

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA
FACULTAD DE EDUCACIÓN



“Manual para fortalecer el rol de liderazgo del director educativo de primaria en la mejora del clima escolar y la reducción del *bullying*”
en un centro escolar público y uno privado de la zona 15, de la ciudad de Guatemala

Trabajo de graduación presentado por
Lorena Bianchi de León
para optar al grado académico de Maestría en
Gestión y Liderazgo Educativo

Guatemala
2015

**“Manual para fortalecer el rol de liderazgo del director educativo de primaria
en la mejora del clima escolar y la reducción del *bullying*”**
en un centro escolar público y uno privado de la zona 15, de la ciudad de
Guatemala

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA
FACULTAD DE EDUCACIÓN



**“Manual para fortalecer el rol de liderazgo del director educativo de primaria
en la mejora del clima escolar y la reducción del *bullying*”**
en un centro escolar público y uno privado de la zona 15, de la ciudad de
Guatemala

Trabajo de graduación presentado por
Lorena Bianchi de León
para optar al grado académico de Maestría en
Gestión y Liderazgo Educativo


Guatemala
2015

Vo Bo

(F) 
M.A. Ana María Hernández Ayala

Tribunal examinador

(F) 
M.A. Helga del Carmen Ramírez Petersen

(F) 
M.A. Jennifer Elizabeth Johnson Oliva

(F) 
M.A. Ana María Hernández Ayala

Guatemala, 9 de diciembre de 2015

Índice

Índice.....	vi
Lista de figuras.....	ix
Lista de tablas.....	x
Resumen.....	xi
I. Introducción	1
II. Definición del problema	3
III. Justificación	5
IV. Propuesta.....	7
V. Marco contextual	8
A. Contexto internacional.....	8
B. Contexto nacional	10
C. Factores asociados	14
1. Ámbito familiar:	14
2. Ámbito social y cultural	16
3. Ámbito personal	16
4. Ámbito escolar	17
D. Contexto específico	18
VI. Marco teórico	21
A. Liderazgo	21
1. ¿Qué es liderazgo?.....	21
2. El liderazgo escolar	23
B. Director	24

1.	Perfil del director	24
2.	Funciones del director	26
3.	Liderazgo de director en el centro educativo.....	27
4.	Rol del director en relación al clima escolar	28
C.	Clima escolar	31
1.	¿Qué es clima escolar?.....	31
2.	Mejorando el clima escolar.....	31
3.	Directores comprometidos a mejorar el clima escolar	38
D.	Bullying.....	39
1.	¿Qué es <i>bullying</i> ?.....	39
2.	Diferencia entre <i>bullying</i> y agresión.....	40
3.	¿Cómo identificar el <i>bullying</i> ?	41
4.	¿Cómo afecta el <i>bullying</i> ?	43
5.	Mejorando el clima escolar para reducir el <i>bullying</i> y mejorar el contexto guatemalteco..	45
E.	Programa Antibullying.....	46
1.	Programa <i>Antibullying</i> Olweus.	47
2.	Programa <i>Antibullying</i> Avilés.....	52
VII.	Marco metodológico	59
A.	Investigación	59
1.	Definición del problema.	59
2.	Objetivos	60
3.	Enfoque, paradigma y tipo de investigación	61
4.	Sujetos de Investigación.	62
5.	Pregunta de investigación y supuestos de investigación	63

6.	Técnicas para la recolección de datos e instrumentos de investigación.....	63
7.	Fases de la investigación.....	65
8.	Alcance y limitaciones.....	65
B.	Validación de la propuesta de modelo de trabajo profesional.....	66
VIII.	Presentación de resultados	68
A.	Investigación	68
B.	Entrevistas semiestructuradas	69
1.	Dirigida a director estudio de caso.	70
2.	Dirigida a director establecimiento público	72
3.	Dirigida a director establecimiento privado.	74
C.	Observación.....	77
D.	Validación de expertos.....	78
IX.	Análisis y discusión de resultados	81
A.	Investigación	81
B.	Entrevistas semiestructuradas	84
C.	Observación.....	95
D.	Validación de expertos.....	97
X.	Conclusiones.....	101
XI.	Recomendaciones.....	103
XII.	Referencias bibliográficas.....	105
XIII.	Anexos	108

