

**UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE EDUCACIÓN**



**“CARACTERIZACIÓN DE LAS BUENAS PRÁCTICAS DEL  
DIRECTOR ESCOLAR COMO LÍDER EN EL NIVEL PRIMARIO”**

Estudio de casos en 5 instituciones educativas del departamento de  
Huehuetenango

**Trabajo de Graduación presentado por MIGDALIA  
AZUCENA CIFUENTES GARCÍA para optar al grado  
académico de MAESTRÍA EN LIDERAZGO Y GESTIÓN  
EDUCATIVA**

**Guatemala**

**2012**



**“CARACTERIZACIÓN DE LAS BUENAS PRÁCTICAS DEL  
DIRECTOR ESCOLAR COMO LÍDER EN EL NIVEL PRIMARIO”**

Estudio de casos en 5 instituciones educativas del departamento de  
Huehuetenango

**UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE EDUCACIÓN**



**“CARACTERIZACIÓN DE LAS BUENAS PRÁCTICAS DEL  
DIRECTOR ESCOLAR COMO LÍDER EN EL NIVEL PRIMARIO”**

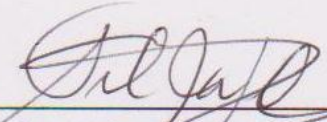
Estudio de casos en 5 instituciones educativas del departamento de  
Huehuetenango

**Trabajo de Graduación presentado por MIGDALIA  
AZUCENA CIFUENTES GARCÍA para optar al grado  
académico de MAESTRÍA EN LIDERAZGO Y GESTIÓN  
EDUCATIVA**

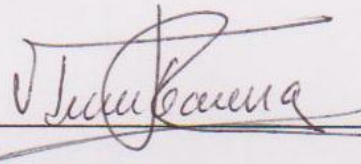
**Guatemala**

**2012**

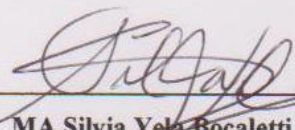
Vo. Bo. :

(f)   
MA Silvia Yela Bocaletti

Tribunal Examinador:

(f)   
Dra. Violeta García

(f)   
MA Mariela Isabel Zelada Ochoa

(f)   
MA Silvia Yela Bocaletti

Fecha de aprobación: 18 de junio de 2012

# ÍNDICE

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
LISTA DE CUADROS .....	viii
LISTA DE ILUSTRACIONES .....	ix
Lista de gráficos .....	x
RESUMEN .....	xi
I. INTRODUCCIÓN .....	1
II. EL PROBLEMA.....	3
A. Definición del problema.....	3
B. Justificación.....	4
C. Alcances.....	5
D. Límites.....	6
III. MARCO CONTEXTUAL.....	7
A. Contexto geográfico .....	7
B. Contexto educativo .....	7
C. Establecimientos del estudio de casos .....	8
IV. MARCO TEÓRICO .....	10
A. Calidad educativa.....	10
B. El director escolar .....	19
C. Liderazgo.....	32
V. MARCO METODOLÓGICO.....	38
A. Objetivos .....	38
B. Metodología .....	39
C. Fases del estudio de investigación .....	40
VI. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS .....	42
A. Digitación y transcripción y sistematización.....	42
B. Análisis de resultados .....	43
C. Ejes temáticos de la presentación de resultados.....	46

VII. CONCLUSIONES.....	54
VIII RECOMENDACIONES.....	55
IX. REFERENCIAS.....	56
X. ANEXOS.....	60

## LISTA DE CUADROS

<b>Cuadro</b>	<b>Página</b>
<b>1. Instituciones educativas que forman parte del estudio de casos.....</b>	<b>9</b>
<b>2. Calidad educativa.....</b>	<b>12</b>
<b>3. Rasgos o características de calidad educativa en establecimientos educativos.....</b>	<b>14</b>
<b>4. Calidad-Eficiencia-Eficacia Educativa.....</b>	<b>16</b>
<b>5. Características del director escolar.....</b>	<b>25</b>

## LISTA DE ILUSTRACIONES

<b>Ilustración</b>	<b>Página</b>
<b>1. Modelo holístico de calidad educativa, UNESCO.....</b>	<b>11</b>
<b>2. Los efectos del liderazgo.....</b>	<b>18</b>
<b>3. Intervención escolar actual.....</b>	<b>20</b>
<b>4. Buenas características del director escolar.....</b>	<b>25</b>

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico</b>	<b>Página</b>
1. Participantes en la investigación.....	43
2. Tiempo de servicio de los directores.....	44
3. Administración con o sin grado.....	45
4. Tiempo de servicio de docentes.....	45

## **RESUMEN**

Tomando en cuenta las características contextuales tan diversas que existen en Guatemala, y que la Constitución Política de la República de Guatemala, en la sección cuarta del Capítulo II, Educación, artículos 71 al 81, indica que la educación no sólo es aplicar el Proyecto Educativo Institucional, sino también aportar pruebas del éxito del mismo, es importante que las acciones que el director escolar realice como líder coadyuven a alcanzar la calidad educativa en las instituciones educativas donde labora y respondan al contexto en que se encuentra.

El papel del director escolar entonces, es fundamental, ya que como líder tiene la oportunidad de ser guía y orientador de un establecimiento, comprometiéndose con el desarrollo integral de la comunidad educativa. Es el elemento que activa el desarrollo educativo involucrando en el mismo a los docentes, estudiantes y padres de familia con el objeto de alcanzar las metas establecidas. Los directores escolares, son el elemento clave en los esfuerzos de mejora de la escuela y del contexto educativo, por lo tanto, la presente propuesta de investigación caracterizará las buenas prácticas del director escolar como líder en el nivel primario, mediante un estudio de casos que se enfocará en cinco instituciones educativas del departamento de Huehuetenango, específicamente en los municipios de Chiantla, San Sebastián Coatán y San Miguel Acatán.

La identificación de las características de las buenas prácticas del director como líder escolar se realizó por medio de la aplicación de diversos instrumentos de investigación de campo. Entre los que se encuentran un cuestionario dirigido a docentes, una entrevista semiestructurada y una guía de observación a los directores escolares, y una entrevista semiestructurada a especialistas en el tema de liderazgo escolar.

Luego de realizado el trabajo de campo donde se recolectarán los datos para sustentar esta propuesta, estos se tabularon con el objetivo de sistematizar los resultados y darlos a conocer a los involucrados en el proceso de investigación.

## I. INTRODUCCIÓN

El trabajo profesional que se presenta en esta oportunidad, se relaciona con la caracterización de las buenas prácticas del director escolar como líder en el nivel primario, por medio de un estudio de casos realizado en cinco instituciones educativas del departamento de Huehuetenango. El estudio permitió involucrar a diferentes actores, como directores escolares, docentes y especialistas en el tema de liderazgo. Los establecimientos escolares se tomaron en cuenta por la reputación de sus directores de ser líderes eficaces dentro del contexto educativo donde se desenvuelven. El liderazgo eficaz permite que mediante las buenas prácticas se consiga la calidad educativa.

En el Capítulo I se presenta el Problema y cómo éste se fue desarrollando. La inexistencia de información relacionada con el tema en el contexto huehueteco y el haber recibido el curso de Liderazgo; desde allí inicio la inquietud con respecto al tema de investigación, permitiendo la búsqueda de referentes teóricos de diferentes autores. Por tal razón se consideró hacer una caracterización de buenas prácticas del director escolar como líder en el nivel primario, permitiendo utilizar el estudio de casos en cinco establecimientos educativos de nivel primario en el departamento de Huehuetenango.

En el Capítulo II se presenta el Marco Contextual, presentando las características del departamento y que corresponde a un estudio de casos como una investigación de corte cualitativo. El trabajo de campo se enfocó en el estudio de casos de directores y docentes de cinco instituciones educativas del departamento de Huehuetenango, distribuidas en tres municipios. Al recabar experiencias, hechos y acontecimientos, los cuales se confrontan con la evidencia teórica, para caracterizar las buenas prácticas del director escolar de Huehuetenango como líder en el nivel primario. La investigación se llevó a cabo mediante fases que permitieron llevar el orden adecuado en la recopilación de datos.

El Capítulo III presenta la base teórica por medio del Marco Teórico, se llevó a cabo una revisión de los conceptos, principios y características básicas existentes en diversos contextos. Entre las preguntas que orientan la revisión se encuentran: ¿Qué características debe poseer un director que se vean reflejadas en las buenas prácticas como líder escolar? ¿Qué tipo de liderazgo caracteriza las buenas prácticas de un director escolar? ¿Cuál es el liderazgo más efectivo para

coadyuvar a la calidad educativa? ¿Por qué es importante que el director escolar posea liderazgo? y una fundamentación del director escolar y calidad educativa. Como resultado de esta revisión se presenta el Capítulo que se refiere al Marco Teórico.

El Capítulo IV presenta el Marco Metodológico, que presenta objetivos, y el proceso metodológico implementado. Con la información obtenida se desarrolló el Capítulo V que contiene la Presentación de Resultados, y permite hacer el análisis de los resultados por medio de la información obtenida en esta investigación. Para finalizar se presentan las conclusiones y recomendaciones del trabajo, así como la presentación de la propuesta de la caracterización de las buenas prácticas del director escolar como líder en el nivel primario, que es el producto de la investigación y presentado como un aporte del estudiante.

## II. EL PROBLEMA

### Definición del problema

La Ley de Educación Nacional establece el nombramiento de Director Profesor Titulado para que el docente y el director laboren bajo el renglón 011, es decir como personal presupuestado. Sin embargo, no existe ningún reglamento o manual que operativice dicha ley y en el que aparezcan claramente definidas las funciones tanto técnicas como administrativas que el director debe desempeñar en el cargo.

En Guatemala es usual que se nombre a los directores por diversas razones o criterios, entre los que se pueden mencionar: el tiempo de servicio, el nivel de escolaridad que posee, por ser el único docente disponible en el establecimiento, o por elección de manera democrática dentro del claustro de docentes, porque no hay suficiente personal. Incluso, que los docentes están de acuerdo en rotar la dirección para que ninguno deje de ser una figura importante en la comunidad educativa, tal como sucede en la Escuela Oficial Rural Mixta –EORM- de la aldea de Tzununcap, del municipio de San Sebastián Coatán en Huehuetenango.

Asimismo, se puede dar el caso de la existencia de directores administrativos y directores con grado. Los directores que ejecutan solamente el rol de director tienen la posibilidad de hacer un acompañamiento más efectivo como líderes escolares. No así los directores con grado, quienes además de llevar los procesos administrativos del establecimiento, tienen que atender el proceso de enseñanza-aprendizaje de su grupo de estudiantes.

Aunque el director tenga asignado el cargo de director administrativo con grado, debe cumplir con las actividades administrativas, técnicas y otras que no están contempladas dentro de las anteriores, como por ejemplo: cumplir con los diferentes requerimientos de los miembros de la comunidad educativa, gestionar recursos administrativos para el desempeño de sus actividades directivas y los materiales didácticos que tienen que ser utilizados por los maestros en el proceso de enseñanza-aprendizaje y en la evaluación.

Otra función que demanda mucho tiempo es la de mediador de conflictos en las diferentes situaciones que se dan en la comunidad educativa. Esta situación es compleja, ya que además de las tareas propias como docente, debe cumplir con las tareas administrativas, lo cual puede convertirse en una limitante para que ejerza un liderazgo efectivo como director, situación que puede impactar de manera negativa en la calidad educativa. Mientras que la Ley de Educación Nacional, en el artículo 37, cita las actividades administrativas y técnicas que debe realizar el director, no existe ningún documento oficial que mencione las características que debe tener como líder en la comunidad educativa ni lo que se espera de su quehacer como tal.

Lo anteriormente escrito evidencia que los directores llegan a ocupar el cargo de forma empírica, con pocos referentes o ejemplos de buenas prácticas realizadas o implementadas por actuales directores escolares. Que les sirvan como orientaciones y brinden algunas ideas de aquello que un director, como líder escolar, puede hacer en el establecimiento educativo donde se desempeña. Por lo tanto, esta propuesta de investigación identificará las características de las buenas prácticas que un líder escolar puede realizar. Para que además de las actividades administrativas y técnicas que son de su responsabilidad, lleve a cabo aquellas que le permitan desempeñar de mejor forma su rol como director escolar para impulsar la calidad educativa en su establecimiento.

Las siguientes preguntas responderán al problema planteado ¿Qué características debe poseer un director que se vean reflejadas en las buenas prácticas como líder escolar? ¿Qué tipo de liderazgo caracteriza las buenas prácticas de un director escolar? ¿Cuál es el liderazgo más efectivo para coadyuvar a la calidad educativa? ¿Por qué es importante que el director escolar posea liderazgo?

## **Justificación**

El interés por la caracterización de las buenas prácticas que debe realizar el director escolar del nivel primario, surge a raíz de identificar que los directores escolares llegan a ocupar los cargos de manera empírica. Lo cual quiere decir que no reciben las orientaciones adecuadas respecto a lo que deben hacer como líderes en su comunidad educativa.

Los administradores distritales (Coordinadores Técnicos Administrativos, CTA's), al monitorear las diferentes instituciones educativas (públicas y privadas) que tienen a su cargo, encuentran que los directores se enfrentan con diversos problemas, los cuales se dan tanto en el quehacer técnico como administrativo. En el quehacer técnico han identificado problemas como: escaso conocimiento del Currículo Nacional Base –CNB– desconocimiento no solo de cómo evaluar el desempeño docente, sino también de cómo realizar autoevaluaciones, coevaluaciones y heteroevaluaciones en el proceso educativo, poco uso de instrumentos de evaluación, entre otros. Algunos de los problemas identificados en su quehacer administrativo son: falta de liderazgo en el manejo del recurso humano, inadecuada gestión de los procesos pedagógicos director-docente, poca gestión de recursos, entre otros.

Es importante investigar respecto a las buenas prácticas de liderazgo que han desarrollado los directores de las escuelas que son objeto de este estudio de casos, para identificar aquellas que cumplen con los criterios de ser exitosas y que se puedan incluir en la caracterización de las buenas prácticas que se incluirán en este trabajo con la posibilidad de replicarlas.

## **Alcances**

Este proceso de investigación implica algunas unidades y elementos a tomar en cuenta, por lo tanto se mencionan a continuación.

1. El acercamiento que se tuvo con directores y el poder conversar de manera abierta, pues el interés que demostraron en cuanto al tema ayudó a implementar la entrevista dirigida.
2. La participación de todos los docentes de los establecimientos del estudio de casos, quienes se tomaron el tiempo necesario para poder responder las encuestas y el contacto directo con los especialistas en el tema.
3. Comprende la caracterización de las buenas prácticas del liderazgo del director escolar, deben ser orientadas hacia la labor técnica y administrativa en el nivel primario del área de investigación.
4. Los datos de la investigación son válidos durante el período de 2010-2012.

## **Límites**

El proceso de investigación presentó varios elementos o indicadores que no se tomaron en cuenta, por lo tanto es recomendable tomar las consideraciones sobre:

1. Quedaron fuera establecimientos que tienen las mismas características y que pudieron enriquecer el resultado de la investigación.
2. Los datos obtenidos en la investigación no serán válidos para años posteriores al 20010-2012, solamente pueden ser utilizados de referencia.
3. El tiempo para poder hacer el trabajo de campo, ya que el proceso requería que se invirtiera más tiempo para poder encontrar mayor variedad de datos de los miembros de la comunidad educativa.

### **III. MARCO CONTEXTUAL**

En este Capítulo se presenta no solo el contexto geográfico sino educativo en donde se desarrolló el proceso de investigación de los casos que dan vida a esta propuesta de trabajo de graduación. Este se llevó a cabo en tres municipios del departamento de Huehuetenango, tomándose solamente cinco establecimientos educativos que cuentan tanto con características comunes como diferentes. Entre las características comunes se pueden identificar el liderazgo que ejercen los directores en la comunidad educativa donde laboran, entre las diferencias se puede enumerar: área contextual, idioma y la realidad de cada municipio.

#### **A. Contextogeográfico**

El departamento de Huehuetenango está situado al occidente de Guatemala, se encuentra a una distancia de aproximadamente 267 km de la ciudad capital y a una altura de 1.901,64 msnm. El estudio se llevó a cabo en cinco establecimientos del nivel primario, cuatro públicos y uno privado. Dos de las instituciones son urbanas, una monolingüe y otra bilingüe; las otras tres instituciones son rurales, una monolingüe, otras bilingües.

Las instituciones educativas objeto de estudio se encuentran en los municipios de San Sebastián Coatán, ubicado a 109 kms de la cabecera departamental, San Miguel Acatán ubicado a 116 kms de la cabecera departamental y Chiantla que se ubica a 7 Kms de la cabecera departamental. Los municipios de San Sebastián Coatán y San Miguel Acatán se ubican al norte del departamento de Huehuetenango, mientras que Chiantla está al norte pero más cercano a la cabecera departamental.

#### **Contextoeducativo**

El departamento de Huehuetenango cuenta con gran cantidad de establecimientos educativos que brindan sus servicios de acuerdo a las particularidades de la población. En diversos estudios realizados, como el de Huehuetenango en cifras realizado por CEDFOG, que indica que en algunos municipios los docentes atienden a un promedio de cuarenta y un alumnos, y que en otros casos hay un promedio de dos maestros por escuela, esto permite indicar que hay maestros que atienden más de un grado y que además son directores del establecimiento.

Según Díaz (2008:24) indica que:

*«... un docente en el municipio de Huehuetenango atiende, en promedio, 21 alumnos, mientras que en San Juan Atitán un docente atiende un promedio de 42 alumnos. Las desigualdades se identifican también en la relación del número de docentes que en promedio trabajan por establecimiento educativo. En el caso de la cabecera departamental, cada establecimiento tendría alrededor de 6 docentes, mientras que en San Miguel Acatán y Cuilco el promedio es de dos maestros por establecimiento, lo cual indica que varios maestros probablemente atienden más de un grado.»*

Además, es uno de los departamentos que cuenta con más diversidad étnica, ya que sus habitantes hablan nueve idiomas mayas, entre ellos el idioma Chuj, que es el idioma que se habla en San Sebastián Coatán y el idioma Acateko que se habla en el municipio de San Miguel Acatán. En comparación del resto del país, se caracteriza por ser uno de los departamentos con el mayor número de estudiantes atendidos en el nivel primario.

USAID (2008:35) en el Índice de Avance Educativo Municipal del período 2002-2006 indica que: *«El departamento de Huehuetenango muestra grandes desafíos educativos.»* Lo anterior significa que la calidad educativa es uno de los aspectos a mejorar en ese departamento. La manera más adecuada de lograr que el departamento tenga un incremento en educación es por medio de un liderazgo eficaz, el cual les permitirá a los directores escolares establecer sus propias metas de acuerdo al contexto educativo.

## **Establecimientos del estudio de casos**

Los establecimientos educativos escogidos para esta investigación fueron seleccionados de acuerdo a la reputación que tienen los directores escolares en el desempeño de un liderazgo eficaz. La información recabada a través de los diferentes instrumentos utilizados en la etapa de trabajo de campo es útil para identificar qué caracteriza las buenas prácticas del director escolar como líder de su comunidad educativa y cómo esta buena práctica coadyuva con la calidad educativa del centro educativo que lidera. Ciertamente los aspectos geográficos son distintos, pero al estar en cada uno de los establecimientos, se pudo determinar que el liderazgo es el factor clave para el desarrollo.

La Tabla 1 que se presenta a continuación muestra los establecimientos educativos que forman parte del estudio de casos.

**Cuadro 1 Instituciones educativas que forman parte del estudio de casos**

Institución educativa	Municipio	Área geográfica y modalidad	Tipo de establecimiento	Director sin grado	Director con grado	Secretario (a)	Docentes	Grados	No. de alumnos
<b>Colegio Parroquial Nuestra Señora de Candelaria</b>	Chiantla	Urbana Monolingüe	Privado	1	0	1	6	6	227
<b>Escuela Oficial Rural Mixta</b>	Chiantla	Rural Monolingüe	Oficial	0	1	0	8	6	298
<b>Escuela Oficial Urbana Mixta</b>	San Sebastián Coatlán	Urbana Bilingüe	Oficial	1	0	0	8	7	278
<b>Escuela Oficial Rural Mixta</b>	San Sebastián Coatlán	Rural Bilingüe	Oficial	0	1	0	13	7	337
<b>Escuela Oficial Rural Mixta</b>	San Miguel Acatán	Rural Bilingüe	Oficial	0	1	0	9	7	324
				2	3	1	44		

**Fuente: Elaboración propia**

Aunque la tabla anterior muestra además de los establecimientos, municipios, área, modalidad educativa, número de directores sin grado y con grado, personal administrativo a cargo y número de estudiantes, para esta investigación solo se recabó información de directores y docentes.

Los directores que formaron parte del estudio de casos tienen las siguientes características particulares:

- La mayoría tiene más de cuatro años en el cargo
- Poseen estudios universitarios en Pedagogía
- La edad oscila entre 25-55 años
- Han laborado como docentes
- Ocupan el cargo de directores por nombramiento de la supervisión educativa distrital.
- La mayoría cuenta con un tiempo de servicio mayor a ocho años.
- Algunos de ellos laboran en otras jornadas, principalmente en establecimientos de nivel medio.

## IV. MARCO TEÓRICO

Este Capítulo contiene los temas que fundamentan el trabajo de graduación *Caracterización de las buenas prácticas del director escolar como líder en el nivel primario*, estudio de casos en 5 instituciones educativas del departamento de Huehuetenango. Por lo tanto, solamente se incluyen aquellos que se considera tienen relación específica con el tema de investigación.

Primero se trata el tema de calidad de la educación tomando en consideración que el director escolar es un pilar fundamental para alcanzarla. Luego se expone lo relacionado con el director y de cómo la figura, roles y funciones que realiza son parte vital del desarrollo educativo. Además se relaciona el tema del liderazgo efectivo que el director escolar debe realizar para alcanzar la calidad educativa, mediante la determinación de algunas características que le encaminan al éxito.

Como primer tema se incluye el de calidad educativa, considerando que el director escolar tiene relación directa en alcanzarla en el contexto donde se encuentra laborando, a través de su gestión en beneficio de la comunidad educativa.

### A. Calidad educativa

Los procesos que conlleva alcanzar la calidad educativa, dependen directamente de la capacidad que el Estado tiene para poder subsidiar los programas y proyectos; y de la capacidad que los directores tengan de utilizar los recursos con eficiencia y eficacia. Ambos criterios son componentes claves para lograrla, aunque esta también depende de las necesidades de cada establecimiento.

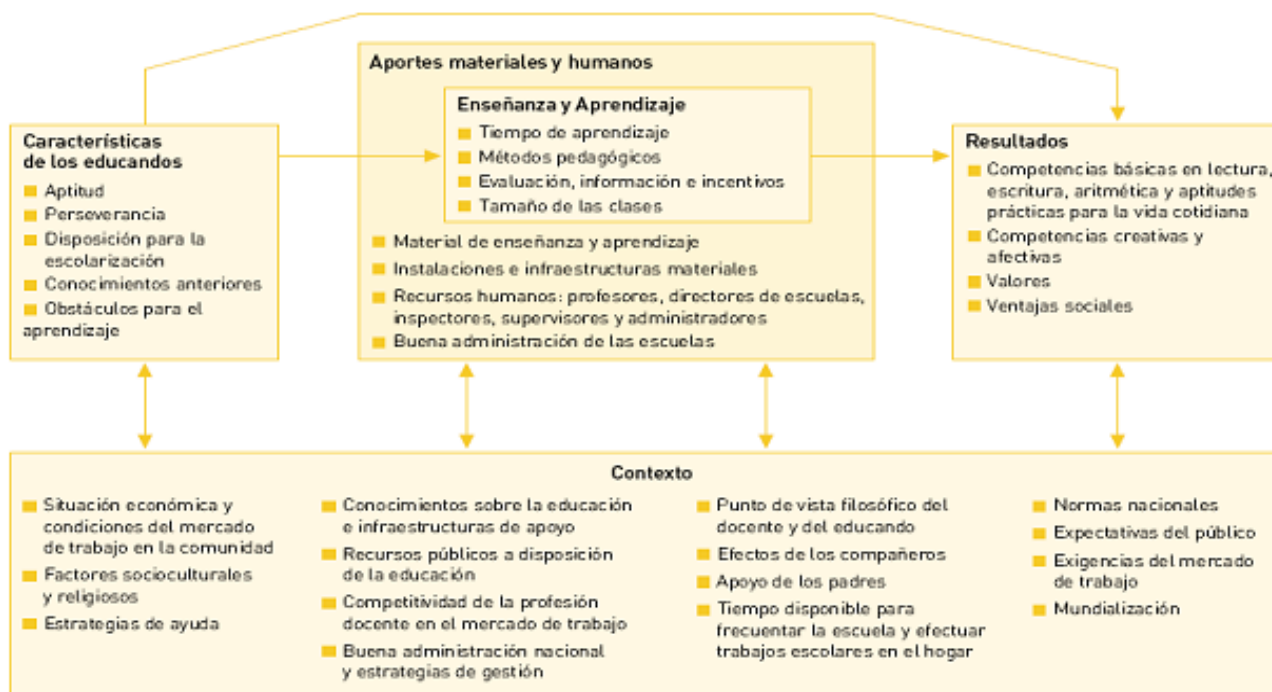
**1. Definición de calidad educativa.** Etimológicamente la palabra calidad deriva del latín *qualitas*. Según el diccionario de la Real Academia Española significa propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que los restantes de su especie. Filmus, D. (2003:21) citado por Miranda (2012) considera que la calidad educativa

*«...se entiende como una demanda democratizadora de los distintos actores que participan en el logro de la misma».*

El modelo holístico de la calidad educativa, presentado por la UNESCO muestra que las características de los estudiantes deben ser el resultado de los aprendizajes adquiridos mediante los aportes materiales y humanos que utiliza el docente en materia de la enseñanza-aprendizaje, los cuales son vinculados con el contexto en el que se desenvuelve. De tal manera que la Ilustración 1 muestra dicho modelo.

