedan desempeñar las actividades eficientemente, reduciendo los costos e incrementando la productividad.

Expresa según Fayol (2012) Organización se define como: la tarea o actividad por medio de la cual un administrador prevé la coordinación de variables, la estructura y funciones administrativas, las relaciones de autoridad, el empleo y desarrollo de los recursos humanos y materiales, en función de objetivos previamente definidos.

a) Organigramas

Es más importante el establecimiento de un organigrama bien definido, actualizado, claro y sencillo de entender. También debemos de tomar en cuenta las ventajas que nos brinda el tener por escrito todos los puestos de la organización y conocer los niveles jerárquicos por los cuales se encuentra formada nuestra organización. Como es el conocer los niveles de autoridad, visualizar mediante una representación gráfica al personal que forma parte del personal.

Vásquez (2012) las organizaciones deben contar con una estructura organizacional de acuerdo a todas las actividades o tareas que pretenden realizar y se clasifican de acuerdo a las necesidades del trabajo los más comunes.

- **Clásico:** es el más común de todos los organigramas y el que presenta las características más importantes de la estructura organizacional, el organigrama clásico facilita la codificación de los órganos o las actividades de la organización
- **Organigrama vertical:** es idéntico al organigrama clásico, excepto en que se elabora verticalmente.

- **Sectorial o radial**, organigrama costa de círculos concéntricos que representan los diversos niveles jerárquicos; la autoridad máxima se localiza en el centro del organigrama y el nivel jerárquico disminuye a medida que se acerca a la periferia. El organigrama sectorial o radial permite representar la estructura organizacional de manera compacta. No obstante, representa ciertas limitaciones técnicas, pues dificulta la representación de órganos auxiliares muy variados
- **Circular**: se elabora en círculos concéntricos que representan los diversos niveles jerárquicos, trazados en líneas continuas o punteadas. Las líneas continuas representan los canales de comunicación existentes entre los órganos (o cargos). En lo demás se parece a un organigrama clásico abierto en abanico.

Según Haro (2005) opina la importancia de la estructura organizacional en cuanto a sus ventajas y desventajas, este nos ayuda a una implementación adecuada de quien lo debe hacer y quien debe hacerlo. Las estructuras organizacionales ayudan a identificar a la comunidad educativa quien es la persona que administra las instituciones, en este caso es el director de la escuela.

1.4.3. Dirección

Según Gonzáles (2012) expresa que la dirección tiene como una de sus definiciones “impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados”.

El director es la pieza fundamental en todo el quehacer institucional donde debe delegar con autoridad, las funciones que cada uno debe de asumir para el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.

Etapas de proceso de dirección:

- **Autoridad y mando:** es el principio del que deriva toda la administración y por lo mismo, su elemento principal que es la dirección.
- **Comunicación:** es como el sistema nervioso de un organismo social, pues lleva al centro al director y todos los elementos que deben conocerse.
- **Delegación:** es la forma técnica para comunicar a los subordinados la facultad de decidir sin perder el control de lo que se ejecuta.
- **Supervisión:** la función última de la administración, pero importante, es revisar si las cosas se están haciendo tal y como se habían planeado y ordenado.

1.4.4. Control

Fayol (1976) define el control consiste en verificar, comprobar y regular si todo ocurre de conformidad con el plan y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzca nuevamente. El control es una etapa fundamental en la administración, aunque se cuente con magníficos planes, estructura organizacional adecuada y dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cual es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo a los objetivos. Las escuelas deben de llevar a cabo el control con la finalidad de archivar toda la documentación tanto administrativa, legal y académica ya que esto permitirá un mejor orden en todos los procesos y acceso a los mismos.

Etapas del control

- Establecimiento de estándares y controles: porque sin estos es imposible hacer la comparación, base de todo control. Este paso es propio del administrador.
- Operación de controles: este suele ser una función propia de los técnicos especialistas en cada uno de ellos.

- Evaluación de resultados: esta es una función administrativa, que vuelve a construir un medio de planeación.

El control se enfoca en evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se están llevando a cabo.

Elementos del proceso de control

- **Establecimiento de estándares:** Es la primera etapa del control, que establece los estándares o criterios de evaluación o comparación. Un estándar es una norma o un criterio que sirve de base para la evaluación o comparación de alguna cosa.
- **Evaluación del desempeño:** que tiene como fin evaluar lo que se está haciendo.
- **Comparación** del desempeño con el estándar establecido: que compara el desempeño con lo que fue establecido como estándar, para verificar si hay desvío o variación, esto es, algún error o falla con relación al desempeño esperado.
- **Acción correctiva:** que busca corregir el desempeño para adecuarlo al estándar esperado. La acción correctiva es siempre una medida de corrección y adecuación de algún desvío o variación con relación al estándar esperado.

1.4.5. Supervisión

La supervisión, es un conjunto organizado de principios, métodos y técnicas que tienden al mejoramiento del proceso de enseñanza- aprendizaje, pero el término que hoy en día se utiliza es acompañamiento pedagógico este consiste en realizar una visita al aula de clase con la intención de realizar una asesoría donde el docente se sienta cómodo y en confianza con las recomendaciones que se le proporcionan para brindar una educación de calidad y a conciencia.

Según Imedeo. N (1975) en su obra introducción a la supervisión escolar la define “El desempeño de una tarea delante de las personas que sean interesadas en la misma, a fin de que sea, luego, criticada, repetida, y si se le considera de utilidad, adoptada”. En consecuencia, al acompañamiento pedagógico, conjuntamente con la aplicación de los procesos gerenciales en el aula, contribuirá en gran manera, al fortalecimiento del desempeño Docente en la aplicación de estrategias y técnicas y por ende a la optimización de los procesos educativos.

Rodríguez (2007), plantea que el acompañamiento pedagógico: es considerado como una herramienta en el proceso formativo de los docentes al brindar apoyo y asesoramiento directo desde el aula a aquellas inquietudes, dudas, dificultades, fortalezas, verificación de propuestas innovadoras, aplicabilidad de estrategias y técnicas, con las que se puede enfrentar el docente en su quehacer diario y cotidiano con sus estudiantes. En este sentido, el acompañamiento pedagógico debe proporcionar soluciones a las debilidades y problemas encontrados en el aula de clase, con la finalidad de optimizar el proceso didáctico del Docente a través de la puesta en práctica de los diferentes métodos y fases, antes, durante y después de la asesoría, según la necesidad encontrada.

a) Principios de supervisión

El éxito de la supervisión depende de las relaciones que se den entre supervisor y supervisado. En la forma en que el supervisor se comunica con el supervisado y con todas las personas que conforman la comunidad escolar y aún más la comunidad educativa. Solo cuando el mismo asuma su rol de comunicador, y de orientador de docente supervisado, mejorará sus relaciones humanas, lo que le llevará como consecuencia lógica a su desarrollo personal y al de las personas sobre las cuales ejerza su función supervisora.

Según Balmaceda, (2012) la supervisión moderna debe tomar en cuenta los siguientes principios:

- **Sistémica:** No solo desde la perspectiva del sistema educativo en su conjunto, sino como función propia e integral del sistema y de las instancias que lo conforman.
- **Democrática:** siendo participativa, donde la relación supervisor-supervisado debe trascender para volverla una tarea de colectivo.
- **Integra:** donde la supervisión escolar será un sistema coherentemente organizado de manera vertical y horizontal.
- **Científica:** donde su quehacer técnico tenga que ver con el método científico, siendo objetiva basada en la realidad.
- **Creativa:** porque debe convertirse en un proceso permanente de formación, motivadora e inventiva en un estado constante de experimentación.
- **Formativa:** siendo un medio de crecimiento personal y profesional del docente supervisado y también del supervisor.
- **Comunicativa:** tratando de ser un proceso sin traumas, donde se dialogue sin confrontar en las posiciones y procurar de proponer soluciones a los problemas que se presenten.
- **Periódica,** continua, sistemática y auto controlada: siendo debidamente planificada, paralela a la ejecución del currículum.

Estos principios ponen de manifiesto un interesante conjunto de aspectos que enriquecen y fortalecen la supervisión educativa. El reconocimiento de un cambio de paradigma entre la supervisión tradicional y la moderna, facilitan la comprensión de sus propósitos, fines y alcances.

b) Técnicas de supervisión

Según Fermín, (1980) expresa que las técnicas aplicadas en la supervisión docente se destacan las siguientes:

- **Entrevista:** Es fundamentalmente, un intercambio de impresiones, una conversación que se desarrolla entre dos o más personas, sus objetivos pueden ser diversos.
- **Visitas a clases:** La técnica de supervisión más utilizada en nuestras instituciones docentes es la visita al salón de clase, sin temor a equivocarnos podemos decir que, en su gran mayoría de los casos, la visita es la técnica de supervisión que se utiliza y puede ser definida de la siguiente manera: Es la acción planificada de concurrir al salón de clase, por un tiempo. Es la acción planificada de concurrir al salón de clase, por un tiempo previamente establecido, con el fin de observar el desempeño del docente o por otros motivos siempre relacionados con la situación de enseñanza.
- **Reuniones con el personal:** La reunión es una de las técnicas más utilizadas y de mayor rendimiento de la supervisión docente. Podríamos decir, sin temor a equivocarnos que no puede faltar en ningún plan de supervisión.

Consiste en el encuentro de personas interesadas en un tema en común , afín de analizarlo, discutirlo y llegar a conclusiones finales, todo con arreglo a un plan previamente trazado preparar y dirigir una reunión es tarea relativamente social sin embargo, esto no es sino una verdad aparente, pues son muchas y muy difíciles los interrogantes que se le plantean a quien por la vía de la discusión ordenada, busca soluciones a un problema o trata de conseguir apoyo para una reunión reunirse es una actividad antigua el hombre utiliza la reunión para fines muy diversos y se han reunido siempre para transmitir, recibir e intercambiar ideas. Y esta necesidad de intercambio se ha hecho mayor a medida que la técnica ha avanzado, ha aumentado el conocimiento y se ha hecho más compleja la actividad social.

- **Trabajo de comisiones:** Está constituida por grupos de personas designadas para realizar una tarea en común, previamente seleccionada con el fin de alcanzar metas o propósitos. Por intermedio de una comisión se pueden hacer estudios de un tema, de una situación, estudio de material, o el estudio de una técnica de supervisión. Puede emplearse con menor formalidad para obtener información de experto o grupos de especialista, también se usa para realizar visitas, hacer cumplimentaciones, trabajos de campo. es la técnica más usada en estos últimos tiempos
- **Clases de demostraciones:** Es una técnica de supervisión cuyo propósito o importancia reside en la profundidad de conocimientos que se adquieren a través de ella su carácter estimulante para continuar ahondando en la indagación del campo de estudio. Induce al perfeccionamiento del docente.
- **Observaciones:** Tiene como base plan general de supervisión por cuanto ella no es otra cosa que un medio utilizado para lograr los objetivos que previamente se establecieron en un plan.

Las técnicas de supervisión son importantes porque tiene como finalidad mejorar la calidad y eficiencia de la educación mediante asesoramiento y evaluación del proceso educativo.

De todo lo ante expuesto se concluye que la buena práctica teórica es esencial en los centros educativos con el fin de mejorar la calidad educativa y crear un ambiente cálido y con ética profesional en el desempeño de las labores como administradores de la educación.

1.4.6. Acompañamiento Pedagógico

El Acompañamiento Pedagógico es un servicio que consiste en dar asesoría especializada, personalizada, planificada, continua, pertinente y respetuosa a las y los docentes y promotores educativos comunitarios para contextualizar y mejorar con conocimientos, estrategias y procedimientos a la práctica pedagógica y de gestión en vías de alcanzar la calidad de los aprendizajes de los niños de Educación Inicial y Primaria.

Se concibe al Acompañamiento Pedagógico como un “caminar al lado de” y “caminar juntos durante un trecho”. Provee a los docentes de un respaldo pedagógico, brinda retroalimentación y soporte técnico, promoviendo la reflexión continúa para la mejora permanente de sus desempeños. Lo que dicen las experiencias. En este caminar juntos, acompañantes pedagógicos y docentes acompañados, se enriquecen mutuamente y contribuyen desde su práctica, a mejorar los procesos y resultados de aprendizaje de los niños en el marco de una interacción de respeto, confianza, de capacidad de escucha y disposición para enriquecerse con las aportaciones ajenas y el mutuo aprendizaje.

El contexto educativo actual supone grandes desafíos para los líderes escolares de nuestro país. Una tarea primordial consiste en asegurar tiempos y espacios de reflexión colectiva para potenciar el liderazgo pedagógico del profesorado. El sentido de este proceso, supone para los equipos directivos transitar desde enfoques más tradicionales de supervisión y control de las prácticas docentes, hacia la mejora entendida como el aprendizaje profesional entre el profesorado.

En este marco, el acompañamiento pedagógico, requiere una mirada más amplia que la habitual observación de clases centrada en la evaluación del desempeño docente. Acompañar no es solo una tarea de los equipos directivos, puede ser compartida entre docentes antes, durante y después de la práctica en aula. Estas instancias de acompañamiento deberían ser orientadas por un instrumento que oficie de referente y mediador del proceso pedagógico para direccionar la mejora de la calidad del aprendizaje.

El “antes” está relacionado con el diseño de la clase, donde acompañante y acompañado reflexionan acerca de la preparación de la enseñanza. Esta experiencia de planificación conjunta, constituye una instancia de desarrollo profesional, que puede llevarse a cabo en pequeños grupos de docentes organizados por asignaturas, departamentos, niveles o ciclos. En otras palabras, el diseño de la enseñanza, centrado en qué y cómo aprenden los estudiantes,

configura las oportunidades de aprendizaje que experimentarán los niños, niñas y jóvenes en el aula.

El “durante” la clase, consiste en la implementación del diseño de la enseñanza para el aprendizaje, donde el acompañante asume un rol activo a través de la co-enseñanza, de manera de transformarse en un mediador co-responsable del desarrollo de habilidades, conocimientos y actitudes del estudiantado. Sin embargo, en la actualidad el acompañante asume un rol de evaluador, siendo un mero espectador de la clase que tiene escaso impacto en la mejora de la práctica pedagógica y el aprendizaje del estudiante.

El “después” debería comenzar con una conversación guiada a través de preguntas que gatillan la reflexión de la clase y permiten el análisis de las evidencias de desempeño de los estudiantes según los objetivos de aprendizaje. Se espera que este proceso reflexivo constituya un hábito de la práctica y facilite al docente la autorregulación de su desempeño. Esta capacidad de regularse, asimismo, puede ser orientada por la mediación de un instrumento con criterios que se sustentan en principios pedagógicos centrados en el aprendizaje como construcción de conocimiento por el estudiante, y no solo por personas que se limitan a retroalimentar las fortalezas y debilidades del docente. (Mellado, s.f.)

Es definitiva, el acompañamiento pedagógico como sistema formativo, se transforma en una estrategia para el desarrollo profesional docente. Esto conlleva una cultura de colaboración en un ambiente de confianza, altas expectativas y reencuentro del sentido pedagógico. Finalmente, cabe mencionar que el desarrollo de un sistema de acompañamiento implica la construcción colectiva de un referente que explicita el protagonismo del estudiante por sobre el desempeño del profesor. En este sentido, se necesita superar la mirada restringida de observar aspectos como la estructura de la clase y el cumplimiento de tareas administrativas del profesorado.

Según Sovero Hinojosa F. (2012: 217) es el acto de ofrecer asesoría continua, el despliegue de estrategias y acciones de asistencia técnica, a través de las cuales

una persona o equipo especializado visita, apoya y ofrece asesoramiento permanente al docente en temas relevantes a su práctica.