Lista de figuras

Figura No.	Página
1. Ámbitos a los que pertenecen los factores asociados al <i>bullying</i>	14
2. Áreas relacionadas con las funciones del director.....	27
3. Los roles del director.....	30
4. Factores y estrategias para mejorar el clima escolar.....	32
5. Factores y estrategias para mejorar el clima escolar: aumentando la efectividad de la escuela.....	33
6. Factores y estrategias para mejorar el clima escolar: mejorando la calidad educativa y la formación equilibrada.....	35
7. Factores y estrategias para mejorar el clima escolar: alcanzando los objetivos institucionales trazados.....	37
8. Relación entre agresión, violencia y <i>bullying</i>	40
9. Posibles características del agresor y la víctima de <i>bullying</i>	42
10. Estructura del programa <i>antibullying</i> de Owleus.....	48
11. Medidas a nivel escolar del programa <i>antibullying</i> de Owleus.....	48
12. Medidas dentro del aula del programa <i>antibullying</i> de Owleus.....	50
13. Medidas a nivel individual del programa <i>antibullying</i> de Owleus.....	51
14. Estructura del programa <i>antibullying</i> de Avilés.....	53
15. Interrogantes de la planificación en el programa <i>antibullying</i> de Avilés.....	54
16. Niveles de intervención del programa <i>antibullying</i> de Avilés.....	56
17. Sujetos de investigación.....	62
18. Interrelación de los elementos de estudio.....	68
19. Síntesis interrelación de los elementos de estudio.....	81
20. Infografía entrevista a directora estudio de caso.....	85
21. Infografía entrevista a director establecimiento público.....	86
22. Infografía entrevista a directora establecimiento privado.....	87
23. Concepto <i>bullying</i> directores.....	91

Lista de tablas

Tabla No.	Página
1. Instituciones de investigación.....	18
2. Autores, años y definiciones de liderazgo.....	22
3. Perfil profesional del director escolar del nivel primario.....	25
4. Habilidades sociales para la gestión de relaciones interpersonales de un director escolar.....	28
5. Instrumentos de investigación.....	64
6. Instrumentos de investigación directora estudio de caso.....	69
7. Instrumentos de investigación directores área de estudio.....	69
8. Aspectos relevantes no requeridos en entrevista: director establecimiento público....	74
9. Aspectos relevantes no requeridos en entrevista: directora establecimiento privado...	77
10. Instrumentos de investigación: observación estudio de caso.....	77
11. Observación a institución estudio de caso.....	78
12. Escolaridad y experiencia directores motivo de estudio.....	88
13. Acciones tomadas por el director para disminuir el <i>bullying</i>	94

Resumen

En la actualidad se ha puesto énfasis en el problema de *bullying* dentro de los centros educativos, ya que el mismo puede repercutir en el desarrollo psicológico, académico o social de los estudiantes. Aun así, el fenómeno de *bullying* tiende a ser desconocido y no es tomado en cuenta por los directores escolares a la hora de liderar y gestionar su institución educativa. El presente estudio abordó la importancia de brindar a los directores escolares de primaria las herramientas necesarias para crear un clima escolar en el cual no tenga cabida el *bullying*; y en cambio se fomenten los valores y las prácticas necesarias para formar ciudadanos ejemplares.

Para ello, se indagó en los temas referentes a: liderazgo, director, clima escolar y *bullying*. Además de investigar en relación a las herramientas y programas utilizados para mejorar el clima escolar y minimizar el *bullying*. El estudio teórico se apoyó por medio de un trabajo de campo, a través del cual se pudo establecer el conocimiento y liderazgo de los directores al gestionar el clima escolar y prevenir el fenómeno.

Con base en los resultados obtenidos se procedió a elaborar un manual para fortalecer el rol del director educativo de primaria en la mejora del clima escolar, con el objetivo de minimizar el fenómeno del *bullying* y fortalecer la educación cívica en dos centros educativos: uno público y uno privado de la zona 15 de la ciudad capital de Guatemala. La propuesta en mención fue socializada por dos directores de primaria, dos expertos en *bullying* y un supervisor educativo del área.

El presente estudio permitió establecer al director a través de su rol como líder y gestor del centro educativo, como principal agente de cambio en la mejora del clima escolar y la disminución del *bullying*.

La investigación evidenció a nivel teórico y práctico que un ambiente escolar positivo en el cual se cumplen las normas y se practican valores contribuye a minimizar el fenómeno, a formar integralmente a los estudiantes y a brinda un ejemplo de convivencia social para los futuros ciudadanos de Guatemala.

I. Introducción

El rol del director como líder educativo de un centro escolar, confiere a este la responsabilidad del clima escolar de la institución que lidera. De acuerdo a lo antes expuesto, si el director cuenta con las herramientas necesarias para desarrollar y gestionar un clima escolar positivo, cordial y agradable para toda la comunidad educativa, las metas trazadas por el centro educativo podrán ser alcanzadas más fácilmente.