Este modelo es utilizado en la presente investigación como una propuesta ya que se acopla a las diferentes necesidades contextuales del país, pues se sintetiza como un constructo social que guía, orienta y estimula las diversas prácticas docentes, mediante el alcance de los indicadores educativos referidos en el Currículo Nacional Base, que le permite a los directores escolares alcanzar la calidad educativa.

Ilustración 1 Modelo holístico de calidad Educativa, UNESCO



Fuente: UNESCO (2005).

Marqués (2002) define la educación de calidad como aquella que

*«...asegura a todos los jóvenes la adquisición de los conocimientos, capacidades, destrezas y actitudes necesarias para equipararles para la vida adulta».*

Lo anterior significa que la calidad educativa vela porque el aprendizaje le permita al estudiante obtener un alto grado de conocimiento para desarrollar habilidades y destrezas mediante logros intelectuales, sociales, morales y emocionales. Para ello hay que tomar en cuenta el contexto donde se desarrolla, el núcleo familiar y los conocimientos previos. Lo anterior convierte a la escuela en la médula del sistema escolar eficaz que busca los medios para lograr aumentar los éxitos escolares por medio de resultados y que estos sean de calidad. Para Cano (1998:274) calidad:

*«...es el conjunto de principios y métodos organizados en estrategia global y tendentes a movilizar a toda la empresa para obtener una mejor satisfacción del cliente al menos coste».*

De Miguel *et al.* (1994:15) (Citado por Cano (1998:65)) considera que la calidad educativa permite diferentes espacios de aplicación del término, pero en el contexto de la investigación se toma en cuenta el numeral dos que indica la calidad como perfección o mérito, en donde todo se mide por el rendimiento, el cuadro 1 lo muestra adecuadamente.

Cuadro2Calidadeducativa

<p><b>1. CALIDAD COMO EXCEPCIÓN</b></p> <p>Calidad como algo especial, distingue unos centros de otros a pesar de que es difícil definirla de forma precisa.</p> <p>Visión clásica: distinción, clase alta, exclusividad.</p> <p>Visión actual: la EXCLUSIVIDAD (Peters y Waterman, (1992):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Excelencia en relación con: reputación de los centros en función de sus medios y recursos.</li> <li>2. Excelencia basada en el control científico sobre los productos según unos criterios: “centros que obtienen buenos resultados”.</li> </ol>
<p><b>2. CALIDAD COMO PERFECCIÓN O MÉRITO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>A. Calidad como consistencia de las cosas bien hechas, es decir, que responden a los requisitos exigidos: “Centros donde las cosas se hacen bien”.</li> <li>B. Centros que promueven la “cultura de la calidad” para que sus resultados sean cada vez mejor evaluados de acuerdo con criterios de control de la calidad.</li> </ol>
<p><b>3. CALIDAD COMO ADECUACIÓN O PROPÓSITO</b></p> <p>Se parte de una definición funcional sobre la calidad, lo que es bueno o adecuado para algo o alguien.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Centros donde existe una adecuación entre los resultados y los fines u objetivos propuestos.</li> <li>b) Centros donde los programas y servicios responden a las necesidades de los clientes.</li> </ol> <p>Centros que cubren satisfactoriamente los objetivos establecidos en el marco legal.</p>

**Continuación del Cuadro 2**

<p><b>4. CALIDAD COMO PRODUCTO ECONÓMICO</b></p> <p>i. Aproximación al concepto de calidad desde la perspectiva del precio que supone su obtención:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Centros eficientes al relacionar costos y resultados.</li> <li>2. Centros orientados hacia la rendición de cuentas.</li> </ol>
<p><b>5. CALIDAD COMO TRANSFORMACIÓN Y CAMBIO</b></p> <p>Definición de calidad centrada sobre la evaluación y la mejora a nivel institucional:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Centros preocupados por mejorar el rendimiento de los alumnos e incrementar el valor añadido.</li> <li>2. Centros orientados hacia el desarrollo cualitativo de la organización (desarrollo organizacional).</li> </ol>

Fuente: Cano (1998:65)

De acuerdo al cuadro anterior, la calidad educativa permite que cada una de las instituciones educativas se desarrolle en su propio contexto y que adquieran los resultados acordes al alcance de los objetivos estratégicos institucionalmente planteados. Existen escuelas exitosas en contextos desfavorables que obtienen logros en el aprendizaje de los estudiantes, tomando en cuenta la gestión escolar participativa, las prácticas escolares, el valor agregado a lo que realizan, la evaluación, la retroalimentación pertinente, y fundamentalmente el liderazgo adecuado de los directores.

Según Climent (2002), (citado por Marqués Graells (2011)) indica que desde la esfera de los valores, un sistema educativo de calidad se caracteriza por su capacidad para:

- Ser accesible a todos los ciudadanos.
- Facilitar los recursos personales, organizativos y materiales, ajustados a las necesidades de cada alumno para que TODOS puedan tener las oportunidades que promoverán lo más posible su progreso académico y personal.
- Promover cambio e innovación en la institución escolar y en las aulas (lo que se conseguirá, entre otros medios, posibilitando la reflexión compartida sobre la propia práctica docente y el trabajo colaborativo del profesorado).
- Promover la participación activa del alumnado, tanto en el aprendizaje como en la vida de la institución, en un marco de valores donde TODOS se sientan respetados y valorados como personas.
- Lograr la participación de las familias e insertarse en la comunidad.

- Estimular y facilitar el desarrollo y el bienestar del profesorado y de los demás profesionales del centro.

**2. Rasgos que definen la calidad educativa.** A lo largo del tiempo se ha tenido la necesidad de identificar cuáles son los rasgos que determinan la existencia de calidad educativa en escuelas del nivel primario. Estas son las que cuentan con un líder comprometido, y con docentes eficaces.

A continuación se presenta el Cuadro 2 con los rasgos o características que de acuerdo con Fullan (1985:24), citado por Cano (1998): debe presentar un establecimiento educativo que tenga calidad educativa.

Cuadro 3 Rasgos o características de calidad educativa en establecimientos educativos

- Liderazgo del director
- Toma de decisiones compartida
- Consenso en relación con las metas y objetivos del centro
- Intensa comunicación e interacción entre los miembros de la comunidad educativa.
- Trabajo colaborativo entre el profesorado del centro.

Fuente: Fullan (1985:24)

Además refiere que es importante identificar algunos puntos de los cuales depende la calidad educativa y que los establecimientos educativos deben encaminarse a lograr. Puntos como:

- a. Una adecuación curricular acorde a las necesidades del contexto donde se desarrolla la actividad educativa.
- b. Un liderazgo que permita la participación de toda la comunidad educativa en el desarrollo institucional, que exista un clima de trabajo favorable, de desarrollo y crecimiento personal.
- c. Docentes que tengan preparación continua y que se permitan actualizar sus estrategias educativas.

- d. Tener una infraestructura y materiales educativos adecuados para la atención de la población educativa.
- e. Permitir que se dé la evaluación continua del desempeño docente y que este a su vez se vea reflejado en los resultados que los estudiantes obtienen.

**3. Relación entre la calidad educativa y la administración escolar.** *La calidad educativa concibe a la escuela como el sistema organizado donde los estudiantes reciben educación. Para Sander S/F la calidad de la educación:*

*«...implica desarrollar un ambiente cualitativo de trabajo en las organizaciones educativas, mediante la institucionalización de conceptos y prácticas, tanto técnicas como administrativas, capaces de promover la formación humana sostenible y la calidad de vida de estudiantes, profesores y funcionarios técnico-administrativos».*

*De la definición anterior se infiere que las organizaciones educativas deben organizarse y que cada uno de los procesos técnico-pedagógicos debe llevarse a cabo con pertinencia acorde al contexto. Es importante hacer notar que la relación entre la dirección y el resto de la comunidad educativa, debe efectuarse de tal manera que el desempeño permita alcanzar el éxito a la comunidad educativa, lo cual se conseguirá con una adecuada administración en los centros educativos. Para el Ministerio de Educación de El Salvador, Documento 4 “Dirección Escolar Efectiva” (2008:5) es importante que:*

*«...la dirección monitoree los indicadores que contribuyen al éxito escolar, tales como: rendimiento académico, asistencia, buenas prácticas pedagógicas, ambiente adecuado para el aprendizaje, organización escolar, planeamiento institucional efectivo, participación y liderazgo que integre la visión pedagógica y gerencial».*

Es necesario que el director escolar tenga presente que para alcanzar la calidad educativa por medio de la administración escolar, debe organizar estrategias que le permitan mantener una organización adecuada, buscar la formación continua y apoyarse del acompañamiento pedagógico. La calidad educativa, se vincula con la eficiencia y la eficacia, que son dos elementos importantes en la consecución de la calidad, que *pueden constituirse como un proceso que permite la mejora continua, tal como lo presenta Cano (1998:110), por medio del siguiente cuadro de relación:*

Cuadro 4 Calidad-Eficiencia-Eficacia Educativa

<b>CALIDAD</b>	<b>EFICIENCIA</b>	<b>EFICACIA</b>
<i>Proceso de mejora continua y para siempre.</i>	<i>Capacidad de producir lo máximo con el mínimo tiempo y energía, o sea que se refiere a la relación resultados-insumos e implica una mayor o mejor producto con menos recursos, sin derrochar medios ni esfuerzos.</i>	<i>Capacidad de lograr lo propuesto, para lograr el objetivo o meta.</i>

Fuente: Cano 1998:110

Conforme a la información contenida en el cuadro anterior el término eficiencia, indica el logro de resultados con el uso óptimo de los recursos; mientras que el término eficacia, indica la capacidad de lograr los objetivos vinculados con la calidad educativa de los estudiantes.

Schmelkes, (2008) indica que:

*«La eficiencia se refiere al logro de resultados con uso óptimo de los recursos. Se ubica en el último lugar en el listado de componentes porque históricamente este es el que ha recibido mayor atención y ha sido objetivo de continuo monitoreo».*

Schmelkes, (2008) define la eficacia así:

*«... como la capacidad de un sistema educativo básico de lograr los objetivos (relevantes) con la totalidad de los alumnos que teóricamente deben cursar el nivel, y en el tiempo previsto para ello. Como puede observarse, este concepto incluye el de cobertura, el de permanencia, el de promoción y el de aprendizaje real».*

**4. El liderazgo y la calidad educativa.** Los directores escolares deben constituirse como líderes, ya que por medio de un liderazgo efectivo lograrán conseguir la calidad educativa. Ciertamente el rol que desempeña el director puede ser el más difícil, ya que implica una serie de obligaciones, las relacionadas con la calidad educativa, las de promover la implementación de metodologías modernas y permitir la administración escolar con el claustro de docentes.

*Constantemente los directores escolares trabajan en comunidad con quienes laboran en el establecimiento, aprendiendo juntos y buscando cómo mejorar constantemente. El director escolar es el encargado de velar porque las barreras que perjudican el alcance de las metas y objetivos sean eliminadas, para que cada uno de los involucrados en el proceso educativo tenga parte directa en la consecución del éxito.*

*Cano (1998:293) indica que:*

*«La educación de los líderes escolares debe centrarse en establecer el contexto en el cual los estudiantes pueden desarrollar mejor su potencial a través del continuo perfeccionamiento del trabajo conjunto de estudiantes y profesores. Los líderes escolares que crean ambientes escolares de calidad total saben que mejorar las puntuaciones y valorar los símbolos es menos importante que el progreso inherente a los procesos de aprendizaje de los estudiantes y también los profesores y administradores».*

*La calidad total en educación, se puede alcanzar y el papel del liderazgo es base para ello. Es importante recordar que cada uno de los contextos en donde se desarrolla la actividad directiva difiere, cada escuela es única, ya que tiene su historia y a lo largo del tiempo han considerado las costumbres y tradiciones. Dentro de este contexto se deben ir construyendo las condiciones adecuadas para que el liderazgo sea la base para conseguir la calidad educativa en el propio contexto.*

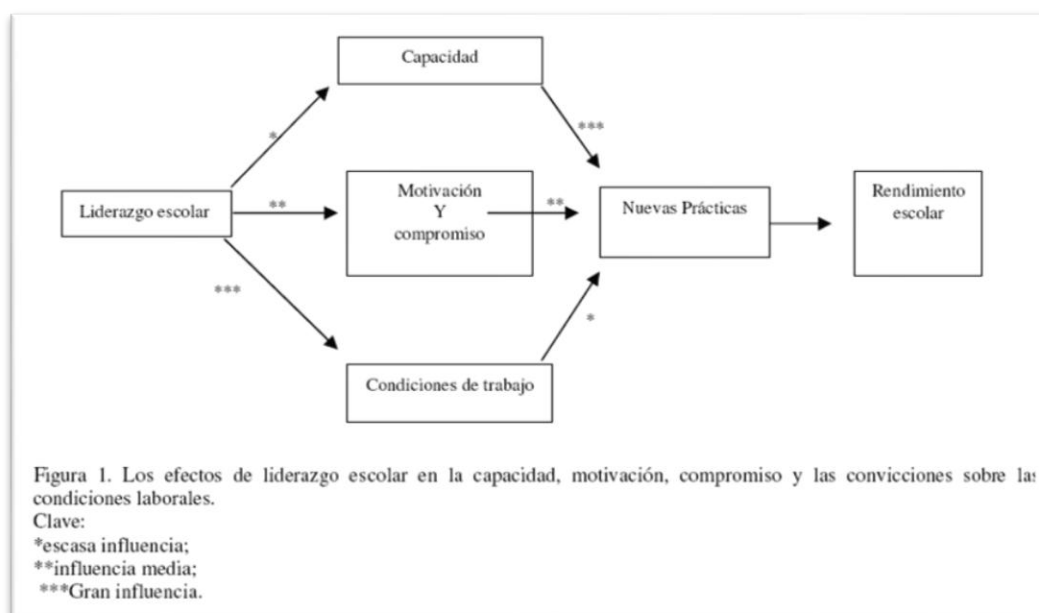
Ball (1994), citado por Miranda s/f; identifica cuatro tipos de liderazgo educativo: *interpersonal, administrativo, político antagónico y político autoritario*. Se puede señalar que el estilo de liderazgo escolar utilizado puede transformar los resultados deseados para la institución y hacer diferencia entre los resultados de la calidad.

Para definir de manera adecuada la necesidad de un liderazgo adecuado para la labor educativa, es necesario identificar la dimensión de calidad que se requiere y cuál es el nivel de calidad que permite alcanzar el contexto educativo, pues cada uno de los contextos difiere y las exigencias para cada uno también; entonces el liderazgo varía por las cualidades del contexto donde se desarrolla la labor educativa.

El líder en la escuela es el director escolar, que en su momento puede apoyarse en los mismos docentes y en los padres de familia, todo para que los estudiantes logren mejores aprendizajes, y con ello canalizar las energías de toda la comunidad educativa.

Para alcanzar la calidad educativa, el director escolar debe poseer un liderazgo competente (independientemente de los tipos existentes) para manejar una visión y metas compartidas para crear un ambiente de aprendizaje adecuado, centrar los esfuerzos en los procesos de enseñanza y aprendizaje con propósitos claros acordes al Currículo Nacional Base actual, buscando alcanzar las más altas expectativas de cumplimiento. Es importante que mantenga una constante preparación y realice un adecuado monitoreo de los avances educativos en la escuela, compartiéndolos con la comunidad educativa para formar redes de aprendizaje que vinculen el apoyo en el hogar y la escuela.

Ilustración 2 Los efectos del liderazgo



Fuente: Leithwood, Harris y Hopkins (2008)

*Por medio de la gráfica anterior se pretende demostrar que el rendimiento de los estudiantes depende del liderazgo que implemente el director escolar y que para ello es necesario que junto a los docentes, mantengan actualizaciones constantes en cuanto a nuevas prácticas, que desarrollen adecuadas condiciones de trabajo, para que la motivación y el compromiso sean los motores para alcanzar la capacidad de lograr la calidad educativa.*

**5. Influencia del liderazgo para la calidad educativa.** El liderazgo del director tiene influencia sobre la calidad educativa, porque le permite al líder ser eficaz, dinámico, responsable y comprometido con una escala de valores, para ello los líderes no sólo motivan a sus

colaboradores para que alcancen sus metas y necesidades personales, sino también en la realización de los objetivos planteados para la organización.

Directamente el estilo de liderazgo es eficaz cuando es capaz de influir en el fortalecimiento de las habilidades y destrezas de los miembros de la comunidad educativa de acuerdo al contexto, a las costumbres y las tradiciones, ya que al implementar modelos estandarizados puede no ser lo que favorezca a todos; varía según la organización educativa, las personas o colaboradores y las tareas o proyectos que se necesitan ejecutar. El carisma y la mística de los líderes en una institución educativa pueden ser los medios importantes para sobrellevar los conflictos en los objetivos y en la superación de las restricciones institucionales.

Ahora bien, el director escolar debe ser líder utilizando su influencia para apoyar y estimular los procesos de aprendizaje. Debe ser el que tenga mayor compromiso con mejorar la calidad educativa, sentirse responsable y mantener un desempeño alto en un proceso participativo, constante y permanente para hacer las cosas cada vez mejor. Debe conocer cada uno de los procesos que se llevan a cabo en el establecimiento para involucrarse de tal manera que la comunidad educativa conciba el apoyo como parte del liderazgo.

Schmelkes (2011) indica que los directores escolares como líderes en educación tienen responsabilidades y funciones específicas. Las responsabilidades son las de mantener, que implica establecer reglas claras y asegurar que se cumplan; y la de mejorar, que implica mejorar los niveles de logros alcanzados. Ahora bien, las funciones son las de estimular y apoyar los procesos; y la de control, que permite el monitoreo continuo de los resultados. Permite entonces que el liderazgo sea influyente y que a la vez sea adoptado para alcanzar la calidad educativa.

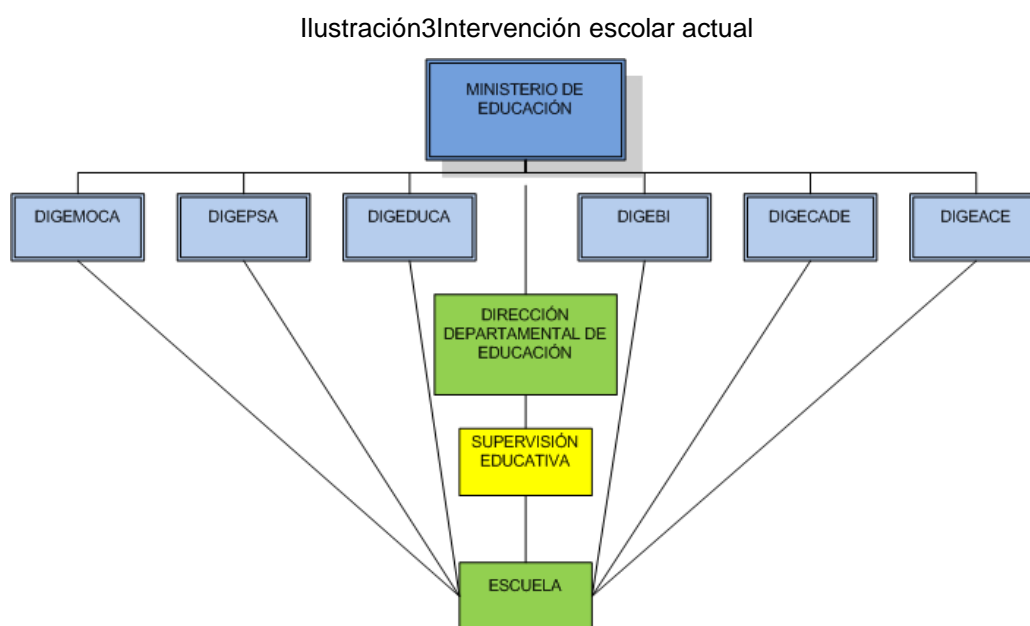
De allí la importancia del director escolar como líder de la comunidad educativa de la institución educativa en donde fue nombrado, para desempeñar todas aquellas actividades necesarias para llevarla a alcanzar la calidad educativa.

### ***El director escolar***

En párrafos anteriores se habló de la importancia del liderazgo del director escolar para la consecución de la calidad educativa de los centros escolares que dirige y por ende de su comunidad educativa, es por eso que se considera relevante definirlo.

1. **Definición de director escolar.** *El director de un establecimiento educativo, es la figura legal que representa al Ministerio de Educación a nivel comunitario. Es quién lleva a su cargo la administración de la escuela y al mismo tiempo el encargado de rendir informe de cuentas a las autoridades en el momento que se las soliciten.*

*El Ministerio de Educación de Guatemala cuenta con una intervención jerárquica definida, que le permite regularizar las diferentes actividades desde planta central y todos los requerimientos llegan hasta la escuela, en donde es el director escolar el responsable directo de brindar la información y de tomar las decisiones a nivel comunitario. Se puede visualizar cómo se encuentra la intervención jerárquica en la siguiente ilustración.*



**Fuente: USAID 2011**

Para M. Alejandro y Nóchez Montes, (2008:9) el director

*«...es el gerente del centro educativo y tiene como funciones principales planificar, organizar, dirigir, administrar, monitorear, evaluar y dar seguimiento, así como rendir cuentas a la comunidad educativa».*

No todos los directores escolares de los centros educativos del país tienen la formación y experiencia en el cargo, deben transformarse en líderes educativos a base de experiencia en el mismo cargo, esto les permitirá dirigir adecuadamente la escuela. Para que el líder pueda trabajar

efectivamente debe existir algún mecanismo que lo permita, que les estimule a permanecer en el puesto por varios años, además de recibir una inducción adecuada y una capacitación continua.

De alguna forma, hay que garantizar la permanencia y calidad de los directores escolares, para lograr que ellos a la vez se comprometan con la consecución de la calidad educativa. Con la permanencia garantizada en cierta forma, la continuidad del cambio al nuevo modelo curricular tiene muchas más probabilidades de éxito.

USAID (2006:32), indica que:

*«La dirección de una escuela es el centro de muchas decisiones que impactan a la comunidad educativa a la que pertenece; en ella el director realiza cotidianamente una labor que contiene muchas funciones de organización, administración, planeación pedagógica y didáctica, de control escolar, de extensión educativa, entre otras. La relevancia de este componente de la administración y supervisión escolar implica el desarrollo de habilidades pertinentes para ofrecer y garantizar calidad en el servicio educativo que se brinde en la escuela, tarea nada sencilla debido a la gran variedad de responsabilidades a cubrir»*

Algunos temas importantes de tratar cuando se habla de directores es que estos tienen que llegar a tener una visión de la institución compartida con los maestros y con la comunidad, por medio de un liderazgo educativo, relaciones interpersonales, manejo de grupos y convertirse en un coach educativo. También es importante que sea el encargado del buen funcionamiento de la institución, por medio de una planeación educativa, conocimiento de leyes y reglamentos vigentes, además del uso de estrategias para tomar decisiones y de técnicas e instrumentos para apoyarse en el trabajo.

Para que el director escolar se centre en el uso adecuado de los recursos pedagógicos para la educación primaria, es necesario que asuma las funciones de facilitador pedagógico, abordando algunas como: acompañamiento asertivo a los maestros, retroalimentación de los procesos y de los resultados que se obtienen en las actividades, propiciar la planificación responsable a los maestros de acuerdo al Currículum Nacional Base, buscar mejoras en los procesos de diseño, aplicación e interpretación de los resultados de evaluación, entre otros. Pero debido a la falta de personal docente, no en todos los establecimientos se cuenta con un director administrativo sin grado.

Un alto porcentaje de directores escolares además de realizar todas las tareas técnicas y administrativas del cargo, también deben atender a sus alumnos. Esto significa que es maestro de grado y a la vez director de la escuela. Requiere de mucha organización, tiempo y experiencia

para que el director escolar no deje la responsabilidad con la transformación curricular, la implementación de técnicas de enseñanza-aprendizaje y participar constantemente en capacitaciones, además el monitoreo del nivel de aprendizaje de los alumnos y el acompañamiento técnico a los docentes.

Para que un director escolar pueda ejercer como tal, es necesario que haya sido nombrado por la autoridad educativa distrital que representa al Ministerio de Educación. Los tipos de nombramiento difieren por el contexto, región y país. En Guatemala el nombramiento del director escolar se realiza por medio de nombramiento directo, sin la previa preparación o inducción que enriquezca el desempeño del cargo. A nivel internacional, existen países que realizan diferentes estrategias de convocatoria para la selección del director escolar y que se procede conforme lo indica la Ley de Educación del Estado o país.

A continuación se presenta una lista de países en donde se nombra con base legal a los directores escolares, se utilizan estrategias diferentes a las utilizadas en Guatemala.

2. **Formas de nombrar a los directores escolares.** Actualmente, en Guatemala no existe un método o estrategia de selección de los directores escolares, a pesar del papel vital que juegan en el logro de la calidad educativa. Se necesita implementar mecanismos de selección, que mejoren la calidad de los directores en servicio. Podrían ser nombrados por oposición, de acuerdo a algunas cualidades y características, que sean valoradas por medio del desempeño en la docencia. Al haber sido seleccionado se puede dar un incentivo salarial que le permita mejorar por medio de sus condiciones profesionales. USAID (2006:33) considera que:

*«...la oposición... tal vez mejor opción... Un bono por permanencia en el puesto, o un bono por excelencia, o un bono por cada capacitación recibida. En esta forma se reconoce el trabajo y capacitación adicional. Se entiende que en ningún momento es un mecanismo perfecto, ya que no garantiza que los mejores candidatos y/o directores estén en el puesto».*

A continuación se presentan aquellos países de Europa o Latinoamérica que nombran a sus directores con base legal.

### a. Países en los que se nombra con base legal al director

1) **España.** Para poder llegar a ocupar el cargo directivo en los establecimientos primarios en este país, es necesario poseer una base de cualidades calificadas técnicamente. La clasificación se hace por medio de evaluaciones o formación técnica comprobada por medio de diplomas de acreditación. El director escolar presenta la documentación necesaria en convocatoria, en donde el proceso permite elegirlos y nombrarlos de acuerdo a la puntuación obtenida.