Es por lo antes señalado el acompañamiento pedagógico brinda al docente seguridad, confianza y una oportuna orientación y afianzamiento de las praxis que impulse el desarrollo personal y profesional. Además de señalar que es una función pedagógica de la supervisión orientada a fortalecer el desempeño profesional docente por la vía de la asistencia técnica; se basa en el intercambio de experiencias entre el acompañante y el acompañado, sin distinción de niveles de superioridad ni jerarquía. Y para el buen desarrollo de la misma se requiere interacción auténtica, creando relaciones horizontales, en un ambiente de ínter aprendizaje pedagógico, pertinente al entorno de la institución.

Enfatiza además en que es un proceso de intercambio profesional, se produce a través del diálogo y a partir de la observación y el análisis del trabajo en el aula; implica poseer la capacidad para compartir y la disposición para establecer compromisos que nos ayuden a crecer juntos generando emprendimientos sociales y culturales. Incluye algunas consultas a los estudiantes, y otros procedimientos vinculados a la investigación.

Dean. J (2002) precisa que el acompañamiento como servicio está destinado a ofrecer asesoría planificada, continua, contextualizada, interactiva y respetuosa del saber adquirido por directores, personal jerárquico, especialistas, docentes y coordinadoras de programas, para la mejora de la calidad de los aprendizajes de los estudiantes, del desempeño docente y de la gestión de la institución educativa.

El enfoque señalado por Dean incorpora una variable más como es la planificación pero está centrado en valorar las prácticas pedagógicas del docente y que este proceso sea estimulante al posibilitar experiencias de éxito cotidianas que los animen y sostengan en su proceso de mejoramiento continuo, responde a las necesidades específicas identificadas, lo cual implica brindar de manera oportuna estrategias y contenidos diferenciados de acuerdo a necesidades encontradas, y siempre con el fin de mejorar la calidad de los aprendizajes de los alumnos.

Tanto la función de monitoreo como de acompañamiento, son de vital importancia y no pueden separarse una de la otra y se ejercen con mayor énfasis durante las supervisiones especializadas que realizan el director, los coordinadores o autoridades competentes de la institución educativa. Sin embargo, no son conceptos de la misma jerarquía, sino que tanto el acompañamiento como el monitoreo, son funciones de la supervisión pedagógica, que al igual que la función de control, se ejercen en forma sincrónica y de acuerdo a objetivos previamente determinados. El control se puede definir como el proceso de monitoreo de las actividades para asegurar que se cumplan como fue planeado y de corrección de cualquier desviación significativa.

Control comprende establecimiento de normas, medición de lo que se ha hecho, corrección de la desviación desfavorable por medio de una o más acciones correctivas. Comprobar que los planes se estén ejecutando de acuerdo a lo previsto, regular la marcha de esos planes en tiempo y calidad. Se puede decir que además es la función administrativa de la supervisión, caracterizada por la aplicación de proceso de verificación del cumplimiento de la normatividad que rige para las entidades educativas y las funciones de los profesionales de la educación. Hablando ahora del acompañamiento es la actividad misma de seguimiento realizado a los docentes, acciones ligadas a mejorar la práctica educativa a través de una diagnosis del quehacer educativo, y promoviendo estrategias para la mejora del desempeño docente, todo esto a través de ayuda especializada en temas oportunos en los cuales haya necesidad de fortalecimiento. (Mairena Molina, 2015)

2. Habilidades Emocionales

La habilidad emocional es la capacidad de sentarse con nuestras emociones y procesarlas de forma lógica. Ser capaz de manejarlas. Saber dar un paso atrás mentalmente y observar nuestras emociones y el papel que pueden jugar en futuras acciones. Detenerse y considerar si lo que sentimos es racional o no, si servirá para algo o empeorará una situación determinada. La emoción es ese

fuerte sentimiento derivado de una determinada circunstancia, el estado de ánimo o las relaciones con los demás. Es sentir amor, telepatía, conexión, vulnerabilidad, comprensión. Una empatía genuina sentida emocional y físicamente. Estas habilidades se relacionan con la madurez emocional ya que un adulto debe ser capaz de razonar y no actuar de forma precipitada.

Las habilidades emocionales, se consideran necesarias para el desarrollo integral de las personas, ya que facilitan la comprensión de las emociones propias y de las de otras personas, así como una adecuada expresión, y regulación de pensamientos y emociones, lo que contribuye a guiar el comportamiento y favorecer la forma de relacionarse con las demás.

2.1. Habilidades Emocionales Docentes

2.1.1. Habilidades Percepción Emocional

Las emociones son percibidas, identificadas, valoradas y expresadas. Se refiere a sí mismo, en otros, a través del lenguaje, conducta, en obras de arte, música, etc. Incluye la capacidad para expresar las emociones adecuadamente. También la capacidad de discriminar entre expresiones precisas e imprecisas, honestas o deshonestas. Mayer, Caruso y Salovey (2000) consideran que aquellas personas que son más precisas en percibir y responder a sus propias emociones también pueden serlo con las emociones de otros. La exactitud con que perciben no sólo sus propias emociones y la de los demás (identificación de la emoción en otras personas), es debida al conocimiento que tienen de sus propios estados afectivos.

Así, para llevar a cabo interacciones sociales adaptativas, los sujetos deben igualmente ser precisos en las evaluaciones de los estados emocionales de las personas con las que interactúan. Así los sujetos más emocionalmente inteligentes deben tener una adecuada capacidad para percibir, comprender y empatizar con las emociones de los demás de una manera concisa (precisión en la expresión de emociones). Esta capacidad incluiría la habilidad de percibir las señales no verbales que reflejarían el estado emocional de una persona, saber apreciarlas y actuar adecuadamente con aquéllas en función del estado emocional

percibido, lo que supondría haber adquirido la Habilidades emocionales del docente en su práctica pedagógica habilidad de discriminar entre sentimientos y entre las expresiones sinceras y no sinceras de los mismos.

2.1.2.Habilidades de Facilitación Emocional:

Las emociones sentidas entran en el sistema cognitivo como señales que influyen la cognición (integración emoción y cognición). Las emociones priorizan el pensamiento y dirigen la atención a la información importante. El estado de humor cambia la perspectiva del individuo, desde el optimismo al pesimismo, favoreciendo la consideración de múltiples puntos de vista.

Los estados emocionales facilitan el afrontamiento. Por ejemplo, el bienestar facilita la creatividad. Las emociones están relacionadas de forma compleja con varios subsistemas psicológicos como serían el fisiológico, el experiencial, el cognitivo y el motivacional. las habilidades de la segunda rama serían las responsables de regular cómo las emociones se introducen en el sistema cognitivo y alteran las cogniciones en las que se sustenta el pensamiento (Mayer y Salovey, 1997, 2007).

Las cogniciones por supuesto, pueden ser alteradas por la experimentación de un sentimiento de ansiedad, pero las emociones también pueden imponer prioridades para que el sistema cognitivo atienda a lo que es más importante (Mandler, 1984) e incluso centrarse en qué es lo mejor que se puede hacer ante un estado de ánimo determinado (Brenner y Salovey, 1997). Como vemos, las emociones también provocan cambios en las cogniciones, convirtiéndolas en positivas cuando una persona es feliz o en negativas si está triste (Salovey y Birnbaum, 1989).

2.1.3.Habilidades de Comprensión Emocional:

Comprender y analizar las emociones empleando el conocimiento emocional. Las señales emocionales en las relaciones Habilidades emocionales del docente en su práctica pedagógica interpersonales son comprendidas, lo cual tiene implicaciones para la misma relación. Capacidad para etiquetar emociones, reconocer las

relaciones entre las palabras y las emociones. Se consideran las implicaciones de las emociones, desde el sentimiento a su significado; esto significa comprender y razonar sobre las emociones para interpretarlas. Por ejemplo, que la tristeza se debe a una pérdida. Habilidad para comprender sentimientos complejos; por ejemplo, el amor y odio simultáneo hacia una persona querida (pareja, hijos) durante un conflicto.

Habilidad para reconocer las transiciones entre emociones; por ejemplo, de frustración a ira, de amor a odio. Las emociones constituyen un rico conjunto de símbolos interrelacionados de manera compleja. La competencia fundamental en este nivel haría referencia a la habilidad para etiquetar las emociones con palabras y reconocer las relaciones entre los distintos elementos de nuestro léxico afectivo.

Las personas emocionalmente inteligentes saben reconocer aquellos términos empleados para describir emociones que pertenecen a una familia definida y aquellos grupos de términos que designan un conjunto confuso de emociones (Salovey, 2001).

2.1.4. Habilidades de Regulación Emocional:

Regulación reflexiva de las emociones para promover el conocimiento emocional e intelectual. Los pensamientos promueven el crecimiento emocional, intelectual y personal para hacer posible la gestión de las emociones en las situaciones de la vida. Habilidad para distanciarse de una emoción. Habilidad para regular las emociones en uno mismo y en otros, capacidad para mitigar las emociones negativas y potenciar las positivas, sin reprimir o exagerar la información que transmiten.

Por su parte, Mayer et al, (2002a), consideran que para que una persona consiga llegar Habilidades emocionales del docente en su práctica pedagógica a desarrollar la habilidad de regular sus emociones, debe desarrollar previamente un amplio abanico de competencias. Concretamente debe comenzar por desarrollar la su habilidad de ser sensible a sus reacciones emocionales, las cuales deben ser

toleradas, incluso bienvenidas cuando ocurren, con independencia de si son agradables o no.

Existen muchos tipos de habilidades emocionales. Al construir estas habilidades (como la regulación de las emociones, la empatía y la amabilidad, puedes aumentar más fácilmente tu felicidad y bienestar. A continuación, las habilidades emocionales que ayudan a mejorar la vida:

- **Pensamiento y actitud positiva:** Capacidad de ver lo bueno y lo malo, todo de una manera más positiva.
- **Confianza en uno mismo:** Tener una visión positiva de ti mismo y de tu propia autoestima.
- **Resiliencia:** Ser capaz de recuperarse rápidamente y prosperar ante las dificultades.
- **Empatía:** Ponerse en el lugar de otras personas y sentir lo que ellas sienten.
- **Capacidad de ser agradecido:** Estar agradecido por las personas, cosas y experiencias que tienes.
- **Capacidad de reevaluación:** Cambiar la forma en que te sientes sobre una situación cambiando la forma en que piensas sobre ella.
- **Amabilidad:** Tratar a la gente de todos los ámbitos de la vida con amabilidad.
- **Autoexpresión:** Mostrar y compartir tu verdadero y auténtico yo con los demás.
- **Auto empoderamiento:** Tomar tus propias decisiones y vivir tu vida como te parezca.
- **Asertividad:** Comunicar sus necesidades de manera efectiva para que puedan ser satisfechas.

- **Claridad emocional:** Tener claro qué emociones estás sintiendo y por qué las estás sintiendo.
- **Desarrollo personal:** Ser capaz de progresar con éxito hacia su objetivo de mejorar.

Existen muchos tipos de habilidades emocionales. Al construir estas habilidades (como la regulación de las emociones, la empatía y la amabilidad, puedes aumentar más fácilmente tu felicidad y bienestar. Echa un vistazo a la variedad de habilidades emocionales a continuación para aprender cómo puedes construir estas habilidades y mejorar tu vida.

- **Pensamiento y actitud positiva.** Capacidad de ver lo bueno y lo malo, todo de una manera más positiva.
- **Confianza en uno mismo.** Tener una visión positiva de ti mismo y de tu propia autoestima.
- **Resiliencia.** Ser capaz de recuperarse rápidamente y prosperar ante las dificultades.
- **Empatía.** Ponerse en el lugar de otras personas y sentir lo que ellas sienten.
- **Capacidad de ser agradecido.** Estar agradecido por las personas, cosas y experiencias que tienes.
- **Capacidad de reevaluación.** Cambiar la forma en que te sientes sobre una situación cambiando la forma en que piensas sobre ella.
- **Amabilidad.** Tratar a la gente de todos los ámbitos de la vida con amabilidad.
- **Autoexpresión.** Mostrar y compartir tu verdadero y auténtico yo con los demás.
- **Auto empoderamiento.** Tomar tus propias decisiones y vivir tu vida como te parezca.
- **Asertividad.** Comunicar sus necesidades de manera efectiva para que puedan ser satisfechas.

- **Claridad emocional.** Tener claro qué emociones estás sintiendo y por qué las estás sintiendo.
- **Desarrollo personal.** Ser capaz de progresar con éxito hacia su objetivo de mejorar.

2.2. Importancia del liderazgo y desarrollo de habilidades emocionales

Las habilidades emocionales y el liderazgo están estrechamente ligados para conseguir llegar a ser un buen líder. Son dos características fundamentales que cualquier jefe de equipo o directivo de una empresa debe tener. Se trata de la capacidad que posee una persona para comprender y manejar sus emociones de manera que estas no perjudiquen sus objetivos profesionales. El liderazgo implica conocer las propias emociones y saber qué significa cada una de ellas para tener la capacidad de entender cómo pueden impactar en la jornada diaria y poder así controlarlas. Asimismo, un líder debe presentar determinadas cualidades que serán la clave para distinguir uno bueno de uno malo.

Además de tener formación, es necesario que un buen líder tenga las características emocionales que se mencionan a continuación. Si no es inteligente emocionalmente, no logrará motivar a su equipo. Por lo tanto, podemos afirmar que hay una estrecha relación entre inteligencia emocional, formación y liderazgo. Para llegar a ser un buen líder hay que dominar diversos aspectos relacionados con el desarrollo de la inteligencia emocional. El autoconocimiento y el autocontrol son dos de los principales, y pasan por un trabajo previo de introspección por parte del líder. Estos se completan con la motivación, la empatía y las habilidades sociales. De todo ello hablamos en las siguientes líneas.

2.2.1. Autoconocimiento

Es muy importante y necesario conocerse primero a uno mismo. Cuanto mejor se conozca una persona a sí misma, mejor sabrá cómo actuar en los momentos críticos o de estrés, y reaccionará de manera más efectiva. Además, el

autoconocimiento ayuda a explotar al máximo las demás cualidades en cualquier situación que se presente y estar motivado para poder animar al resto de trabajadores. Conocerse a uno mismo incluso ayuda a analizar y entender más profundamente los sentimientos de los demás, por lo que se trabaja también la empatía.

El psicólogo estadounidense David McClellan analizó en 1998 a más de 30 organizaciones, llegando a la conclusión de que aquellas que poseían competencias en inteligencia emocional habían superado entre un 15% y un 20% sus objetivos anuales de ingresos.

2.2.2. Autocontrol de las emociones

Las emociones se rigen por impulsos biológicos, por lo que se debe aprender a manejarlas y gestionarlas. Este autocontrol ayuda a las personas a no ser prisioneras de sus sentimientos. Por ejemplo, si un ejecutivo se enfrenta al fracaso de su equipo, no reacciona con frustración e ira, sino que debe saber enfrentar la situación con calma para poder gestionarla correctamente. Por lo tanto, un líder no se deja guiar por sus emociones, sino que reflexiona sobre las razones, expone las consecuencias y presenta un análisis del problema y una solución conveniente.