Los objetivos primordiales de los centros educativos buscan formar integralmente a sus estudiantes para contribuir con el desarrollo de su personalidad y educar en torno a la importancia y necesidad de vivir en una sociedad con paz, libertad y justicia; el director educativo entonces, se concibe como clave en el proceso.

El clima escolar es fundamental dentro del proceso educativo y por ello una de las situaciones que lo afecta e incide en el desarrollo integral de los estudiantes, es el *bullying*. Este fenómeno ha sido motivo de especial atención, pues se han buscado y diseñado estrategias que permitan contrarrestarlo, dado que puede afectar psicológica, académica o socialmente a los estudiantes.

El presente modelo de trabajo profesional buscó dar respuesta a la pregunta: ¿Es determinante el rol de liderazgo del director educativo de primaria en relación a la mejora del clima escolar y la disminución de *bullying* en el centro educativo que lidera? Los resultados, como podrán ser observados, dan respuesta a la interrogante enfocándose en la influencia, toma de iniciativa y decisiones, ejemplo a seguir y comunicación del director frente a la comunidad educativa, en relación a estrategias de gestión que desarrollen un ambiente escolar adecuado para enfrentar el *bullying*.

El presente estudio, permitió establecer y evidenciar la importancia del rol de liderazgo del director educativo del nivel primario en la mejorar del clima escolar y cómo este incide en la reducción del *bullying* y la mejora de la educación ciudadana. El manual diseñado, como propuesta del estudio, se dirige al director educativo de nivel primario y busca contribuir con

el fortalecimiento de competencias directivas y de liderazgo enfocada en desarrollar un clima escolar sano y positivo.

La metodología empleada para la investigación se basó en un enfoque cualitativo crítico y se centró en un estudio de caso, ya que se buscó cambiar el comportamiento de los directores escolares en relación a su rol frente al clima escolar y el *bullying*. Para ello, se partió de la revisión bibliográfica tanto nacional como internacional relativa a los temas de interés: liderazgo, director, clima escolar y *bullying*. Además se realizó un trabajo de campo soportado por entrevistas semiestructuradas a directores escolares de nivel primario y por la observación del clima escolar en el establecimiento estudio de caso.

Al contrastar la información obtenida se procedió con la elaboración de un manual para fortalecer el rol del director educativo de primaria en la mejora del clima escolar, que permita minimizar el fenómeno del *bullying* y fortalecer la educación cívica en dos centros educativos: uno público y uno privado de la zona 15 de la ciudad capital de Guatemala.

El desarrollo de este estudio también permitió concluir que los directores a través de su liderazgo pueden abordar el problema de *bullying* en sus centros educativos mediante una gestión basada en acciones concretas que contribuyan a crear un clima escolar amigable.

La investigación evidenció que para lograr el objetivo central de estudio, el director, como principal actor de cambio dentro de la institución educativa, debe descubrir para luego proyectar los roles de liderazgo, comunicación y decisión que le corresponden para que realmente pueda influir en la gestión del clima escolar de su institución educativa.

Finalmente, es importante indicar que aunque el director es el principal agente de cambio, es necesario que cuente con el apoyo de docentes y padres de familia para conseguir transformar el clima escolar y minimizar no solo las acciones agresivas dentro del contexto escolar, sino también en el contexto guatemalteco. Si no se forma a la niñez para vivir en un ambiente positivo y armónico, ¿qué ejemplo se les da a los niños? ¿Cómo podrá mejorar la sociedad, si como futuros ciudadanos no conocen una alternativa al ambiente violento en el que viven?

II. Definición del problema

En el ámbito educativo actual se evidencia que varios de los problemas existentes tienen su origen en: a) un clima escolar hostil, b) ausencia de liderazgo por parte de los directores, c) poca tolerancia hacia los demás y falta de valores, d) la cultura del silencio; aspectos que valieron la pena investigar ya que generan un clima escolar en donde el *bullying* es frecuente y tiende a afectar a los estudiantes, al clima escolar y a la sociedad guatemalteca en general.

Al analizar estos aspectos se encuentra que: un clima escolar hostil impide que los estudiantes se desarrollen integralmente, pues afecta las relaciones y la comunicación entre los miembros de la comunidad educativa; propiciando que estas no se lleven a cabo apropiadamente ni integren a su proceder valores morales e institucionales.

Además, la ausencia de liderazgo por parte de los directores se traduce en un establecimiento: a) con indisciplina y sin un ejemplo adulto que puedan emular los estudiantes, b) en donde cada profesor traza su propio camino, sin contar con un guía o apoyo claro, y c) en el que la comunidad educativa no conoce ni se siente comprometida con la institución o sus objetivos.