Además de los méritos obtenidos, hacen la presentación de un proyecto de dirección, el cual es valorado según la factibilidad. Para lo cual tienen mayores posibilidades de clasificar los docentes que laboran actualmente en el centro educativo, pues según Egido. (2012):

*«...se valora en mayor medida a los candidatos del propio centro que a los de otros. La formación exigida puede ser de carácter experiencial o bien obtenerse mediante cursos impartidos por la propia administración».*

El director escolar en España que decide participar en una convocatoria de directores, debe tener cinco años de experiencia como docente y estar laborando como tal al participar en la convocatoria, presentar un expediente con todas las acreditaciones obtenidas, incluir un proyecto de dirección, debiendo aprobar la capacitación en liderazgo escolar o tener dos años de experiencia en liderazgo al finalizar el proceso y la calificación la hacen las autoridades educativas correspondientes.

2) **México.** En México, el nombramiento de directores de escuela primaria es una práctica regulada por méritos escalafonarios, los que se encuentran normados por la legislación educativa actual. Dichos méritos consideran la antigüedad en el servicio y la formación docente, lo cual no está necesariamente relacionado con la preparación para realizar la función directiva.

México es uno de los países que le da autonomía a cada uno de los Estados que lo conforman, para ello en cada uno de los Estados realizan las convocatorias, la selección y el nombramiento de los directores escolares. El proceso se lleva por medio de oposición, en donde quienes desean ocupar el cargo de director escolar entran al concurso.

3) **Honduras.** Las condiciones para la selección de directores escolares, se establece en las leyes educativas. Actualmente para poder optar a dicho cargo el docente debe estar escalafonado, al día en el colegiado, poseer título de docente y los certificados que le acrediten para poder optar al cargo, tener antigüedad en el servicio, además de ingresar a un concurso de competencia, el cual le dará la acreditación para ingresar al proceso de selección.

4) **Estados Unidos.** En Estados Unidos la importancia de ser buen maestro tiene mayor significado ahora, después de que la ley *No ChildLeftBehind* (Ningún niño dejado atrás) fue aprobada en el año 2002. Bajo esta ley, los maestros de escuela primaria deben tener un nivel educativo de licenciatura y pasar un examen riguroso en todas las áreas de enseñanza. Estos requisitos son ya mandatorios para todo nuevo maestro contratado.

Los directores escolares en este país son nombrados por las autoridades de cada uno de los estados, por medio de un proceso de oposición y selección al cual son sometidos de acuerdo a la legislación actual. La formación de directores se da por medio de maestría en administración educativa, cuyo énfasis regularmente es el liderazgo y la dirección escolar.

5) **Argentina.** En Argentina la selección de los directores escolares se rige por medio de estatutos, en los cuales aparecen los requisitos mínimos que deben tener los aspirantes al cargo. Entre los requisitos que deben reunir están: un récord adecuado en las evaluaciones de desempeño docente (por lo general debe oscilar entre “Bueno” o “Muy Bueno”), no tener ningún registro de sanción por faltas graves, estar activo en el padrón docente y tener una cierta cantidad de años de antigüedad como docente titular de la escuela a la que está aplicando expediente. En la provincia de Buenos Aires el estatuto también determina cuál es el puntaje mínimo que debe lograr el candidato durante el concurso (siete puntos) y exige la realización de un examen psicofísico para todos.

De acuerdo a las distintas formas en que los países que han sido tomados como referencia realizan el proceso de selección y nombramiento del director escolar, es necesario que el Ministerio de Educación de Guatemala cree las condiciones reglamentarias para la selección del director escolar y que cada uno de los procesos de selección sea parte de las necesidades que conlleva la calidad educativa. El director escolar puede ejercer un liderazgo escolar eficaz, siempre y cuando tenga las condiciones que lo permitan.

b. **Características, funciones y tareas directivas.** El director escolar debe contar con algunas características especiales para poder llegar a realizar una adecuada intervención; es necesario que se tomen en cuenta, ya que de ello depende que la institución educativa pueda cumplir con los estándares de calidad. Algunas de las cuales se presentan en el siguiente cuadro:

Cuadro 5 Características del director escolar



Fuente: Elaboración propia con base en lecturas

El cuadro anterior, muestra las características que el director debe poseer para ejercer adecuadamente su rol, basándose en cuatro ejes característicos, cada uno de los bloques anteriores tiene las características que se consideran relevantes porque le permiten al director alcanzar la calidad educativa.

Además, esta clasificación permite saber cuáles son las características de liderazgo que debe poseer el director escolar, cuáles son las características en el proceso de administración que debe realizar, cuáles son las aptitudes académicas con las que debe cumplir y otras destrezas y características acordes al cargo que desempeña.

Según Decreto Legislativo 12-91, Ley de Educación Nacional de 1991 de la República de Guatemala, las funciones de los Directores Escolares son las siguientes:

- 1) Tener conocimiento y pleno dominio del proceso administrativo de los aspectos técnico-pedagógicos y de la legislación educativa vigente relacionada con su cargo y centro educativo que dirige.
- 2) Planificar, organizar, orientar, coordinar, supervisar y evaluar todas las acciones administrativas del centro escolar en forma eficiente.
- 3) Asumir conjuntamente con el personal a su cargo la responsabilidad de que el proceso de enseñanza-aprendizaje se realice en el marco de los principios y fines de la educación.
- 4) Responsabilizarse por el cuidado y buen uso de los muebles e inmuebles del centro educativo.
- 5) Mantener informado al personal de las disposiciones emitidas por las autoridades ministeriales.
- 6) Representar al centro educativo en todos aquellos actos oficiales y extraoficiales que son de su competencia.
- 7) Realizar reuniones de trabajo periódicas con el personal docente, técnico, administrativo, educandos y padres de familia de su centro educativo.
- 8) Propiciar y apoyar la organización de asociaciones estudiantiles en su centro educativo.
- 9) Apoyar y contribuir a la relación de las actividades culturales, sociales y deportivas del establecimiento.
- 10) Propiciar las buenas relaciones entre los miembros del centro educativo e interpersonal con la comunidad en general.

- 11) Respetar y hacer respetar la dignidad de los miembros de la comunidad educativa.
- 12) Promover acciones de actualización y capacitación técnico-pedagógicas y administrativas en coordinación con el personal docente.
- 13) Apoyar la organización de los trabajadores educativos a su cargo.

*Ahora bien, al hablar de las funciones que debe realizar como director de la institución educativa, el director debe asumir diferentes roles inherentes a su cargo. Esto permite que como parte del personal que labora para el Ministerio de Educación, sea el representante de la escuela y al mismo tiempo, el representante del Ministerio de Educación.*

*Cada una de las actividades que se llevan a cabo, deben estar vinculadas. Entonces, en términos generales, el proceso de administrar una organización escolar conlleva varias funciones, a saber:*

- Prever (construir planes y programas).
- Organizar (construir la estructura material y social de la organización)
- Dirigir (conducir a las personas).
- Coordinar (armonizar las actividades de todos los que intervienen en los procesos organizativos).
- Controlar (garantizar que las actividades realizadas en cada momento se desarrollan según lo que se ha establecido en los correspondientes planes)
- Gestionar (realizar las acciones necesarias para que los recursos se puedan obtener mediante la gestión de los recursos).
- Evaluar (es importante que se lleve a cabo la evaluación del desempeño docente, también la evaluación de todas las actividades que se realizan para alcanzar la calidad educativa, así como la autoevaluación del desempeño).

Además dentro de la estructura del sistema educativo guatemalteco, se plantean las funciones del director, que están orientadas a una dinámica que busca mejorar y aprovechar los recursos disponibles, y permitirse ser tutor de los docentes, por medio del acompañamiento pedagógico. La dedicación a tareas pedagógicamente efectivas, redundan no sólo en la mejora de la práctica docente sino en el desarrollo profesional del director escolar. Todas esas funciones, tareas y características conllevan un estímulo rodeado de satisfacción profesional.

**3. Acción directiva y cambio institucional.** En una dirección escolar hay muchas actividades técnicas y administrativas que realizar. Se necesita de la Gestión Educativa, que constituye el conjunto articulado de acciones de conducción en una escuela y que vincula todas las acciones con las que están contempladas en el Proyecto Educativo Institucional (PEI).

Para llevar a cabo un cambio en la institución educativa, el director escolar debe garantizar la participación de los docentes y conformar un equipo pedagógico. Dicho equipo pedagógico debe estar anuente a realizar algunas acciones como:

- a. Círculos de calidad
- b. Intercambio de experiencias de éxito en la labor educativa
- c. Organizar proyectos de investigación-acción
- d. Participar en talleres de reflexión sobre las prácticas docentes
- e. Organizar jornadas de formación permanente

En efecto, la acción directiva necesita de un cambio institucional y este puede ser aplicado por medio de un modelo participativo del director escolar que le exige cambios profundos. Este modelo requiere de cambios en la forma de liderar los procesos escolares, respetar los niveles educativos de autoridad, el reconocimiento del trabajo de los maestros y comunidad educativa, la capacidad de involucramiento de la sociedad; con lo cual se obtendrán logros educativos significativos.

Sin embargo, el director no debe olvidarse de cumplir con normativas vigentes para realizar las actividades que le corresponden, la capacidad de gestión, de negociación con entidades que favorezcan los procesos escolares, considerar las necesidades y expectativas contextuales en donde se desarrollan las actividades escolares.

La calidad de la educación, depende de la calidad de sus centros escolares, dado que es ahí donde se realizan los diferentes procesos, desde la concreción de un currículum basado en competencias, prácticas pedagógicas orientadas a compartir conocimientos significativos y trascendentes, la práctica de valores de convivencia, el cultivo de principios generadores de paz, tolerancia, fraternidad y el desarrollo de habilidades, destrezas y aptitudes que forman el ciudadano capaz de enfrentar los diferentes desafíos que se le presenten. En este sentido, la dirección escolar adopta el estilo de administración basada en técnicas científicas que permitan alcanzar sus metas y objetivos, y que los programas y proyectos que se proponga obtengan el éxito esperado.

*Entonces, todas las acciones que realiza el director escolar para llevar a cabo su función, son parte de una gama de actividades que se pueden definir como acciones que permiten buscar el cambio institucional. Todas estas acciones generan responsabilidad de gestión y buscan que esta sea efectiva; cuando se permite una gestión efectiva se pueden conseguir grandes beneficios para la comunidad educativa.*

*Toda acción que se oriente a la gestión debe estar previamente planificada.* En dicha planificación se deben prever e identificar las estrategias necesarias para convertir lo deseado, valorado y pensado en realidades educativas. La gestión educativa se enmarca dentro de un proceso de planificación estratégica, para lograr las propias capacidades del centro educativo. Existen algunas acciones importantes de tomar en cuenta cuando se está organizando la gestión educativa, entre las cuales están:

- a. Planificación
- b. Organización
- c. Dirección
- d. Coordinación
- e. Control

Si la acción directiva y cambio institucional permiten que el director se convierta en un organizador de acciones para la gestión educativa, es necesario que tenga diferentes estrategias previamente estudiadas, que le permitan convertirse en el motor del proceso escolar, siendo necesario que se convierta en un agente de cambio.

**4. *El director escolar como agente de cambio.*** Uno de los pilares más importantes para que las instituciones educativas sean exitosas, es el rol que desempeña el director como agente de cambio. Normalmente las instituciones educativas necesitan de directores con un liderazgo efectivo, que realicen actividades conjuntas en la comunidad educativa y que todos los resultados favorezcan la calidad educativa.

Es importante que los directores escolares revisen constantemente los procesos, para evitar inconvenientes al momento de evaluar los resultados y que a la vez no teman por los fallos que se den. Buscar que la comunidad educativa participe en el desarrollo de los proyectos, esto para que se dé una distribución adecuada de las responsabilidades y realizar de manera ágil los

procesos. El buscar de manera continua el cambio en las instituciones educativas, permitirá que a largo plazo se obtengan los resultados deseados. Cano (1998:296) indica que:

*«Tender a una mejora continua significa innovar constantemente. Ello no implica necesariamente acometer grandes proyectos, sino reflexionar sobre el desarrollo de los procesos de enseñanza-aprendizaje y sobre los procesos organizativos de centro y pensar cómo mejorarlos».*

En el área administrativa el director escolar debe poder organizar sus funciones diarias, junto a los planes y proyectos de la escuela, además de conocer el reglamento interno del establecimiento para saber cuáles son los roles de todos los que se involucran en la comunidad educativa. En cuanto a lo académico, es necesario que conozca a profundidad el CNB y con ello los estándares de calidad. También es importante que el director conozca el contexto en donde se desarrolla el proceso, esto le permitirá llevar a cabo las acciones para conseguir el cambio necesario.

Cada una de las decisiones que conlleva el cambio institucional, deben estar ligadas con el contexto, ya que si se es director de una escuela bilingüe el director debe por lo menos hablar y escribir el idioma de la comunidad, para tener un adecuado nivel de comunicación.

El director escolar debe ejercer su rol con responsabilidad, entusiasmo y compromiso, consciente de que todo lo que haga o deje de hacer tendrá un impacto positivo o negativo en la gestión que realice y que a la vez afectará los alcances de la calidad educativa. Es el director escolar quien tiene que dar las pautas para que la comunidad educativa actúe convencida de que con los esfuerzos que hacen lograrán alcanzar los cambios deseados.

##### **5. Definición y caracterización de las buenas prácticas del director escolar.**

En el ámbito educativo se puede acoplar el concepto de las buenas prácticas, referido a las acciones destacables e imitables, que permiten el éxito tanto de la administración de centros escolares, trabajo pedagógico de los docentes o bien experiencias educativas innovadoras y que a la vez permiten alcanzar la calidad educativa. Comúnmente se encuentran artículos y congresos, que su objetivo es divulgar buenas prácticas pedagógicas, especialmente ahora que está de moda el uso de las TIC's como herramientas Educativas, pero el hecho de utilizarlas no significa obtener calidad educativa, se convierten solo en herramientas para alcanzarla.

Las buenas prácticas que el director escolar lleva a cabo y producen efectos positivos en el desempeño de los docentes, para llegar con calidad y pertinencia al fin primordial de la educación que son los estudiantes. El director escolar no solo es el responsable de guiar a los estudiantes hacia el logro académico sino quien apoya al docente en su labor. De allí la importancia de identificar las características que deben poseer los líderes. Para Covey (2009:45) son necesarias las siguientes características:

- a. Capacidad de comunicación (verbal y escrita)
- b. Honestidad/integridad
- c. Capacidad para trabajar en equipo
- d. Aptitudes interpersonales
- e. Motivación e iniciativa personal
- f. Intensa ética de trabajo
- g. Capacidad analítica
- h. Capacidad tecnológica
- i. Capacidad organizativa
- j. Mente creativa

Se espera que el director escolar adquiera todas las habilidades para poder ejercer su cargo, iniciando su gestión desde el aula hasta el resto de la comunidad educativa. Hernández Núñez (2012:3) describe las características de la siguiente manera:

*«El director como gestor del cambio, tiene una participación significativa, coordinando la reingeniería educativa de la organización y promoviendo la innovación educativa en el aula, asimismo participa en la reforma educativa integral que ha sido marcada por disposiciones internacionales, nacionales e institucionales. El directivo debe tener determinados conocimientos, habilidades, competencias, capacidades y aptitudes en su actuación, para lograr que la escuela que dirige sea efectiva, (eficaz y eficiente)».*

Cada una de las características de los directores escolares, será obtenida a través de la experiencia, el conocimiento del contexto y del aprendizaje continuo. Además le va a permitir al director establecer los parámetros de las acciones que debe realizar para lograr alcanzar las características necesarias y adecuadas al contexto. Lo cual está contemplado en la elaboración de la caracterización de las buenas practicas del director escolar como líder en el nivel primario, fundamentado por medio de los resultados de la investigación. Ya que se presenta como un modelo propuesto para facilitar el rol del director.

## ***Liderazgo***

*En este apartado se aborda el término de liderazgo como la capacidad que poseen las personas para influir, organizar, invitar, guiar participativamente. En el caso del liderazgo del director, se refiere a cómo este coordina los procesos que se realizan en las escuelas, con la colaboración de los maestros, propicia la participación de padres de familia y gestiona los recursos ante instituciones externas para beneficio de la comunidad educativa.*

**1. Definición de liderazgo.** El liderazgo es la capacidad que tienen las personas de influir en los demás. No puede haber liderazgo sin la existencia de un grupo. El líder es una persona que se caracteriza por tener disciplina, es leal y modesto, es quien inspira confianza a través del ejemplo, ofrece palabras de sabiduría y es buen escucha, es guía y ofrece consejo involucrándose en el grupo al que pertenece. Según Lussier y Achua (2007) (citados por Ochoa (2012):

*«El Liderazgo es el proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio».*

El líder ejerce un mando admitido y aceptado por quienes conforman la comunidad o grupo que dirige. Este tipo de liderazgo funciona siempre que, quienes estén involucrados tengan la capacidad de aceptar la negociación como parte del logro de metas para el proceso educativo. Esto significa que el liderazgo es una acción que se ejerce en un determinado ámbito de la vida y se desarrolla de acuerdo a las metas que se tienen en común con los integrantes de un grupo, mediante la orientación que brinda el líder y las acciones que aportan los seguidores. Louis y Miles (1990) (citados por Miranda (2012)) proponen tres características para describir el término liderazgo:

*«...expresión clara de una visión, consecución de la propiedad compartida y planeación evolutiva».*

Ahora bien, un director escolar se convierte en un líder cuando es capaz de orientar, guiar o dirigir a una comunidad educativa. El liderazgo de los directores de la escuela se encuentra limitado por quienes en su momento llevan la dirigencia a nivel magisterial. Toman las decisiones, pero éstas deben ser avaladas por quienes son líderes del municipio o departamento.

El poder y la autoridad del director pueden ser limitados. Los directores atienden las reglas, en muchos casos, sin cuestionarlas.

USAID (2006:31)

*«El Director... Tiene características y conocimientos muy parecidos al Supervisor Educativo, sin embargo, no requeridas al mismo nivel de competencia. En cuanto a liderazgo, el director escolar debe saber formar una visión con sus maestros y un plan para llegar a esa visión, tener integridad, tener alta capacidad de autogestión, y ser flexible».*

**2. Líderes y seguidores.** Los líderes son quienes intervienen en liderar a un grupo, independientemente del rol que desempeñan y los seguidores serán aquellos que desempeñan las acciones que son necesarias para la consecución del éxito. Es importante hacer notar que el líder se convierte en guía cuando orienta adecuadamente a sus seguidores, quienes en un momento determinado de la acción, pueden crecer para convertirse en líderes.

El liderazgo no posee una fórmula perfecta. Quien ejerce el papel de líder es el encargado de guiar las acciones necesarias para obtener los mejores resultados, en cambio el seguidor es quien hace realidad las acciones que se plantean junto con el líder. Todos tienen que tener claramente definidas las metas que desean lograr.

Barnes (1997:17) indica que:

*«Un líder de equipo... será fundamentalmente un formador, un comunicador, un entrenador, un motivador y un recurso que su equipo puede utilizar a su favor para interceder ante la gerencia».*

*El rol más importante que realiza un director escolar es el de líder, ya que le permite poder guiar de manera adecuada cada una de las actividades que se realizan en búsqueda de la calidad educativa. Cada actividad que se realiza a nivel de la comunidad educativa, está orientada para beneficiar a los estudiantes, que son el finprimordial de la actividad docente y de todas las demás acciones que orientan hacia el éxito de los estudiantes.*

a. **Roles que desempeña un líder.** Las habilidades de un líder deben adecuarse a los seguidores y a las metas que juntamente se han planteado como grupo o equipo. Tienen que

*ajustarse al rol que desempeñe. En un estudio realizado por Alejandro y Nochéz, (2008) quienes enumera los roles que desempeñan los líderes, que son las siguientes:*

- *Dirección de sí mismo*
- *Cabeza visible*
- Líder
- Enlace formal
- Negociador y “pedigüeño”
- Gestor de la información
- Técnico/a en organización
- Gestor del currículum
- Profesor
- Evaluador
- Gestor de recursos materiales
- Gestor de recursos económicos
- Promotor del cambio
- Promotor de cultura corporativa
- Gestor de analogía/de imprevistos
- Subalterno y administrativo

El líder de una institución educativa, es tan necesario para su funcionamiento como para su desarrollo. Cada uno de los roles que puede llegar a desempeñar un director escolar como líder, supone una serie de tareas específicas que solamente a través de la experiencia adquiere las habilidades para desarrollarlas, definiendo de manera específica el estilo de liderazgo.

3. ***Estilos de liderazgo.*** El estilo de liderazgo, es aquel que se encuentra en las diferentes teorías que no son aplicados en su totalidad. El líder es capaz de designar algunas actividades a sus seguidores, ya que su mismo liderazgo le permite prescindir de la dirección. Puede hacerlo por medio de la organización de quienes colaboran en la labor, ya que por medio del trabajo en equipo se pueden ejecutar los diferentes estilos, que son formas diferentes de aplicación del liderazgo y que admite la participación activa de los miembros del grupo. Los estilos son todos aquellos que existen en teoría.

A continuación se listan varias acciones que se pueden ejecutar en los diferentes estilos de liderazgo:

- a. Decisión de procesos por medio de la puesta en común y búsqueda de soluciones
- b. Consulta individual para casos específicos
- c. Consulta al grupo para la toma de decisiones prácticas
- d. Facilitar los procesos
- e. Delegar las diferentes tareas a los miembros del equipo de trabajo

Sergio Vanni 1984 (Citado por Chamorro (2005:87)) menciona que los estilos de liderazgo pueden ser aplicados en las instituciones educativas de acuerdo al contexto y que el éxito depende del estilo que se aplique para la administración escolar:

**a. El líder técnico:** hace hincapié en conceptos como técnicas de planificación y de distribución del tiempo, teorías sobre liderazgo de contingencia y estructuras organizativas. El directivo es el encargado de planificar, organizar, coordinar y establecer el horario de las actividades escolares, de forma que se asegure una eficacia óptima.

**b. El líder humanista:** concede mayor importancia a las relaciones humanas, a la competencia interpersonal y a las técnicas de motivación instrumental. Se dedica especialmente a apoyar, animar y proporcionar oportunidades de desarrollo profesional a los miembros de la organización. Este tipo de directivo promueve la creación y mantenimiento de una moral de centro y utiliza este proceso para la toma de decisiones participativa.

**c. El líder educativo:** utiliza conocimientos y acciones de profesional experto en la medida en que estos se relacionan con la eficacia docente, el desarrollo de programas educativos y la supervisión clínica. Diagnostica problemas educativos, orienta a los profesores, promueve la supervisión, la evaluación y el desarrollo del personal y se preocupa por el desarrollo del currículo.

**d. El líder simbólico:** asume el papel de jefe y pone el énfasis en la selección de metas y comportamientos, señalando a los demás lo realmente importante. Recorre el centro, visita las aulas, mantiene contacto permanente con los alumnos, prioriza los intereses

educativos frente a los de gestión, preside ceremonias, rituales y otras ocasiones importantes y proporciona una visión unificada del centro que transmite hábilmente a través de las palabras y las acciones.

e. **El líder cultural:** caracterizado por definir, fortalecer y articular aquellos valores, creencias y raíces culturales que dan a la escuela su identidad única. Se encarga de crear un estilo organizativo, lo que define a la escuela como una entidad diferenciada que cuenta con una cultura propia.

4. **Tipos de liderazgo.** El tipo de liderazgo es aquel que cada director escolar instituye en el centro educativo. El tipo de liderazgo varía de acuerdo al contexto en donde se desempeña, ya que éste permite llevar a cabo en el proceso de enseñanza-aprendizaje de acuerdo a las necesidades de la comunidad educativa, pues las diferencias en contexto, técnicas o metodologías permiten que se desarrollen diferentes tipos como:

a. **Liderazgo carismático:** Es el tipo de liderazgo que orienta los cambios continuos de la institución educativa, tiene una visión que le permite a la organización alcanzar sus metas y mística, lo cual se representa en cada una de sus acciones.

b. **Liderazgo transformacional:** Es aquel que genera entusiasmo, ánimo y optimismo, en los miembros de la comunidad educativa, para poder alcanzar la calidad educativa a través de los esfuerzos del grupo.

c. **Liderazgo instructivo:** Es aquel que promueve el cambio de las instituciones educativas por medio del desarrollo integral de las habilidades y destrezas de la comunidad educativa, según la *Instructional Leadership. Direct and Indirect Influence* (2010):

- Contribuye con el establecimiento de la misión y las metas escolares.
- Ayuda a generar un clima positivo de aprendizaje.
- Ayuda y apoya el desarrollo profesional de los profesores.
- Desarrolla, coordina y supervisa el currículum del centro.
- Fomenta el trabajo en equipo de los docentes.
- Favorece la participación de la comunidad escolar.
- Tiene altas expectativas hacia los docentes y las comunican.

- Contribuye a generar una cultura de evaluación para la mejora entre los docentes y el centro.

d. **Liderazgo facilitador:** Este tipo de liderazgo es aquel en el que el poder se ejerce a través de los demás y no sobre ellos.

5. ***Dimensiones del liderazgo.*** Las dimensiones en las que se desarrolla el liderazgo varían según su aplicación y el contexto en el que se realiza, además de que necesitan de algunos elementos para poderse ejecutar. El modelo de Leithwood (2002) “Gestión Escolar de Calidad” que permite construir una visión del centro escolar. Es tarea del líder escolar proveer dirección y guía para poner en práctica dicha visión, clarificando los procedimientos individuales para llevarla a cabo; se presentan las ocho dimensiones y sus elementos:

- Establecer las metas. Uno de los focos centrales del liderazgo debe ser establecer las metas y propósitos centrales de la escuela.
- Proveer estímulos intelectuales. Los líderes contribuyen a que el personal reexamine algunos de los supuestos de su práctica habitual, proveen nuevas ideas, incentivos y experiencias de desarrollo profesional.
- Ofrecer apoyos individualizados. Incluye la adquisición de recursos para el desarrollo no sólo de los miembros del personal de la escuela, sino también organizativo o institucional.
- Proporcionar modelos de las mejores prácticas, de acuerdo con los valores importantes de la organización.
- Inducir altas expectativas de realización. Transmitir al personal altas expectativas de excelencia, consecución, calidad; de desarrollo profesional, exigir “profesionalismo” y comprometer al docente en el centro del cambio.
- Construir una cultura escolar productiva. Contribuir a que el centro se configure como una cultura que promueve el aprendizaje continuo.
- Desarrollar estructuras para una mayor participación en las decisiones escolares.
- Crear oportunidades para que todos los grupos implicados participen efectivamente en las decisiones.