2.2.3. Motivación

Quienes poseen potencial para ser líderes tienen la capacidad de motivarse por un objetivo: tener logros. El hecho de alcanzar logros les motiva y los impulsa por una razón: la pasión por su trabajo. Normalmente, estas personas buscan los desafíos creativos, la constante formación y el orgullo de un trabajo bien realizado. Por lo tanto, emplean su energía en hacer mejor las cosas y crecer profesionalmente. Las emociones se rigen por impulsos biológicos, por lo que un buen líder debe aprender a manejarlas y gestionarlas. Estar motivado es la clave para poder animar a los demás trabajadores. Y si los empleados están felices y motivados con su puesto de trabajo, los resultados serán mucho mejores. Por lo tanto, es el

líder quien tiene la llave para animar a los demás integrantes de la empresa, gracias a su capacidad motivadora.

2.2.4. Empatía

De todas las cualidades que se integran en la inteligencia emocional esta es la más reconocible. La empatía es la capacidad que tiene alguien de ponerse en el lugar o situación de otra persona. Para el liderazgo, esta cualidad no significa adueñarse de las emociones ajenas y complacer a los demás, sino considerar las emociones y sentimientos de sus empleados para tomar decisiones correctas. Una escucha activa ayudará a que los empleados trabajen mejor y a generar confianza en la compañía.

2.2.5. Habilidades sociales

Cuando se habla de habilidades sociales, no solo hay que referirse a ser amistoso. Se trata de conducir a las personas hacia un objetivo común y hacia la dirección que se desee. Normalmente, quienes poseen esta característica, suelen despertar simpatía en los demás y tienen un amplio círculo de conocidos. Esta red de conocidos es muy beneficiosa, y puede ser de gran ayuda en multitud de situaciones. En resumen, que un líder sea emocionalmente inteligente implica que puede mantener el control de las situaciones de estrés, por lo que no se deja llevar por él, sino que puede analizar esas situaciones estresantes con calma para resolverlas de una manera más eficiente y rápida. De este modo puede practicar el estilo de liderazgo positivo y utilizarlo con éxito.

Además, debe estar motivado para así motivar a sus trabajadores, y debe contar con habilidades sociales. Es por este motivo por el que se considera a este tipo de líderes especialmente positivos para las empresas, los entornos de trabajo y sus empleados.

La educación emocional tiene que ser entendida como un proceso que ha de trabajarse de manera permanente y consciente, y a través de metodologías

activas y participativas. No se trata de generar y transmitir información teórica sobre la temática, sino de construir experiencias de autoconocimiento y convivencia que fomenten la inteligencia emocional permeando las relaciones cotidianas intergeneracionales, pero también los estilos, los ritmos y las metodologías de los procesos de enseñanza - aprendizaje.

El trabajo con cuentos, escritura creativa, mándalas y diarios reflexivos son algunas estrategias que posibilitan la educación emocional. Acciones aparentemente tan simples como hablar de cómo nos sentimos de manera sincera y horizontal, sin juzgar ni sancionar, van generando un clima de aula que favorece la inteligencia emocional.

La educación emocional propicia, además, la formación de docentes con mayor y mejor preparación para afrontar los diversos y complejos retos de la tarea de educar. Junto a esto, se reconoce también como un factor determinante en la reducción y la prevención del síndrome de burnout en el cuerpo docente, y en el mantenimiento y fortalecimiento de su vocación profesional.

Marco Conceptual

1. **Cualidad:** según el diccionario las cualidades son las características que distinguen y definen a las personas, los seres vivos en general y las cosas. El término proviene del latín *qualitas* y permite hacer referencia a la manera de ser de alguien o algo.
2. **Desempeño docente:** El desempeño se puede definir como el cumplimiento del deber como algo o alguien que funciona el cumplimiento de las obligaciones inherentes a la profesión cargo u oficio, actuar trabajar y dedicarse a una actividad satisfactoriamente.
3. **Empatía:** según el diccionario ABC. Es la capacidad que un individuo o hasta un animal puede tener de sentir aquello que otro tiene y, por tanto, compartir su sufrimiento. La empatía no es equiparable a otros sentimientos ya que es muy peculiar. Sin embargo, puede ser relacionada con otros sentimientos tales como el amor, la compasión, el compañerismo y la entrega por el otro.
4. **Habilidad** según el diccionario ABC, es la aptitud innata, talento, destreza o capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo y por supuesto con éxito, determinada actividad, trabajo u oficio.
5. **Liderazgo:** El autor Richard L. Daft, en su libro *La Experiencia del Liderazgo*. Define el liderazgo 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.

Capítulo II: Diseño Metodológico



*Las personas no deben sentirse obligadas. Deben ser capaces de elegir su propio líder
(Albert Einstein)*

Capítulo II: Diseño Metodológico

2.1. Enfoque de la investigación

El siguiente estudio responde a un enfoque mixto, que según (Sampieri, Metodología de la Investigación. Enfoque Mixto., 2017) “Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio”

Este enfoque consta de un análisis tanto cuantitativo como cualitativo, como se dijo anteriormente del cual derivan una serie de técnicas e instrumentos de recogida de datos. Respecto al ámbito cuantitativo se detalla el uso de un análisis descriptivo (frecuencias y porcentajes) en las que se formulan hipótesis que se corroborarán posteriormente.

Mientras que, para el cualitativo se recopila información detallada sobre el grupo a lo largo de un tiempo considerable; el material proviene principalmente de las entrevistas abiertas, el diario de observación y el grupo de discusión que son los instrumentos utilizados en el estudio de caso.

Como alcance final el ámbito cualitativo pretende comprender el fenómeno en estudio y entenderlo. Esta estructura de trabajo permite adaptarse a cualquier tipo de muestra, debiendo reducir el número de participantes, como es lógico, en el análisis cualitativo. A la vez se integran ambas concepciones y se combinan los procesos para llegar a resultados de una forma superior.

2.2. Tipo de estudio

Según el nivel de profundidad esta investigación se clasifica en *descriptiva*, según

(Sampieri, Metodología Investigativa/Estudio descriptivo., 2017) “El estudio descriptivo busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice, describe tendencias de un grupo o población”

Es *explicativo* lo que de acuerdo con (Sampieri, Metodología Investigativa/estudio explicativo, 2017) “Está dirigido a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Se enfoca en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables.

También se dice que es *correlacional* conforme a la mención de (Sampieri, Metodología de la investigación, 2017) “Este tipo de estudio tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular”.

Por lo que tomando como referencia ese concepto, éste estudio pretende conocer la relación entre las dos variables en estudio el liderazgo del equipo de dirección y las habilidades emocionales de los docentes, en una población específica de estudiantes.

Según su nivel de Amplitud, esta investigación es de corte Transversal y en este sentido menciona (Sampieri, Metodología de la investigación, 2017) “Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único.

Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” por lo que en este aspecto se estudia el fenómeno en un periodo de tiempo determinado, ya que se realizará durante el Primer Semestre del año 2023.

2.3. Población y muestra

El Colegio Público Experimental México se encuentra ubicado en el distrito IV de Managua, colonia Bello Horizonte Iglesia Pío X 4c al S 1/2c l oeste. Atiende una matrícula de 3, 700 estudiantes, y atendidos por 80 docentes en las diferentes modalidades que atiende el centro, Educación inicial, Primaria, Secundaria Diurno y Secundaria de Jóvenes y Adultos, de los cuales 67 de ellos son graduados en las diferentes modalidades que atiende, y los 13 restantes siguen en proceso de formación según las modalidades y asignaturas que atienden.

Los estudiantes proceden de barrios aledaños como Santa Rosa, El Edén, La URRS, Primero de Mayo, Bello Horizonte, Hilario Sánchez, Las Torres, Selinchible, Santa Clara, San Luis, entre otros.

La población y muestra de nuestra investigación está constituida por 1 directora general, tres subdirectores, un inspector y 8 docentes del Colegio Público Experimental México.

La población a estudiar es finita, dado que se conoce el tamaño de dicha población con la que se trabajó los cuales son 1 director, 3 subdirectores 1 inspector y 8 docentes de educación secundaria del turno vespertino, debido a la problemática encontrada.

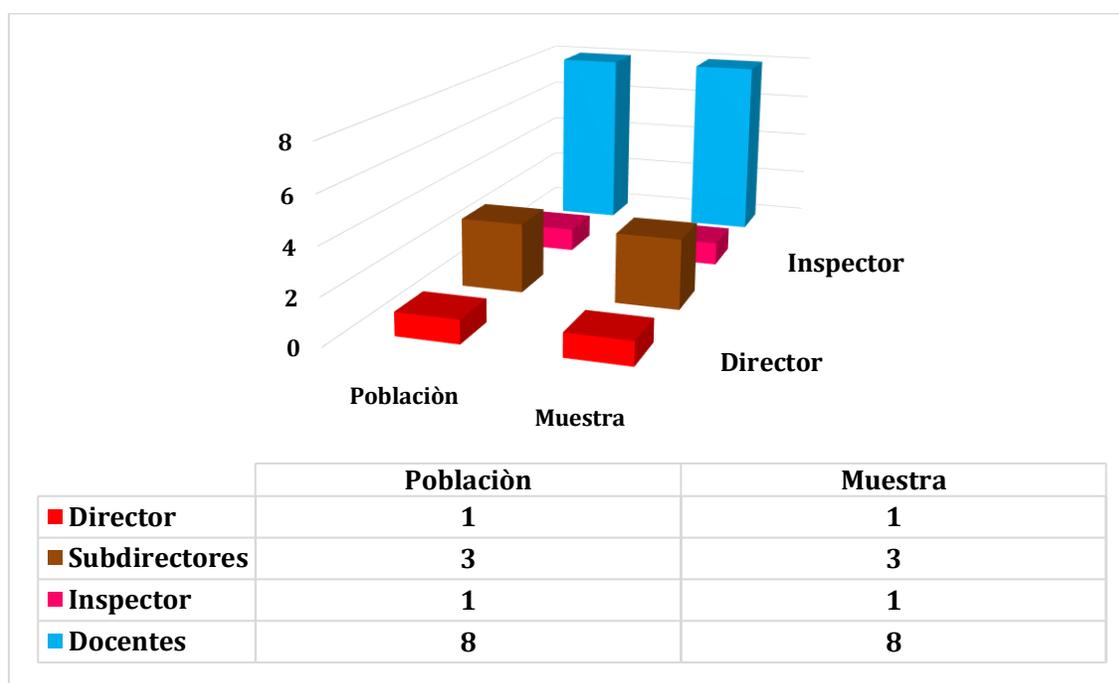
Selección de la muestra: En esta investigación la muestra es por conveniencia puesto que, en base a los conocimientos de la población, se determina quienes integran la muestra. Se tiene en cuenta los criterios de inclusión y exclusión, los cuales deben estar bien establecidos y se deben rigurosamente.

La población y muestra que participa en esta investigación se presenta en el siguiente cuadro.

Cuadro N°1: Población y muestra:

SUJETO	POBLACIÓN	MUESTRA	%
Director	1	1	100
Subdirectores	3	3	100
Inspector	1	1	100
Docentes	8	8	100

Gráfica N°1: Población y Muestra



2.4. Métodos

- a) **Método analítico:** El tipo de método es Analítico porque según Ortiz et al. (2010) “Es como un análisis del discurso, con base en los procesos de entender, criticar, contrastar e incorporar, y las actitudes generales de escucha, análisis e intervención. Avanzan sobre temas específicos que particularizan la aplicación de este método, como son el lugar que la intuición y la interpretación tienen en él”. (Ortiz et al., 2010)

b) Método cualitativo: El tipo de método es cualitativo porque Blasco et al. (2007) expresa que “Estudia la realidad en su contexto natural y cómo sucede, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas. Utiliza variedad de instrumentos para recoger información como las entrevistas, imágenes, observaciones, historias de vida, en los que se describen las rutinas y las situaciones problemáticas, así como los significados en la vida de los participantes”. (Pérez et al., 2007)

c) Método cuantitativo: El tipo de método es cuantitativo, considerando que Tamayo dice que “consiste en el contraste de teorías ya existentes a partir de una serie de hipótesis surgidas de la misma, siendo necesario obtener una muestra, ya sea en forma aleatoria o discriminada, pero representativa de una población o fenómeno objeto de estudio. Por lo tanto, para realizar estudios cuantitativos es indispensable contar con una teoría ya construida”. (Tamayo, 2007)

2.5. Técnicas e instrumentos

Para la realización de este trabajo investigativo y tomando en cuenta las variables se aplicaron las técnicas siguientes:

- **Entrevista:** Este instrumento se aplicó al director, subdirectores y docentes. Según comenta (Sabino, 1992:216)) “La entrevista desde el punto de vista del método es una forma específica de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una investigación”. El investigador formula preguntas a las personas capaces de aportarle datos de interés, estableciendo un diálogo peculiar, asimétrico, donde una de las partes busca recoger informaciones y la otra es la fuente de esas informaciones. Por razones obvias, sólo se emplea, en las ciencias humanas.
- **Guía de observación:** (Ortiz, 2004) “Es un instrumento de la técnica de observación, su estructura corresponde a la sistematicidad de los aspectos que se prevé registrar acerca del objeto. Este instrumento permite registrar los

datos con orden cronológico, práctico y concreto para derivar de ellos el análisis de una situación o problema determinado”

2.6. Plan de ejecución de la investigación

Al concluir la aplicación de instrumentos, se procesó la información mediante la tabulación de los datos en sus respectivas tablas de salida. Posteriormente se interpretaron los datos obtenidos, lo cual condujo al análisis de los resultados y con ello, establecer una correlación entre la información.

Luego se procedió a redactar el informe final en donde se establecieron los hallazgos obtenidos, las conclusiones y recomendaciones que como equipo se consideró necesarias, para ello, se definieron unidades de análisis derivadas de los objetivos y variables de estudio.

2.7. Recursos

Los recursos utilizados en esta investigación se encuentran clasificados en:

- a) **Humanos:** El estudio es el producto del trabajo del equipo investigador conformado por tres egresados de la Carrera de Pedagogía con Mención en Administración y Gestión Educativa, con el fin de cumplir con el requisito académico establecido por la prestigiosa Universidad Católica Redemptoris Mater – UNICA, para defender la forma de culminación de estudios y obtener el grado académico de Licenciado (a) en Pedagogía con Mención en Administración y Gestión Educativa.
- b) **Materiales:** En el proceso de realización se utilizaron préstamos de libros, enciclopedias, diccionarios enciclopédicos, fotocopias de libros, manuales de estudio, documentos brindados por internet, impresiones, etc. Las fuentes primarias, secundarias y tecnológicas fueron los medios principales y a la vez necesarios para completar la información requerida en este trabajo de investigación, lo cual le da un mayor respaldo y por ende un carácter científico

- c) **Financiero:** El equipo investigador financió los gastos que implicaron la realización de este trabajo investigativo, las cuales fueron: Visitas al Colegio, para establecer coordinaciones y aplicar instrumentos, consultas vías internet, fotocopias, fotografías, levantado de texto, impresión del documento final y pasajes.

Capítulo III. Resultados y Discusión



“Cuanto más cerca se sienta emocionalmente una persona de otra, más cerca de ella se situará.”

Allan Peas

Capítulo III. Resultados y Discusión

Una vez que se aplicaron los instrumentos a los diferentes sujetos investigados, se procedió con el análisis e interpretación de la información, siendo los objetivos específicos las unidades de análisis, que han sido el marco de referencia en dicho proceso, acerca de la “Liderazgo del Equipo Directivo y su influencia en el desarrollo de las Habilidades Emocionales de los docentes de Educación Secundaria del Colegio Público Experimental México del distrito IV de la ciudad de Managua, durante el primer semestre del año lectivo 2023,

Objetivo específico N.º 1: Reconocer las habilidades del equipo directivo como líderes pedagógicos de Educación Secundaria del Colegio Público Experimental México, Distrito IV de la Ciudad de Managua, durante el primer semestre del año lectivo 2023.

