

**UNIVERSIDAD ABIERTA PARA ADULTOS**

**UAPA**

**ESCUELA DE POSTGRADO**



**MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA EDUCACION,  
MENCION GESTION DE CENTROS EDUCATIVOS**

**LIDERAZGO DEL DIRECTOR EN SUS FUNCIONES PEDAGÓGICAS Y  
ADMINISTRATIVAS DURANTE LA PANDEMIA COVID 19 EN EL  
INSTITUTO POLITÉCNICO ALTAGRACIA IGLESIAS DE LORA,  
SEGUNDO PERÍODO DEL AÑO ESCOLAR 2019-2020.**

**INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO COMO REQUISITO  
PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE MAESTRÍA EN CIENCIAS DE LA  
EDUCACIÓN, MENCIÓN GESTIÓN DE CENTROS EDUCATIVOS**

**SUSTENTANTES:**

**JOSENNY POLANCO**

**NICOLE PERALTA**

**ASESORA:**

**DRA. MAGDALENA CRUZ**

**SANTIAGO DE LOS CABALLEROS**

**REPÚBLICA DOMINICANA**

**MARZO, 2022**

## ÍNDICE

<b>DEDICATORIAS</b> .....	i
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	iv
<b>RESUMEN</b> .....	vi
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	viii
<b>CAPÍTULO I. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b> .....	1
1.1. Planteamiento del problema .....	2
1.2. Formulación del problema .....	4
1.2.1 Sistematización del problema .....	4
1.3. Objetivo general .....	4
1.3.1 Objetivos específicos .....	5
1.4. Justificación .....	5
1.5. Descripción del contexto .....	5
1.6. Delimitación .....	7
1.7. Limitaciones .....	7
1.8 Operacionalización de las variables .....	8
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO</b> .....	12
2.1. Antecedentes de la investigación .....	13
2.2. Bases Teóricas que sustentan la investigación .....	17
2.2.1 El director en el contexto educativo .....	17
2.2.2.1 Competencias de gestión del director .....	19
2.2.2 Funciones pedagógicas y administrativas del director .....	23
2.2.3 El liderazgo directivo .....	30
2.2.3.1 Tipos de liderazgo directivo .....	32
2.2.4 El liderazgo del director en sus funciones pedagógicas y administrativas .....	35

<b>CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO</b> .....	40
3.1. Enfoque, diseño y tipo de investigación .....	41
3.2. Técnicas e instrumentos .....	43
3.3. Población y muestra .....	45
3.4. Validez y Confiabilidad .....	45
3.5. Procedimiento para la recolección de datos .....	46
3.6. Procedimiento para el análisis de los datos .....	46
<b>CAPÍTULO IV. PRESENTACIÓN, INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS</b> .....	48
4.1 Presentación de los resultados .....	49
<b>CONCLUSIONES</b> .....	75
<b>RECOMENDACIONE</b> .....	79
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	82
<b>ANEXOS Y APÉNDICES</b> .....	88

## **RESUMEN**

El estudio realizado se enmarcó en el objetivo de analizar el liderazgo del director en sus funciones pedagógicas y administrativas durante la pandemia COVID 19 en el Instituto Politécnico Altagracia Iglesias de Lora, segundo período del año escolar 2019-2020. El estudio adoptó el enfoque cuantitativo, utilizándose el diseño no-experimental, transversal, correlacional, del tipo campo. Se utilizó una encuesta, la cual fue aplicada a 10 miembros del Equipo de Gestión, 15 personal de apoyo y 33 docentes. Se concluyó que el liderazgo del director en sus funciones pedagógicas y administrativas durante la pandemia en el Instituto Politécnico Altagracia Iglesias de Lora durante el segundo período del año escolar 2019-2020 ha sido positivo y beneficioso, donde la directora muestra un buen nivel de liderazgo del tipo democrático deduciéndose que a pesar de que la directora inició sus funciones pedagógicas y administrativas ya iniciado el año escolar pudo poner en práctica todas sus competencias asignando al personal funciones según iban surgiendo las necesidades.

## CONCLUSIONES

Al terminar esta investigación y realizar un análisis crítico tomando en cuenta cada indicador operacionalizadas se ha llegado a las siguientes conclusiones.

### **Conclusiones al objetivo no. 1: Identificar las competencias de gestión que posee el director del Instituto Politécnico Altagracia Iglesias de Lora.**

Se identificó que la directora del Instituto Politécnico Altagracia Iglesias de Lora posee competencias de gestión en la que muestra autoconocimiento e inteligencia emocional para desarrollar sus funciones. Por lo que la directora muestra que tiene buenas habilidades de liderazgo, que tienen control sobre sí misma, está auto motivada para hacer cumplir todas sus funciones dentro del contexto educativo, fue empática ante situaciones generadas y sucesos que requiere no tener puntos de vistas sesgados para llegar a su solución y cuenta con grandes habilidades sociales que le permitió interrelacionarse con toda la comunidad educativa.