## V. MARCO METODOLÓGICO

A continuación se presenta la metodología que se utilizó en el modelo de trabajo profesional *Caracterización de las Buenas Prácticas del Director Escolar como líder en el nivel primario*, este se realizó por medio de un estudio de casos en cinco instituciones educativas del departamento de Huehuetenango.

### A. Objetivos

A continuación se presenta tanto el objetivo general como los objetivos específicos de la propuesta de investigación.

#### 1. Objetivo general

Caracterizar las buenas prácticas del director escolar como líder en cinco instituciones educativas (públicas y privadas) del departamento de Huehuetenango.

#### 2. Objetivos específicos

- a. Identificar las características de las buenas prácticas que realizan los directores escolares de los cinco establecimientos educativos del departamento de Huehuetenango que forman parte del estudio de casos.
- b. Identificar el tipo de liderazgo que coadyuva de mejor manera a la consecución de la calidad educativa de los establecimientos educativos que están involucrados en este estudio de casos.
- c. Diferenciar entre los tipos de liderazgo que poseen los directores escolares de los establecimientos educativos involucrados en el estudio de casos, aquel liderazgo que influya en las buenas prácticas.
- d. Reconocer la importancia del ejercicio del liderazgo en la persona que se desempeña como director escolar.
- e. Establecer las debilidades y fortalezas del liderazgo que ejercen los directores escolares.

## Metodología

1. **Enfoque de investigación.** Este estudio de casos responde a una investigación de corte cualitativo, usado principalmente en las ciencias sociales que se basa en cortes metodológicos basados en principios teóricos como la interacción social, empleando métodos de recolección de datos que son no cuantitativos, con el propósito de explorar las relaciones sociales y describir la realidad tal como la experimentan los involucrados en el estudio.

El trabajo se enfocó en directores y docentes de cinco instituciones educativas del departamento de Huehuetenango, distribuidas en tres municipios. Este recabó experiencias, hechos y acontecimientos, los cuales se confrontarán con la evidencia teórica, para caracterizar las buenas prácticas del director escolar de Huehuetenango como líder en el nivel primario, permitiendo hacer un análisis de los resultados por establecimiento, determinando las características de las buenas prácticas que lleva a cabo cada uno de los directores escolares, así como la impresión de los docentes que el director lidera y lo que los especialistas comprenden respecto al tema.

2. **Tipo de investigación.** Este trabajo de graduación responde a un estudio de casos, el que permite caracterizar las buenas prácticas que el director escolar en el nivel primario como líder posee. Para realizar la descripción de las cualidades que cada uno de los directores ha desarrollado e identificar cuáles responden a las buenas prácticas del liderazgo del director, se tomarán en cuenta no solo datos recabados en el trabajo de campo sino datos bibliográficos.

Según Grajales (2000:2)

*«Los estudios descriptivos buscan desarrollar una imagen o fiel representación (descripción) del fenómeno estudiado a partir de sus características. Describir en este caso es sinónimo de medir. Miden variables o conceptos con el fin de especificar las propiedades importantes de comunidades, personas, grupos o fenómeno bajo análisis.»*

Las especificaciones de este estudio son independientes y se integran en la propuesta de caracterización de las buenas prácticas del director escolar como líder. La investigación descriptiva recoge los resultados que se recopilan a través de los diferentes instrumentos utilizados durante el trabajo de campo

3. **Quiénes participan en el estudio.** Son todos los sujetos que participaron en el estudio, directores y docentes de los establecimientos educativos objeto del estudio de casos, así como dos especialistas expertos en el tema de liderazgo y gestión educativa. Los directores

fueron seleccionados de acuerdo a la reputación que gozan en el gremio magisterial como buenos directores, al tipo de liderazgo ejercido, a la capacidad de gestión que tienen y por haber aceptado colaborar con esta investigación.

**4. Instrumentos de investigación.** Para recabar la información en el trabajo de campo se utilizarán los siguientes instrumentos: un cuestionario dirigido a docentes, una entrevista semiestructurada y una guía de observación para directores y una entrevista semiestructurada para los especialistas en el tema de gestión y liderazgo educativo.

- El cuestionario dirigido a los docentes permitirá identificar prácticas cotidianas que el director como líder realiza, las debilidades y fortalezas que posee el director en su rol, e identificará y caracterizará las buenas prácticas que desarrolla el director desde la visión de los docentes.
- La entrevista semiestructurada de directores permitirá determinar qué tipo de liderazgo ejerce para la consecución de la calidad educativa del establecimiento que dirige.
- Con la guía de observación se recabarán datos relacionados con las actividades que realiza cotidianamente el director en una jornada laboral, cómo ejerce el liderazgo que posee, en qué momento relaciona las buenas prácticas con la calidad educativa.
- La entrevista semiestructurada para los especialistas del tema permitirá conocer cuáles son los factores que coadyuvan con la formación de los líderes y cuáles son las buenas prácticas que debe realizar el director y las características de estas.

### **Fases del estudio de investigación**

Para poder llevar a cabo la investigación de manera ordenada, se realizaron los siguientes pasos.

1. **Recolección de información.** Para tener un mayor acercamiento con el tema de investigación, se hizo una revisión de evidencia teórica ubicada en fuentes secundarias. Durante esta fase se recopiló información de los temas de interés para esta investigación con el objetivo de contrastarla con los datos del trabajo de campo. Para la investigación en fuentes

primarias, se aplicaron los instrumentos mencionados con anterioridad a directores, docentes y especialistas que colaboran con este estudio.

**2. Diseño de instrumentos.** Para el trabajo de campo se diseñaron los instrumentos indispensables para recabar información de directores, docentes y especialistas. Estos instrumentos son: guía de observación para directores, cuestionario para docentes y entrevistas semiestructuradas para directores y especialistas en Liderazgo y Gestión Educativa.

**3. Trabajo de campo.** En el cronograma de trabajo se estipularon tres semanas para realizar la investigación, ya que el contexto de la investigación involucra a tres municipios que son Chiantla, San Miguel Acatán y San Sebastián Coatán; en la primera semana se aplicaron los cuestionarios a docentes de los establecimientos educativos. Durante la segunda semana se realizaron las entrevistas semiestructuradas a directores escolares y en la tercera semana se realizó la observación a directores en una jornada laboral por medio de una guía de observación.

**4. Tabulación de resultados.** Luego de recopilar la información mediante los instrumentos diseñados se creó un código para cada uno de los participantes, resguardando la integridad de las personas, luego se analizaron los datos obtenidos de directores, especialistas y docentes por medio del programa MAXQDA. Este es un programa que permite ordenar los datos cualitativos y el programa de EXCEL para ordenar los datos cuantitativos. Se realizó una triangulación de los datos recabados con los actores involucrados, de acuerdo a las respuestas brindadas en los instrumentos por directores, docentes y especialistas en el tema de liderazgo y gestión educativa.

**5. Presentación de resultados.** Una vez obtenidos los datos se procedió a transcribir las entrevistas ya analizar los datos cualitativos, por medio del ordenamiento de las respuestas, utilizando el programa de análisis MAXQDA de versión de prueba de 30 días, luego se procedió a presentar los resultados de manera estructurada.

## VI. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo, se presentan los resultados obtenidos luego de realizar el trabajo de campo. Contiene el fundamento del trabajo de graduación “Caracterización de las buenas prácticas del director escolar como líder en el nivel primario”, estudio de casos en cinco instituciones educativas del departamento de Huehuetenango. Ya que por medio del proceso de datos se presentan los resultados y la relación de los mismos con la investigación teórica realizada.

### A. Digitación y transcripción y sistematización

Para realizar la digitación, la transcripción y la sistematización de los resultados, se crearon códigos para proteger la identidad de los sujetos de la investigación y la confidencialidad de sus respuestas. El proceso se realizó de la siguiente manera:

**1. Digitación:** En la digitación, se procedió a ingresar a EXCEL los datos recolectados en las encuestas que estaban dirigidas a los docentes de los establecimientos parte del Estudio de Casos.

**2. Transcripción:** Las entrevistas realizadas a los directores escolares y a los especialistas en el tema de liderazgo, se realizaron por medio de grabación de audio y estos audios son los que se transcribieron tal y como aparece, ya que es parte de la naturaleza del proceso. Dichas transcripciones se encuentran en anexos.

**3. Sistematización:** Luego de haber realizado la digitación y la transcripción de los datos obtenidos, se procedió a sistematizar los resultados y por medio de MAXQDA se obtuvieron datos necesarios para el análisis y la presentación de los resultados de cada una de los ejes temáticos que intervinieron, los cuales son:

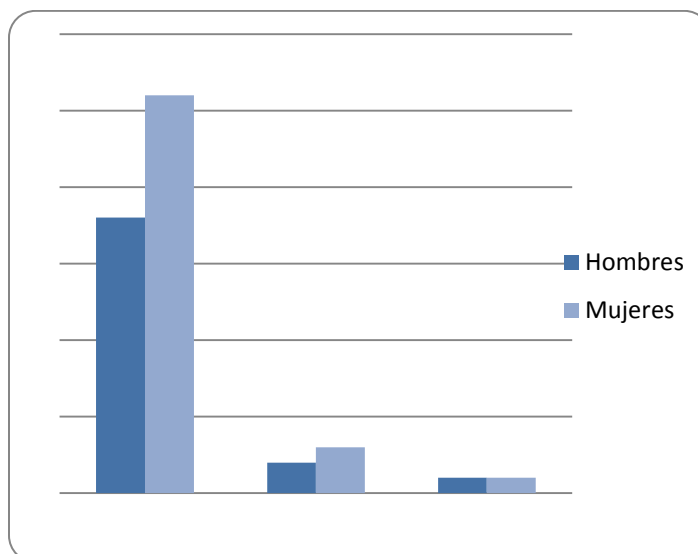
- El líder escolar
- Características del líder escolar
- Enseñanza del liderazgo
- La importancia del director escolar
- Tipos de liderazgo escolar utilizados
- Estilos de liderazgo escolar

## Análisis de resultados

Al hacer el análisis de resultados, se podrá notar cómo cada uno de los ejes temáticos de la investigación va relacionándose en el análisis. Ya que el liderazgo del director es esencial para el desarrollo de las diferentes actividades que lo harán ser un líder eficaz. Para constatar lo que aparece en las diferentes fuentes bibliográficas, se utilizarán los datos obtenidos en los instrumentos utilizados en la investigación de campo, para que por medio de las respuestas se defina efectivamente las características de las buenas prácticas del liderazgo que el director escolar ejerce y que están vinculadas con la calidad educativa.

**1. Características de los sujetos de la investigación.** Entre los sujetos que participaron en la investigación se encuentran cuarenta y cuatro maestros, cinco directores y dos especialistas. Dentro de los que participaron del municipio de San Sebastián Coatlán, entre directores y docentes, son veintitrés; mientras que para el municipio de San Miguel Acatán fueron diez y para el municipio de Chiantla, fueron dieciséis los participantes. Para la selección de los especialistas, se buscó la forma de hacerlo con equidad de género y poder conseguir puntos de vista de ambos, de allí que haya participación de un hombre y una mujer.

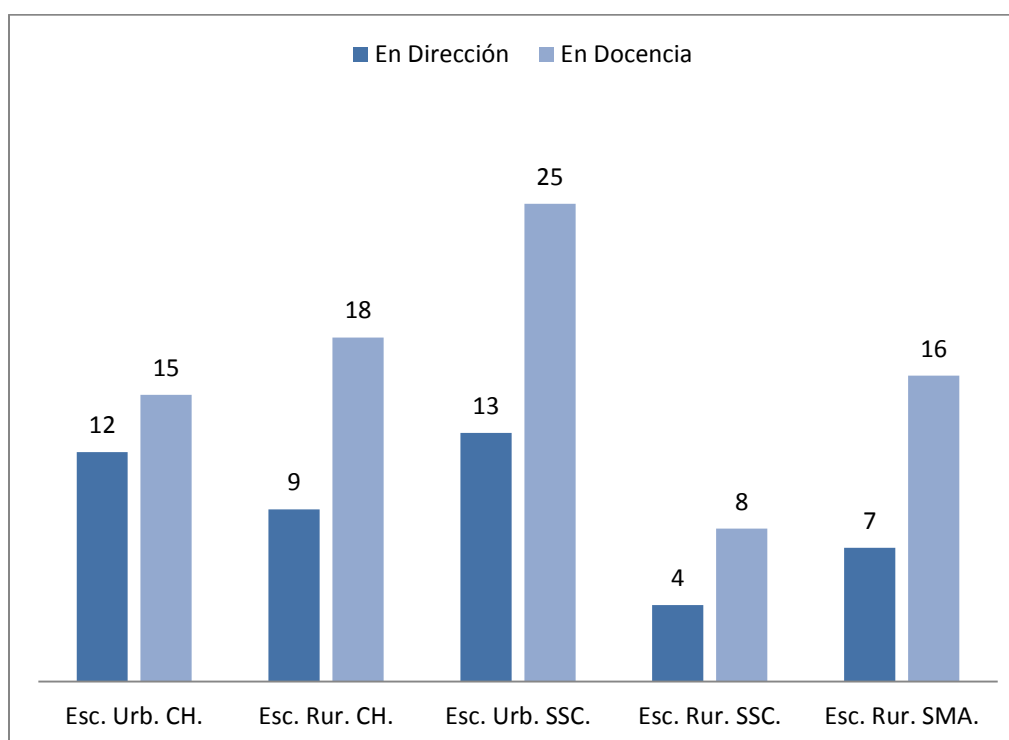
Gráfica 1 Participantes en la Investigación



Fuente: Elaboración propia con datos de campo

En la Gráfica 1 se aprecia que la participación de mujeres en los establecimientos educativos del estudio de casos es de un 60%, lo cual indica que actualmente hay más mujeres que hombres trabajando en dichos establecimientos y que tres de los cinco directores casualmente son mujeres.

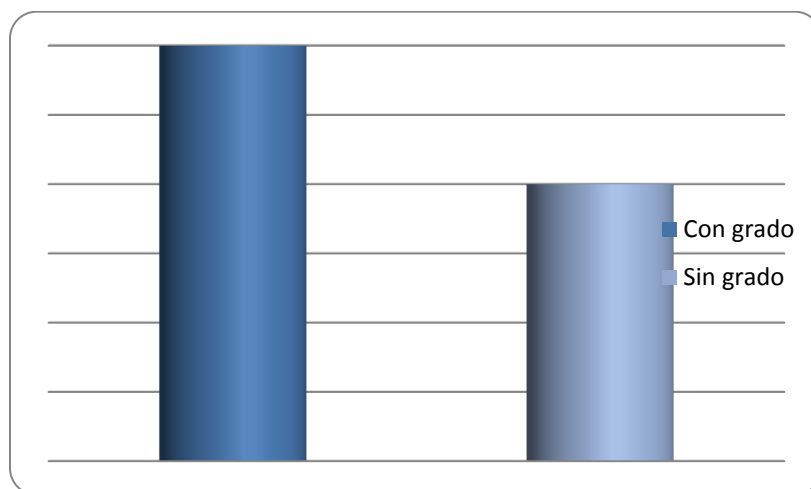
Gráfica 2 Tiempo de servicio de los directores



Fuente: elaboración propia con datos de campo

La Gráfica 2 indica que los directores entrevistados tienen entre 4 a 25 años de tiempo dentro del gremio magisterial y que al paso de los años han adquirido experiencia para desempeñar el cargo. Mediante el estudio de los cinco casos, se puede establecer cuántos años llevan en la dirección del establecimiento y cuántos años llevan como docentes. Los datos que se recabaron en el campo sustentan la investigación y se contrastan con los datos teóricos, ya que es necesario que se cuente con las características que se encuentran en el Decreto Legislativo 12-91, las cuales están citadas en el marco teórico de este documento, siendo importante que la experiencia se adquiera en el proceso.

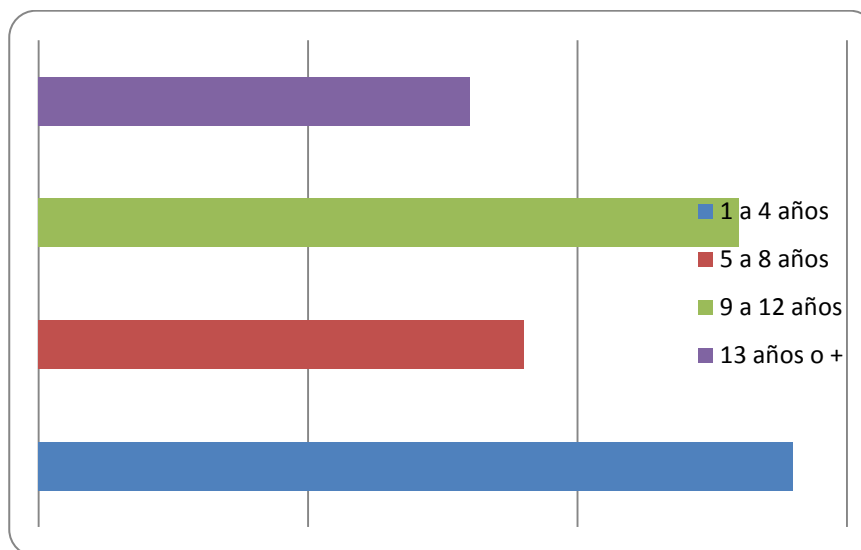
Gráfica 3 Administración con o sin grado



Fuente: elaboración propia con datos de campo

En la Gráfica 3 se presenta el tipo de administración que desempeña cada uno de los directores que formaron parte de los casos en el estudio. Es importante hacer la aclaración que en la Escuela Oficial Urbana Mixta de San Sebastián y el Colegio Parroquial Nuestra Señora de Candelaria de Chiantla, son de directores administrativos. Mientras que en la escuela Oficial Rural Mixta de San Sebastián Coatán, la Escuela Oficial Rural Mixta de San Miguel Acatán y la Escuela Oficial Rural Mixta de Chiantla, están atendidas por directores con grado.

Gráfica 4 Tiempo de servicio de docentes



Fuente: elaboración propia con datos de campo

En la Gráfica 4 se representan los años del tiempo de servicio que tienen los docentes que formaron parte del estudio de casos. En este estudio de casos, los docentes indican que necesitan varios años para poder realizar efectivamente su labor y ello depende del tiempo de servicio en el cargo.

## **Ejes temáticos de la presentación de resultados**

Son las líneas temáticas que cruzan todo el discurso de la investigación una vez que se han obtenido las categorías, los indicadores y que se ha logrado la obtención de los derivados. Los ejes temáticos serán dentro de la interpretación los elementos que construyan el discurso de la investigación. Estos ejes temáticos son estándares organizadores de la información que se establecieron previamente a la elaboración de los instrumentos de investigación, ya que mediante la organización de los datos se facilita la estructura y la presentación de resultados. Se procede la presentación de los resultados mediante los ejes temáticos siguientes:

**1. El líder escolar.** El liderazgo se representa en las prácticas que a diario el director ejecuta en la administración de los recursos escolares y en el aula, en la manera de organizar adecuadamente los procesos de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes. Para los directores el “liderazgo escolar” es la forma en cómo se orienta a la comunidad educativa hacia el desarrollo, en búsqueda de la calidad educativa, por medio del uso adecuado del Currículo Nacional Base. Mientras que los especialistas indican que no puede haber dirección escolar sin un liderazgo efectivo.

Los docentes dicen abocarse al director cuando tienen algún tipo de problema que resolver, mientras que otros de los docentes indican que le tienen mayor confianza a sus compañeros. Además los docentes indican que se abocan al CTA para solucionar problemas porque no encuentran la solución con el director escolar.

*Los directores escolares deben constituirse en líderes, ya que por medio de un liderazgo efectivo lograrán llevar al centro educativo que lideran a conseguir el éxito del PEI y con ello la calidad educativa. Ciertamente el rol que desempeña el director puede ser el más difícil, ya que implica una serie de obligaciones, las relacionadas con la calidad educativa, las de promover la implementación filosófica moderna y moderar la administración escolar con el claustro de*

*docentes*. Los docentes encuestados indica que el director posee liderazgo y que eso les ayuda a mejorar en calidad educativa.

*La teoría indica que el liderazgo es la capacidad que tienen las personas de influir en los demás. El líder es una persona que se caracteriza por tener disciplina, es leal y modesto, es quien inspira confianza a través del ejemplo, ofrece palabras de sabiduría y es buen escucha, es guía y ofrece consejo involucrándose en el grupo al que pertenece, está vinculado con lo que indica una de las directoras*

*«...es alguien que guía a un grupo o que está en frente de un grupo o de una organización.» ETI-DIR-M-SSC Párrafo 13.*

*«Es una coordinación adecuada de las cuestiones técnicas y administrativas e incluyendo al docente, pero sin lastimar cuestiones muy personales, de lo que se vaya a acción, mientras se vaya dando el engranaje. De tal manera de que el liderazgo funcione y no se vea como algo impuesto en las situaciones que se están realizando.» ET2-DIR-H-SSC Párrafo 126.*

*«Es la capacidad de dirigir grupos o a otras personas e inspirar a las personas a realizar cierta actividad.» ET3-DIR-M-SMA Párrafo 180.*

*«...tiene que ser un líder positivo y no un líder que este solamente enfocado a lo administrativo o que en sí a la educación sino que tenga presente que está trabajando con personas que son seres humanos que deben ser orientados desde el punto de vista como personas. Si usted toma desde ese punto el liderazgo creo que obtiene éxito...» ET4-DIR-M-CH Párrafo 232.*

**2. Características del líder escolar.** Las características del liderazgo suelen diferir por el contexto donde se desarrolla el proceso educativo. El sustento legal de las funciones de los directores escolares esta Decreto Legislativo 12-91, Ley de Educación Nacional de 1991 de la República de Guatemala, las funciones de los Directores Escolares<sup>1</sup>. A lo que los especialistas indican que los directores escolares deben contar con:

*«Decisión, determinación, motivación, autoevaluación, reflexión individual y grupal de las acciones administrativas y de asesoría pedagógica.» ET6-ESP-H-CG Párrafo 333.*

*«Activo, empatía. Comunicación asertiva, responsabilidad, orden, dominio de sí mismo, seguridad.» ET7-ESP-M-CG Párrafo 354.*

---

<sup>1</sup>Las funciones del Decreto Legislativo 12-91 se encuentran enumeradas en la página 36 de éste documento.

Para los docentes es importante que el líder escolar sea la persona que ponga reglas y que haga que se cumplan, siendo un buen ejemplo para los alumnos. De acuerdo con las observaciones realizadas durante el trabajo de campo, se puede asegurar que la mayor parte de los directores escolares poseen características como ser creativo, participativo, respetuoso, saber escuchar, toma las opiniones, responsable y carismático.

Es interesante conocer qué características consideran los docentes debe tener un director como buen líder de la comunidad educativa. A continuación se presentan aquellas que escogieron en orden de mayor a menor importancia.

- a. Contribuyen al establecimiento de la misión y las metas escolares.
- b. Ayudan a generar un clima positivo de aprendizaje.
- c. Ayudan y apoyan el desarrollo profesional de los profesores.
- d. Desarrollan, coordinan y supervisan el currículum del centro.
- e. Fomentan en los docentes el trabajo en equipo.
- f. Favorecen la participación de la comunidad escolar.
- g. Tienen altas expectativas hacia los docentes y las comunican.
- h. Contribuyen a generar una cultura de evaluación para la mejora entre los docentes y el centro.

Para los directores escolares, algunas de las características que deben de tener quienes ocupan este cargo son:

*«...alguien que tenga carácter, que conozca lo que tiene que hacer, tampoco pasarse en este sentido con los demás, sino que simplemente tiene que ser alguien responsable.» ETI-DIR-M-SSC Párrafo 15.*

*«Tener una visión amplia y positiva. Ser ejemplo en puntualidad en cumplir con las responsabilidades.» ET3-DIR-M-SMA Párrafos 183 y 184.*

*«Primero que sepa escuchar todas las cuestiones de los demás compañeros. Analíticos, que no a la primera tiene que decir sí o decir no y luego ajustar las situaciones a cada situación que se va dando, de esa manera puede ser funcional y la forma en que he traído la administración de la escuela, vuelvo a decir doy una información, se capta, se procesa desde compañeros o alumnado y se retorna con sus opiniones, con sugerencias y estas si son de alto impacto se incorporan sino pues se quedan. Toda vez que haya sido consensuado. Para mí esa es la característica que debe tener un líder administrativo en la escuela. Más que toda comunicación por allí es la base.» ET2-DIR-H-SSC Párrafo 130.*

*«En primer lugar como le digo que sea humano, luego pues que tenga la capacidad para poder transmitir los mensajes, y sobre todo que tenga conocimiento de lo administrativo porque se debe conocer, no es fácil la tarea porque acá se presentan muchas situaciones, entonces primero eso verdad, que sea humano, que sea conocedor de la administración, de las leyes sobre todo porque eso es muy importante.» ET4-DIR-M-CH Párrafo 229.*

*...debe ser proactivo, creativo, dinámico, participativo, que pueda dirigir a las personas hasta en los momentos difíciles y que sea inteligente... ET5-DIR-H-CH Párrafos 292 al 296.*

**3. Enseñanza del liderazgo.** Se espera que el director escolar por medio de los años adquiriera todas las habilidades para poder ejercer su cargo y formar a los miembros de la comunidad educativa a como se vaya requiriendo. Es necesario que se inicie su gestión desde el aula para el resto de la comunidad. La mejor forma de enseñar el liderazgo es por medio del ejemplo, es entonces donde tanto docente como director debe permitir la participación de los alumnos en las diferentes actividades escolares o extraescolares. Dentro del aula es el docente que se encarga de orientar a los estudiantes, pues de ello depende que los alumnos desarrollen sus habilidades de liderazgo.