El director (1), que equivale al 100% de la muestra reconoce las siguientes habilidades que poseen como equipo directivo son: Liderazgo, Saber delegar, Construcción en equipo, Saber comunicar, Capacidad de resolución de problemas, Habilidad técnica, Empatía, Resiliencia, Habilidad social, Fluidez en la toma de decisiones y Habilidad para reconocer y recompensar, y a veces tiene Habilidad de gestión.

Los subdirectores (3) equivale al 100 % de la muestra, coinciden en opinar que como equipo directivo poseen las siguientes habilidades:

- El 100% (3) de los subdirectores opina que el equipo presenta las siguientes habilidades como líderes pedagógicos: Liderazgo, Saber delegar, Construcción en equipo, Saber comunicar, Capacidad de resolución de problemas, Habilidad técnica, Empatía, Resiliencia, Habilidad social, Fluidez en la toma de decisiones.
- El 67% de los subdirectores (2) consideran que poseen la Habilidad de gestión y Habilidad para reconocer y recompensar.

El inspector (1) que equivale al 100 % de la muestra reconoce que las habilidades que presenta el equipo directivo del colegio son: Liderazgo, Saber delegar, Construcción en equipo, Saber comunicar, Capacidad de resolución de problemas, Habilidad técnica, Habilidad de gestión, Empatía, Resiliencia, Habilidad social, Fluidez en la toma de decisiones, Habilidad para reconocer y recompensar.

Los docentes del turno vespertino (8) que equivale al 100 % de la muestra, reconoce en el equipo directivo las siguientes habilidades como líderes pedagógicos:

- El 50% de la muestra (4) identifican las siguientes habilidades en el equipo directivo: Liderazgo, Saber Comunicar, Habilidad Técnica, Empatía, Resiliencia, habilidad social, Fluidez en la toma de decisiones.
- El 37% (3) de los docentes identifican: Saber delegar, Capacidad de Resolución de Problemas.
- El 25% (2 docentes) observan la Habilidad de Gestión, así como la habilidad para reconocer y recompensar

Como equipo investigador, según lo observado reconocemos que, el equipo directivo posee las siguientes habilidades como líderes pedagógicos:

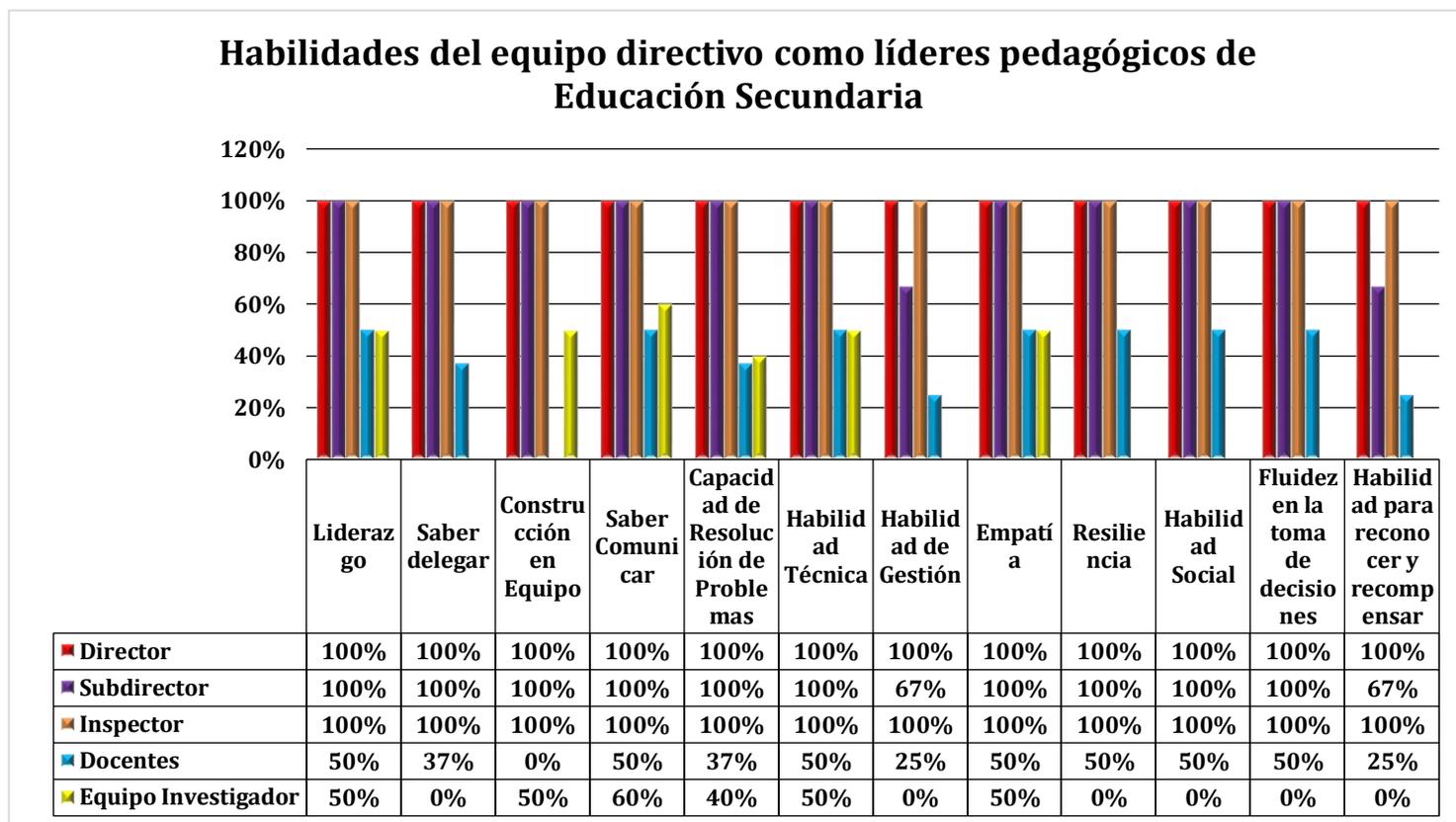
- Liderazgo en un 50% debido a que están presentes en el instituto estos no influyen en el personal, solo en algunos maestros allegados a la dirección. Orientan de forma vertical las disposiciones sin esperar respuesta solo se indica obedecer puesto que son vertidas por el MINED.
- Construcción en Equipo 50% debido a que se realizan trabajos grupales, pero se definen actividades individuales sin ser consideradas trabajo en equipo.
- Saber Comunicar 60% el equipo directivo comunica las actividades a realizar emanadas por el MINED, según plan único, pero esta comunicación es vertical sin procesos evaluativos solo esperando resultados.
- Capacidad de Resolución de Problemas 40% debido a que escuchan las problemáticas, pero no dan respuesta a las mismas. Estas son remitidas a la asesora de consejería de comunidades educativas de la delegación distrital, quien toma las medidas y las remite al centro.

- Habilidad Técnica 50%, son profesionales de la educación, capacitados en los diferentes cursos del MINED, pero no son puestas en práctica por los directivos.
- Empatía 50% debido a que solo se toman en cuenta a algunos docentes y para con el resto no comprenden las emociones y los sentimientos del personal a su cargo, son incapaces de ponerse en los zapatos de los docentes.
- Habilidad Social 50% debido a que hace falta un conjunto de estrategias de conducta y capacidades para ser aplicadas por parte del equipo directivo en beneficio del buen funcionamiento y desarrollo del personal a su cargo.

Cuadro N° 2: Habilidades del equipo directivo como líderes pedagógicos de Educación Secundaria

Habilidades del equipo directivo como líderes pedagógicos	Director	Subdirector	Inspector	Docentes	Equipo Investigador
Liderazgo	100%	100%	100%	50%	50%
Saber delegar	100%	100%	100%	37%	0%
Construcción en Equipo	100%	100%	100%	0%	50%
Saber Comunicar	100%	100%	100%	50%	60%
Capacidad de Resolución de Problemas	100%	100%	100%	37%	40%
Habilidad Técnica	100%	100%	100%	50%	50%
Habilidad de Gestión	100%	67%	100%	25%	0%
Empatía	100%	100%	100%	50%	50%
Resiliencia	100%	100%	100%	50%	0%
Habilidad Social	100%	100%	100%	50%	0%
Fluidez en la toma de decisiones	100%	100%	100%	50%	0%
Habilidad para reconocer y recompensar	100%	67%	100%	25%	0%

Gráfica N° 2: Habilidades del equipo directivo como líderes pedagógicos de Educación Secundaria



Fuente propia

La gráfica indica las habilidades del equipo directivo como líderes pedagógicos de Educación Secundaria. Se observa que las habilidades más desarrolladas son: liderazgo, saber comunicar, capacidades de resolución de problemas, habilidades técnicas y empatía, seguido de saber delegar, construcción en equipo, habilidad de gestión, resiliencia, habilidades sociales, fluidez en la toma de decisiones y para reconocer y compensar.

Como equipo investigador a través de las diferentes visitas al colegio identificamos el liderazgo, construcción en equipo, saber comunicar, capacidad de resolución de problemas, habilidad técnica y empatía en porcentajes menores al 60%.

Objetivo Específico No. 2 Identificar el tipo de liderazgo pedagógico que posee el equipo directivo con los docentes de Educación Secundaria del Colegio Público Experimental México del Distrito IV de la Ciudad de Managua, durante el primer semestre del año lectivo 2023

El director (1), que equivale al 100% de la muestra Identifica el tipo de liderazgo pedagógico que poseen como equipo directivo es: Democrático, Socioemocional, Carismático, Proactivo, algunas veces Autocritico, Liberal y Emprendedor no se identifica como líder pedagógico Complaciente.

Los subdirectores (3) equivale al 100 % de la muestra, coinciden en opinar que el tipo de liderazgo pedagógico que poseen como equipo directivo es: Autocritico, Democrático y proactivo, a veces Socioemocional, no se identifican como líder Liberal, Carismático, Emprendedor y Complaciente.

El inspector (1) que equivale al 100 % de la muestra Identificar el tipo de liderazgo pedagógico que poseen como equipo directivo es: Autocritico, Democrático, Liberal, Socioemocional, Carismático, Emprendedor y Proactivo, a veces se identifica como un líder complaciente

Los docentes del turno vespertino (8) que equivale al 100 % de la muestra Identificar el tipo de liderazgo pedagógico que posee es:

- El 50% (4 docentes) opinan que se desarrollan los siguientes tipos de liderazgo: autocritico, complaciente,
- El 100% (8) de los docentes opinan que es liberal
- El 25% (2) opina que es carismático

Como equipo investigador, a través de la guía de observación identificamos los tipos de liderazgo en el equipo directivo:

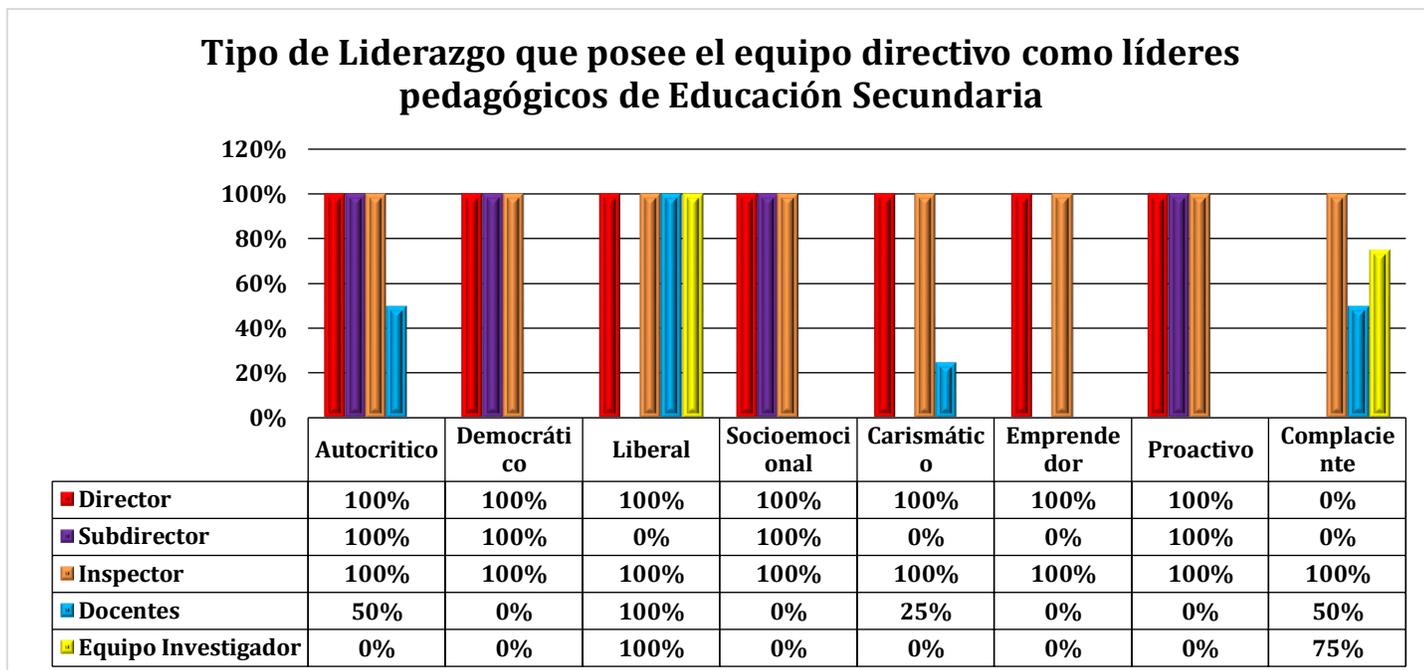
- Liberal 100% debido a que son tolerantes y abiertos con cierto grupo de docentes. que tiene costumbres e ideas libres y sin prejuicios y favorece las libertades individuales

- Complaciente 75% debido a que se muestran muy agradables, cuidadosos y preocupados por generar bienestar en los que les rodean, pero solo con grupos definidos.

Cuadro N.º 3: Tipo de Liderazgo que posee el equipo directivo como líderes pedagógicos de Educación Secundaria

Tipo de Liderazgo	Director	Subdirector	Inspector	Docentes	Equipo Investigador
Autocritico	100%	100%	100%	50%	0%
Democrático	100%	100%	100%	0%	0%
Liberal	100%	0%	100%	100%	100%
Socioemocional	100%	100%	100%	0%	0%
Carismático	100%	0%	100%	25%	0%
Emprendedor	100%	0%	100%	0%	0%
Proactivo	100%	100%	100%	0%	0%
Complaciente	0%	0%	100%	50%	75%

Gráfica N° 3: Tipo de Liderazgo que posee el equipo directivo como líderes pedagógicos de Educación Secundaria



Fuente propia

La gráfica indica Tipo de Liderazgo que posee el equipo directivo como líderes pedagógicos de Educación Secundaria. Los más desarrollados son: autocritico, liberal, seguido del democrático, socioemocional, proactivo, complaciente y carismático, en menor proporción el emprendedor.

Como equipo investigador a través de las diferentes visitas el centro educativo, identificamos solo dos tipos de liderazgo: el liberal y el complaciente.

Objetivo específico No. 3, Describir las funciones de líder pedagógico que presenta el equipo directivo con los docentes de Educación Secundaria del Colegio Público Experimental México, Distrito IV de la Ciudad de Managua, durante el primer semestre del año lectivo 2023.

El director (1), que equivale al 100% de la muestra opina que las funciones de líder pedagógico que presenta el equipo directivo con los docentes de Educación Secundaria son: Planificación, Organización, Dirección y Acompañamiento Pedagógico.