La poca tolerancia hacia los demás y la falta de valores crean problemas de convivencia y generan un clima en donde surge el egoísmo, la insensibilidad y la falta de solidaridad, honestidad y justicia. Al mismo tiempo la existencia de una cultura o ley de silencio, la cual consiste en que tanto las víctimas como los espectadores no hablen de las injusticias que observan y ocurren dentro del establecimiento escolar; contribuye a que los estudiantes perciban que un ambiente social normal es aquel donde no se tolera a los demás, se vive sin valores y callen las injusticias observadas; acciones que probablemente replicarán a la hora de ser ciudadanos.

Y no es conveniente que se sigan reproduzcan acciones violentas en la sociedad, sobre todo al contemplar los indicadores de violencia en el país, donde día a día se observa mayor

delincuencia, asaltos y muertes violentas. De hecho la misma ciudadanía es consciente que no se respetan las reglas y que existe impunidad con el cumplimiento de las leyes.

Si los futuros ciudadanos de Guatemala han vivido siempre en ambientes hostiles en donde impera la violencia y los antivalores, ¿cómo podrán construir una sociedad de tolerancia y convivencia pacífica, cuando no la conocen?

III. Justificación

En un centro escolar las agresiones, conductas violentas y el *bullying* deterioran las relaciones interpersonales y el clima escolar. La figura del director es fundamental para ayudar a crear un ambiente escolar más amigable en el que se minimicen las conductas agresivas, incluido el *bullying*, ya que como líder y responsable de la institución el director debe ser capaz de gestionar las diferentes áreas que forman parte del centro educativo, incluido el clima escolar. Para esto es necesario que pueda influenciar por medio de la colaboración, la comunicación, la empatía y el trabajo en equipo, para contar con buenas relaciones interpersonales con los miembros de la comunidad educativa.

La ausencia de liderazgo, comunicación y decisión por parte del director puede llevar a algunas instituciones educativas a contar con un clima escolar con poca tolerancia y carencia de valores sociales; generándose conductas antisociales entre ellas, el *bullying*. A raíz de lo anterior se consideró necesario diseñar un manual dirigido a directores de primaria, que contuviera acciones concretas para mejorar el clima escolar y disminuir el fenómeno con el objetivo final de formar estudiantes destacados y ciudadanos sobresalientes.

El manual se creó con el fin de apoyar a los directores de primaria de dos centros educativos localizados en de la zona 15 de la ciudad de Guatemala. En consecuencia, se estimó necesario ayudar al director a reconocer su rol como líder y gestor dentro de la institución educativa y por ende su responsabilidad en cuanto al clima escolar. También, fue importante clarificar el término *bullying*, ya que es frecuentemente utilizado hoy en día, pero su concepto suele no ser entendido o aplicado correctamente por los diferentes miembros de la comunidad educativa. Además, el manual contiene información relacionada con la importancia del clima escolar y las graves consecuencias del fenómeno.

Al lograr que el director comprendiera la importancia de su rol para mejorar el clima escolar, reducir el *bullying* y formar ciudadanos ejemplares, se percibió necesario presentar al director herramientas de gestión para minimizar el fenómeno dentro de su institución. De tal manera que se redactaron diversas acciones *antibullying* concretas, centradas, en su

mayoría en crear un clima escolar que cuente con liderazgo efectivo y en donde se desarrolle la cooperación, la resolución de conflictos y el cumplimiento de reglas. Logrando así, un ambiente escolar en donde se valore a la persona, exista tolerancia, respeto y se pueda trabajar en equipo; aspectos relevantes para la convivencia pacífica entre los alumnos y para un desenvolvimiento positivo como futuros ciudadanos.

El propósito que persigue el manual diseñado, es empoderar a los directores para que lideren y sepan gestionar su centro escolar hacia un contexto escolar positivo que sirva para fomentar en los estudiantes una visión que genere alternativas diferentes a lo que parece normal en nuestra sociedad, la violencia. En general el estudio generó una propuesta que contribuye a mejorar el clima escolar y prevenir y/o disminuir el *bullying*, así como a cambiar esquemas mentales para poder minimizar no solo las acciones agresivas dentro del contexto escolar, sino también en el contexto guatemalteco. Si no se forma a la niñez para vivir en un ambiente positivo y armónico, ¿qué ejemplo se les da a los niños? ¿Cómo podrá mejorar la sociedad, si como futuros ciudadanos no conocen una alternativa al ambiente violento en el que viven?