Fue creativa en la formulación de estrategias y su implementación durante la pandemia, aunque estas no se aplicaron totalmente, pero mostró autoeficacia para lograr los resultados proyectados durante la pandemia.

La directora también mostró competencia de autoeficacia confiando en su propia capacidad para lograr los resultados proyectados durante la pandemia, pero no se pudo adaptar al nuevo contexto virtual totalmente. Se puede deducir entonces que al sentirse autosuficiente la directora no aplicó competencias de gestión que se enfocaran en estimular al cuerpo docentes para que los resultados al finalizar el año escolar fueran óptimos.

### **Conclusiones al objetivo no. 2: Determinar las funciones pedagógicas y administrativas que fueron asumidas por el director durante la pandemia.**

Se pudo determinar que la directora supervisó el desarrollo del calendario escolar, los planes de acompañamiento, los planes de formación docente, la evaluación del trabajo docente y la coordinación de los grupos pedagógicos y resultados de cada encuentro.

Lo que sugiere que la directora centró su liderazgo en la parte administrativa y descuidó un poco la supervisión del proceso de planificaciones ni los resultados de los

acompañamientos realizados por el coordinador pedagógico a cada docente, por lo que se afectaron algunas de sus funciones que hacen posible administrar los recursos materiales, de equipos y humanos con los que cuenta el centro educativo.

**Conclusiones al objetivo no. 3: Establecer la consideración de los docentes sobre el tipo de liderazgo directivo asumido por el director en sus funciones pedagógicas durante la pandemia.**

Se estableció que la directora tiene un alto nivel de liderazgo catalogándola como una líder democrática en la mayoría de los casos, esto porque a la hora de organizar los equipos la directora participa con todo el grupo y se siente cómoda al hablar con la comunidad educativa porque a ella le gusta exponer sus ideas y proporcionar una nueva visión al grupo.

Lo que evidencia que, en cada reunión, fomenta y motiva a todos los integrantes a que participen y aporten soluciones a los diferentes retos que el centro educativo debe de ir afrontando día tras día, donde todas las opiniones son escuchadas y tenidas en cuenta sin juicios, descartándose aquellas que no son viables en el contexto que se plantean o que, por el contrario, se encuentren decisiones mucho más eficientes.

Se muestra también con los hallazgos encontrados que la directora en todo momento fomenta el trabajo en equipo, equilibrando las diferentes opiniones de cada uno de los integrantes. Se preocupa de dar voz aquellas personas que por sus circunstancias o características personales son más retraídos e introvertidos, invitándoles a que se sumen al debate cuando cree que sus aportaciones pueden enriquecer la toma de decisión, por lo que todos los miembros del centro educativo tienen responsabilidad y se sienten útiles dentro del grupo para colaborar y ayudarse entre sí.

Con esto se puede deducir que los resultados del primer periodo escolar y el liderazgo del antiguo director que tenía el centro educativo para ese entonces, pudo incidir en los resultados finales y en el proceso de adaptación de esta nueva directora hacia sus funciones y liderazgo de los recursos del centro educativo.

**Conclusiones al objetivo no. 4: Identificar de qué manera el liderazgo asumido por el director contribuyó a garantizar el cumplimiento de sus funciones pedagógicas y administrativas.**

Se identificó que el liderazgo asumido por el director contribuyó a garantizar el cumplimiento del 95% de las funciones pedagógicas y administrativas para este puesto, aunque algunas de las funciones como la mejora de proactividad, autonomía de procesos, así como también la perspectiva y visión de los objetivos del centro educativo no se han logrado.

Por lo que se puede deducir que a pesar de que la directora es nueva en el centro educativo su liderazgo ha conllevado a que la mayoría de las metas sean cumplidas lo que sugiere que necesita tiempo para adaptarse y encaminar el centro educativo hacia el cumplimiento de sus objetivos cuali-cuantitativos.