Los subdirectores (3) equivale al 100 % de la muestra, coinciden en opinar que como equipo directivo desarrollan las siguientes funciones: Planificación, Organización, Dirección, Control y Acompañamiento Pedagógico.

El inspector (1) equivale al 100% reconoce que las funciones de líder pedagógico que presenta el equipo directivo del colegio son: Planificación, Organización, Dirección, Control, Acompañamiento Pedagógico y Supervisión.

Los docentes del turno vespertino (8) que equivale al 100 % de la muestra opinan con relación al objetivo lo siguiente:

- El 25 % de los maestros (2) opina que el equipo directivo posee la función de Planificación, dirección organización y control.
- El 75% (6) docentes reconocen que el equipo directivo realiza la función de supervisión.

Como equipo investigador y según lo observado mencionamos que las funciones que posee el equipo directivo son:

- Planificación 50% debido a que las orientaciones dadas al personal docente, solamente son reenviadas según las que reciben del MINED central, sin adecuar a la realidad del centro.
- Organización 50% debido a que, aunque cada modalidad tiene un subdirector a cargo, los tres que están en el equipo directivo del centro dan orientaciones

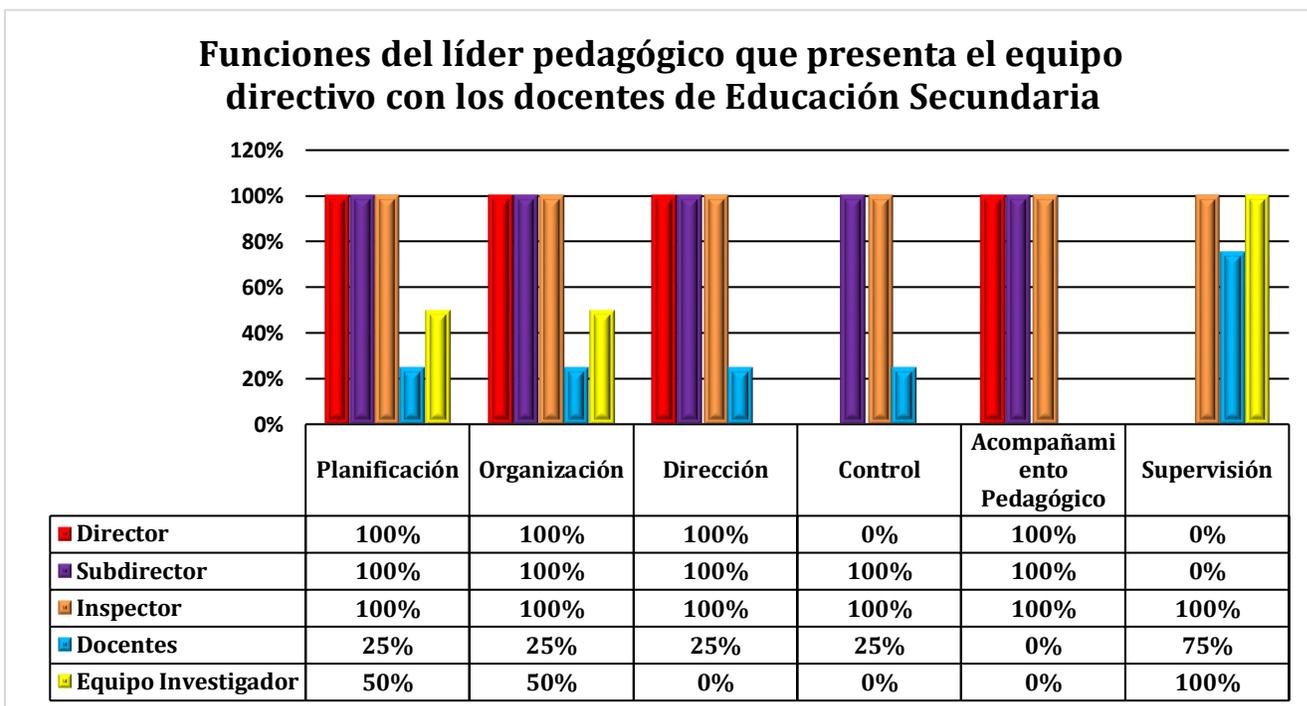
al personal de diversas formas o como las interpretan, provocando esto desorganización de trabajo.

- Supervisión 100% esto debido a que se observa al docente desde el pasillo de la dirección, no se da recomendaciones o sugerencia al docente para mejorar su desempeño. Aun cuando todo el equipo fue capacitado y forman parte del acompañamiento pedagógico haciendo uso del manual de Buenas Prácticas.

Cuadro N.º 4: Funciones del líder pedagógico que presenta el equipo directivo con los docentes de Educación Secundaria

Funciones del líder pedagógico	Director	Subdirector	Inspector	Docentes	Equipo Investigador
Planificación	100%	100%	100%	25%	50%
Organización	100%	100%	100%	25%	50%
Dirección	100%	100%	100%	25%	0%
Control	0%	100%	100%	25%	0%
Acompañamiento Pedagógico	100%	100%	100%	0%	0%
Supervisión	0%	0%	100%	75%	100%

Gráfica N° 4: Funciones del líder pedagógico que presenta el equipo directivo con los docentes de Educación Secundaria



Fuente propia

La gráfica indica las Funciones del líder pedagógico que presenta el equipo directivo con los docentes de Educación Secundaria. Se evidencia que las funciones más usadas son: planificación y organización, seguido de la dirección, y en menor proporción el control, acompañamiento y supervisión.

Como equipo investigador a través de las visitas al centro identificamos que las funciones que predominan son la de planificación, dirección y supervisión.

Objetivo específico N.º 4. Detectar las habilidades emocionales desarrolladas por los docentes de Educación Secundaria, del Colegio Público Experimental México, Distrito IV de la Ciudad de Managua, durante el primer semestre del año lectivo 2023

El director (1) que equivale al 100% de la muestra identifica que las habilidades emocionales desarrolladas por los docentes de Educación Secundaria son: Pensamiento y actitud positiva, Confianza en uno mismo, Resiliencia, Empatía, Auto expresión, Auto empoderamiento y Desarrollo personal.

En lo referente a los subdirectores (3) que equivalen al 100 % de la muestra identifican que las habilidades emocionales desarrolladas por los docentes de Educación Secundaria son:

- El 67 % (2) de la muestra identifica el Pensamiento y actitud positiva, Confianza en uno mismo y Resiliencia
- El 33 % (1) detecta la Empatía, Auto expresión, Auto empoderamiento y Desarrollo personal.

El inspector (1) que equivale al 100 % de la muestra logró identificar que las habilidades emocionales desarrolladas por los docentes de Educación Secundaria son: Auto empoderamiento, Asertividad, Resiliencia y Confianza en uno mismo.

Los docentes del turno vespertino (8) que equivalen al 100 % de la muestra identifican que las habilidades emocionales que ellos desarrollan son:

- El 75% (6 docentes) opinan que las habilidades emocionales desarrolladas son: empatía, resiliencia, Pensamiento y actitud positiva, Desarrollo personal y Capacidad de ser agradecido
- El 25% restante (2 docentes) opinaron que hay confianza en uno mismo y Auto expresión, además de asertividad.

Como equipo investigador, mediante la guía de observación y visitas realizadas se constataron, las siguientes habilidades emocionales por parte del personal docente:

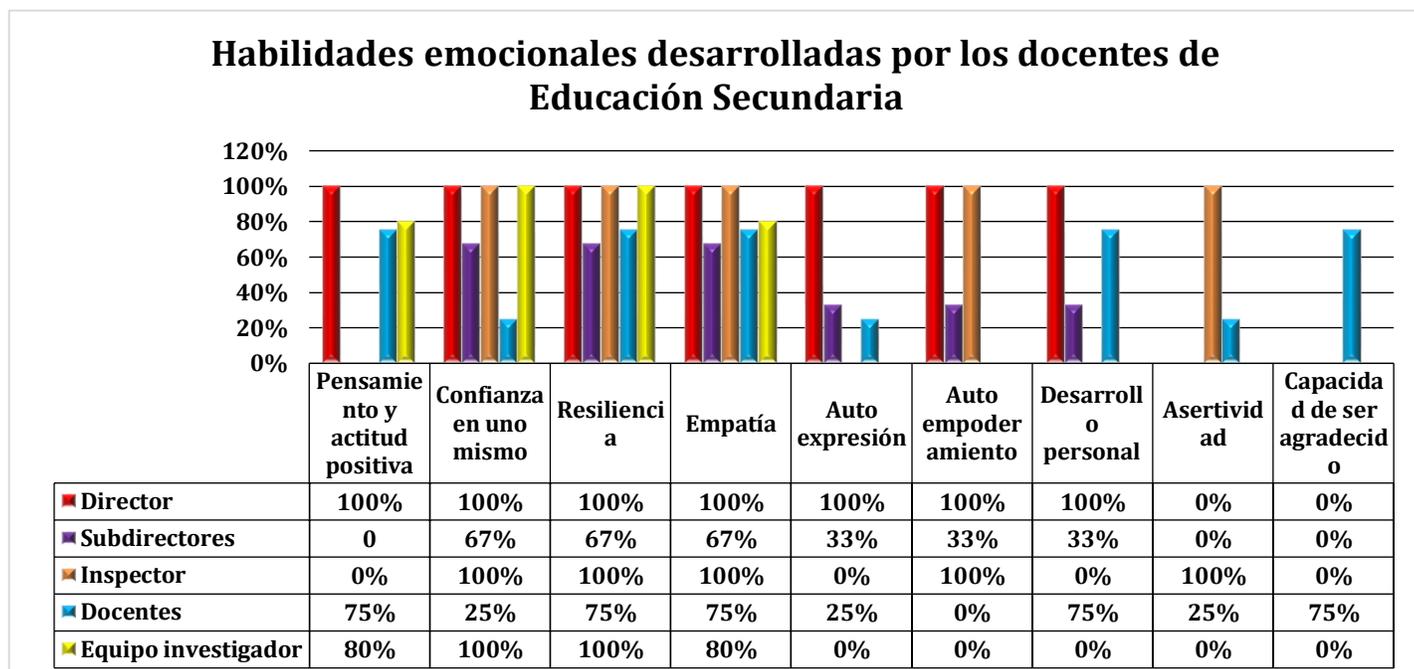
- Pensamiento y actitud positiva en un 100% debido a las múltiples ocasiones en que se les ha obligado a solo acatar órdenes y no expresarse.

- Resiliencia en un 100% debido a que han logrado adaptarse a las condiciones que se le presentan en el colegio acatando las ordenes de sus superiores
- Empatía en un 80% porque se sienten en las mismas circunstancias todos y cuando son amonestados por una u otra situación se comprenden y se comparten los sentimientos
- Confianza en uno mismo en un 100% se debe de tenerla aun cuando el trabajo del docente se menosprecie.

Cuadro N°5. Habilidades emocionales desarrolladas por los docentes de Educación Secundaria.

Habilidades emocionales	Director	Subdirectores	Inspector	Docentes	Equipo investigador
Pensamiento y actitud positiva	100 %	67%%	0 %	75 %	80 %
Confianza en uno mismo	100 %	67 %	100 %	25%	100 %
Resiliencia	100 %	67 %	100 %	75 %	100 %
Empatía	100 %	67 %	100 %	75 %	80 %
Auto expresión	100 %	33 %	0 %	25%	0 %
Auto empoderamiento	100 %	33 %	100 %	0%	0 %
Desarrollo personal	100 %	33 %	0 %	75 %	0 %
Asertividad	0 %	0 %	100 %	25%	0 %
Capacidad de ser agradecido	0 %	0 %	0 %	75 %	0 %

Gráfica N° 5. Habilidades emocionales desarrolladas por los docentes de Educación Secundaria.



Fuente propia

La gráfica muestra las habilidades emocionales desarrolladas por los docentes de Educación Secundaria, del Colegio Público Experimental México. Las habilidades más desarrolladas son: confianza en uno mismo, resiliencia y empatía, seguido de pensamiento y actitud positiva, auto empoderamiento, desarrollo personal y autoexpresión. En menor proporción la asertividad y capacidad para ser agradecidos. Como equipo investigador a través de las diferentes visitas al colegio identificamos que las habilidades desarrolladas por los docentes de secundaria son el pensamiento y actitud positiva, confianza en uno mismo, la resiliencia y la empatía.

Objetivo específico N.º 5: Valorar el liderazgo del equipo directivo y su influencia en el desarrollo de las habilidades emocionales de los docentes de Educación Secundaria, del Colegio Público Experimental México, distrito IV de la ciudad de Managua, durante el primer semestre del año lectivo 2023

El director (1) que equivale al 100% de la muestra valora el liderazgo del equipo directivo y su influencia en el desarrollo de las habilidades emocionales de los docentes de Educación Secundaria en un 90%.

Los subdirectores (3) que equivalen al 100 % de la muestra valoran en un 90% el liderazgo del equipo directivo y su influencia en el desarrollo de las habilidades emocionales de los docentes de Educación Secundaria.

El inspector (1) que equivale al 100 % de la muestra valora el liderazgo del equipo directivo y su influencia en el desarrollo de las habilidades emocionales en un 70%.

Los docentes del turno vespertino (8) que equivalen al 100 % de la muestra coinciden en opinar que el liderazgo de todo el equipo directivo en el desarrollo de las habilidades emocionales en un 70%

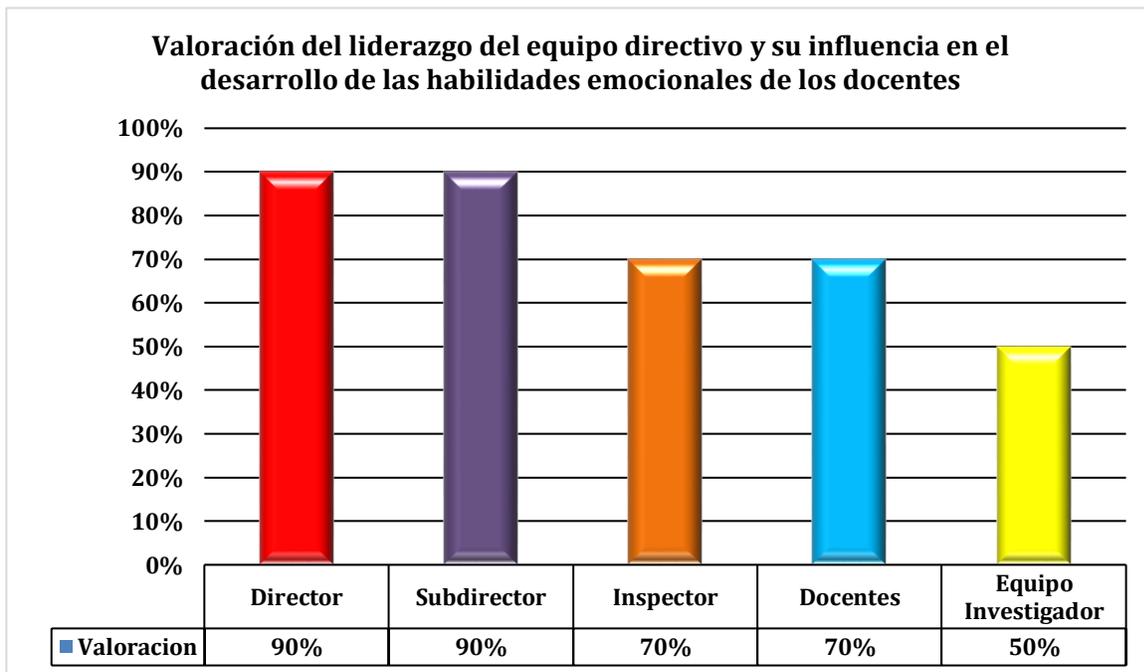
Como equipo investigador valoramos la influencia en un: 50% debido a que como equipo directivo poseen conocimiento de cada una de sus funciones sin embargo no las ponen en práctica, generalmente se puede observar su ausencia en cada una de las actividades curriculares y extracurriculares realizadas en el centro.