IV. Propuesta

La propuesta del modelo de trabajo profesional consiste en elaborar un manual para fortalecer el rol y la gestión del director educativo de primaria en la mejora del clima escolar, de tal manera que permita minimizar el fenómeno del *bullying* en dos centros educativos: uno público y uno privado de la zona 15 de la ciudad capital de Guatemala.

El manual se enfoca en las áreas de liderazgo y rol del director, clima escolar y el fenómeno de *bullying*. Este emplea como fundamentación teórica literatura nacional e internacional en relación a estos temas; además, de un trabajo de campo soportado por entrevistas semiestructuradas a directores escolares de nivel primario y por la observación del clima escolar en el establecimiento estudio de caso. Adicionalmente la información ha sido validada por cinco expertos, el supervisor de la zona 15 de la Ciudad de Guatemala, dos directores, uno del sector público y otro del sector privado del área en cuestión, quienes han sido seleccionados por su apertura al tema y experiencia vivencial con el mismo. Así como dos expertos en el tema de *bullying*; el MA. Guido Aguilar psicólogo reconocido que además ha estudiado el fenómeno y escrito libros relacionados con el tema, así como el MA. Andrés Gálvez-Sobral, Director del Centro de Investigaciones Educativas de la Universidad del Valle de Guatemala quien ha centrado sus estudios en *bullying*; con el fin de lograr su contextualización y mejorar el manual por medio de sus observaciones y comentarios.

El manual ofrece información, cuestionarios y acciones concretas que potencian la funcionalidad del mismo y ayudan a colaborar con una gestión que incide en la mejorar del clima escolar del centro educativo, la disminución del fenómeno de *bullying* y la buena formación de un futuro ciudadano guatemalteco.

V. Marco contextual

El presente capítulo da a conocer la relevancia del contexto en cuanto al fenómeno de *bullying*. En primera instancia se describe de forma general el entorno internacional y nacional en relación al fenómeno; esto con el fin de contar con un panorama más amplio en cuanto a la evolución del tema y su incidencia en el contexto nacional. Luego se exponen factores asociados al *bullying* dentro de un centro educativo, con el objetivo de enumerar otras variables que pueden formar parte del fenómeno. Por último se describe el ambiente específico en donde se llevó a cabo el presente estudio, el que se centra en tres establecimientos educativos de la zona 15 de la ciudad de Guatemala; uno privado que funge como estudio de caso y dos establecimientos seleccionados, uno público y uno privado en donde será aplicado el manual.

A. Contexto internacional

Al referirse al fenómeno de *bullying* en el contexto internacional es imperativo mencionar que el término se le atribuye al noruego Dan Olweus, quien en 1973 refiere que un estudiante sufre de *bullying* cuando es expuesto repetida y sistemáticamente a acciones negativas que buscan infligirle incomodidad o daño intencionadamente. Para entender a cabalidad el fenómeno, el autor realiza investigaciones en los países nórdicos, a través de las que identifica que este es generalmente ocasionado de forma física por niños mayores a aquellos más jóvenes y sucede más frecuentemente entre varones. Para minimizar el fenómeno el autor propone un programa de intervención en el que sobresale la cultura “tolerancia cero”, la que se centra en corregir a los estudiantes para que no se genere ni tolere ningún tipo *bullying* dentro del centro escolar. La metodología de “tolerancia cero” es desde entonces la más utilizada a nivel mundial para afrontar el *bullying* escolar.

También es importante indicar que en la década de los 80, comienza a estudiarse en Japón el fenómeno de *bullying* o *ijime*, como se conoce en este país; para entender cómo se desarrolla el mismo en el contexto japonés. Los estudios revelaron que el *ijime* se parece al

término propuesto por Olweus, en cuanto a que se compone de acciones negativas sistemáticas e intencionadas utilizadas para causar daño. Los resultados difieren con los hallazgos de Olweus en cuanto a que el *bullying* es ocasionado por niños mayores a aquellos más jóvenes, ya que el *ijime* suele suceder entre compañeros de clase y se compone mayormente de la victimización, más que de la violencia física; contrario a lo descrito por Olweus (Morita, 1984 citado en Taki, 2001).

El Instituto Nacional de Investigación Educativa de Japón propone dos medidas concretas: a) la necesidad de llevar a cabo evaluaciones bianuales en las que se mide el estrés y b) el método de resolución de conflictos en los institutos educativos para poder darle seguimiento al fenómeno. También proponen el Programa JPSP, *Japanese Peer Support Program*, por sus siglas en inglés, el cual pretende ayudar a los estudiantes a mejorar sus relaciones interpersonales, por medio de actividades de voluntariado entre alumnos de diferentes grados, para que los estudiantes aprendan a formar parte de un grupo y contar con el apoyo de otros; lo que reducirá el *ijime* (Taki, 2001).