El proceso de formación escolar de los estudiantes se inicia dentro de cada aula y de manera general la genera el director escolar. La formación que se les provee según los directores, les permite poder desarrollarse a nivel de aula y a nivel de establecimiento, permite también que tengan los espacios de participación dentro de la comunidad cuando se necesita apoyo en los procesos. Por ejemplo, algunos de los testimonios de directores son:

*«Que san... bueno para empezar que participaran en su clase, de que no tengan miedo y de que en este caso no gritarles tanto, sino que concientizar a los niños que más adelante o en un futuro ellos pueden ser líderes de la comunidad, y que en este caso también las niñas, todos tienen oportunidad de poder ser líderes o de poder hacer las cosas más adelantes, eso pienso, darles más participación y que ellos participen en cualquier actividad con los docentes y también orientarlos para que ellos puedan relacionarse con los demás docentes no solo con su maestro, que si es solo con el maestro van a tener miedo de hablar con otro docente, pero mejor en cuanto a dudas.» ET1-DIR-M-SSC Párrafo 50.*

*«...formalmente no tenemos, tal vez solo la escuela que nos presta la propia vida y basado en problemas que se van dando y dejar que determinado grupo se involucre por ejemplo. De esa manera va interactuando su experiencia con el problema que da y eso se suma de tal manera que pueda ser aplicable en otra situación. Aunque hemos tenido platicas en reuniones en donde es necesario tener liderazgo, se les habla de una forma general y no como una enseñanza específica.» ET2-DIR-H-SSC Párrafo 145.*

*«...desde el punto de vista espiritual se va formando al niño para que sea un niño que tenga una visión futurista, y al tener esa visión futurista se le va a ir enseñando a él la importancia de ser líder, un líder positivo, ese líder que va lograr en donde se*

*desenvuelva acciones positivas, entonces se le enseña al niño desde ese punto y sobretodo que él vaya aprendiendo a ser crítico, a ser analítico para que en el futuro él no tenga tropiezos y enfrentar los diferentes retos que se le presenten en la vida, verdad...» ET4-DIR-M-CH Párrafo 240.*

**4. La importancia del director escolar.** En el proceso de investigación de campo los docentes indican la necesidad de contar con un director que les permita el análisis de casos para resolver problemas dentro del aula. Los docentes indican la importancia de la existencia del director escolar, ya que es necesario que se organicen las actividades y necesitan de alguien que las lidere; es el director escolar el que la lidera utilizando diferentes estrategias.

En una de las preguntas realizadas a los docentes, les solicitaba que indicaran cuánto tiempo consideran ellos que es razonable para que el director funja como tal y en su mayoría creen conveniente que el cambio de director debe ser cada cuatro años, ya que así se adquiere el conocimiento adecuado para administrar un centro escolar y que debe evitar que se convierta en algo rutinario que no permita el desarrollo.

Los docentes de cada establecimiento, indican que las siguientes son las acciones que demuestran el liderazgo del director, pues se presentan por frecuencia y prioridad otorgada por ellos.

- a. Integran a la mayor parte de los profesores alrededor de un proyecto elaborado en forma colaborativa.
- b. Crean condiciones que faciliten el crecimiento y el desarrollo de las habilidades específicas del docente.
- c. Facilitan información periódica y continua a los profesores sobre su propio trabajo.
- d. Potencian a los docentes a manera de facilitar las tareas administrativas.
- e. Fomentan la participación en actividades de formación continua tanto personal como en equipo.

Ahora bien, los propios directores indican que el director escolar es la persona que guía el establecimiento y que no es un trabajo fácil, ya que en muchos de los casos los directores escolares, además de atender el área administrativa, atienden a un grupo de estudiantes. Los procesos deben ser separados y atendidos por prioridad. Por ejemplo si llega un padre de familia

en el período de clases y necesita que el director le atienda, el docente puede o no hacerlo, pero ello afecta el desarrollo educativo de los estudiantes.

Algunos directores indican que:

*... si no hay un líder o el director escolar o administrador escolar, estaría de cabeza la escuela. ET1-DIR-M-SSC Párrafo 39.*

*«Un vehículo sin gasolina no avanza, ¡verdad!... Con eso le respondo, entonces creo que si porque es el piloto de la escuela. Si no hay piloto allí va a estar, claro se trataría de ver como avanza algo empujando. Pero no es lo mismo si hay alguien al frente que tiene que coordinar y eventualizar situaciones que se van dando a nivel de la escuela 'para que todo este ordenado, eso es necesario». ET2-DIR-H-SSC Párrafos del 137 al 140.*

**5. Tipos de liderazgo escolar utilizados.** En algunas de las preguntas planteadas, los docentes indicaron que ser líder es saber guiar a un grupo de docentes, tomando en cuenta inquietudes y evaluándolas. Que buscan acciones para bien común. Además de tener la capacidad de guiar a metas con responsabilidad. Además de ser creativo, participativo, respetuoso, saber escuchar, tomar las opiniones, responsable, carismático, además de ser guía, orientador y educador.

La educación es fundamental porque sin ella todos serían analfabetas, el liderazgo permite formar personas con valores. Para ser líder es necesario formarse teórica y prácticamente. Saber cómo resolver problemas cotidianos de acuerdo al contexto y la práctica de valores morales, formación académica adecuada y saber cómo ser mediador para la resolución de problemas. Los docentes respondieron que pueden ser directores y que se enfocan en el proceso educativo para poder realizar diferentes actividades de gestión para mejorar la calidad educativa, estas respuestas se presentan a continuación:

*«Enfocado al proceso educativo. Si uno no se interesa en cómo mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje, quien lo va hacer, quien va a ver las debilidades de los compañeros y como va a mejorar uno mismo, entonces si va enfocado al proceso educativo.» ET1-DIR-M-SSC Párrafo 94 y 96.*

*«Porque es una forma de ir dando espacios a los aspectos culturales, lingüísticos y tal vez tocar el enfoque de la cultura educativa. Pero más en el proceso educativo porque estamos haciéndolo integral con el contexto nacional, sin olvidar lo local y basándonos en el PEI de la escuela que va vinculado con el proceso educativo. Con el CNB como sistema y no como programa que es el enfoque que tiene el MINISTERIO. Mi función va orientada a procesos educativos y a cultura educativa. Todos los tipos de liderazgo van*

*encadenados unos a otros y así debe funcionar el proceso.»ET2-DIR-H-SSC Párrafo 163 y 164.*

*«Yo no es que le quiera decir que soy la persona que hago todo, pero si hablamos de liderazgo enfocado a metodología esta en lo que realizo con la planificación y resúmenes semanales que me presentan los docentes. Les buscamos recursos a los maestros para que ellos puedan implementarlos en clase, para que las clases sean activas, tenemos material tecnológico ya para poder apoyarlos como cañonera, computadoras, televisor, Dvd...»ET4-DIR-M-CH Párrafo 257.*

En la observación de campo, se apreció que los directores escolares aplican el liderazgo democrático para llevar a cabo su función, lo cual les permite llevar a la comunidad educativa hacia la calidad educativa por medio de los diferentes enfoques.

**6. Estilos de liderazgo escolar** .En el estudio se tomaron en cuenta cinco estilos de liderazgo, de los cuáles cada uno de los involucrados eligió en orden de prioridad los siguientes:

- a. Enfocado a metodología
- b. Enfocado al recurso humano
- c. Enfocado al proceso educativo
- d. Enfocado a su función
- e. Enfocado a la cultura educativa

*«...tendría que tomar los 5 enfoques, porque no solo uno porque todos estos van de la mano. Tiene que tener conocimiento sobre esto.» ET1-DIR-M-SSC Párrafo 103.*

*«Van todos relacionados con un cierto nivel de superioridad, pero si van todos, es necesario que tengan todos los enfoques...»ET2-DIR-H-SSC Párrafo 166.*

*«Por el mismo hecho de que en la actualidad el proceso educativo nos lleva a ver los diferentes contextos, de todas maneras por lo que vengo trabajando yo diría que el liderazgo que debe ejercer el director de la escuela, ya agregando a lo que tenemos es que se tiene que tener el enfoque al recurso humano con que elemento cantamos para satisfacer el liderazgo del proceso educativo, para mi todos van juntos, ninguno puede funcionar aislado.»ET2-DIR-H-SSC Párrafo 168.*

*«...la idea es de que el director tenga conocimiento en los diferentes campos de la educación, eso es importante. En cuanto a metodología por supuesto, en cuanto a recurso humano, proceso educativo, a la función administrativa y a la cultura educativa. pero como le digo unos los enfocamos de una manera y otros de otra, pero es importante de que un director tenga este enfoque ante todos, porque de esta manera podrá lograr que sus alumnos conozcan, y algo muy importante que yo les digo a mis maestros que es fundamental, que nosotros tenemos que tener en cuenta que tenemos los ojos encima de*

*nosotros y nuestra actitud tiene que ser la misma dentro y fuera del colegio, porque no podemos hablar de justicia aquí en el colegio y somos injustos en la calle o incluso en el mismo colegio predicamos el amor y nos estamos maltratando en la calle con saber quien verdad...»ET4-DIR-M-CH Párrafo 262.*

Al realizar la transcripción de las respuestas de los docentes, se pudo determinar que el líder escolar es competente para asignar tareas a sus colaboradores. Puede hacerlo por medio de la organización de la comunidad educativa, ya que por medio del trabajo en equipo se pueden ejecutar los diferentes estilos, que son formas diferentes de aplicación del liderazgo y que admite la participación activa de los miembros del grupo.

Sergio Vanni 1984 (Citado por Chamorro (2005:87)) menciona que los estilos de liderazgo pueden ser aplicados en las instituciones educativas de acuerdo al contexto y que el éxito depende del estilo que se aplique para la administración escolar<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup>Lo relacionado con lo que indica Sergio Vanni 1984 (Citado por Chamorro (2005:87)) en cuanto a los estilos de liderazgo. Página 47 de este documento.

## VII. CONCLUSIONES

- Se elaboró la caracterización de las buenas prácticas del director escolar como líder en el nivel primario, como una herramienta práctica, tomando en cuenta el estudio en el sector público y privado.
- La identificación de las características de las buenas prácticas que ejecutan los directores escolares, permite hacer un referente para quienes necesitan ejercer adecuadamente su rol como director.
- Según los datos recabados, el tipo de liderazgo que coadyuva de mejor manera a la consecución de la calidad educativa de los establecimientos educativos que están involucrados en este estudio de casos es el liderazgo democrático.
- La calidad educativa es uno de los fines de las escuelas que fueron parte del estudio, y que la búsqueda de la misma implica compromiso y esfuerzo de la comunidad educativa para lograr las metas establecidas en cada comunidad.
- Las características observadas entre cada municipio, demuestran que mientras exista un liderazgo eficaz se logra que el cuidado del entorno al contexto educativo sea parte de los beneficios para que se consiga el desarrollo educativo.
- *Ciertamente el rol que desempeña el director puede ser el más difícil, ya que implica una serie de obligaciones, las relacionadas con la calidad educativa, las de promover la implementación filosófica moderna y moderar la administración escolar con el claustro de docentes, pero no se lleva a cabo de manera adecuada por la falta de formación.*

## VIII. RECOMENDACIONES

- Utilizar la caracterización de las buenas prácticas del director escolar como líder en el nivel primario, como una herramienta útil para el trabajo efectivo de los directores.
- Examinar las características de las buenas prácticas que los docentes observan en el rol que desempeña el director escolar, para que permita crear una conciencia docente y directiva para ejercer de manera adecuada cada rol.
- Recurrir a un tipo de liderazgo democrático que coadyuve al mejoramiento y la consecución de la calidad educativa en los establecimientos educativos del nivel primario.
- Pregonar la calidad educativa como el fin primordial de la educación y que la búsqueda de la misma implique el compromiso del director y docentes, ya que para lograr las metas establecidas para cada contexto es necesario que los estudiantes alcancen los estándares educativos establecidos.
- Realizar en cada contexto educativo un seguimiento de los avances que permitió la identificación de las características observadas y que por medio de un liderazgo eficaz se logra que el proceso educativo.
- *Fortalecer al director por medio de la formación continua, ya que el rol que desempeña el director suele ser el más difícil, pues implica una serie de obligaciones, por lo cual se considera necesario que el director escolar tenga una formación adecuada para ejercer el rol que le corresponde de tal manera que su gestión eleve la calidad educativa en su entorno.*

## IX. REFERENCIAS

- Alejandro, Mariela y Nóchez Montes, Mario. 2008. *Dirección Escolar Efectiva el director*. Documento 4. Gestión Escolar Efectiva. El Salvador. Ministerio de Educación. Págs. 31.
- Barnes, Tony. 1997. *Cómo lograr un liderazgo exitoso*. Santa Fé Bogotá, Colombia. Págs. 147
- BASS, B.; AVOLIO, B. 1994. *Improving organizational effectiveness through transformational Leadership*. Londres: Sage.
- Bennetts Fernández, María del Socorro. 2007. *El liderazgo transformacional y la evaluación de programas académicos universitarios en México*. Prolongación de la Sierra 301-B. Fracc. San José la Noria. Oaxaca (México) Educar 40, 163-189
- Cano García, Elena. 1998. *Evaluación de la Calidad Educativa*. Madrid. Editorial Muralla, S. A. 139 págs.
- Castañeda, Cesar. 2008. *Lucha por la Tierra, Retornados y Medio Ambiente en Huehuetenango*. Guatemala. FLACSO. 1998. 263.
- CEDFOG. 2006. *Primera Jornada de Estudios y Experiencias sobre Territorio, Poder y Política Huehuetenango*. 12 y 13 de octubre de 2006.
- Chamorro Miranda, Dina Judith. 2005. *Factores Determinantes Del Estilo de Liderazgo del Director-a*. Madrid. Tesis doctoral. Págs. 883
- Covey, Stephen. 2009. *El líder interior. Como transmitir e inspirar los valores que conducen a la grandeza*. Buenos Aires. Paídos. Págs. 307.

De Miguel, M. *et al.* 1994. *Evaluación para la calidad de los institutos de educación secundaria*. Madrid. : Escuela Española.

Decreto Legislativo 12-91. 1991. *Ley de Educación Nacional*. República de Guatemala

Díaz Camposeco, Manrique. *et al.* . 2008. *Huehuetenango en cifras*. CEDFOG. pp 24

Díaz Gutiérrez, Enrique Javier y Valle Flórez, Rosa Eva. 2010. *EL LIDERAZGO FEMENINO Y SU EJERCICIO EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS*. Universidad de León, España.

Egido Gálvez, Inmaculada. 2012. España. Visitada el 16/04/12  
[http://adide.org/revista/index.php?option=com\\_content&task=view&id=98&Itemid=32](http://adide.org/revista/index.php?option=com_content&task=view&id=98&Itemid=32)

Fernández de la Reguera, José Antonio. 2009. *Liderazgo y conflicto en las organizaciones educativas*. Sistema de Información Científica Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. Educación y Educadores, Vol. 12, Núm. 1, abril, pp. 137-152

Fullan, M. 1985. *Change processes and strategies at the local level*. *Elementary School*, No 85. págs. 391-422

Grajales G. Tevni. 2000. *Tipos de Investigación*. Págs. 4 <http://tgrajales.net/investipos.pdf>

Gurr-Mark, D., Drysdale-George, L. & Mulford, B. 2010. *Australian Principal Instructional Leadership: Direct and Indirect Influence*. *magis, Revista Internacional de Investigación en Educación*, 2 (4), 299-314.

- Hernández Nuñez, Eugenia Beatriz. 2012. *El director escolar como gestor del cambio en una institución educativa*. México. Centro de Formación e Innovación educativa. Págs. 8
- Jacques. 1996. *La educación encierra un tesoro*. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre de la Educación para el sigloS3 XXI, Madrid: Ediciones UNESCO.
- Leithwood, Kenneth. *et al.* 2008. *Siete afirmaciones categóricas sobre liderazgo escolar eficaz*. School Leadership and Management. Rotluedge. Francia. Vol. 28, No. 1, February 2008, pp.27-42
- Marqués Graells, Pere. 2011. *Calidad e Innovación Educativa en los Centros*. Consultado el 12/04/2012 <http://peremarques.pangea.org/calida2.htm>
- Mendoza Torres, Martha Ruth. 2006. *El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas\**. REVISTA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Volumen X IV - No. 1. Investigación y Reflexión ISSN 0121- 6805, Pg. 118 – 134
- Murillo Torrecilla, Javier. 2006. *Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido*. CIDEREICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, Vol. 4, No. 4e F.
- Ortiz Riega, Carolina. 2009. Universidad Militar Nueva Granada Facultad de Psicología. Universidad Nacional de Educación a Distancia. Madrid
- Revista magisterial. 2010. *Instructional Leadership. Direct and Indirect Influence* VOLUMEN 2/ NÚMERO 4/ISSN 2027-1174 / Bogotá-Colombia. Página 299-314

Salazar, María Angélica. 2006. *El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden?* Doctoranda en Gestión y Política Educativa. Universidad de Viña del Mar, Chile. UNIrevista - Vol. 1, n° 3: ISSN 1809-4651

Sander, Benno. 2012. *Nuevas Tendencias en la Gestión Educativa: Democracia y calidad*. Págs. 10

Schemelkes, Sylvia. 2008. *Calidad de la Educación y Gestión Escolar*. Consultado el 12/04/12 en [Http://www.calidadeducativa.edusanluis.com.ar/2008/10/calidad-de-la-educacion-y-gestion.html](http://www.calidadeducativa.edusanluis.com.ar/2008/10/calidad-de-la-educacion-y-gestion.html)

Universidad de Deusto. 2000, *Liderazgo y organizaciones que aprenden*. III CONGRESO INTERNACIONAL SOBRE DIRECCIÓN DE CENTROS EDUCATIVOS (III Congreso Internacional sobre Dirección de Centros Educativos). Bilbao, ICE. pp. 459-471.

USAID (Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional). 2004. *Propuesta para rediseñar y fortalecer el sistema nacional de supervisión educativa*. Versión en edición. Guatemala. Págs. 136.

Vallejo Martos, Manuel Carlos. 2009. *Liderazgo transformacional y sus efectos*... Universidad de Jaén Vallejo, M.C. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 18, núm. 1, pp. 105-122.

## **X. ANEXOS**

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA  
 FACULTAD DE EDUCACIÓN  
 MAESTRÍA EN LIDERAZGO Y GESTIÓN EDUCATIVA

## CONSENTIMIENTO INFORMADO

### DIRECTORES

Yo \_\_\_\_\_ que  
 actualmente laboro como director de la Escuela  
 \_\_\_\_\_ del departamento de  
 Huehuetenango, tengo conocimiento del estudio que realiza la Licenciada Migdalia  
 Azucena Cifuentes García, estudiante de la Maestría en Liderazgo y Gestión Educativa  
 de la Universidad del Valle de Guatemala, que realiza una investigación del tema  
*Caracterización de las buenas prácticas del director escolar como líder en el nivel  
 primario*. En virtud de lo anterior, brindo mi CONSENTIMIENTO para que toda la  
 información que yo proporcione pueda ser empleada con fines académicos por la  
 investigadora anteriormente mencionada. De tal manera, AUTORIZO:

- a. Poder ser fotografiado (a) y que las fotografías puedan ser empleadas como material de apoyo que enriquezca los informes que la estudiante realiza.
- b. Que la entrevista y guía de observación sean registradas.

<p><b>Huehuetenango, _____ de _____ del 2012. Cuando son las</b>          _____ <b>horas. En la</b> _____          _____ <b>ubicada en el municipio de</b> _____          _____</p>
---

## Anexo 2.

**UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE EDUCACIÓN**  
**MAESTRÍA EN LIDERAZGO Y GESTIÓN EDUCATIVA**

## **CONSENTIMIENTO INFORMADO A DOCENTES**

Yo \_\_\_\_\_ que  
 actualmente laboro como docente de la Escuela  
 \_\_\_\_\_ del departamento de  
 Huehuetenango, tengo conocimiento del estudio que realiza la Licenciada Migdalia  
 Azucena Cifuentes García, estudiante de la Maestría en Liderazgo y Gestión Educativa  
 de la Universidad del Valle de Guatemala, que realiza una investigación del tema  
*Caracterización de las buenas prácticas del director escolar como líder en el nivel  
 primario*. En virtud de lo anterior, brindo mi CONSENTIMIENTO para que toda la  
 información que yo proporcione pueda ser empleada con fines académicos por la  
 investigadora anteriormente mencionada. De tal manera, AUTORIZO:

- a. Poder ser fotografiado (a) y que las fotografías puedan ser empleadas como material de apoyo que enriquezca los informes que la estudiante realiza.
- b. Que la entrevista y guía de observación sean registradas.

<p><b>Huehuetenango, _____ de _____ del 2012. Cuando son las</b>          _____ <b>horas. En la _____</b>          _____ <b>ubicada en el municipio de _____</b>          _____</p>
---

**UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE EDUCACIÓN**  
**MAESTRÍA EN LIDERAZGO Y GESTIÓN EDUCATIVA**

## **CONSENTIMIENTO INFORMADO A ESPECIALISTAS**

Yo \_\_\_\_\_ que actualmente me represento como especialista en el tema de Liderazgo, tengo conocimiento del estudio que realiza la Licenciada Migdalia Azucena Cifuentes García, estudiante de la Maestría en Liderazgo y Gestión Educativa de la Universidad del Valle de Guatemala, que realiza una investigación del tema *Caracterización de las buenas prácticas del director escolar como líder en el nivel primario*. En virtud de lo anterior, brindo mi CONSENTIMIENTO para que toda la información que yo proporcione pueda ser empleada con fines académicos por la investigadora anteriormente mencionada. De tal manera, AUTORIZO:

- c. Poder ser fotografiado (a) y que las fotografías puedan ser empleadas como material de apoyo que enriquezca los informes que la estudiante realiza.
- d. Que la entrevista y guía de observación sean registradas.

**Guatemala, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del 2012. Cuando son las \_\_\_\_\_ horas.**

## Anexo 4.

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA  
 FACULTAD DE EDUCACIÓN  
 MAESTRÍA EN LIDERAZGO Y GESTIÓN EDUCATIVA  
 ESTUDIANTE: MIGDALIA AZUCENA CIFUENTES GARCÍA



## ENCUESTA A DOCENTES

La presente encuesta persigue por objetivo recabar información vinculada al tema: *Caracterización de las buenas prácticas del director escolar como líder en el nivel primario*. La información que se sirva proporcionar es confidencial, previo a dar respuesta a los siguientes cuestionamientos se le solicita responder abiertamente.

### INFORMACIÓN GENERAL

<b>Tiempo de servicio docente:</b> _____ <b>Sexo:</b> Ma <input type="radio"/> <b>culino</b> <b>Fem</b> <input type="radio"/> <b>ino</b> <b>Comunidad étnica:</b> _____ <b>Domicilio:</b> _____ <b>Idioma materno:</b> _____ <b>Sector:</b> <b>Oficial</b> <input type="radio"/> <b>Privado</b> <input type="radio"/> <b>Grado(s) que atiende:</b> 1ro. <input type="radio"/> 2do. <input type="radio"/> 3ro. <input type="radio"/> 4to. <input type="radio"/> 5to. <input type="radio"/> 6to. <input type="radio"/> <b>Idioma(s) que hablan los alumnos:</b> <b>Español</b> <input type="radio"/> <b>Inglés</b> <input type="radio"/> <b>Idiomas mayas:</b> _____
--

### CUESTIONAMIENTOS

**Indicaciones:** A continuación se presentan varias preguntas en las que debe rellenar la respuesta seleccionada. En algunos casos es necesario que agregue una pequeña explicación. Puede responder a lápiz o lapicero.

**1. ¿Cómo se planifican las reuniones con el director de la escuela?**

- a. Por la necesidad     b. Semanalmente     c. Mensualmente     d. Anualmente   
 Otro \_\_\_\_\_

**2. ¿Cada cuánto tiempo se reúne con el director para conversar sobre asuntos administrativos escolares?**

- a. Una vez la semana     b. Una vez al mes     c. Todos los días     d. Cuando hay información   
 Otro \_\_\_\_\_

**3. ¿Cada cuánto tiempo tiene reuniones con los padres de familia?**

- a. 1 vez la semana     b. 1 vez al mes     c. Todos los días     d. Cuando hay información

Otro \_\_\_\_\_

**4. ¿Cuánto tiempo duran las reuniones con el director?**

- a. 15 minutos     b. 1 hora     c. Más de 1 hora

Otro \_\_\_\_\_

**5. ¿En qué momento del día se reúne con el director?**

- a. Por la mañana     b. Por la tarde     c. Fines de semana

Otro \_\_\_\_\_

**6. ¿Por qué medio le convoca el director para las diferentes reuniones?**

- a. Por medio de circular     b. De manera verbal     c. Por medio telefónico

Otro \_\_\_\_\_

**7. ¿Cómo se toman las decisiones del equipo de trabajo al cual pertenece?**

- a. Todos participan     b. El director decide     c. Los docentes deciden

Otra forma \_\_\_\_\_

**8. ¿Qué metodología utiliza como docente junto al director para resolver los problemas de aprendizaje del alumno en del aula?**

- a. Análisis de caso     b. Metodología activa     c. Planificación personalizada

**9. ¿Cuánto tiempo dedica como docente a la atención de los diversos problemas de los alumnos en clase?**

- a. No me da tiempo     b. Media hora     c. Una hora     d. El tiempo necesario

Otro \_\_\_\_\_

**10. ¿Con quién se puede apoyar el maestro para poder resolver de una mejor manera las dificultades con los alumnos en clase?**

- a. Con compañeros docentes     b. Con el director     c. Con el CTA

Otro \_\_\_\_\_

**11. ¿Cada cuánto tiempo considera adecuado hacer cambio de directores?**

- a. 1 Vez al año  b. Cada 2 años  c. Cada 3 años  d. Cada 4 años

¿Por qué?

**Indicaciones:** A continuación se presentan varias preguntas en las que debe seleccionar “sí” o “no” y escribir el porqué de su respuesta. Puede responder a lápiz o lapicero.

**12. ¿Usted plantea sus puntos de vista en cuanto a la toma de decisiones en la escuela?**

- Sí  No  ¿Por qué?

**13. ¿Le gustaría ser el Director del establecimiento?**

- Sí  No  ¿Por qué?