No aplican una comunicación fluida y acertada debido a la centralización de las orientaciones y las diversas formas de dar estas, a los docentes según lo comprendido por parte del equipo directivo.

Cuadro N°6: Valoración del liderazgo del equipo directivo y su influencia en el desarrollo de las habilidades emocionales de los docentes

Valoración	Director	Subdirector	Inspector	Docentes	Equipo Investigador
Valoración	90%	90%	70%	70%	50%

Grafica N°6: Valoración del liderazgo del equipo directivo y su influencia en el desarrollo de las habilidades emocionales de los docentes



Fuente propia

La gráfica muestra la valoración del liderazgo del equipo directivo y su influencia en el desarrollo de las habilidades emocionales de los docentes. Se evidencia una media de 74% de los sujetos muestra y equipo investigativo.

Conclusiones

Después de haber aplicado los diferentes instrumentos a los sujetos de las muestras y analizado e interpretado los resultados, llegamos a las siguientes conclusiones:

- **Las habilidades del equipo directivo como líderes pedagógicos de Educación Secundaria:**
 - ✓ Liderazgo en un 50% debido a que están presentes en el instituto estos no influyen en el personal, solo en algunos maestros allegados a la dirección. Orientan de forma vertical las disposiciones sin esperar respuesta solo se indica obedecer puesto que son vertidas por el MINED.
 - ✓ Construcción en Equipo 50% debido a que se realizan trabajos grupales, pero se definen actividades individuales sin ser consideradas trabajo en equipo.
 - ✓ Saber Comunicar 60% el equipo directivo comunica las actividades a realizar emanadas por el MINED, según plan único, pero esta comunicación es vertical sin procesos evaluativos solo esperando resultados.
 - ✓ Capacidad de Resolución de Problemas 40% debido a que escuchan las problemáticas, pero no dan respuesta a las mismas. Estas son remitidas a la asesora de consejería de comunidades educativas de la delegación distrital, quien toma las medidas y las remite al centro.
 - ✓ Habilidad Técnica 50%, son profesionales de la educación, capacitados en los diferentes cursos del MINED, pero no son puestas en práctica por los directivos.
 - ✓ Empatía 50% debido a que solo se toman en cuenta a algunos docentes y para con el resto no comprenden las emociones y los sentimientos del personal a su cargo, son incapaces de ponerse en los zapatos de los docentes.
 - ✓ Habilidad Social 50% debido a que hace falta un conjunto de estrategias de conducta y capacidades para ser aplicadas por parte del equipo directivo en beneficio del buen funcionamiento y desarrollo del personal a su cargo.

- **Los tipos de liderazgo pedagógico que posee el equipo directivo con los docentes de Educación Secundaria:**
 - ✓ Liberal 100% debido a que son tolerantes y abiertos con cierto grupo de docentes. que tiene costumbres e ideas libres y sin prejuicios y favorece las libertades individuales
 - ✓ Complaciente 75% debido a que se muestran muy agradables, cuidadosos y preocupados por generar bienestar en los que les rodean, pero solo con grupos definidos.

- **Las funciones de líder pedagógico que presenta el equipo directivo con los docentes de Educación Secundaria son:**
 - ✓ Planificación 50% debido a que las orientaciones dadas al personal docente solamente son reenviadas según las que reciben del MINED central, sin adecuar a la realidad del centro.
 - ✓ Organización 50% debido a que, aunque cada modalidad tiene un subdirector a cargo, los tres que están en el equipo directivo del centro dan orientaciones al personal de diversas formas o como las interpretan, provocando esto desorganización de trabajo.
 - ✓ Supervisión 100% esto debido a que se observa al docente desde el pasillo de la dirección, no se da recomendaciones o sugerencia al docente para mejorar su desempeño. Aun cuando todo el equipo fue capacitado y forman parte del acompañamiento pedagógico haciendo uso del manual de Buenas Prácticas.

- **Las habilidades emocionales desarrolladas por los docentes de Educación Secundaria son:**
 - ✓ Pensamiento y actitud positiva en un 100% debido a las múltiples ocasiones en que se les ha obligado a solo acatar órdenes y no expresarse.
 - ✓ Resiliencia en un 100% debido a que han logrado adaptarse a las condiciones que se le presentan en el colegio acatando las ordenes de sus superiores
 - ✓ Empatía en un 80% porque se sienten en las mismas circunstancias todos y cuando son amonestados por una u otra situación se comprenden y se comparten los sentimientos

- ✓ Confianza en uno mismo en un 100% se debe de tenerla aun cuando el trabajo del docente se menosprecie.

- **Se valora la influencia** la influencia en un: 50% debido a que como equipo directivo poseen conocimiento de cada una de sus funciones sin embargo no las ponen en práctica, generalmente se puede observar su ausencia en cada una de las actividades curriculares y extracurriculares realizadas en el centro.

Recomendaciones

A partir de las conclusiones del presente estudio de investigación, se sugieren las siguientes recomendaciones, con el propósito de facilitar a la dirección del Centro, así como a las docentes, estas iniciativas para que sean valoradas para su posible aplicación:

- **Fortalecer las siguientes habilidades del equipo directivo como líderes pedagógicos de Educación Secundaria:**
 - ✓ Liderazgo enfocado en la capacidad de delegar, tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar, de forma eficaz y eficiente, al personal docente del Colegio Público Experimental México.
 - ✓ Construcción en Equipo les permitirá compartir logros y fracasos, siendo capaces de dejar a un lado objetivos particulares fortaleciendo los objetivos colectivos que favorecen a la institución.
 - ✓ Saber Comunicar es importante elegir el mejor momento, medio y manera para realizar una comunicación asertiva y fluida a todos los docentes en general, sin hacer diferencia entre grupos.
 - ✓ Capacidad de Resolución de Problemas el equipo directivo deberá poner en juego todas sus capacidades para resolver los problemas de la mejor forma posible y con las menores consecuencias negativas.
 - ✓ Habilidad Técnica el equipo directivo debe ser un referente para su equipo aportando sus conocimientos cuando sea preciso.
 - ✓ Empatía el equipo directivo debe fortalecer su capacidad de percibir, compartir y comprender lo que un docente puede sentir, siendo esta una habilidad clave, debe de tener la capacidad de ponerse en la situación de sus colaboradores.
 - ✓ Habilidad Social es el tipo de relación que generará un buen clima laboral, relaciones satisfactorias y se reforzarán los lazos entre los miembros del equipo docente para fortalecer sus habilidades socioemocionales.

- **Los tipos de liderazgo pedagógico que debe de tener en cuenta el equipo directivo con los docentes de Educación Secundaria**
 - ✓ Autocritico el equipo directivo debe permitir la participación de todos los docentes en la toma de decisiones, que han de permitirles alcanzar los objetivos comunes.
 - ✓ Democrático el equipo directivo debe fortalecer en todos los docentes el trabajo en equipo, igual manera lograr que las relaciones interpersonales sean agradables y de óptima calidad, ya que este elemento le sirve de base para la efectiva marcha del grupo y la resolución de sus problemas.
 - ✓ Socioemocional el equipo directivo debe dedicar más atención a los sentimientos de los docentes, fortalecer todas aquellas actividades que mantienen unido al grupo, evitando las tensiones.
 - ✓ Carismático el equipo directivo debe producir grandes efectos sobre sus seguidores y llegar a alcanzar niveles de rendimiento mucho mayor de lo esperado aun en circunstancias adversas.
 - ✓ Emprendedor el equipo directivo no sólo debe centrarse en su propio crecimiento y en el aplauso, sino que también trabajar a partir de una visión clara, donde involucre a los demás docentes aspirando a la estabilidad
 - ✓ Proactivo el equipo directivo debe tomar la responsabilidad de la propia vida, ejercitar la habilidad de seleccionar respuesta ante cualquier estímulo. Esto implica comportarse según la elección consciente, basado en los valores y principios, no en las condiciones en las que se encuentran.

- **Las funciones de líder pedagógico que debe de fortalecer el equipo directivo con los docentes de Educación Secundaria son:**
 - ✓ Planificación para el equipo directivo es la base fundamental de la escuela ya que de ella se derivan las actividades, métodos, estrategias que se utilizan en el desempeño de las políticas educativas para cumplir los objetivos y metas en el proceso de enseñanza aprendizaje.
 - ✓ Organización para el equipo directivo tiene gran importancia ya que suministra los métodos para que puedan desempeñar las actividades eficientemente.

- ✓ Dirección el director es la pieza fundamental en todo el quehacer institucional donde debe delegar con autoridad, las funciones que cada uno debe de asumir para el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.
- ✓ Control para el equipo directivo es la parte fundamental en la administración, deben de llevar a cabo el control con la finalidad de archivar toda la documentación tanto administrativa, legal y académica ya que esto permitirá un mejor orden en todos los procesos y acceso a los mismos.
- ✓ Acompañamiento Pedagógico para el equipo directivo es un servicio que consiste en dar asesoría especializada, personalizada, planificada, continua, pertinente y respetuosa a las y los docentes y promotores educativos comunitarios para contextualizar y mejorar con conocimientos, estrategias y procedimientos a la práctica pedagógica y de gestión.
- **Fortalecer las habilidades emocionales desarrolladas por los docentes de Educación Secundaria**
 - ✓ Auto expresión: debe aprender a mostrar y compartir su verdadero y auténtico yo con los demás.
 - ✓ Auto empoderamiento: debe tomar decisiones en colectivo para cumplir con un objetivo común.
 - ✓ Desarrollo personal: Ser capaz de progresar con éxito hacia su objetivo de mejorar.
 - ✓ Asertividad: comunicar sus necesidades de manera efectiva para que puedan ser satisfechas.
 - ✓ Capacidad de ser agradecido: Estar agradecido por las personas, cosas y experiencias que tienes

- ***Fortalecer el liderazgo del equipo directivo y su influencia en el desarrollo de las habilidades emocionales de los docentes de Educación Secundaria a través de:***
 - ✓ Poner en práctica la gestión directiva con todos los docentes del Instituto puesto que ayudara a fomentar la buena comunicación que es necesaria para el buen desarrollo del trabajo.
 - ✓ Aplicar el Acompañamiento Pedagógico que contribuirá a mejorar la práctica pedagógica de los docentes en el aula y que impacte en la calidad de los aprendizajes de, adolescentes y jóvenes de Educación Secundaria, previendo el desarrollo de acciones enfocadas en la mejora de la práctica de los docentes.

Bibliografía

- Barrios, O. (s.f.). *Liderazgo Pedagógico*.
- Begoña Gros, C. F.-S. (2013). El liderazgo educativo en el contexto del centro escolar. En C. F.-S. Begoña Gros, *El liderazgo educativo en el contexto del centro escolar*. (pág. 22). Barcelona.
- Bermúdez K, Padilla D (2014). Liderazgo e la directora y su incidencia en la motivación de los docentes en el desempeño laboral. Monografías, Managua: CEDOC Departamento de Pedagogía UNAN-Managua.
- Chávez M, Olivas C (2014). Estilo de liderazgo aplicado por la directora en el desarrollo del proceso administrativo. Monografías, Managua: CEDOC Departamento de Pedagogía UNAN-Managua
- Enrico, I. (1975) "Introducción a la supervisión educativa" editorial Capelos, Argentina.
- Ortis, A. (2004). *Liderazgo Pedagógico: El arte de ser un maestro exitoso*. Obtenido de Liderazgo Pedagógico: El arte de ser un maestro exitoso: <http://www.monografias.com/trabajos26/liderazgo-pedagogico/liderazgo-pedagogico.shtml>
- Quispe, P. Q. (2011). *Liderazgo del Director y Desempeño Docente*. Lima-Perú.
- Rodríguez, Y (2007) El acompañamiento pedagógico. Editorial Biosfera, C.A Caracas Venezuela.
- Rodríguez-Molina, G. (2011). Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico. Obtenido de Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico: <http://educacionyeducadores.unisabana.edu.co/index.php/eye/article/view/1921/2510>
- Perera Medina, C., Navarrete Zambrano, C. M., & Bono Andrade, M. F. (2019). Conciencia Emocional y Regulación Emocional. *Visionario Digital*, 3(3), 75-83. <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v3i3.645>

Anexos



**UNIVERSIDAD CATÓLICA “REDEMPTORIS MATER”
FACULTAD DE HUMANIDADES ESCUELA
DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN AVAL
DEL DOCENTE**

En mi carácter de tutor, ratifico que el trabajo de Investigación titulado: “ *Liderazgo del equipo directivo y su influencia en el desarrollo de las Habilidades Emocionales de los docentes de Educación Secundaria del Colegio Público Experimental México del distrito IV de la ciudad de Managua, durante el primer semestre del año lectivo 2023*”, realizada por las estudiantes: Jurieth Lizzeth Navarro, Anne Patricia Aviléz García y Alberto José Murillo Jarquín, ha sido concluido satisfactoriamente.

Dicho trabajo cumple con los requisitos y méritos académico-científicos establecidos en la normativa para las modalidades de graduación como formas de culminación de estudios, se han incorporado los aportes y sugerencias, cumpliendo con los requisitos académicos, para optar al título de Licenciatura en Pedagogía con mención en Administración y Gestión Educativa.

Asimismo, considero que este estudio constituye un aporte importante para la formación en investigación científica de los estudiantes de Pedagogía con mención Administración y Gestión Educativa.

Para que conste a los efectos oportunos, extiendo la presente en la ciudad de Managua, a los quince días del mes de julio del año dos mil veintitrés.

MSc. Luis Adolfo Pérez Martínez

Catedrático/Tutor de Monografía



FACULTAD DE HUMANIDADES
Carrera de Pedagogía con mención en Administración
y Gestión Educativa

APROBACIÓN DE TEMA Y TUTOR PARA TRABAJO MONOGRÁFICO

Br. Alberto José Murillo Jarquín
Br. Anne Patricia Aviléz García
Br. Jurieth Lizzeth Navarro González

Estimados bachilleres:

Por la presente se le comunica, que, con base en el Reglamento Académico de la Universidad, la Facultad de Humanidades le autoriza para la realización de su monografía el tema:

Liderazgo del equipo directivo y su influencia en el desarrollo de las habilidades emocionales de los docentes de Educación secundaria del Colegio Público Experimental México del Distrito IV de la ciudad de Managua, durante el primer semestre del año lectivo 2023.

y se le asigna como tutor al profesor: **MSc. Luis Adolfo Pérez Martínez.**

Se establece además lo siguiente:

Queda entendido que tanto usted como el tutor adquieren el compromiso de cumplir con el cronograma que se establezca para la realización del trabajo monográfico.

El tutor tiene la potestad para determinar los criterios a seguir y alcances del trabajo monográfico, que deberán ser cumplidos.

En general, el tutor y el estudiante, deberán cumplir todo lo establecido en el título II del Reglamento de Culminación de Estudios.

Dado en la ciudad de Managua, a los 14 días del mes de febrero de 2023.


(Lic. Dora Guadalupe Pérez)
Secretaria Académica
Facultad de Humanidades


(MSc. Evelyn del Carmen Torres)
Decana
Facultad de Humanidades



cc. Archivo.

Managua, 17 de marzo de 2023.