A medida que ha pasado el tiempo los estudios relacionados con el fenómeno del *bullying* han aumentado, razón por la cual se han diseñado nuevos programas y métodos para prevenirlo. Entre estos, las guías prácticas del español José María Avilés y la estadounidense Michele Elliott.

La tesis doctoral de Avilés *Bullying: Intimidación y maltrato entre el alumnado* escrita en el 2002, se enfoca en la creación de un proyecto *antibullying* basado en la situación particular y clima escolar de cada establecimiento educativo con el fin de combatir el *bullying* en los contextos escolares. Los temas específicos en que se centra son: a) conocer acerca del fenómeno, b) analizar la realidad de cada centro, c) concientizar en cuanto al *bullying*, d) analizar un plan de intervención, e) facilitar instrumentos para detectar la incidencia del tema, f) indicar como se debe elaborar un proyecto *antibullying* en las instituciones educativas.

En el caso de Elliott, quien en el 2009 escribe: *Intimidación: Una guía práctica para combatir el miedo en las escuelas*, presenta métodos y políticas que ayudan a disminuir el fenómeno. La información se muestra de forma práctica para que la misma sea fácil de aplicar dentro del centro escolar, especialmente en el aula entre compañeros de clase. El libro concluye que es importante establecer métodos concretos para mejorar las relaciones y la atmósfera de la comunidad educativa para que el *bullying* sea algo impensable dentro del contexto educativo. Además el libro contiene una sección que enlista diversas organizaciones que ayudan a combatir el fenómeno tanto en la escuela, como en casa; así como una lista de recursos (libros, programas, videos, etc.) que ayudan a disminuir el *bullying*.

Lo interesante de las guías mencionadas es que las mismas se fundamentan en mejorar el clima escolar para disminuir el fenómeno, a diferencia de Olweus quien se centra en acciones del comportamiento de los estudiantes para eliminar el *bullying*. En tal sentido las acciones para minimizar el *bullying* han pasado de enfocarse en los alumnos involucrados en el fenómeno a enfocarse en mejorar el contexto escolar para evitar que surja o continúe el *bullying*.

B. Contexto nacional

En el ámbito nacional existe normativa que ha servido de insumo para tratar el tema, y aunque esta se centra en la violencia escolar y la cultura de la paz más que al fenómeno como tal; algunos artículos de la normativa pueden ser aplicados al *bullying*. Además de la normativa, se han realizado diversos estudios los cuales buscan explicar el fenómeno desde una perspectiva nacional para contar con información real de la situación en Guatemala y así poder abordar el tema de una manera más efectiva.

En cuanto a la normativa de convivencia pacífica y disciplina para una cultura de paz en los centros educativos, Acuerdo Ministerial No. 01-2011 y sus modificaciones en el Acuerdo Ministerial 1505-2013, específicamente los Artículos 24, 30 y 31 indica a quien corresponde sancionar y la forma de hacerlo en caso algún estudiante cometa una falta grave

según lo establecido. El Artículo 24, refiere la creación de una Comisión de Disciplina dentro de cada institución educativa con el objetivo de mejorar la disciplina y encargarse de sancionar a los estudiantes que hayan cometido alguna falta dentro del centro escolar.

Por su parte, según el Artículo 30 las faltas relacionadas con *bullying* (insultar, calumniar, difamar, amenazar o reprimir a cualquier miembro de la comunidad educativa) deben sancionarse con una llamada de atención por escrito que debe quedar registrada en el expediente del estudiante. Además se concretará una reunión con los padres de familia con el propósito de informar la sanción designada por la Comisión de Disciplina, así como el dialogar sobre las consecuencias del acto y el hacer responsables a los padres de familia en caso sea necesario subsanar algún daño cometido por su hijo.

De igual manera, el Artículo 31 menciona que si un alumno participa en desórdenes o utiliza cualquier tipo de violencia es posible suspenderlo por algunos días. Durante la suspensión el alumno suspendido realizará actividades académicas según le sean impuestas por la Comisión de Disciplina.

Además el Ministerio de Educación, por medio de DIGEDUCA ha participado tanto en el 2008 como en el 2009 en el Estudio Internacional de Educación Cívica y Ciudadana (ICCS por sus siglas en inglés) realizados por la Asociación para la Evaluación del Logro Educativo (IEA por sus siglas en inglés), con el fin de evidenciar sobre los logros y limitaciones de los programas de educación cívica del país respecto a criterios internacionales. Se menciona este estudio ya que el propósito de la educación cívica es lograr fomentar conocimientos, actitudes, percepciones y acciones favorables a la convivencia entre el alumnado. Y el hecho que el MINEDUC participe en estos estudios, muestra su interés en entender y mejorar este aspecto, el cual consecuentemente ayuda a mejorar el clima escolar y disminuir el fenómeno de *bullying*.