**14. ¿En el desarrollo de las diferentes actividades el director requiere de su colaboración?**

- Sí  No  ¿Por qué?

**15. ¿El director utiliza diferentes estrategias para lograr las metas de la comunidad educativa?**

- Sí  No  ¿Por qué?

**16. ¿Toda la comunidad educativa participa en las actividades que se organizan guiadas por el director?**

- Sí  No  ¿Por qué?

**17. ¿Se apoya como docente en el director para la resolución de los problemas en el aula?**

- Sí  No  ¿Cómo?

**18. ¿El director posee liderazgo?**

- Sí  No  ¿De qué forma?

**Indicaciones:** Seleccione tres opciones como máximo para dar respuesta a los siguientes cuestionamientos.

**19. ¿Qué características debe tener el director como buen líder con la comunidad educativa?**

- Contribuyen al establecimiento de la misión y las metas escolares.
- Ayudan a generar un clima positivo de aprendizaje.
- Ayudan y apoyan el desarrollo profesional de los profesores.
- Desarrollan, coordinan y supervisan el currículum del centro.
- Fomentan el trabajo en equipo de los docentes.
- Favorecen la participación de la comunidad escolar.

- Tiene altas expectativas hacia los docentes y las comunican.
- Contribuyen a generar una cultura de evaluación para la mejora entre los docentes y el centro.

**20. ¿Por medio de qué acciones demuestra que el director posee liderazgo?**

- Integrar a la mayor parte de los profesores alrededor de un proyecto elaborado en forma colaborativa.
- Crear condiciones que faciliten el crecimiento y el desarrollo de las habilidades específicas del docente.
- Facilitar información periódica y continua a los profesores sobre su propio trabajo.
- Potenciar a los docentes a manera de facilitar las tareas administrativas.
- Fomentar la participación en actividades de formación continua tanto personal como en equipo.

**21. ¿Qué estilo de liderazgo ejerce el director que favorece el proceso hacia la calidad educativa?**

- Enfocado a metodología
- Enfocado al recurso humano
- Enfocado al proceso educativo
- Enfocado a su función
- Enfocado a la cultura educativa

**22. ¿Qué clase de liderazgo tiene usted en el aula?**

- Enfocado a metodología
- Enfocado al recurso humano
- Enfocado al proceso educativo
- Enfocado a su función
- Enfocado a la cultura educativa

**Indicaciones:** Responda abiertamente según sus propias ideas, lo que a continuación se le pregunta.

**23. ¿Cómo define usted el "liderazgo"?**

**24. ¿Qué características debe tener el docente como buen líder en el aula?**

**25. ¿Por qué considera usted que es importante el maestro para la sociedad?**

**26. ¿Por qué considera usted que es importante la escuela para la sociedad?**

**27. ¿Qué debe enseñar la escuela al individuo?**

**28. ¿Qué haría de diferente si usted fuera el director (a) del establecimiento?**

**Comentarios:**

*“Gracias por su valiosa colaboración”*

**UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA**

**FACULTAD DE EDUCACIÓN**

**ESTUDIANTE DE MAESTRÍA EN LIDERAZGO Y GESTIÓN EDUCATIVA**

## **ENTREVISTA DIRIGIDA A DIRECTORES**

La presente entrevista persigue por objetivo recabar información vinculada al tema: *Caracterización de las buenas practicas del director escolar como líder en el nivel primario*. La información que se sirva proporcionar es confidencial, previo a dar respuesta a los siguientes cuestionamientos se le solicita responder abiertamente.

### **INFORMACIÓN GENERAL**

<b>Tiempo de servicio:</b> _____	<b>Sexo:</b> Masculino <input type="radio"/> Femenino <input type="radio"/>
<b>Idioma materno:</b> _____	<b>Sector:</b> Oficial <input type="radio"/> Privado <input type="radio"/>
<b>Tipo de cargo:</b> Administrativo sin grado <input type="radio"/>	Administrativo con grado <input type="radio"/>

### **CUESTIONAMIENTOS**

**Indicaciones:** Responda abiertamente según sus propias ideas, lo que a continuación se le pregunta.

- 1. ¿Cómo define usted el "Liderazgo"?**
- 2. ¿Qué características debe tener el líder?**
- 3. ¿Por qué considera usted que es importante el director para el establecimiento educativo?**
- 4. ¿Por qué considera usted que es importante la escuela para la sociedad?**
- 5. ¿Qué debe enseñar la escuela al individuo para que se convierta en líder?**
- 6. ¿Qué haría de diferente si usted fuera el docente del establecimiento?**
- 7. ¿Cada cuánto tiempo realiza evaluaciones de desempeño docente?**
- 8. ¿Utiliza algún instrumento para evaluar el desempeño de los docentes en el aula?**
- 9. ¿Qué tipo de liderazgo desempeña usted con la comunidad educativa?**
  - a.  Enfocado a metodología
  - b.  Enfocado al recurso humano
  - c.  Enfocado al proceso educativo
  - d.  Enfocado a su función

e.  Enfocado a la cultura educativa

**¿Por qué?**

**10. ¿Qué estilo de liderazgo ejerce el director que favorece el proceso hacia la calidad educativa?**

- Enfocado a metodología
- Enfocado al recurso humano
- Enfocado al proceso educativo
- Enfocado a su función
- Enfocado a la cultura educativa

**¿Por qué?**

*“Gracias por su valiosa colaboración”*

**UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA**

**FACULTAD DE EDUCACIÓN**

**ESTUDIANTE DE MAESTRÍA EN LIDERAZGO Y GESTIÓN EDUCATIVA**

## **ENTREVISTA DIRIGIDA A ESPECIALISTAS**

La presente entrevista persigue por objetivo recabar información vinculada al tema: *Caracterización de las buenas prácticas del director escolar como líder en el nivel primario*. La información que se sirva proporcionar es confidencial, previo a dar respuesta a los siguientes cuestionamientos se le solicita responder abiertamente.

### **INFORMACIÓN GENERAL**

<b>Tiempo de servicio:</b> _____ <b>Sexo:</b> Masculino <input type="radio"/> Femenino <input type="radio"/> <b>Idioma materno:</b> _____ <b>Sector:</b> Oficial <input type="radio"/> Privado <input type="radio"/> <b>Tipo de cargo:</b> Administrativo sin grado <input type="radio"/> Administrativo con grado <input type="radio"/>
--

### **CUESTIONAMIENTOS**

**Indicaciones:** Responda abiertamente según sus propias ideas, lo que a continuación se le pregunta.

- 1. ¿Cómo define usted el "Liderazgo"?**
- 2. ¿Qué características debe tener el líder escolar?**
- 3. ¿Considera usted que es importante el director escolar reciba una preparación previa para poder ejercer el cargo?**
- 4. ¿Qué tipo de administración escolar permite que sea más factible llevar un liderazgo escolar adecuado, director con grado o director sin grado?**
- 9. ¿Qué tipo y estilo de liderazgo será el mejor para ser utilizado por el director escolar? Porqué?**
  - Enfocado a metodología
  - Enfocado al recurso humano
  - Enfocado al proceso educativo
  - Enfocado a su función
  - Enfocado a la cultura educativa

*“Gracias por su valiosa colaboración”*

## Anexo 7.

**UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE EDUCACIÓN**  
**MAESTRÍA EN LIDERAZGO Y GESTIÓN EDUCATIVA**  
**ESTUDIANTE: MIGDALIA AZUCENA CIFUENTES GARCÍA**

### Guía de Observación a Directores

<b>Nombre del Establecimiento:</b>	<b>Jornada:</b>
	<b>No. de docentes:</b>
<b>Nombre:</b>	<b>No. de estudiantes:</b>
<b>Modalidad:</b>	<b>Fecha de aplicación:</b>

**Desempeño a evaluar:** Ejercicio del liderazgo en las escuelas primarias del departamento de Huehuetenango.

**Tema de investigación:** *Caracterización de las buenas prácticas del director escolar como líder en el nivel primario, estudio de casos en 5 instituciones educativas del departamento de Huehuetenango.*

No	Acciones a evaluar	REGISTRO DE CUMPLIMIENTO			OBSERVACIONES
		SÍ	NO	NA	
1	Participa activamente en actividades diversas, administrativas y técnicas como representante del establecimiento.				
2	Desarrolla acompañamiento pedagógico a los docentes.				
3	Indica a comunidad educativa las actividades a realizar en el proceso de producción en cuanto a: i. Responsabilidad ii. Formación continua iii. Participación iv. Calidad educativa				
4	Identifica los las problemáticas de los alumnos en: a) Aprendizaje b) Desempeño				
5	¿Ejerce el liderazgo? a) Lo ejerce b) Como lo ejerce c) En donde d) en quemomento				

*“Gracias por su valiosa colaboración”*

## TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTAS

### Código de identificación de las entrevistas

Para cada entrevista se creó un código formado por cuatro segmentos separados por guiones.

El primer segmento permite representar el número de transcripción (ET1, ET2, ET3...) el segundo segmento corresponde a que persona se realizó la entrevista (DIR=directores, ESP= especialistas), el tercer segmento corresponde al sexo de quien fue entrevistado (H= hombre, M= mujer); para el cuarto segmento se tomará en cuenta el municipio en donde labora el entrevistado (SSC= San Sebastián Coatlán, CH= Chiantla, SMA= San Miguel Acatán, CG= Ciudad de Guatemala).

Por ejemplo la entrevista ET1-DIR-M-SSC corresponde a la entrevista 1-director-mujer-San Sebastián Coatlán.

La transcripción de las entrevistas, aparecen a continuación.

Entrevista 1	ET1-DIR-M-SSC
	Nombre de la Entrevistada: Beatriz
	Tiempo de ser directora: 4 años
	Comunidad étnica: Chuj
	Área de trabajo: Rural Bilingüe
	Lugar de la entrevista: Aula de computación
	Entrevistadora: Migdalia
	B=Beatriz
	M=Migdalia
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. M- buenos días señor Beatriz, vamos a dar inicio entonces a la entrevista que le había previsto</li> <li>2. M- le agradezco que me haya atendido</li> <li>3. M- su nombre completo es</li> <li>4. B- María Beatriz Juan francisco</li> <li>5. M- Cuanto tiempo de servicio tiene</li> <li>6. 4 años y medio de directora y de servicio 8</li> <li>7. siempre ha trabajado en el sector oficial</li> <li>8. B- si</li> </ol>	

9. Su cargo actual es Administrativo con grado o sin grado
10. B- Administrativa con grado
11. Ahora necesito que me responda algunas preguntas, que me dé respuestas que usted considere que son apropiadas de acuerdo al tema, porque como estoy trabajando con el tema de liderazgo del director del nivel primario en el departamento de Huehuetenango.
12. M-¿Cómo define usted el "Liderazgo"?
13. B- Pues, de acuerdo a lo que sé. es alguien que guía a un grupo o que está en frente de un grupo o de una organización. ese es un líder. bueno según lo que me acuerdo.
14. M- ¿Qué características debe tener el líder?
15. B- Pues un líder escolar tendría que ser alguien que tenga carácter, que conozca lo que tiene que hacer, tampoco pasarse en este sentido con los demás, sino que simplemente tiene que ser alguien responsable.
16. B- Digo yo que para llegar a ser buen líder uno tiene que ser alguien responsable, puntual y tener ciertas características para poder mantener a un grupo.
17. M- Y según usted qué características debe tener un director escolar, o un líder o un buen líder.
18. B- Allí me quedo corta, responsabilidad, puntualidad, ser ejemplo a los demás, tal vez buen comunicador, tener buenas relaciones con los demás o con todos, digo yo. eso pienso.
19. M- Por ejemplo aquí también entrarían los valores morales
20. B- Exactamente, eso se me fue por desapercibido.
21. B- sí exacto
22. B- respeto, solidario con todos, sí, en eso sí van los valores, no solo serían los valores morales sino éticos, también, exactamente porque de lo contrario no ser un buen líder.
23. M- Por ejemplo cuando a ustedes les dieron el cargo, ¿cómo fue? ¿cómo la nombraron?
24. B- Fue por decisión de los compañeros
25. B- ... pues según a criterio mío no era porque querían que yo quedara como directora sino que simplemente era porque querían ver mis capacidades, si es que podía o no podía. no era porque en realidad quisieran o que tomaran la decisión, porque hay compañeros que así son. te dejan en un cargo porque como habla mucho, mejor vamos a ver sus capacidades. entonces en este caso me dejaron,
26. B- no era porque en realidad les nació dejarme como directora, sino que por eso.
27. M- Querían ver qué podía dar.
28. Así es y gracias a Dios vamos bien.

29. M- A bueno entonces después vino el procedimiento de parte de la coordinación para nombrarla legalmente.
30. B- Sí.
31. M- Bueno usted sabe que como nuestro nombramiento viene como director profesor titulado y que en cualquier momento podemos tomar el cargo.
32. M- Además de eso, creo que por lo menos deberían de darnos algún tipo de
33. B- Orientación
34. M- De orientación en cuanto a qué se tiene que hacer en el cargo
35. B- Exactamente porque nadie se graduó siendo preparado como director y en éste caso nunca hubo una orientación, nunca hubo nada.
36. M- Si funcionaría una escuela de directores, verdad
37. B- Exactamente, funcionaría si todos tuviéramos conciencia o pensáramos si la educación mejorara en éste sentido, podríamos ver como orientar ese producto, eso pienso.
38. M- ¿Por qué considera usted que es importante el director para el establecimiento educativo?
39. B- Sí es importante, porque si no hay un líder o el director escolar o administrador escolar, estaría de cabeza la escuela.
40. M- Cada quien por su lado
41. B- Cada quien por su lado, cada quien entra a la hora que quiera, cada quien sale cuando quiere, entonces no seria, no habría un orden en este sentido, es necesario y es funcional.
42. M- Es funcional, cualquiera puede ser director
43. B- Cualquiera puede ser director, aunque muchos dicen yo no puedo y no acepto ese cargo, pero como usted sabe.
44. M- Por qué cree que no lo aceptan
45. B- Por qué tienen miedo, y porque se sienten tal vez... incapaces, tal vez piensan que no pueden hacer las cosas, pero como acaba de decir que el nombramiento es de director profesor titulado y uno no puede negarse a decir no.
46. B- Salvo que uno tuviera una enfermedad para negarse a ser director o directora del centro educativo
47. M- Tendría que ser funcional verdad
48. B- Sí funcional
49. M- Que le permite usted a los alumnos, a los maestros, a la comunidad educativa, pero más que todo enfoquémonos en los niños, que les enseña usted para que ellos sean lideres

50. B- Que san, bueno para empezar que participaran en su clase, de que no tengan miedo y de que en este caso no gritarles tanto, sino que concientizar a los niños que más adelante o en un futuro ellos pueden ser líderes de la comunidad, y que en este caso también las niñas, todos tienen oportunidad de poder ser líderes o de poder hacer las cosas más adelante, eso pienso, darles más participación y que ellos participen en cualquier actividad con los docentes y también orientarlos para que ellos puedan relacionarse con los demás docentes no solo con su maestro, que si es solo con el maestro van a tener miedo de hablar con otro docente, pero mejor en cuanto a dudas
51. B- por ejemplo, si tienen miedo de preguntarle con su maestro, en este caso, pueden ir con otro docente para que los oriente, entonces sería una relación entre todos. y asociarlos con todos los niños, y sin discriminación alguna, algunos dicen yo me siento menos mejor no hablo con los niños porque aquellos son de cuarto grado o quinto grado, no mejor nosotros somos de primero o segundo, no mejor tienen más, saben más que nosotros. es de esa forma considero en las aulas.
52. B- también este...
53. B- organizar actividades con ellos para que se involucren en este sentido, pues eso es lo que pienso.
54. M- Ustedes realizan actividades sociales, culturales, deportivas, de todo... participan todos los alumnos?
55. B- La mayoría participa, como que ahora ya no tienen miedo de participar, algunas actividades a nivel de escuela la mayoría quiere participar,
56. M- Ellos piden participar
57. B- sí ellos piden participar
58. M- ¿Ellos se organizan solos?
59. B- sí, ellos se organizan solos, no hay necesidad de nombrar quienes van a hacer algo.
60. B- Ahorita incluso con los pocos días que llevo con mis alumnos de tercero, al principio tenían miedo. al principio les decía que no tienen que tener miedo porque todos somos iguales, somos seres humanos y todo eso.
61. B- Ahorita como que mis alumnos ya le están echando ganas con hacer las cosas y bueno está bien.
62. M- Poco a poco, verdad. ellos también tienen que ir abriéndose esos espacios de participación.
63. M- Interesante, me imagino que eso debemos hacer todos... digo yo.
64. M- ¿Cómo realiza evaluaciones del desempeño docente?

65. B- No realizó directamente las evaluaciones
66. M- Y en algún momento usted les ha dicho, por ejemplo que ellos evalúen su trabajo?
67. B- Eso sí, que hagan conciencia de cuál es el producto que uno entrega a fin de año, porque muchas veces criticamos, hablamos mal de otros, pero no hacemos una autoevaluación primero. también uno tiene que ver como esta en este sentido. pero si no he hecho evaluación, pero así observaciones he hecho porque a simple vista uno se da cuenta quienes son a los que les hace falta las cosas. a la hora de... hacer reuniones.
68. M- Me contaba que usted hacía observaciones en el aula, por medio de eso también es un tipo de evaluación docente.
69. B- Aunque eso no les gusta mucho a los docentes, dicen que para eso existe la libertad de docencia, pero también para eso está controlar, que es una función del director. dice controlar, coordinar, orientar.
70. B- En este caso controlar no tanto lo que se hace, supervisar no lo hago yo, controlar ver si me parece un poco o no, bueno en este caso ustedes pueden hacer esto.
71. B- porque también hay compañeros que en sus aulas nada de material didáctico, entonces como es que ellos trabajan, piden un montón de cosas en su valija pero no se ve nada
72. M- No se ve cómo lo están utilizando
73. M- ¿Qué instrumentos utiliza para evaluar el desempeño de los docentes en el aula y en la escuela?
74. M- Y no ha pensado en utilizar algún tipo de instrumento para evaluar el desempeño docente, por ejemplo una lista de cotejo para verificar si tiene material didáctico, está a la hora, utiliza ropa adecuada, o cosas así que sean de utilidad, o que si los alumnos participan en clase o algo así.
75. B- He pensado en eso, pero por el momento todavía no, sí porque teníamos un círculo de calidad y después de cada evaluación hacíamos los comentarios, las evaluaciones y en este año ya no alcanzamos los compañeros para hacer estos círculos de calidad y se quedó así para todos, todos están en la comisión y después de cada evaluación vamos a ver cómo estamos y que hay que mejorar.
76. M- Se hacen una retroalimentación del proceso de evaluación, pero es evaluación de los niños.
77. B- Si es evaluación de los niños y no de los docentes, pero a veces allí también sale lo que es de los docentes, porque no todos los niños hacen bien las cosas y somos nosotros como docentes los que no hacemos bien las cosas. por ejemplo si yo como docente paso una evaluación y dice que todos los niños no me contestan, de plano que la que está fallando

soy yo y no los niños. Es lo que hemos tratado de hacer para mejorar nuestra escuela porque ahorita tanto hablamos de una educación de calidad pero si el maestro no se actualiza, si el maestro no se interesa por buscar más allá cómo enseñar a sus alumnos no va haber calidad y otra de las cosas si el maestro no se esmera por prepararse más, como dice un dicho “el que no sigue aprendiendo no tiene derecho a enseñar” pero muchos nos estancamos con lo poco que tenemos y nos conformamos con eso, seguimos con lo mismo todos los años, entonces uno no va entregar un producto de calidad, sino que uno solo está allí devengando un sueldo y no se pone a pensar que tiene que mejorar en su trabajo.

78. M- Significa entonces que nosotros necesitamos...
79. B- actualización
80. M- y compromiso con la educación
81. B- conciencia social, mejor no es solo compromiso. el maestro que tiene conciencia social, por supuesto que va trabajar bien con un grupo de niños, que los que no tienen conciencia social en pocas palabras aprende o no aprende. Donde quedamos con eso. Muchos dicen, total que no soy de aquí de este lugar, aprendan o no aprendan y cuando el niño llegue a otro lado o salte a otro nivel, nada que ver seño... nada qué ver... allí se ve la deficiencia que el maestro dejó, después de quien van hablar mal, de los alumnos o del maestro? del maestro y de la escuela también, van a decir en esta escuela enseñan mal a los niños.
82. M- Quienes son más comprometidos, los maestros o las maestras?
83. B- Creo que la mitad, es decir que el 50% de hombres es comprometido y el otro 50% no.
84. B- También las mujeres. Pero algunas compañeras se esmeran, se interesan, pero no es por hablar mal pero hay una que hace de cabeza su trabajo.
85. M- Y usted a ella le hace acompañamiento
86. B- La oriento y le digo que sea un poco buena, le digo que sea líder en su clase, pues veo que sus alumnos son los que la mandan.
87. M- Que grado da ella?
88. B- Sexto, pero no se... no podría decir.
89. M- En la distribución de grados no se puede hacer un cambio?
90. B- Ya hicimos cambios, pero como hay una compañera que está embarazada y me parece que en estos días se va suspender, ella estaba con sexto, la que está embarazada. pero si se va afectaría ella a los alumnos de sexto, porque no les conviene quedarse sin su maestra titular.
91. B- El problema es barrera idiomática porque son bilingües de otro idioma, pero no del idioma de la comunidad.

92. B- Depende del líder hacer los cambios, pues si uno como líder no sabe sus funciones o no cuenta con las características, nos dominan. No funcionan las cosas y no es que no funcionaran.
93. M- ¿Qué tipo de liderazgo desempeña usted con la comunidad educativa?
94. B- Enfocado al proceso educativo
95. M- ¿Por qué?
96. B- Si uno no se interesa en cómo mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje, quién lo va hacer, quién va a ver las debilidades de los compañeros y cómo va a mejorar uno mismo, entonces si va enfocado al proceso educativo.
97. M- Y ustedes tienen acompañamiento de la Coordinación?
98. B- No tenemos, pero nos auto medicamos, nos damos solución a nuestras cosas. Lo buscamos entre todos y que también varias veces ellos me han hecho ver mi debilidad y en dónde estoy fallando como directora, ellos me han evaluado, mientras yo a ellos no los he evaluado. Entonces en este caso mi liderazgo está en el proceso educativo de los niños porque me interesa ver que ellos aprenden y que sobresalgan y que no perdamos el tiempo platicando o haciendo cosas que no debemos hacer.
99. M- ¿Qué estilo de liderazgo ejerce el director que favorece el proceso hacia la calidad educativa?
100. B- Es necesario que quien esté en la dirección tenga preparación y otros tipos de conocimientos, para poder ayudar en este sentido.
101. B- Además de ver las necesidades que hay, para poder apoyar, de lo contrario no se podría ser.
102. M- sea que podríamos decir que un líder para coadyuvar a la calidad educativa tendría que utilizar varios enfoques.
103. B- Exactamente, tendría que tomar los 5 enfoques, porque no solo uno porque todos estos van de la mano. tiene que tener conocimiento sobre esto.
104. B- Y también tener conciencia con las personas que va trabajar, luego buscar una mejor calidad de enseñanza para los niños y tomando en cuenta todas las funciones, como líder, como gestor, como guía. También la cultura de los niños, o no porque no son de la misma comunidad hacerlos de menos. Y el docente tendría que acoplarse a la comunidad no la comunidad al docente.
105. M- ¿Qué le parece el tema de liderazgo?

106. B- Excelente, solo que tendría que investigar más para poder entenderlo muy bien y para desenvolverme en el desempeño.

107. M- “Gracias por su valiosa colaboración”

**Entrevista 2**

**ET2-DIR-H-SSC**

Nombre del Entrevistado: Gaspar

Tiempo de ser director: 13 años

Comunidad étnica: Chuj

Área de trabajo: Urbana bilingüe

Lugar de la entrevista: Dirección

Entrevistadora: Migdalia

Kx=Gaspar

M=Migdalia

105M- buen día profe Kaxin, vamos a dar inicio a la entrevista que le había previsto

106Kx- buen día señor

107M- la presente entrevista tiene como objeto recabar información relacionada con el tema del liderazgo de los directores de nivel primario en el departamento de Huehuetenango. Toda la información es confidencial y será utilizada solamente para este estudio. Previo a dar inicio con las preguntas, necesito que me responda algunos aspectos generales.

108M- su nombre completo es

109Kx-Gaspar Miguel Pascual

110M- ¿Cuánto tiempo de servicio tiene?

111Kx-25 años de servicio en el magisterio

112 como director

113Kx-12, casi 13 años

114M- usted es originario de la comunidad

115Kx-100%

116M- labora actualmente en el sector público

117Kx-así es nivel primario y nivel medio

118M- siempre ha trabajado en el sector oficial

119Kx-sí

120M- Su cargo actual es Administrativo con grado o administrador sin grado

- 121 Kx-Mixto, es una modalidad mixta, no tengo un grado formal adjudicado, sino por la organización que tenemos, trabajo cuarto, quinto y sexto impartiendo los cursos de L1 y L3.
124. M- Ahora necesito que me responda algunas preguntas, libremente, según sus propios conocimientos, experiencias, que me dé respuestas que usted considere que son apropiadas de acuerdo al tema, porque como estoy trabajando con el tema de liderazgo del director del nivel primario en el departamento de Huehuetenango.
125. M- ¿Cómo define usted el "Liderazgo"?
126. Kx-Es asumir en una forma con enfoque democrático las actividades que deben realizar los docentes en relación a la escuela, sin afectar cuestiones propiamente docentes o administrativos, sino que tratar de engranar estos de tal manera que funcione porque hablando del liderazgo, eso es para mí. Es una coordinación adecuada de las cuestiones técnicas y administrativas e incluyendo al docente, pero sin lastimar cuestiones muy personales, de lo que se vaya a acción, mientras se vaya dando el engranaje. de tal manera de que el liderazgo funcione y no se vea como algo impuesto en las situaciones que se están realizando.
127. M- Que no se vea como un tipo de liderazgo autoritario
128. Kx-Sí, así es, sino más de carácter democrático, en donde existe acuerdo de lo que se va hacer, claro sin dejar de tomar la rienda cuando algo puede salirse de la cause.
129. M- ¿Qué características debe tener el líder?
130. Kx-Primero que sepa escuchar todas las cuestiones de los demás compañeros. Analíticos, que no a la primera tiene que decir sí o decir no y luego ajustar las situaciones a cada situación que se va dando, de esa manera puede ser funcional y la forma en que he traído la administración de la escuela, vuelvo a decir doy una información, se capta, se procesa desde compañeros o alumnado y se retorna con sus opiniones, con sugerencias y éstas sí son de alto impacto se incorporan sino pues se quedan. toda vez que haya sido consensuado. para mí esa es la característica que debe tener un líder administrativo en la escuela. más que toda comunicación por allí es la base.
131. M- Buen escucha...
132. Kx-Escucha en doble vía: como el famoso feedback que sea fluido, tanto captan ellos como deben captar y mientras hay una parte que no quiere captar y se cierra. Para mí esa es la línea de un buen liderazgo en la administración, entonces...