Lic. Juana Hernández Orozco
Directora
Colegio Público Experimental México

Estimada Lic. Hernández

En nombre de la Universidad Católica Redemptoris Mater, reciba un cordial saludo.

Me dirijo a usted para solicitar su invaluable apoyo para conceder autorización a egresados de la Carrera de Pedagogía con Mención en Administración y Gestión Educativa, para que apliquen instrumentos y recopilen datos que les serán de vital importancia para completar el desarrollo de su monografía como forma de culminación de estudios.

El trabajo monográfico se titula: Liderazgo del equipo directivo y su influencia en el desarrollo de las habilidades emocionales de los docentes de Educación secundaria del Colegio Público Experimental México del Distrito IV de la ciudad de Managua, durante el primer semestre del año lectivo 2023, y cobra relevancia puesto que, dentro de sus objetivos pretende aportar al fortalecimiento del proceso de enseñanza – aprendizaje a su prestigiosa institución educativa, a través acciones concretas que benefician a todos los miembros de la comunidad educativa. Los integrantes del grupo son:

20110132 Alberto José Murillo

20180384 Anne Patricia Avilés García

20180417 Jurieth Lizzeth Navarro González

Importante mencionar que, toda la información recopilada por el grupo investigador será utilizada con fines didácticos. Así mismo los egresados asumen el compromiso de actuar apegado a la ética profesional y la responsabilidad que implica su apreciado apoyo.

Sin más que hacer referencia, le deseo éxitos en sus labores.



Handwritten signature and date:
24/03/23.

Atentamente,

MSc. Evelyn del Carmen Torres
Decana
Facultad de Humanidades





UNIVERSIDAD CATÓLICA “REDEMPTORIS MATER”
FACULTAD DE HUMANIDADES ESCUELA
DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN *Instrumento*
No. 1

Entrevista al director

Estimado director: Nos dirigimos a usted para expresarle nuestro más cordial saludo y con el objetivo de solicitarle su aportación para obtener información valiosa que nos servirá para la realización de nuestro trabajo de tesis para obtener el título de Licenciado en Pedagogía con mención en Administración y Gestión Educativa.

Objetivo: Analizar el Liderazgo del Equipo Directivo y su Influencia en el desarrollo de las habilidades emocionales de los docentes de Educación Secundaria del Colegio Público Experimental México, Distrito IV de la Ciudad de Managua, durante el primer semestre del año lectivo 2023

1. De las siguientes habilidades del equipo directivo como líderes pedagógicos, ¿Cuál de ellas poseen?

Marque con una “X” según corresponda

Habilidades	Si	No	A veces
Liderazgo			
Saber delegar			
Construcción en equipo			
Saber comunicar			
Capacidad de resolución de problemas			
Habilidad técnica			
Habilidad de gestión			
Empatía			
Resiliencia			

Habilidad social			
Fluidez en la toma de decisiones			
Habilidad para reconocer y recompensar			

2. De las habilidades que presenta el equipo directivo como líderes pedagógicos ¿Con cuál de ellas te identificas para ser puestas en práctica en la institución educativa? Explique

3. ¿Qué fortalezas han desarrollado como equipo directivo al implementar las diferentes habilidades planteadas?

4. De los siguientes tipos de Liderazgo ¿Cuáles de ellos posee el equipo directivo? Marque con una "X" según corresponda

Tipos de Liderazgo	Si	No	A veces
Autocritico			
Democrático			
Liberal			
Socioemocional			
Carismático			
Emprendedor			
Proactivo			
Complaciente			

5. De los tipos de liderazgo del equipo directivo ¿Qué características presenta el que más sobresale en su liderazgo? Descríbalas

6. Según las características de su liderazgo ¿El personal docente ha modificado su desempeño? Argumente

7. De las siguientes funciones del líder pedagógico ¿Cuáles presenta el equipo directivo?

Marque con una "X" según corresponda

Tipos de Liderazgo	Si	No	A veces
Planificación			
Organización			
Dirección			
Control			
Acompañamiento Pedagógico			
Supervisión			

8. ¿De las funciones que tiene como líder pedagógico ¿Cuál de ellas le han funcionado en su desempeño como líder? Argumente

9. ¿Qué características del Acompañamiento Pedagógico le han funcionado en su función de líder pedagógico? Describa

10. De las siguientes habilidades emocionales ¿Cuáles de ellas desarrollan los docentes de educación secundaria?

Marque con una "X" según corresponda

Tipos de Liderazgo	Si	No	A veces
Pensamiento y actitud positiva.			
Confianza en uno mismo.			
Resiliencia.			
Empatía.			
Capacidad de ser agradecido.			
Capacidad de reevaluación.			
Autoexpresión.			
Auto empoderamiento.			
Asertividad.			
Claridad emocional.			
Desarrollo personal.			

11. ¿Cómo directivo del centro de estudios realizas actividades para identificar las habilidades emocionales de los docentes? Descríbalas

12. ¿Qué acciones ha realizado cuando los maestros presentan debilidades en cuanto a sus habilidades emocionales? Descríbalas

13. Al poseer el maestro debilidades en cuanto a sus habilidades emocionales ¿inciden en su desempeño?

Marque con una "X" según corresponda

Si	No

Argumente:

14. ¿Cómo valora el liderazgo del equipo directivo y su influencia en el desarrollo de las habilidades emocionales de los docentes?

Marque con una "X"

Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular

15. Al fortalecer las habilidades emocionales de los maestros ¿Han sido de utilidad para la mejora del proceso de aprendizaje de los estudiantes?

Marque con una "X" según corresponda

Si	No

Argumente:

16. ¿Cómo influye el liderazgo directivo en el desempeño docente? Argumente

17. ¿Qué recomendaciones darías al equipo directivo para mejorar las habilidades emocionales de los docentes en su práctica?

Muchas gracias



UNIVERSIDAD CATÓLICA “REDEMPTORIS MATER”
FACULTAD DE HUMANIDADES ESCUELA
DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN *Instrumento*
No. 2

Entrevista al subdirector

Estimado subdirector: Nos dirigimos a usted para expresarle nuestro más cordial saludo y con el objetivo de solicitarle su aportación para obtener información valiosa que nos servirá para la realización de nuestro trabajo de tesis para obtener el título de Licenciado en. Pedagogía con mención en Administración y Gestión Educativa.

Objetivo: Analizar el Liderazgo del Equipo Directivo y su Influencia en el desarrollo de las habilidades emocionales de los docentes de Educación Secundaria del Colegio Público Experimental México, Distrito IV de la Ciudad de Managua, durante el primer semestre del año lectivo 2023

1. De las siguientes habilidades del equipo directivo como líderes pedagógicos, ¿Cuál de ellas poseen?

Marque con una “X” según corresponda

Habilidades	Si	No	A veces
Liderazgo			
Saber delegar			
Construcción en equipo			
Saber comunicar			
Capacidad de resolución de problemas			
Habilidad técnica			
Habilidad de gestión			
Empatía			
Resiliencia			

Habilidad social			
Fluidez en la toma de decisiones			
Habilidad para reconocer y recompensar			

2. De las habilidades que presenta el equipo directivo como líderes pedagógicos ¿Con cuál de ellas te identificas para ser puestas en práctica en la institución educativa? Explique

3. ¿Qué fortalezas han desarrollado como equipo directivo al implementar las diferentes habilidades planteadas?

4. De los siguientes tipos de Liderazgo ¿Cuáles de ellos posee el equipo directivo? Marque con una "X" según corresponda

Tipos de Liderazgo	Si	No	A veces
Autocritico			
Democrático			
Liberal			
Socioemocional			
Carismático			
Emprendedor			
Proactivo			
Complaciente			

5. De los tipos de liderazgo del equipo directivo ¿Qué características presenta el que más sobresale en su liderazgo? Descríbalas

6. Según las características de su liderazgo ¿El personal docente ha modificado su desempeño? Argumente

7. De las siguientes funciones del líder pedagógico ¿Cuáles presenta el equipo directivo?

Marque con una "X" según corresponda

Tipos de Liderazgo	Si	No	A veces
Planificación			
Organización			
Dirección			
Control			
Acompañamiento Pedagógico			
Supervisión			

8. ¿De las funciones que tiene como líder pedagógico ¿Cuál de ellas le han funcionado en su desempeño como líder? Argumente

9. ¿Qué características del Acompañamiento Pedagógico le han funcionado en su función de líder pedagógico? Describa

10. De las siguientes habilidades emocionales ¿Cuáles de ellas desarrollan los docentes de educación secundaria?

Marque con una "X" según corresponda

Tipos de Liderazgo	Si	No	A veces
Pensamiento y actitud positiva.			
Confianza en uno mismo.			
Resiliencia.			
Empatía.			
Capacidad de ser agradecido.			
Capacidad de reevaluación.			
Autoexpresión.			
Auto empoderamiento.			
Asertividad.			
Claridad emocional.			
Desarrollo personal.			

11. ¿Cómo directivo del centro de estudios realizas actividades para identificar las habilidades emocionales de los docentes? Descríbalas

12. ¿Qué acciones ha realizado cuando los maestros presentan debilidades en cuanto a sus habilidades emocionales? Descríbalas

13. Al poseer el maestro debilidades en cuanto a sus habilidades emocionales ¿inciden en su desempeño?

Marque con una "X" según corresponda

Si	No

Argumente:

14. ¿Cómo valora el liderazgo del equipo directivo y su influencia en el desarrollo de las habilidades emocionales de los docentes?

Marque con una "X"

Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular

15. Al fortalecer las habilidades emocionales de los maestros ¿Han sido de utilidad para la mejora del proceso de aprendizaje de los estudiantes?

Marque con una "X" según corresponda

Si	No

Argumente:

16. ¿Cómo influye el liderazgo directivo en el desempeño docente? Argumente

17. ¿Qué recomendaciones darías al equipo directivo para mejorar las habilidades emocionales de los docentes en su práctica?

Muchas gracias



UNIVERSIDAD CATÓLICA “REDEMPTORIS MATER”
FACULTAD DE HUMANIDADES ESCUELA
DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN *Instrumento*
No. 3

Entrevista al inspector

Estimado inspector: Nos dirigimos a usted para expresarle nuestro más cordial saludo y con el objetivo de solicitarle su aportación para obtener información valiosa que nos servirá para la realización de nuestro trabajo de tesis para obtener el título de Licenciado en. Pedagogía con mención en Administración y Gestión Educativa.

Objetivo: Analizar el Liderazgo del Equipo Directivo y su Influencia en el desarrollo de las habilidades emocionales de los docentes de Educación Secundaria del Colegio Público Experimental México, Distrito IV de la Ciudad de Managua, durante el primer semestre del año lectivo 2023

1. De las siguientes habilidades del equipo directivo como líderes pedagógicos, ¿Cuál de ellas poseen?

Marque con una “X” según corresponda

Habilidades	Si	No	A veces
Liderazgo			
Saber delegar			
Construcción en equipo			
Saber comunicar			
Capacidad de resolución de problemas			
Habilidad técnica			
Habilidad de gestión			
Empatía			
Resiliencia			

Habilidad social			
Fluidez en la toma de decisiones			
Habilidad para reconocer y recompensar			

2. De las habilidades que presenta el equipo directivo como líderes pedagógicos ¿Con cuál de ellas te identificas para ser puestas en práctica en la institución educativa? Explique

3. ¿Qué fortalezas han desarrollado como equipo directivo al implementar las diferentes habilidades planteadas?

4. De los siguientes tipos de Liderazgo ¿Cuáles de ellos posee el equipo directivo? Marque con una "X" según corresponda

Tipos de Liderazgo	Si	No	A veces
Autocritico			
Democrático			
Liberal			
Socioemocional			
Carismático			
Emprendedor			
Proactivo			
Complaciente			

5. De los tipos de liderazgo del equipo directivo ¿Qué características presenta el que más sobresale en su liderazgo? Descríbalas

6. Según las características de su liderazgo ¿El personal docente ha modificado su desempeño? Argumente

7. De las siguientes funciones del líder pedagógico ¿Cuáles presenta el equipo directivo?

Marque con una "X" según corresponda

Tipos de Liderazgo	Si	No	A veces
Planificación			
Organización			
Dirección			
Control			
Acompañamiento Pedagógico			
Supervisión			

8. ¿De las funciones que tiene como líder pedagógico ¿Cuál de ellas le han funcionado en su desempeño como líder? Argumente

9. ¿Qué características del Acompañamiento Pedagógico le han funcionado en su función de líder pedagógico? Describa

10. De las siguientes habilidades emocionales ¿Cuáles de ellas desarrollan los docentes de educación secundaria?

Marque con una "X" según corresponda

Tipos de Liderazgo	Si	No	A veces
Pensamiento y actitud positiva.			
Confianza en uno mismo.			
Resiliencia.			
Empatía.			
Capacidad de ser agradecido.			
Capacidad de reevaluación.			
Autoexpresión.			
Auto empoderamiento.			
Asertividad.			
Claridad emocional.			
Desarrollo personal.			

11. ¿Cómo directivo del centro de estudios realizas actividades para identificar las habilidades emocionales de los docentes? Descríbalas

12. ¿Qué acciones ha realizado cuando los maestros presentan debilidades en cuanto a sus habilidades emocionales? Descríbalas

13. Al poseer el maestro debilidades en cuanto a sus habilidades emocionales ¿inciden en su desempeño?

Marque con una "X" según corresponda

Si	No

Argumente:

14. ¿Cómo valora el liderazgo del equipo directivo y su influencia en el desarrollo de las habilidades emocionales de los docentes?

Marque con una "X"

Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular

15. Al fortalecer las habilidades emocionales de los maestros ¿Han sido de utilidad para la mejora del proceso de aprendizaje de los estudiantes?

Marque con una "X" según corresponda

Si	No

Argumente:

16. ¿Cómo influye el liderazgo directivo en el desempeño docente? Argumente

17. ¿Qué recomendaciones darías al equipo directivo para mejorar las habilidades emocionales de los docentes en su práctica?

Muchas gracias



UNIVERSIDAD CATÓLICA “REDEMPTORIS MATER”
FACULTAD DE HUMANIDADES ESCUELA
DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN *Instrumento*
No. 4

Entrevista al docente

Estimado docente: Nos dirigimos a usted para expresarle nuestro más cordial saludo y con el objetivo de solicitarle su aportación para obtener información valiosa que nos servirá para la realización de nuestro trabajo de tesis para obtener el título de Licenciado en. Pedagogía con mención en Administración y Gestión Educativa.

Objetivo: Analizar el Liderazgo del Equipo Directivo y su Influencia en el desarrollo de las habilidades emocionales de los docentes de Educación Secundaria del Colegio Público Experimental México, Distrito IV de la Ciudad de Managua, durante el primer semestre del año lectivo 2023

1. De las siguientes habilidades del equipo directivo como líderes pedagógicos, ¿Cuál de ellas poseen tus líderes?

Marque con una “X” según corresponda

Habilidades	Si	No	A veces
Liderazgo			
Saber delegar			
Construcción en equipo			
Saber comunicar			
Capacidad de resolución de problemas			
Habilidad técnica			
Habilidad de gestión			
Empatía			
Resiliencia			

Habilidad social			
Fluidez en la toma de decisiones			
Habilidad para reconocer y recompensar			

2. De las habilidades que presenta el equipo directivo como líderes pedagógicos ¿Cuál de ellas son puestas en práctica en la institución educativa? Explique

3. ¿Qué fortalezas ha desarrollado el equipo directivo al implementar las diferentes habilidades planteadas?