**Conclusiones al objetivo general: Analizar el liderazgo del director en sus funciones pedagógicas y administrativas durante la pandemia COVID 19 en el Instituto Politécnico Altagracia Iglesias de Lora, segundo período del año escolar 2019-2020.**

Se concluye que el liderazgo del director en sus funciones pedagógicas y administrativas durante la pandemia en el Instituto Politécnico Altagracia Iglesias de Lora durante el segundo período del año escolar 2019-2020 ha sido positivo y beneficioso, donde al aplicar un test para medir el liderazgo de la directora se estableció que tiene un nivel moderado de liderazgo del tipo democrático con lo cual a pesar de que al inicio sus funciones pedagógicas y administrativas ya iniciado el año escolar pudo poner en práctica todas sus competencias asignando al personal funciones según iban surgiendo las necesidades, culminando el 95% de las funciones asignadas desde el MINERD, integrando a todo su grupo de trabajo ayudándoles a participar, comunicarse e interrelacionarse para que entre todos buscaran soluciones que se adaptaran a las exigencias del nuevo contexto escolar generado durante el Covid-19.

## BIBLIOGRAFÍAS

- Álvarez, M. (2016). Impacto de la Gestión Escolar en la Organización de la Jornada Escolar Extendida. Santiago: Universidad Nacional Evangélica (UNEV).
- Amado, E. (2018). El liderazgo. Guadalajara: Universidad Rafael Landívar.
- Arias, F. (2012). El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica. 6ta. Edición. México: Odón.
- Armendárez, H. (2019). La inteligencia emocional y su relación con el liderazgo de los directores de escuelas de educación básica. México: Centro de Investigación y Docencia (CID).
- Arroyo, M. (2019). Influencia de estrategias interactivas del director en el rendimiento escolar.  
Ecuador: Universidad de Guayaquil.
- Baena Paz, G. (2017). Metodología de la investigación. México: Grupo Editorial Patria.
- Barrientos, A. (2015). Habilidades sociales y emocionales del profesorado de educación infantil relacionadas con la gestión del clima de aula. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Barrientos, C. (2016). Competencias básicas desde la perspectiva del liderazgo. Barcelona: Graó Educación.
- Batista, A., & López, J. (2020). Liderazgo transformacional para mejorar la calidad educativa.  
Madrid: Revista UCE Ciencia.
- Bracho, O., & García, J. (2017). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. Maracaibo, Venezuela: Universidad Privada Dr. Rafael Bellosillo Chacín.



- Bravo, J. (2020). Gestión pedagógica y el rendimiento escolar. Perú: Universidad Nacional Hermilio Valdizán.
- Castro, J. (2017). Fomento del uso de las tecnologías de la Información y la comunicación (TIC) en los procesos de enseñanza. Colombia: Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD.
- Cebrián, G. (2018). La Percepción del Desarrollo de Competencias Directivas en Directores de Centros Educativos en Formación. España: Universidad Camilo José Cela.
- CEPAL. (2021). La educación en tiempos de la pandemia de COVID-19. Naciones Unidas.
- Chambilla, B. (2017). Estilos de liderazgo transformacional del equipo directivo y comportamiento organizacional en la Institución Educativa Rafael Díaz (Tesis de Maestría). Perú: Universidad Nacional de San Agustín.
- Contreras, M. (2018). Liderazgo educativo, su importancia en la administración de la calidad educativa. Ecuador: Instituto Superior Universitario Bolivariano de Tecnología.
- Cordero, E. (2020). Percepción del Director Escolar Sobre el Liderazgo Servidor en las Escuelas. Florida: Nova Southeastern University.
- De la Cruz, J. (2014). Una nueva mirada sobre la formación docente. Cuba: Universidad y Sociedad.
- Escamilla, S. (2016). El director escolar: necesidades de formación para un desempeño profesional. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona. Obtenido de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/5046/saet1de1.pdf>
- Farnataro, S. (2016). La planificación curricular en el aula. Caracas: Universidad Pedagógica Experimental Libertador.

Fornés, S. (2019). *Ética y Liderazgo: Dos conceptos complementarios en la Gerencia Educativa*.

México: Research Gate.

Fuentes, M. (2018). *Modelo pedagógico de gestión formativa socio-cultural profesional*.

República de Níger: Universidad de Tahoua.

García, G., & Gutiérrez, M. (2016). *La Diversidad de Género en la Escuela Pública*.

España: Universidad de Cádiz.

García, M. (2021). *El liderazgo del director y trabajo docente para un servicio educativo de calidad*. México: Instituto Politécnico Nacional. ESCA Unidad Santo Tomás.

Gil, C. (2016). *El acompañamiento educativo como estrategia de cercanía impulsadora del aprendizaje*. Medellín: Fundación Universitaria Católica del Norte.

Hernández Sampieri, R. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Hernández, K. (2020). *La educación antes y durante la pandemia del Covid-19: tejiendo redes en medio de la desigualdad y la inclusión social en la República Dominicana*. Brasil: Revista Caminos de Educación.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación, Sexta Edición*. México: McGraw-Hill.