133. Kx-El liderazgo también tiene que partir de la experiencia y de los conocimientos, recordemos que hay varios tipos de liderazgo, el autocrático, el democrático, el paternalista, el liberal que es el que deja que hagan lo que quieran, anarquismo al final.
134. Kx-Entonces el director o el que este en la línea de la administración, tiene que enfocar bien cuál es el tipo o cuál debe funciona y que al final se agarra un poco de todos al final.
135. M- Sería como una mezcla...
136. M- ¿Por qué considera usted que es importante la función y el trabajo de un director para el establecimiento educativo?
137. Kx-Un vehículo sin gasolina no avanza, ¡verdad!
138. Kx-Con eso le respondo, entonces creo que sí porque es el piloto de la escuela.
139. M- Entonces considera que sí es importante que exista director
140. Kx-Si no hay piloto allí va a estar, claro se trataría de ver cómo avanza algo empujando. Pero no es lo mismo si hay alguien al frente que tiene que coordinar y eventualizar situaciones que se van dando a nivel de la escuela para que todo esté ordenado, eso es necesario.
141. M- Nuestro nombramiento viene como director profesor titulado,
142. Kx-Todos podemos ser, y tal vez lo pensaron para poder colgarnos eso, que cualquiera puede ser y sí es importante que exista esa figura.
143. Kx-El director se hace en el campo. Formar directores desde las aulas no es funcional, salvo si es de directores en función con capacitaciones o fortalecimiento de procesos. todos pueden ejercer la función.
144. M- ¿Qué enseñanza promueve en su escuela para formar líderes?
145. Kx-¿Enseñanza? Formalmente no tenemos, tal vez solo la escuela que nos presta la propia vida y basado en problemas que se van dando y dejar que determinado grupo se involucre por ejemplo. De esa manera va interactuando su experiencia con el problema que da y eso se suma de tal manera que pueda ser aplicable en otra situación. Aunque hemos tenido pláticas en reuniones en donde es necesario tener liderazgo, se les habla de una forma general y no como una enseñanza específica.
146. M- Por ejemplo en la organización de las actividades
147. Kx-Tal vez hay un tipo de enseñanza pero no es directa, es de la actividad, toman experiencia de lo que hacen y que una parte es por medio de las comisiones que es una forma de enseñanza de formar líderes y allí uno se da cuenta quién realmente es capaz de sacar adelante una actividad y quién no. capaz de coordinar y de organizar y de quiénes no.
148. M- ¿Cómo realiza evaluaciones del desempeño docente?

149. Kx-No se realiza directamente una evaluación docente, pero sí se hace por medio de observaciones. Por ejemplo llego a un aula y detecto que no hay materiales y eso evidencia el desempeño del maestro, de cómo está haciendo quizá solo el pizarrón y el marcador y muerto.
150. Kx-La otra evaluación de desempeño que hago es comparando el trabajo de un docente con otro. por ejemplo cuando son similitudes de grado.
151. Kx-Allí se da cuenta de qué está pasando con el compañero, a raíz de ello nos sentamos uno a uno, tal vez no con todos y esa es una forma de evaluación para mí.
152. M- Por ejemplo cuando hay dos secciones de un mismo grado, entonces allí se puede ver, cómo llevan los mismos contenidos entonces se pueden ver los del material didáctico que tendrían que tener ambos.
153. Kx-El desarrollo de contenidos pueden ir unidos, no iguales pero sí parecidos, entonces se requiere mayor material visual, pero ¿sí no hay?... Algo similar ocurre con los otros grados que van continuos. son cuestiones que se van dando y se van situando para su análisis.
154. M- ¿Qué instrumentos utiliza para evaluar el desempeño de los docentes en el aula y en la escuela?
155. Kx-No tengo actualmente, en otros momentos quizá pero voy a ser honesto en que más ha sido de diálogo como la técnica, instrumento en sí no hay. La observación y la entrevista que son técnicas de campo adecuadas para el grupo, a partir de allí es donde nos sentamos y damos la retroalimentación. Lo único que hago es llevar mis registros con cada uno de los docentes.
156. Kx-En su oportunidad hemos tenido, por ejemplo practicantes de establecimientos de fuera y traen un manual y traen ciertos instrumentos de cómo hacer observaciones al titular cuando ellos van ingresando y en lo personal he ido acumulando, no he aplicado pero si tengo archivo de algunos instrumentos. Que son estudiantes de La Salle y de la propia comunidad. Estamos tratando de armar eso y con apoyo vamos a tener una amplia contenido.
157. M- Y los propios docentes realizan la evaluación de su desempeño?
158. Kx-Hay que ser realistas y decir la verdad, algunos maestros pueden hacerlo pero es el compromiso que le queda a cada uno, yo lo veo difícil, lo hemos hecho y se les ha inducido a eso, se les ha insinuado pero algunos dicen, como una docente que siempre dice que es necesario hacer autoevaluación persona del desempeño. Algunos comentan qué trabajo realizan y cómo lo realizan.
159. M- Considera que es por el tiempo de servicio?

160. Kx-No, tal vez por el nivel del grado, me imagino que si mando a otros es diferente. Por eso es necesario rotar de grado a los sumo 2 o 3 años en cada grado y se adquiere formar. de tal manera que ya no quieren salir de allí. Porque ya el material se vuelve incipiente, se vuelve repetitivo y si se rota el personal, cada docente llega y elabora lo que necesita.
161. Kx-Por ser escuela gradada es un docente por grado, no hay sobrepoblación.
162. M-¿Qué tipo de liderazgo desempeña usted con la comunidad educativa?
163. Kx-Enfocado a la cultura. Porque es una forma de ir dando espacios a los aspectos culturales, lingüísticos y tal vez tocar el enfoque de la cultura educativa. Pero más en el proceso educativo porque estamos haciéndolo integral con el contexto nacional, sin olvidar lo local y basándonos en el PEI de la escuela que va vinculado con el proceso educativo.
164. Kx- Con el CNB como sistema y no como programa que es el enfoque que tiene el MINISTERIO. mi función va orientada a procesos educativos y a cultura educativa. Todos los tipos de liderazgo van encadenados unos a otros y así debe funcionar el proceso.
165. M-¿Qué estilo de liderazgo ejerce el director que favorece el proceso hacia la calidad educativa?
166. Kx- Van todos relacionados con un cierto nivel de superioridad, pero si van todos, es necesario que tengan todos los enfoques
167. M- ¿Por qué?
168. Kx-Por el mismo hecho de que en la actualidad el proceso educativo nos lleva a ver los diferentes contextos, de todas maneras por lo que vengo trabajando yo diría que el liderazgo que debe ejercer el director de la escuela, ya agregando a lo que tenemos es que se tiene que tener el enfoque al recurso humano con que elemento cantamos para satisfacer el liderazgo del proceso educativo, para mi todos van juntos, ninguno puede funcionar aislado.
169. M- O sea que todo tiene que ir engranado
170. Kx-Así es, desde el proceso. o sea que el primero es el proceso educativo, ese dará la apunta de los recursos humanos. Lo que hicimos en nuestra escuela fue ir metiéndonos en el CNB y entonces eso permitió ver cómo reaccionaba el alumno. En el camino se van a encontrar más y van a ser estos y otros enfoques.
171. M- “Gracias por su valiosa colaboración”
172. Kx- y espero que en realidad sea valiosa.

Nombre de las Entrevistadas: Estela

Tiempo de ser directora: 7 años

Área de trabajo: Rural Multilingüe

Lugar de la entrevista: Corredor de la escuela

Entrevistadora: Migdalia

Es=Estela

M=Migdalia

173. M- Buen día señor, gracias por apoyarme en responder esta entrevista
174. Es- No se preocupe señor y disculpe que le atienda aquí pero está ocupada la dirección y los niños están en el aula trabajando.
175. M- ¿Cuántos años lleva en el magisterio?
176. Es- Llevo 16 años y 7 en la dirección
177. M- Su cargo es administrativo con grado o sin grado
178. Es- Es administrativo con grado
179. Es- Responda abiertamente según sus propias ideas, lo que a continuación se le pregunta.
180. M-¿Cómo define usted el "Liderazgo"?
181. Es- Es la capacidad de dirigir grupos o a otras personas e inspirar a las personas a realizar cierta actividad.
182. M-¿Qué características debe tener el líder?
183. Es- Tener una visión amplia y positiva
184. Es- Ser ejemplo en puntualidad en cumplir con las responsabilidades.
185. M-¿Por qué considera usted que es importante el director para el establecimiento educativo?
186. Es- En toda organización debe haber alguien que dirige y en el caso de las escuelas el director es quien debe mantener el orden y que todos cumplan con las responsabilidades como docentes y que dirige la realización de las acciones.
187. Es- Si la escuela no cuenta con director se pierde la disciplina la motivación de realizar las actividades de alguna manera el Director inspira al personal.
188. M-¿Qué enseñanza promueve en su escuela para formar líderes?
189. Es- Disciplinado
190. Es- Colaborador
191. Es- La práctica de valores
192. Es- Respeto
193. Es- Responsable

194. Es- Solidaridad
195. Es- Promover la participación
196. Es- Promover la participación en los estudiantes
197. Es- Promover y practica de responsabilidad
198. Es- Dándoles el ejemplo de:
199. Es- Ser puntual
200. Es- Demostrar dedicación
201. Es- Valorar el esfuerzo de los estudiantes
202. M-¿Cómo realiza evaluaciones del desempeño docente?
203. Es- No se lleva un control de las actividades y no se realizan evaluaciones de desempeño para los docentes
204. M-¿Qué instrumentos utiliza para evaluar el desempeño de los docentes en el aula y en la escuela?
205. Es- No en la dirección aún no se han tomado esas acciones porque tengo grado que atiende
206. M-¿Qué tipo de liderazgo desempeña usted con la comunidad educativa?
207. M-¿Por qué?
208. Es- El trabajo se enfoca precisamente al desarrollo de actividades que realizan los maestros con los niños en las aulas.
209. M-¿Qué estilo de liderazgo ejerce el director que favorece el proceso hacia la calidad educativa?
210. Es- Enfocado a la cultura educativa
211. M-¿Por qué?
212. Es- Considero que la cultura educativa abarcaría un poco más de lo que habitualmente se hace y podría incluir actividades de liderazgo de evaluación de desempeño de los docentes promover los valores y otras actividades que abarca una cultura de formación y autoformación.
213. M- “Gracias por su valiosa colaboración”

**Entrevista 4**
**ET4-DIR-M-CH**

Nombre de las Entrevistadas: Patricia Ranero

Comunidad étnica: Monolingüe

Área de trabajo: Urbana

Lugar de la entrevista: Dirección

Entrevistadora: Migdalia

Pt= Patricia

M=Migdalia

214. M- Buenos días señor Paty, gracias por recibirme. Como usted sabe he venido trabajando desde hace algún tiempo el tema sobre el liderazgo del director escolar y me es grato poder entrevistarle en éste momento. Vamos a requerir información general.
215. M- ¿Cuánto tiempo tiene de servicio tiene en el magisterio?
216. Pt- 15 años
217. M- Su domicilio es acá en el municipio
218. Pt-Sí en Chiantla
219. M- estamos trabajando con una escuela del sector privado y su cargo acá es administrativo con grado o administrativo sin grado?
220. Pt-Administrativo sin grado
221. M- Ahora necesito que usted me responda abiertamente según su criterio a las siguientes preguntas
222. M- uno...
223. Pt-Bueno para mí el liderazgo en primer lugar es aquella persona que puede ejercer un proceso de enseñanza tanto para los alumnos como para los maestros y aparte de eso el ser líder tiene que ser un líder positivo y no un líder que esté solamente enfocado a lo administrativo o que en sí a la educación sino que tenga presente que está trabajando con personas que son seres humanos que deben ser orientados desde el punto de vista como personas. Si usted toma desde ese punto el liderazgo creo que obtiene éxito obtiene resultados positivos, porque no es nada mas de decir aquí yo mando, siempre desde que fui maestra con mis alumnos aquí yo coordino, yo guio, yo oriento, y de igual manera lo hago aquí como administrando el colegio desde la dirección, voy a ser un líder un quía para mis maestros, no una autoridad donde no haya democracia
224. M- No un capataz!!
225. Pt-No, no, no, no sino por el contrario un líder que los maestros se sientan apoyados, en donde los maestros tengan confianza pero sobre todo en donde los maestros tengan una comunicación constante con mi persona, porque eso es para mí el líder, aquel que hace las cosas desde el punto de vista humano, eso es para mí muy importante porque seguramente en las entrevistas hechas a los maestros pudo usted darse cuenta, espero de que ellos así lo sientan, así lo vivan porque para mí eso es lo más importante tomar al ser humano como tal, no imponer no ordenar, incluso aquí lo hago con ellos cuando comenten algo, por favor

hagan bien las cosas porque aparte de que somos maestros también somos agentes de pastoral, porque el trabajo aquí es ese, el guiar, el orientar a nuestros alumnos desde la fe y nuestras asignaturas también enseñarlas desde la fe, evangelizando desde las asignaturas, ese es nuestro punto importante.

226. M-¿Cuántos años lleva usted de directora?

227. Pt-Llevo 12 años acá en el colegio

228. M- Y ahora según usted, ¿cuáles son las características que debe tener un líder escolar?

229. Pt-En primer lugar como le digo que sea humano, luego pues que tenga la capacidad para poder transmitir los mensajes, y sobre todo que tenga conocimiento de lo administrativo porque se debe conocer, no es fácil la tarea porque acá se presentan muchas situaciones, entonces primero eso verdad, que sea humano, que sea conocedor de la administración, de las leyes sobre todo porque eso es muy importante.

230. M- Sí porque por ejemplo, más en los establecimientos públicos, son directores que no llevan ningún tipo de conocimiento de administración o que solo los dejan porque otros no quieren cubrir el cargo, o por ejemplo contratos que llegan a cubrir escuelas unitarias y que son recién graduados, esto considero que siempre les cuesta y para ello debería de haber algún tipo de acompañamiento para que ellos puedan hacer todo tipo de actividades. Porque ya ve que maestro y director es difícil...

231. Pt-Y con seis grados, que hay que tomar en cuenta ese punto que la educación pública no ha sido consiente en ese sentido verdad... en el sector privado es un poco diferente que aquí se van cubriendo las necesidades, aquí se contrata a personas para cada situación. Están los maestros que atienden un solo grado con un número determinado de estudiantes y está la dirección y acá en el colegio se cuenta con secretaria y tenemos las áreas complementarias que para eso se tienen los maestros específicos, eso ayuda, pero en esas escuelas que todo se tiene que hacer pues definitivamente que el trabajo no va tener el mismo éxito.

232. Pt-Y tenemos en las áreas específicas con maestros específicos en computación, inglés y física

233. M- Ahora, considera usted que es importante el trabajo del director escolar

234. Pt-Claro que sí porque de él dependerá el buen funcionamiento del establecimiento educativo, porque desde la dirección se coordinan todas las actividades educativas, en cuanto a programas, en cuanto a planificación y sobre todo en cuanto a lo espiritual y a lo moral en cuanto a los niños se refiere, pues como le digo nosotros enseñamos lo espiritual desde las asignaturas entonces tiene que ser nuestro centro, nuestro timón podría decirle

DIOS y pues a raíz de eso se va formando esta relación, el éxito del proceso de enseñanza aprendizaje, entonces él es el centro.

235. Pt-Que el director conozca, que el director pueda guiar, pueda orientar todas las acciones administrativas.
236. M- De preferencia que sea con grado o administrativo?
237. Pt-Para mí que sería administrativo, sabe porque, por qué cada quien tiene sus que haceres verdad, por ejemplo viene un padre de familia y quiere atención pero si estoy atendiendo mi grado, mi preferencia son mis alumnos y entonces el padre de familia tendrá que esperar o regresar al final de la jornada. Allí es donde no se pueden atender las dos cosas, cada quien con su función. Para mi es importante que el director sea solamente administrativo no con grado.
238. M- Muy bien
239. M- Ahora, en el establecimiento ¿Qué enseñanza promueve para formar líderes?
240. Pt-Bueno como le digo, desde el punto de vista espiritual se va formando al niño para que sea un niño que tenga una visión futurista, y al tener esa visión futurista se le va a ir enseñando a él la importancia de ser líder, un líder positivo, ese líder que va lograr en donde se desenvuelva acciones positivas, entonces se le enseña al niño desde ese punto y sobretodo que él vaya aprendiendo a ser crítico, a ser analítico para que en el futuro él no tenga tropiezos y enfrentar los diferentes retos que se le presenten en la vida, verdad...
241. M- Interesante
242. M- Ahora bien, ¿Cómo realiza las evaluaciones de desempeño docente?
243. Pt-Bueno, en primer lugar y prácticamente los compañeros no se dan cuenta pues ellos presentan semanalmente su planificación semanal, cada jueves traen su planificación semanal y traen su cuaderno de resúmenes, entonces mi tarea es leer cada cuaderno y cada resumen que ellos presentan y de esa manera yo estoy evaluando, yo sé que temas van a dar durante la semana, verdad, entonces a través de ese sistema estamos evaluando y las visitas que hago en las aulas porque siempre estoy constante y voy a preguntar cómo van, cómo están trabajando, pregunto a los alumnos y ellos ni se dan cuenta que están siendo evaluados verdad, nunca les digo que estoy evaluando su trabajo y los alumnos me reciben y aparte de eso tengo ese contacto con los niños y porque lo hago, porque quiero siempre que la dirección tenga siempre esa imagen de amiga, no de aquel ogro que siempre me va a regañar, sino que por el contrario que ellos se sientan como en su casa cuando van a la dirección, los compañeros me dicen que mejor ya no los van a mandar a la dirección

porque siempre regresan felices y yo le pregunto que si notaron cambios y ellos me dicen que sí, entonces los niños dicen mándeme allá con señora Paty, allá queremos ir nosotros...

244. M- Ellos piden venir

245. Pt-Sí, ellos piden venir a la dirección, entonces trato la manera de hablar con ellos y de esa manera logramos el éxito.

246. M- Ahora, ¿utiliza usted alguna clase de instrumentos para la evaluación docente?

247. Pt-Sí, tengo unas fichas, fichas de control en donde voy anotando los diferentes aspectos que ellos presentan, pues entonces a través de allí y a través de la lectura, y el análisis de la planificación y de los cuadernos de resumen de los compañeros y como se da cuenta que hoy es jueves y que allí están todos los cuadernos que tengo que leer y no son pocos porque hay uno para cada curso. Entonces de esa manera se va evaluando el trabajo y ellos no saben, ni se dan cuenta que han sido evaluados y que al final de año, que ese es el sistema que tenemos acá, se realiza una entrevista en donde se le hace ver al compañero todo esto, pero si en el camino es necesario decirle al ellos que algo no está bien entonces hay que mejorarlo y voy directamente, pero siempre lo hago de manera individual porque es algo confidencial, que a mí no me interesa que el otro compañero se dé cuenta que le paso a éste sino que es totalmente confidencial.

248. M- Eso es profesionalismo

249. Pt-Pues así lo manejamos, y también cuando me dirijo a ellos lo hago con todo respeto y con toda educación y ya de ellos dependerá su reacción y yo simplemente lo voy anotando, yo tengo el cuaderno donde anoto todo y al final bueno si ha habido algún problema voy directamente con el padre que es el párroco o patrono del colegio y le digo que esto está pasando y de cómo lo resolví, como es una escuela donde se tiene que ver primero la figura de la persona como ser humano entonces se habla con él se le da otra oportunidad pero si reincide a final de año se le agradecen sus servicios, pero como le digo es muy raro que eso suceda porque tratamos de mantener las buenas relaciones y sobre todo el respeto que es fundamental.

250. Pt-Entonces generalmente como el ambiente es agradable no se van a dar esas situaciones de conflictos, sino que al contrario si se ve que se está saliendo de lo normal, se le llama la atención pero con respeto, siempre respetando el trabajo que hace la persona.

251. M- Le gusta el trabajo que usted hace?

252. Pt-A mí me gusta, definitivamente me gusta porque estudié para eso, aunque a mí me encanta estar en las aulas, pero por situaciones acá, por algo que han visto los patronos en mi persona es que estoy acá y prueba de ello es que llevo tantos años, yo creo que uno

como persona se recomienda en el trabajo y no se necesita de nadie más, sino que a través del testimonio, del ejemplo, de la entrega, de la responsabilidad es que uno permanece en el trabajo, pues nosotros para poder estar acá primero tenemos que tener el visto bueno del párroco que es con el que tenemos relación directa, pero ellos informan a la diócesis, al obispo o sea al monseñor, que está en funciones y también tenemos que tener el visto bueno de él, entonces no es fácil en estar acá verdad. El perfil del educador, es un perfil de educador cristiano y luego pues que tenga entrega, que tenga mística, porque no voy a decir que voy a contratar a un maestro para venir a dar clases como quiera y no es que se esté fiscalizando, definitivamente que no, pero nuestra misión es que el niño en el proceso de enseñanza aprendizaje, adquiera los conocimientos tanto que vienen del Ministerio de educación...

253. M- Trabajan con el CNB y todo...

254. Pt-Exacto, entonces es importante que ellos conozcan eso y que a la par, como le digo también lo cristiano, que evangelicemos desde las asignaturas. Eso ayuda de que el niño vaya creando conciencia y de que vaya creciendo en su fe y se fortalezca y los valores que son muy importantes porque tenemos el curso de educación por la fe, lo primero que hacemos es saludar a nuestro señor Dios, tenemos la reflexión de los valores porque cada semana vamos estudiando un valor... entonces todo ello nos ayuda a enseñarles que cada uno de nosotros es imagen y semejanza de Dios y que en el rostro de cada uno de nosotros esta Dios, entonces para que ellos tomen conciencia en ésta sociedad tan convulsionada en donde hay tanta violencia, tanta delincuencia y nos preguntamos ¿por qué? Pero no nos detenemos a pensar que nosotros como padres no hemos jugado el rol que nos corresponde, somos la base de la sociedad como familia.

255. M- Que bien!!

256. M- Ahora, ¿Qué tipo de liderazgo desempeña usted con la comunidad educativa?

257. Pt-Yo no es que le quiera decir que soy la persona que hago todo, pero si hablamos de liderazgo enfocado a metodología esta en lo que realizo con la planificación y resúmenes semanales que me presentan los docentes. Les buscamos recursos a los maestros para que ellos puedan implementarlos en clase, para que las clases sean activas, tenemos material tecnológico ya para poder apoyarlos como cañonera, computadoras, televisor, Dvd

258. M- tienen los recursos

259. Pt-sí, en cuanto a metodología nos preocupamos y les actualizamos cada año su material

260. Pt-enfocado al recurso humano también porque si lo hacemos con los niños como no lo vamos a hacer con los maestros, enfocados al proceso educativo claro que lo estamos

enfocados por buscar técnicas adecuadas y la metodología adecuada y se les facilita a ellos ese material para que ellos puedan trabajar. enfocado a mi función claro que sí, porque desde la administración del colegio tengo que ver no solo lo educativo sino también lo administrativo, desde luego que apoyada porque tengo secretaria y pues allí es una función que esta compartida, pero que de alguna manera se enfoca a eso. Y enfocado a la cultura educativa sí, porque como le decía ser analítico, sea con una visión futurista pero siempre perfilando la cultura y una cultura de paz, y como vamos a vivir eso? viviendo a la luz del evangelio y con nuestro testimonio.

261. M- y ahora ¿Qué tipo de liderazgo deben ejercer los directores?

262. Pt-los que yo le mencioné verdad, la idea es de que el director tenga conocimiento en los diferentes campos de la educación, eso es importante. En cuanto a metodología por supuesto, en cuanto a recurso humano, proceso educativo, a la función administrativa y a la cultura educativa. pero como le digo unos los enfocamos de una manera y otros de otra, pero es importante de que un director tenga este enfoque ante todos, porque de esta manera podrá lograr que sus alumnos conozcan, y algo muy importante que yo les digo a mis maestros que es fundamental, que nosotros tenemos que tener en cuenta que tenemos los ojos encima de nosotros y nuestra actitud tiene que ser la misma dentro y fuera del colegio, porque no podemos hablar de justicia aquí en el colegio y somos injustos en la calle o incluso en el mismo colegio predicamos el amor y nos estamos maltratando en la calle con saber quien verdad...

263. Pt-entonces es muy importante cuidar esa imagen y sobre todo tener en cuenta que el colegio es como nuestro segundo hogar, que lo vamos a cuidar y lo vamos a proteger y que siempre lo vamos a tener el alto, nunca vamos a permitir que sea a tacado, que sea manchada la imagen que tiene, sino que por el contrario luchar porque siempre se mantenga su imagen. Son 57 años ya de servicio ya del colegio y desde su fundación ha sido una idea de padres y monjitas que quieren que sea para servicio a la comunidad y no un colegio lucrativo, y lo hemos logrado desde hace 57 años porque acá en el colegio no lucrarnos con la educación, acá en el colegio se cobra lo necesario y que no cubre las necesidades porque los maestros no cuentan con un salario decoroso y ellos también aceptan eso, que no se lucra y que ellos son concedores de las finanzas del colegio.

264. Pt-Es un trabajo que se tiene que hacer transparente que nadie se beneficia personal sino que tiene que ser un beneficio colectivo.