4. De los siguientes tipos de Liderazgo ¿Cuáles de ellos posee el equipo directivo? Marque con una "X" según corresponda

Tipos de Liderazgo	Si	No	A veces
Autocritico			
Democrático			
Liberal			
Socioemocional			
Carismático			
Emprendedor			
Proactivo			
Complaciente			

5. De los tipos de liderazgo del equipo directivo ¿Qué características presenta el que más sobresale en su liderazgo? Descríbalas

6. Según las características de su liderazgo ¿Cómo personal docente has modificado tu desempeño? Argumente

7. De las siguientes funciones del líder pedagógico ¿Cuáles de ellas presenta el equipo directivo?

Marque con una "X" según corresponda

Tipos de Liderazgo	Si	No	A veces
Planificación			
Organización			
Dirección			
Control			
Acompañamiento Pedagógico			
Supervisión			

8. De las funciones que tiene como líder pedagógico ¿Cuál de ellas le han funcionado al equipo directivo en su desempeño como líder? Argumente

9. ¿Qué características del Acompañamiento Pedagógico le han funcionado al equipo directivo en su función de líder pedagógico? Describa

10. De las siguientes habilidades emocionales ¿Cuáles de ellas desarrollas en tu desempeño laboral?

Marque con una "X" según corresponda

Tipos de Liderazgo	Si	No	A veces
Pensamiento y actitud positiva.			
Confianza en uno mismo.			
Resiliencia.			
Empatía.			
Capacidad de ser agradecido.			
Capacidad de reevaluación.			
Autoexpresión.			
Auto empoderamiento.			
Asertividad.			
Claridad emocional.			
Desarrollo personal.			

11. ¿El equipo directivo del centro de estudios realiza actividades para identificar las habilidades emocionales de los docentes? Descríbalas

12. ¿Qué acciones ha realizado el equipo directivo cuando presentas debilidades en cuanto a habilidades emocionales? Descríbalas

13. Al poseer debilidades en cuanto a sus habilidades emocionales ¿inciden en su desempeño?

Marque con una "X" según corresponda

Si	No

Argumente:

14. ¿Cómo valoras el liderazgo del equipo directivo y su influencia en el desarrollo de las habilidades emocionales?

Marque con una "X"

Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular

15. El equipo directivo al fortalecer las habilidades emocionales en usted ¿Han sido de utilidad para la mejora del proceso de aprendizaje de los estudiantes?

Marque con una "X" según corresponda

Si	No

Argumente:

16. ¿Cómo influye el liderazgo directivo en tu desempeño docente? Argumente

17. ¿Qué recomendaciones darías al equipo directivo para mejorar las habilidades emocionales en tu práctica pedagógica?

Muchas gracias



Universidad Católica “Redemptoris Mater” (UNICA)
Facultad de Humanidades
Escuela de Ciencias de la Educación
Instrumento 5
Guía de observación

Objetivo: Analizar el Liderazgo del Equipo Directivo y su Influencia en el desarrollo de las habilidades emocionales de los docentes de Educación Secundaria del Colegio Público Experimental México, Distrito IV de la Ciudad de Managua, durante el primer semestre del año lectivo 2023

N.º	ASPECTOS PARA OBSERVAR	Si	No
Habilidades del Equipo Directivo como Lideres Pedagógicos			
1	Liderazgo		
2	Saber delegar		
3	Construcción en equipo		
4	Saber comunicar		
5	Capacidad de resolución de problemas		
6	Habilidad técnica		
7	Habilidad de gestión		
8	Empatía		
9	Resiliencia		
10	Habilidad social		
11	Fluidez en la toma de decisiones		

12	Habilidad para reconocer y recompensar		
Tipos de Liderazgo			
13	Autocrítico		
14	Democrático		
15	Liberal		
16	Socioemocional		
17	Carismático		
18	Emprendedor		
19	Proactivo		
20	Complaciente		
Funciones del líder pedagógico			
21	Planificación		
22	Organización		
23	Dirección		
24	Control		
25	Acompañamiento pedagógico		
26	Supervisión		
Habilidades emocionales del docente			
27	Pensamiento y actitud positiva		
28	Confianza en uno mismo		

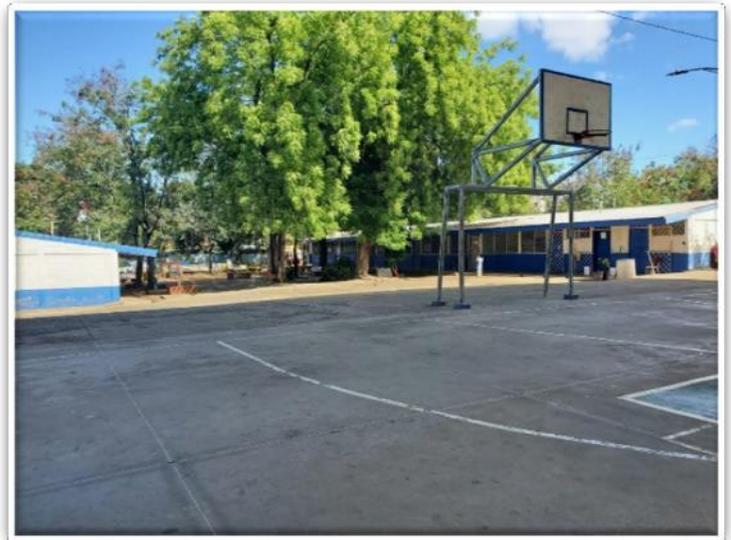
29	Resiliencia		
30	Empatía		
31	Capacidad de ser agradecido		
32	Capacidad de reevaluación		
33	Auto expresión		
34	Auto empoderamiento		
35	Asertividad		
36	Claridad emocional		
37	Desarrollo personal		

Comentarios:

Galería de fotos



Exterior e interior del Colegio Público Experimental México





*Aplicación de instrumentos a sujetos muestra en el Colegio
Público Experimental México*

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Nº	Actividades	Cronograma de trabajo												
		Mes	Febrero		Marzo		Abril		Mayo		Junio		Julio	
		Quincena	I	II	I	II	I	II	I	II			I	II
	PLANEAMIENTO													
01	Revisión del título y tema delimitado													
02	Revisión del Planteamiento del problema: descripción, formulación y preguntas directrices.													
03	Revisión de Formulación de los objetivos y justificación													
04	Revisión de la Justificación del trabajo													
05	Revisión del marco teórico													
06	Revisión del diseño metodológico													
07	Revisión del Diseño de instrumentos													
08	Validación de Instrumentos													
	TRABAJO DE CAMPO 2021													
09	Aplicación de Instrumentos													
10	Procesamiento de la información													
11	Análisis de resultados													
12	Redacción de Resultados													
13	Redacción de Conclusiones													
14	Redacción de Recomendaciones													
15	Revisión final del documento													
16	Incorporación de sugerencias													
17	Aprobación de la monografía													
	PREPARACIÓN Y DEFENSA													
18	Preparación de la exposición													
19	Defensa de la investigación													

OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

	Objetivos Específicos	Sub Variables	Definición Conceptual	Definición Operacional	ITEM	Instrumento	Fuentes																																																				
Variable Independiente LIDERAZGO DEL EQUIPO DIRECTIVO	Reconocer las habilidades del equipo directivo como líderes pedagógicos con los docentes de Educación Secundaria del Colegio Público Experimental México, Distrito IV de la Ciudad de Managua, durante el primer semestre del año lectivo 2023.	Habilidades del equipo directivo como líderes pedagógicos	Capacidad de alguien para desempeñar de manera correcta y con facilidad una tarea o actividad determinada. De esta manera, se trata de una forma de aptitud específica para una actividad puntual, sea de índole física, mental o social.	1.Liderazgo 2.Saber delegar 3.Construcción en equipo 4.Saber comunicar 5.Capacidad de resolución de problemas 6.Habilidad técnica 7.Habilidad de gestión 8.Empatía 9.Resiliencia 10. Habilidad social 11. Fluidez en la toma de decisiones 12. Habilidad para reconocer y recompensar	1. De las siguientes habilidades del equipo directivo como líderes pedagógicos, ¿Cuál de ellas poseen? Marque con una "X"	Entrevista Guía de Observación	Director Subdirectores Docentes																																																				
					<table border="1"> <thead> <tr> <th>Habilidades</th> <th>Si</th> <th>No</th> <th>A veces</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Liderazgo</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Saber delegar</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Construcción en equipo</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Saber comunicar</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Capacidad de resolución de problemas</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Habilidad técnica</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Habilidad de gestión</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Empatía</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Resiliencia</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Habilidad social</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Fluidez en la toma de decisiones</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Habilidad para reconocer y recompensar</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			Habilidades	Si	No	A veces	Liderazgo				Saber delegar				Construcción en equipo				Saber comunicar				Capacidad de resolución de problemas				Habilidad técnica				Habilidad de gestión				Empatía				Resiliencia				Habilidad social				Fluidez en la toma de decisiones				Habilidad para reconocer y recompensar			
					Habilidades			Si	No	A veces																																																	
					Liderazgo																																																						
					Saber delegar																																																						
					Construcción en equipo																																																						
					Saber comunicar																																																						
					Capacidad de resolución de problemas																																																						
					Habilidad técnica																																																						
					Habilidad de gestión																																																						
					Empatía																																																						
					Resiliencia																																																						
					Habilidad social																																																						
					Fluidez en la toma de decisiones																																																						
Habilidad para reconocer y recompensar																																																											

	Identificar el tipo de liderazgo pedagógico que posee el equipo directivo con los docentes de Educación Secundaria del Colegio Público Experimental México del Distrito IV de la Ciudad de Managua, durante el primer semestre del año lectivo 2023	Tipo de Liderazgo	Es el conjunto de habilidades de un individuo que le permiten ejercer tareas como líder. Un líder es aquel que está al mando de un grupo y tiene la capacidad de motivar a sus integrantes a través de su discurso o de su empatía.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Autocrítico 2. Democrático 3. Liberal 4. Socioemocional 5. Carismático 6. Emprendedor 7. Proactivo 8. Complaciente 	<p>1. De los siguientes tipos de Liderazgo ¿Cuáles posee el equipo directivo? Marque con una "X"</p> <table border="1" data-bbox="1150 237 1619 626"> <thead> <tr> <th>Tipos de Liderazgo</th> <th>Si</th> <th>No</th> <th>A veces</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Autocrítico</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Democrático</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Liberal</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Socioemocional</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Carismático</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Emprendedor</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Proactivo</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Complaciente</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Tipos de Liderazgo	Si	No	A veces	Autocrítico				Democrático				Liberal				Socioemocional				Carismático				Emprendedor				Proactivo				Complaciente				Entrevista Guía de Observación	Director Subdirectores Docentes
Tipos de Liderazgo	Si	No	A veces																																								
Autocrítico																																											
Democrático																																											
Liberal																																											
Socioemocional																																											
Carismático																																											
Emprendedor																																											
Proactivo																																											
Complaciente																																											
	Describir las funciones del líder pedagógico que presenta el equipo directivo con los docentes de Educación Secundaria del Colegio Público Experimental México, Distrito IV de la Ciudad de Managua, durante el primer semestre del año lectivo 2023.	Funciones del líder pedagógico que presenta el equipo directivo	Es el propósito o tarea que se le atribuye a una cosa. Proviene del latín functio, funciónis, y significa "ejecución o ejercicio de una facultad". Una función designa las capacidades propias de los seres vivos o de sus órganos, así como de máquinas, instrumentos o aparatos, para desempeñar una tarea.	<ol style="list-style-type: none"> 1- Planificación 2- Organización 3- Dirección 4- Control 5- Supervisión 6- Acompañamiento Pedagógico 	<p>1. De las siguientes funciones del líder pedagógico ¿Cuáles presenta el equipo directivo? Marque con una "X"</p> <table border="1" data-bbox="1150 862 1640 1175"> <thead> <tr> <th>Tipos de Liderazgo</th> <th>Si</th> <th>No</th> <th>A veces</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Planificación</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Organización</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Dirección</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Control</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Acompañamiento Pedagógico</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Supervisión</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Tipos de Liderazgo	Si	No	A veces	Planificación				Organización				Dirección				Control				Acompañamiento Pedagógico				Supervisión				Entrevista Guía de Observación	Director Subdirectores Docentes								
Tipos de Liderazgo	Si	No	A veces																																								
Planificación																																											
Organización																																											
Dirección																																											
Control																																											
Acompañamiento Pedagógico																																											
Supervisión																																											
Variable Dependiente HABILIDADES EMOCIONALES	Detectar las habilidades emocionales desarrolladas por los docentes de Educación Secundaria, del Colegio Público Experimental México, Distrito IV	Habilidad Emocional	Es la capacidad de sentirse con nuestras emociones y procesarlas de forma lógica. Ser capaz de manejarlas. Saber dar un paso atrás mentalmente y observar nuestras emociones y el papel que pueden jugar en futuras acciones. Detenerse y	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pensamiento y actitud positiva. 2. Confianza en uno mismo. 3. Resiliencia. 4. Empatía. 5. Capacidad de ser agradecido. 6. Capacidad de reevaluación. 	<p>1. De las siguientes habilidades emocionales ¿Cuáles de ellas desarrollan los docentes de educación secundaria? Marque con una "X"</p> <table border="1" data-bbox="1150 1398 1640 1550"> <thead> <tr> <th>Tipos de Liderazgo</th> <th>Si</th> <th>No</th> <th>A veces</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Pensamiento y actitud positiva.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Confianza en uno mismo.</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Tipos de Liderazgo	Si	No	A veces	Pensamiento y actitud positiva.				Confianza en uno mismo.				Entrevista Guía de Observación	Director Subdirectores Docentes																								
Tipos de Liderazgo	Si	No	A veces																																								
Pensamiento y actitud positiva.																																											
Confianza en uno mismo.																																											

de la Ciudad de Managua, durante el primer semestre del año lectivo 2023.			considerar si lo que sentimos es racional o no, si servirá para algo o empeorará una situación determinada.	7. Amabilidad. 8. Autoexpresión. 9. Autoempoderamiento. 10. Asertividad. 11. Claridad emocional. 12. Desarrollo personal.	<table border="1"> <tr><td>Resiliencia.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Empatía.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Capacidad de ser agradecido.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Capacidad de reevaluación.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Autoexpresión.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Autoempoderamiento.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Asertividad.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Claridad emocional.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>Desarrollo personal.</td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>	Resiliencia.				Empatía.				Capacidad de ser agradecido.				Capacidad de reevaluación.				Autoexpresión.				Autoempoderamiento.				Asertividad.				Claridad emocional.				Desarrollo personal.					
Resiliencia.																																											
Empatía.																																											
Capacidad de ser agradecido.																																											
Capacidad de reevaluación.																																											
Autoexpresión.																																											
Autoempoderamiento.																																											
Asertividad.																																											
Claridad emocional.																																											
Desarrollo personal.																																											
Valorar el liderazgo del equipo directivo y su influencia en el desarrollo de las habilidades emocionales de los docentes de Educación Secundaria, del Colegio Público Experimental México, distrito IV de la ciudad de Managua, durante el primer semestre del año lectivo 2023	Valoración	Es el proceso y el resultado de valorar: apreciar o reconocer el valor de algo o alguien. El verbo valorar también puede referirse a indicar el precio de un bien o un servicio.	<ul style="list-style-type: none"> • Excelente • Muy bueno • Bueno • Regular 	<p>1. ¿Cómo valora el liderazgo del equipo directivo y su influencia en el desarrollo de las habilidades emocionales de los docentes?</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Excelente</th> <th>Muy bueno</th> <th>Bueno</th> <th>Regular</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular					Entrevista Guía de Observación	Director Subdirectores Docentes																													
Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular																																								

_____ () _____