Por otra parte el Ministerio de Educación en conjunto con diversos investigadores guatemaltecos han realizado estudios centrados en el *bullying* escolar para entender el

fenómeno a nivel nacional y fomentar la convivencia pacífica y los valores ciudadanos dentro de las instituciones educativas.

Los primeros estudios publicados durante el 2008-2011 fueron realizados por el investigador guatemalteco Andrés Gálvez-Sobral y se centraron en contextualizar el fenómeno en Guatemala a nivel nacional y en el contexto urbano de la ciudad de Guatemala durante la primaria, especialmente en sexto grado. Estas investigaciones se realizaron con el objetivo de desarrollar y aplicar a estudiantes de sexto primaria una escala para medir *bullying* y otras conductas agresivas dentro de las instituciones públicas y privadas del país. En sus investigaciones Gálvez-Sobral ha identificado: a) Guatemala no tiene un concepto claro de lo que es *bullying*, b) el fenómeno sucede con mayor frecuencia de 3ero a 6to primaria, c) 1 de cada 3 estudiantes de 6to primaria reporta ser víctima de *bullying*, d) las acciones negativas más utilizadas son la agresión verbal, seguida de la exclusión social, e) las consecuencias del mismo se traducen en: ausentismo escolar, embarazo en adolescentes y manifestaciones criminales dentro de la escuela, entre otros.

El investigador también realizó un estudio enfocado en la percepción del *bullying* de los futuros docentes de Guatemala para conocer la perspectiva del fenómeno por parte de los estudiantes de magisterio que se convertirán en los futuros docentes que tendrán que lidiar con el fenómeno. El estudio incluye un capítulo a modo de conclusión, en el que se ofrece información y consejos a los estudiantes para que conozcan más del *bullying* y puedan afrontarlo.

Por su parte, *la Guía para la Identificación y Prevención del Acoso*, escrita por la guatemalteca Carmen Lucía Cordón brinda a docentes información básica del fenómeno, así como estrategias para identificarlo y prevenirlo dentro del aula. Según, la Dirección General de Gestión de Calidad Educativa (DIGECADE) se distribuyeron 18,000 ejemplares de esta Guía, a las veinticinco Direcciones Departamentales de Educación de los 22 departamentos del país; por medio de los delegados del Comité de Educadores en prevención del SIDA (COEPSIDA), quienes facilitaron la entrega de las guías a directores y docentes de institutos educativos del sector oficial a través de talleres informativos.

Recientemente *La Encuesta Nacional sobre Violencia y Clima Escolar*, publicada en el 2015 por Evelyn Janeth Espinoza y Alan Homero Palala trata, entre otros temas, el *bullying*. El objetivo de la misma se centró en conocer la realidad de la violencia escolar en los centros educativos públicos del país, para así poder desarrollar planes de acción que contribuyan a mejorar el clima escolar y a prevenir la violencia en dichas instituciones. De esta manera se podrá fomentar una ciudadanía que favorezca la convivencia pacífica y la cultura de paz.

Los principales hallazgos de la investigación referida en el párrafo anterior refieren que a) La Ciudad de Guatemala cuenta con mayor número de casos de *bullying* en comparación con la media encontrada, b) Los estudiantes aseguran contar con el apoyo de la comunidad educativa, c) La mayoría de los alumnos evidencian respeto a la diversidad étnica en los establecimientos, d) Los resultados permitieron establecer que los niños y jóvenes del sexo masculino, son con mayor frecuencia los agresores y víctimas. También concluye que la prevención de la violencia debe fomentarse desde el nivel primario y que los diversos tipos de violencia (incluido el *bullying*) están relacionados con el clima escolar, por lo que las relaciones interpersonales entre la comunidad educativa y el liderazgo ejercido por el director constituyen factores vitales para contar con un ambiente escolar favorable. Además, los resultados en relación al *bullying* coinciden con las investigaciones de Gálvez-Sobral en cuanto a que el *bullying* psicológico es el más habitual entre el alumnado guatemalteco.