265. M- Esa es la mística del colegio!

266. Pt-Exactamente, es su filosofía más que todo porque no lucrar y ayudar al niño a ser un ser humano con valores, verdad... eso es lo que pretendemos y seguramente por eso nos buscan.
267. M- ¿Sí notan los padres de familia el cambio en los hogares?
268. Pt-Así es, algunas veces hemos tenido que trabajar fuerte, porque hay que crear los valores y fortalecerlos. Cada director ha sido elegido por el sacerdote y por el obispo. Vemos los frutos a largo plazo, pero eso fortalece y valora el trabajo que se hace.
269. Pt-La satisfacción es personal y cada año que termina se debe hacer una evaluación del desempeño personal, falta mucha conciencia y mucha vocación, el maestro en ese sector trabaja por necesidad económica en cambio la diferencia en este colegio es otra visión ya que el maestro es entregado, responsable y no se queja, al contrario viene con alegría a trabajar a pesar de que no es un gran salario, pero muchos dicen no me voy porque me gusta el ambiente del colegio, me quedo porque me gusta, yo trabajo porque quiero trabajar y eso está muy lejos de escucharse con otros maestros.
270. M- Yo le agradezco señor Paty por su colaboración
271. Pt-No se preocupe, ya que el buscar este tipo de superación es bueno lograr llegar hasta donde usted esta es bueno y que mejor si se pone en las manos de Dios, él le va fortalecer y le va ayudar en todo lo que usted vaya a realizar.
272. Pt-Y bueno fue un gusto servirle y que esto sirva para poder analizar y que sobretodo pueda contribuir a un cambio a la educación a nivel nacional que no estamos hablando solo de Chiantla sino que a nivel nacional, es urgente el cambio, pero necesitamos maestros comprometidos, maestros de vocación y con mística como verdaderos educadores.
273. M- “Gracias por su valiosa colaboración”

**Entrevista 5****ET5-DIR-H-CH**

Nombre del Entrevistado: Alex

Tiempo de ser directora: 9 años

Área de trabajo: Rural Monolingüe

Lugar de la entrevista: Aula de grado

Entrevistadora: Migdalia

A=Alex

M=Migdalia

274. M- Muy buen día profe, le agradezco el tiempo que me brinda para la siguiente entrevista
275. A- No se preocupe señor ya sabe que cuando se puede ayudar, entonces se ayuda

276. A- además lo que usted está haciendo va a servir para un progreso educativo
277. M- y cuénteme profe, ¿cuántos años lleva en el magisterio?
278. A- llevo 18 años
279. A- de director llevo 9 años
280. M- y, su cargo es administrativo con grado o sin grado?
281. A- ahora tengo un grado a mi cargo, es sexto grado porque siempre es difícil con todo lo que hay que hacer en la dirección
282. M- Gracias profe y ahora le solicito que me responda abiertamente, según sus propias ideas, lo que a continuación le pregunto.
283. A- Está bien
284. M- Bueno
285. M-¿Cómo define usted el "Liderazgo"?
286. A- para mí el liderazgo es cuando una persona guía u orienta a los demás y en este caso a la escuela. Es el que guía, orienta, administra y supervisa el proceso educativo.
287. A- se convierte en una labor noble y propia de las personas humildes
288. A- porque, seño no todos buscan ayudar a las personas, muchos solo buscan su beneficio
289. M- tiene razón profe. Ahora
290. M-¿Qué características debe tener el líder?
291. A- pues considero que:
292. A- debe ser proactivo
293. A- creativo
294. A- dinámico
295. A- participativo
296. A- que pueda dirigir a las personas hasta en los momentos difíciles
297. A- que sea inteligente, eso pienso yo
298. M-¿Por qué considera usted que es importante el director para el establecimiento educativo?
299. A- Un director es quien dirige algo, entonces es imprescindible la existencia de un director en la escuela para poder tener un orden.
300. M-¿Qué enseñanza promueve en su escuela para formar líderes?
301. A- Mire seño, muchos de los compañeros docentes llevan a cabo diferentes actividades en clase, se les permite a los estudiantes poder hacer propuestas y llegar a consensos dentro del aula, ahora a nivel escuela, se tiene una organización de estudiantes que son los encargados de apoyar las diferentes actividades y organizar a sus compañeros de clase.

302. A- Lógicamente no se involucran de lleno a los alumnos de los grados iniciales pero sí se les permite participar en actividades. Quienes en su momento han tomado el liderazgo son los alumnos de sexto.
303. ¿Cómo realiza evaluaciones del desempeño docente?
304. A- mmmmm... solo por medio de la observación de clases, porque por tener el mismo cargo no me da tiempo de estar muy pendiente del desarrollo.
305. A- además con la revisión de planificación semanal y que vaya con el CNB
306. M-¿Qué instrumentos utiliza para evaluar el desempeño de los docentes en el aula y en la escuela?
307. A- Solo la planificación que les reviso, con ella verifico que vaya acorde al CNB
308. A- directamente un instrumento no utilizo, porque no tenemos ninguno para aplicar.
309. M- Usted ha pensado en algunos que le puedan servir?
310. A- Sí, pero no me da tiempo de aplicarlos
311. M- Algo sencillo para usar es una lista de cotejo y autoevaluación de los docentes
312. A- Es verdad, ellos si hacen su autoevaluación pero no tenemos con qué medir el desempeño
313. M- está bien, ahora
314. M-¿Qué tipo de liderazgo desempeña usted con la comunidad educativa?
315. A- con relación a los que me presenta, creo que va dirigido a proceso educativo
316. M-¿Por qué?
317. A- porque necesito que los alumnos al egresar de la escuela tengan las facultades necesarias para desarrollarse en la comunidad, pues son muy pocos los que continúan estudiando, mas por la distancia y la pobreza. Estamos gestionando una telesecundaria pero falta para culminar el proceso.
318. M- que bien profe, ánimo porque así se apoya el proceso educativo, espero que logren el proceso.
319. M-¿Qué estilo de liderazgo ejerce el director que favorece el proceso hacia la calidad educativa? y...
320. M-¿Porque?
321. A- Creo que van todos los enfoques juntos, ya que uno depende del otro para poder establecer calidad educativa y que los estudiantes sean beneficiados.
322. M- interesante profe...
323. M- “Gracias por su valiosa colaboración”

**Entrevista 6****ET6-ESP-H-CG**

Nombre del Entrevistado: José

Especialista en liderazgo

Lugar de la entrevista: Sala de catedráticos

Entrevistadora: Migdalia

Jo=José

M=Migdalia

324. M- Muy buena tarde, gracias por el apoyo

325. Jo- Está bien, dígame que me trae de bueno

326. M- Pues como le comenté tengo algunas preguntas que necesito me ayude a responder

327. Jo- De acuerdo

328. M- Su especialidad ¿es en liderazgo?

329. Jo- Sí, he trabajado el tema por varios años

330. M- entonces necesito que me responda unas preguntas de acuerdo a su experiencia

331. M-¿Cómo define usted el "Liderazgo"

332. Jo- Es la capacidad de dirigir a un grupo para realizar una actividad de forma efectiva y eficaz, tomando en cuenta la motivación, reflexión grupal para la calidad de las acciones.

333. M-¿Qué características debe tener el líder escolar?

334. Jo- Decisión, determinación, motivación, autoevaluación, reflexión individual y grupal de las acciones administrativas y de asesoría pedagógica.

335. M-¿Considera usted que es importante el director escolar reciba una preparación previa para poder ejercer el cargo?

336. Jo- Sí, lo considero importante, porque es determinante que conozca acciones puntuales a realizar y cómo abordar problemáticas cotidianas que el hecho educativo son cíclicas o comunes.

337. M-¿Qué tipo de administración escolar permite que sea más factible llevar un liderazgo eficaz, director con grado o director sin grado? ¿por qué?

338. Jo- Un liderazgo sin grado, de tipo horizontal, es decir donde las acciones sean delimitadas, pero a la vez compartidas por los colaboradores a manera que se sientan parte de las decisiones y de las acciones a tomar. Y esto facilita la responsabilidad compartida.

339. M-¿Qué tipo y estilo de liderazgo será el mejor para ser utilizado por el director escolar? ¿Por qué?

340. Jo- Enfocado al recurso humano
341. Jo- Enfocado al proceso educativo
342. Jo- Porque es importante darle sentido a lo que realizan las personas, para que las mismas sean valoradas como tal, pero sin descuidar el proceso administrativo de guiar las políticas y el currículo educativo vigente, para responder a las expectativas sociales, y el desarrollo integral del educando.
343. M- “Gracias por su valiosa colaboración”

**Entrevista 7**
**ET7-ESP-M-CG**

Nombre de la Entrevistada: Sara

Especialista en liderazgo

Lugar de la entrevista: Cafetería de la UVG

Entrevistadora: Migdalia

S=Sara

M=Migdalia

344. M- Muy buena tarde, gracias por el apoyo
345. S- Está bien, dígame que me trae de bueno
346. M- Pues como le comenté tengo algunas preguntas que necesito me ayude a responder
347. S- De acuerdo
348. M- ¿Su especialidad es en liderazgo?
349. S- Sí, he trabajado el tema por varios años
350. M- entonces necesito que me responda unas preguntas de acuerdo a su experiencia
351. M-¿Cómo define usted el "Liderazgo"
352. S- Como la capacidad y habilidad de inspirar e influir en las personas para llevarlas hacia un objetivo determinado por el bien común
353. M-¿Qué características debe tener el líder escolar?
354. S- Activo, empatía. Comunicación asertiva, responsabilidad, orden, dominio de sí mismo, seguridad,
355. M-¿Considera usted que es importante el director escolar reciba una preparación previa para poder ejercer el cargo?
356. S- Sí es importante y necesario, ya que muchos de ellos llegan al puesto sin tener estudios universitarios que les proporcionen las bases para implementar gestiones efectivas en los centros educativos. Sin embargo para establecer la obligatoriedad de esta preparación es necesario crear el puesto de director y su carrera.

357. M-¿Qué tipo de administración escolar permite que sea más factible llevar un liderazgo eficaz, director con grado o director sin grado? ¿por qué?
358. S- Aunque los dos podrían ejercer un liderazgo eficaz si se lo propusieran, es sin duda el director sin grado el que dispondría del tiempo y recursos para ejercer este tipo de liderazgo.
359. M-¿Qué tipo y estilo de liderazgo será el mejor para ser utilizado por el director escolar?  
¿Por qué?
360. S- Enfocado al recurso humano
361. M- “Gracias por su valiosa colaboración

# UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA MAESTRÍA EN LIDERAZGO Y GESTIÓN EDUCATIVA



**“CARACTERIZACIÓN DE  
LAS BUENAS  
PRÁCTICAS DEL  
DIRECTOR ESCOLAR  
COMO LÍDER EN EL  
NIVEL PRIMARIO”**

**Licda. MIGDALIA AZUCENA  
CIFUENTES GARCÍA**



# **Caracterización de las buenas prácticas directivas**

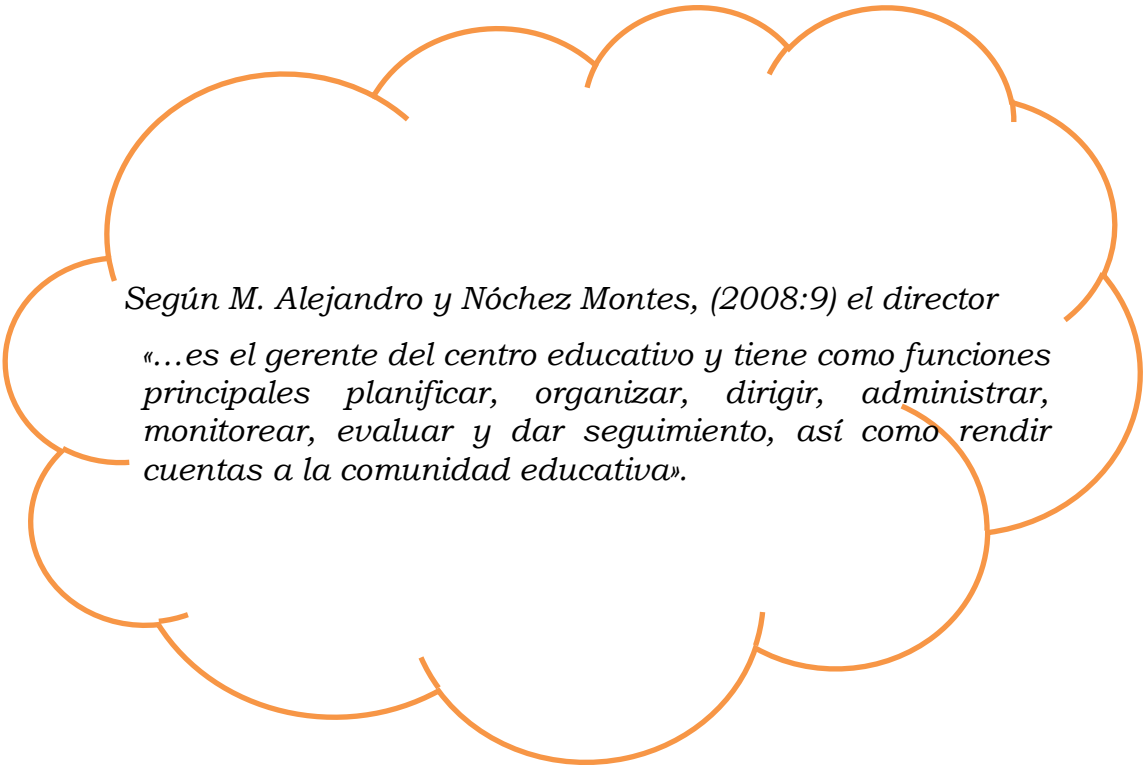
## **Introducción:**

A continuación se presenta una herramienta útil para el trabajo efectivo de los directores del nivel primario como líderes. Es el resultado de un proceso de investigación en donde participaron docentes, directores escolares y especialistas en el tema del liderazgo. El tema del liderazgo es novedoso, pero a la vez es uno de los vínculos más importantes para alcanzar el éxito de la comunidad educativa, ya que es el medio por el cual se pueden desarrollar los diferentes tipos de proyectos que beneficiarán al estudiante.

La presente caracterización permite abordar temas tales como: Qué son las buenas prácticas, Cómo estas pueden llegar a fortalecer los procesos educativos, también se hace la Caracterización directa de las buenas prácticas. Para ello es necesario basar el desarrollo temático por medio de los resultados del proceso de investigación realizado, haciendo una relación de criterios característicos de un director escolar como líder eficaz, indicados por quienes participaron en el proceso.

## **Buenas prácticas directivas**

Antes de abordar el tema de las buenas prácticas directivas se considera de importancia definir al director escolar, tomando en cuenta que este es la figura legal que representa al Ministerio de Educación a nivel comunitario. Además es quien tiene a su cargo la administración de la escuela y al mismo tiempo el encargado de rendir informe de cuentas a las autoridades en el momento que se las soliciten.



*Según M. Alejandro y Nóchez Montes, (2008:9) el director «...es el gerente del centro educativo y tiene como funciones principales planificar, organizar, dirigir, administrar, monitorear, evaluar y dar seguimiento, así como rendir cuentas a la comunidad educativa».*

La labor del director escolar es muy importante, permite conseguir la disposición de los miembros de la institución educativa que gestiona. Es importante que, tanto director como docentes con estudiantes tengan una visión compartida de la institución, es decir, que todos persigan la misma meta y esto solamente lo pueden lograr los directores si ponen en práctica un liderazgo educativo, buenas relaciones interpersonales, buen manejo de grupos y se conviertan en coaches educativos.

La siguiente cita respecto a la dirección da una visión amplia de lo que implica el trabajo del director:

USAID (2006:32), indica que:

*«La dirección de una escuela es el centro de muchas decisiones que impactan a la comunidad educativa a la que pertenece; en ella el director realiza cotidianamente una labor que contiene muchas funciones de organización, administración, planeación pedagógica y didáctica, de control escolar, de extensión educativa, entre otras ...implica el desarrollo de habilidades pertinentes para ofrecer y garantizar calidad en el servicio educativo que se brinde en la escuela, **tarea nada sencilla** debido a la gran variedad de responsabilidades a cubrir.»*

### ***EORM San Sebastián Coatán***



## **CARACTERIZACIÓN DE LAS BUENAS PRÁCTICAS**

Una buena práctica es aquella que el director escolar realiza y que trae resultados positivos en el centro escolar, es orientado de acuerdo a la necesidad del nivel del proceso que se ejecuta. Existen algunos criterios que deben cumplir las características, las cuales son: la responsabilidad, respeto, dinamismo, conocimiento, pertinencia y la adecuada toma de decisiones.

Las buenas prácticas, son aquellas que el director escolar lleva a cabo dependiendo del contexto educativo y que producen efectos positivos en el desempeño de los estudiantes, pues el fin primordial de la educación con calidad y pertinencia son los estudiantes. El director escolar no solo es el responsable de guiar a los estudiantes hacia el logro académico sino quien apoya al docente en su labor.

### **EORM San Miguel Acatán**



### ***EORM San Miguel Acatán***



Las características de las buenas prácticas deben permitir que el director realice una adecuada intervención en su propio contexto; es necesario, entonces, que se tomen en cuenta, ya que de ello depende que la educación que se brinde pueda cumplir con los estándares de calidad establecidos.

Se espera que el director escolar adquiera todas las habilidades para poder ejercer su cargo, iniciando su gestión desde el aula hasta el resto de la comunidad educativa. Hernández Núñez (2012:3) describe las características de la siguiente manera:

*«El director como gestor del cambio, tiene una participación significativa, coordinando la reingeniería educativa de la organización y promoviendo la innovación educativa en el aula, asimismo participa en la reforma educativa integral que ha sido marcada por disposiciones internacionales, nacionales e institucionales. El directivo debe tener determinados conocimientos, habilidades, competencias, capacidades y aptitudes en su actuación, para lograr que la escuela que dirige sea efectiva, (eficaz y eficiente)».*

**EORM Chiantla****EORM Chiantla**

Desde los diferentes enfoques de los directores escolares en cuanto a las buenas prácticas, algunos directores indican que:

*«Pues un líder escolar tendría que ser alguien que tenga carácter, que conozca lo que tiene que hacer, tampoco pasarse en este sentido con los demás, sino que simplemente tiene que ser alguien responsable.» ET1-DIR-M-SSC párrafo 15.*

*«Primero que sepa escuchar todas las cuestiones de los demás compañeros.» ET2-DIR-H-SSC párrafo 130.*

*«Ser ejemplo en puntualidad en cumplir con las responsabilidades.» ET2-DIR-H-SSC párrafo 185.*

*«En primer lugar como le digo que sea humano, luego pues que tenga la capacidad para poder transmitir los mensajes, y sobre todo que tenga conocimiento de lo administrativo.» ET4-DIR-M-CH párrafo 230.*

Para los especialistas en el tema de liderazgo, un líder escolar debe tener las siguientes características personales:

*«Decisión, determinación, motivación, autoevaluación, reflexión individual y grupal de las acciones administrativas y de asesoría pedagógica.» ET6-ESP-H-CG párrafo 335.*

*«Activo, Empatía. Comunicación asertiva, Responsabilidad, Orden, Dominio de sí mismo, Seguridad,» ET7-ESP-M-CG párrafo 355.*

Ahora bien, al relacionar los datos bibliográficos con los recopilados en campo, indican que cada director posee prácticas diferentes y las ejerce dependiendo del contexto educativo en el que desarrolla su acción. Es importante hacer la observación que los casos fueron seleccionados por reputación del director y que los datos muestran algunas tendencias similares. Entre las buenas prácticas observadas que llevan a cabo los directores escolares como líderes eficaces en los diferentes contextos educativos, se pueden enumerar las siguientes:

- Garantizar la integridad de las personas siempre que se lleven a cabo actividades que son de beneficio de los estudiantes, permitiendo el respeto de todos y cada uno de los miembros de la comunidad educativa.
- Estimular la participación de todos en el desarrollo de las diferentes actividades, facilitando el trabajo en equipo y hacer de la toma de decisiones una de las mejores herramientas para alcanzar la calidad educativa.

- Potenciar la participación de la comunidad educativa (padres de familia, docentes, alumnos, autoridades educativas y comunitarias) en la realización de proyectos, ya que es necesaria la intervención para realizar gestiones con diferentes entidades, coordinando de manera adecuada las actividades que sean necesarias para alcanzar el éxito.
- Implementar estrategias educativas que permitan a los estudiantes fortalecer las habilidades de liderazgo que poseen e involucrarlos en los procesos que se lleven a cabo dentro del aula y la escuela, recordando quien es *«...es aquella persona que puede ejercer un proceso de enseñanza tanto para los alumnos como para los maestros y aparte de eso el ser líder tiene que ser un líder positivo ... que tenga presente que está trabajando con personas que son seres humanos que deben ser orientados desde el punto de vista como personas.» ET4-DIR-M-CH párrafo 224.*
- Llevar un estricto orden en los archivos del establecimiento para que los diferentes procesos realizados tengan una base documental en cada paso realizado y que al momento de hacer transferencia del cargo, el director suplente tenga conocimiento de las estrategias utilizadas en cada proceso.
- Examinar adecuadamente las posibles soluciones de los problemas educativos para tomar la mejor decisión, ya que ello permitirá determinar cuál es la mejor acción y el proceso que llevará en su aplicación. Es muy importante que el director escolar tome en cuenta que no siempre se suele tomar la mejor decisión, pero si la solución que ayude a solucionar el problema.

- Organización de los procesos educativos de la escuela por medio de una planificación estratégica acorde a lo establecido en el PEI y con los requisitos de conocimiento mínimos que requiere el CNB en los alumnos al egresar del nivel primario, convirtiéndose entonces en un líder que: *«...guía, orienta, administra y supervisa el proceso educativo.» ET5-DIR-H-CH párrafo 287.*
- Formarse continuamente para mejorar el conocimiento de los temas de administración, conlleva adquirirlos por medio de la experiencia, pero es necesario también que se tome la iniciativa para estar constantemente aprendiendo o al no saber cómo realizar alguna actividad, que pregunte a los que tienen más experiencia.
- Establecer los canales adecuados para la comunicación y transmitir los diferentes sucesos educativos que se viven en la comunidad.
- Gestionar los recursos y medios necesarios para cubrir las necesidades de cada situación en la escuela, ya que se tiene que convertir en un gestor, y en algunos casos un pedigrüño que logra conseguir lo que se necesita para la escuela, recordando que los mayores beneficiados serán los estudiantes y el proceso educativo. Generando estrategias para la adquisición de insumos para la escuela, asumiendo como director escolar un liderazgo democrático para evitar problemas entre la comunidad educativa, ya que *«...es asumir en una forma con enfoque democrático las actividades que deben realizar los docentes en relación a la escuela, sin afectar cuestiones propiamente docentes o administrativos, sino que tratar de engranar éstos de tal manera que funcione porque hablando del liderazgo, eso es para mí...» ET2-DIR-H-SSC párrafo 126.*

- Promover los valores morales en la comunidad educativa para mantener la convivencia escolar adecuada y prevenir la violencia, practicando lo que predica en los diferentes procesos debe «...ser ejemplo... en cumplir con las responsabilidades» ET3-DIR-M-SMA párrafo 184.
- Permitir un clima laboral efectivo, pues cuando un docente se encuentra en un clima laboral adecuado tiene mejor rendimiento y se convierte en un elemento efectivo, permitiendo que pueda alcanzar lo mejor con sus alumnos.
- Vincular los logros de los estudiantes con los esfuerzos realizados por la comunidad educativa, ya que un líder no debe ser quien se dé automáticamente el logro de los procesos, es un trabajo que se hace compartido. El director se convierte en un guía, como lo indica una de las directoras entrevistadas «...es alguien que guía a un grupo o que está en frente de un grupo o de una organización, ese es un líder.» ET1-DIR-M-SSC párrafo 13.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Alejandro, Mariela y Nóchez Montes, Mario. 2008. Dirección Escolar Efectiva el director. Documento 4. Gestión Escolar Efectiva. El Salvador. Ministerio de Educación. 31 páginas.

Hernández Núñez, Eugenia Beatriz. 2012. El Director Como Gestor Del Cambio En Una Institución Educativa. 2012. México. 8 páginas.  
Consultada en:  
[http://www.ciie.cfie.ipn.mx/2domemorias/documents/c/c14/c14\\_56.pdf](http://www.ciie.cfie.ipn.mx/2domemorias/documents/c/c14/c14_56.pdf)

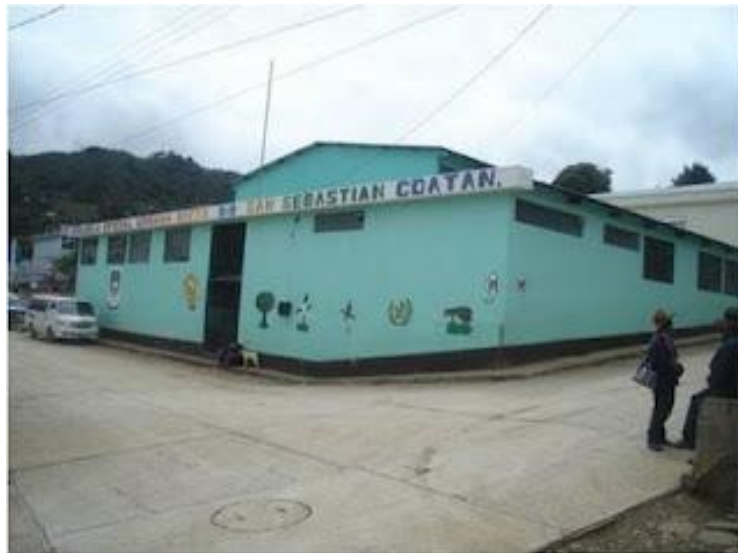
USAID (Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional). 2004. Propuesta para rediseñar y fortalecer el sistema nacionalde supervisión educativa. Versión en edición. Guatemala. 136 páginas.

## Anexo Gráfico

### La tecnología en el área rural de Chiantla



### Escuela Urbana de San Sebastián Coatán



**Colegio Parroquial Nuestra Señora de Candelaria, Chiantla**



**Casa de la Cultura, Chiantla**



**San Sebastián Coatán**