Hidalgo, J., Guzmán, A., & Castillo, A. (2017). *Impacto del liderazgo directivo como elemento estratégico en el desempeño docente del nivel secundario, Centro Educativo Álvaro Sosa Mieses (Tesis de Maestría)*. Santo Domingo: Universidad Abierta para Adultos (UAPA), Recinto Santo Domingo Oriental.

Llorente, C. (2018). *La inteligencia emocional puede marcar la diferencia: el impacto de la inteligencia emocional de los directores en la estrategia de enseñanza mediada por el liderazgo instruccional*. Madrid: Episteme.

Martínez, W., & Taveras, F. (2015). *Análisis del liderazgo directivo y su incidencia en el desempeño de los docentes de los Centros Educativos del Nivel Primario La*

- Colorada y Luisa Gómez Matutino y Vespertino (Tesis de Maestría). Puerto Plata: Universidad Tecnológica de Santiago (UTESA), Recinto Santiago.
- Mathern, D. (2020). El liderazgo educativo frente a la crisis sanitaria. Ecuador: Universidad Espíritu Santo.
- Mestanza, J., & Vega, M. (2021). Liderazgo directivo y su impacto en la gestión centrada en los aprendizajes. Perú: Revista Epistemia. Vol. 5 Num. 1.
- MINERD. (2013). Manual Operativo de Centro Educativo Público. Santo Domingo: Ministerio de Educación de la República Dominicana.
- Montoya, Y. (2017). Competencias del Directivo Escolar en Base a la Inteligencia Emocional. Venezuela: Universidad Fermín Toro.
- Newstrom, J. (2011). Comportamiento humano en el trabajo. México: McGraw-Hill.
- Ñañez, M., & Valdez, G. (2018). Liderazgo del director en la calidad de la gestión institucional: un reto en la educación actual. Perú: Universidad Nacional de Cañete.
- Ortega, M., Hernández, M., & Reyes, J. (2018). Estrategias de acompañamiento a los docentes de las áreas curriculares del nivel secundario para la mejora de la transferencia de sus competencias tecnológicas, en el Liceo Francisco Henríquez y Carvajal (Tesis de Maestría). Santiago de los Caballeros: Universidad Abierta para Adultos (UAPA).
- Peniche, C., & Rosario, U. (2018). El liderazgo directivo para la innovación. Barranquilla: Pensam.
- Ruiz, D. (2021). Influencia del estilo de liderazgo del director en la eficacia de las instituciones educativas. Lima: Universidad Nacional de San Marcos.
- Sandoval, Y., & Pineda, C. (2019). Los retos del director escolar novel: formación inicial y liderazgo. España: Revista Complutense de Educación.

- Tafur, R. (2018). Las competencias directivas en la gestión de tres instituciones educativas escolares. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Tafur, R., & Espinoza, H. (2019). El liderazgo pedagógico del director y el aprendizaje de los estudiantes: percepciones de directores y docentes. Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Tejada, E., Estrella, A., & Zapata, E. (2019). Estilo de liderazgo del Equipo de Gestión y su incidencia en el desempeño de los docentes del Centro Educativo Trina Moya de Vásquez (Tesis de Maestría). Santiago: Universidad Abierta para Adultos (UAPA), Recinto Santiago.
- Valdés, A. (2014). Formación de formadores docentes. Nicaragua: Universidad de Managua.
- Vera, G. (2020). Estudio de las competencias de un director para un liderazgo efectivo en sectores vulnerables en la comuna de Antofagasta (Tesis de maestría). Chile: Universidad Internación

## **INSTRUCCIONES PARA LA CONSULTA DEL TEXTO COMPLETO:**

Para consultar el texto completo de esta tesis debe dirigirse a la Sala Digital del Departamento de Biblioteca de la Universidad Abierta para Adultos, UAPA.

### **Dirección**

#### **Biblioteca de la Sede – Santiago**

Av. Hispanoamericana #100, Thomén, Santiago, República Dominicana. Tel.: 809-724-0266, ext. 276; biblioteca@uapa.edu.do

#### **Biblioteca del Recinto Santo Domingo Oriental**

Calle 5-W Esq. 2W, Urbanización Lucerna, Santo Domingo Este, República Dominicana. Tel.: 809-483-0100, ext. 245.

#### **Biblioteca del Recinto Cibao Oriental, Nagua**

Calle 1ra, Urb Alfonso Alonso, Nagua, República Dominicana.  
Tel.: 809-584-7021, ext. 230.