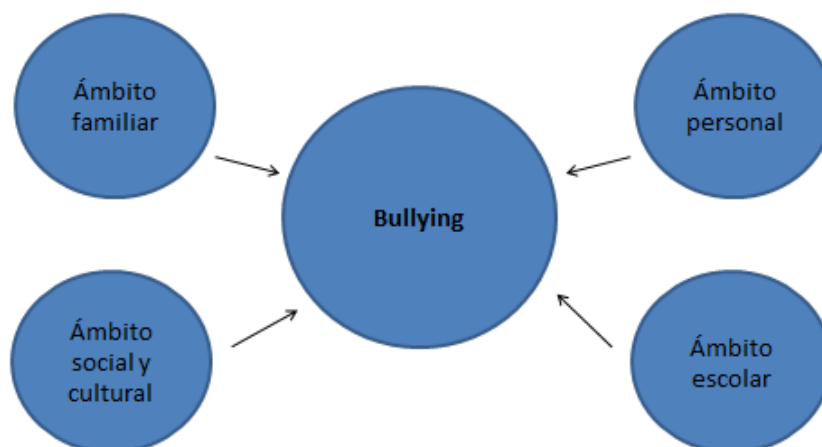
A partir de los resultados obtenidos a través de la encuesta, Palala ha elaborado el *Modelo pedagógico para la prevención de la violencia y convivencia pacífica*, el que busca promover la convivencia pacífica y la cultura de la paz dentro de los centros educativos del país. Según el Ministerio de Educación (MINEDUC), el Modelo se encuentra en fase piloto, razón por la que las mil copias que se han impreso serán distribuidas priorizando las escuelas que participaron en La Encuesta Nacional sobre Violencia y Clima Escolar. Por el momento han sido entregados aproximadamente 600 ejemplares en la ciudad de Guatemala, Sacatepéquez, Santa Rosa, Salamá, Izabal, Alta Verapaz, Quiché, San Marcos, Quetzaltenango, Totonicapán y Retalhuleu. En el último trimestre del 2015 se prevé la entrega de 300 ejemplares más en el oriente del país.

Cada vez es más frecuente el desarrollo de charlas y conferencias que abordan el tema de *bullying* tanto en centros públicos como privados que buscan informar sobre el fenómeno a los padres de familia para que cuenten con más información del mismo, entiendan cual es el rol que tienen como padres y sepan cuáles son las acciones que implementará o se están llevando a cabo en la institución para disminuir el fenómeno.

C. Factores asociados

Un factor es un elemento que se interrelaciona e incide directa o indirectamente en un resultado o logro. Dentro de un centro escolar, los factores asociados se centran en el ámbito familiar, social y cultural, personal y escolar; tal y como muestra la Figura 1. Luego se describen cada uno de estos ámbitos y se presentan elementos de los mismos que influyen en el *bullying* dentro de la institución.

Figura 1. Ámbitos a los que pertenecen los factores asociados al *bullying*



Fuente: Elaboración propia basada en Avilés (2002)

1. **Ámbito familiar:** el contexto familiar influye en el aprendizaje de los niños en cuanto a la dinámica de las relaciones intrapersonales e interpersonales a nivel familiar y

social. Olweus 1998, citado en Avilés 2002 presenta los siguientes factores asociados del ámbito familiar.

- Actitud emotiva de los padres: una actitud negativa, carente de afecto y dedicación aumenta la posibilidad de que el niño utilice a futuro conductas agresivas con otros.
- Grado de permisividad de los padres ante conductas agresivas: refiere al aprendizaje por parte de los niños en relación a los límites relativos a las conductas agresivas. Si los límites no son impuestos por los padres, se distorsiona lo que el niño aprende en relación a las conductas agresivas y su comportamiento en cuanto a las mismas.
- Métodos de afirmación de la autoridad: si los padres utilizan regularmente el castigo físico y el maltrato emocional, el niño desarrollará una tendencia agresiva hacia los demás, ya que este ha sido el comportamiento aprendido en casa.

Además Avilés (2002) agrega los siguientes factores del ámbito familiar que influyen en el desarrollo del *bullying* escolar:

- La supervisión razonable de las actividades realizadas y los compañeros con quienes se relacionan con mayor frecuencia.
- Las discusiones y conflictos familiares (especialmente entre los adultos) y la frecuencia de los mismos.
- El tiempo y la calidad de los mensajes que se muestran en los programas de la televisión y los videojuegos que los niños ven y juegan frecuentemente.
- La presencia de un padre alcohólico y/o violento.

2. Ámbito social y cultural: el ámbito social y cultural, los medios de comunicación, el contexto educativo informal, las creencias y los valores inciden en las conductas agresivas de los estudiantes. Tal y como propone Avilés (2002).

- Violencia estructural: la sociedad cuenta con características que se perciben como deseables por la sociedad, siendo estas: poder, éxito, dinero, alabanza del machismo y el uso frecuente de la violencia en distintos medios; estas características son luego aprendidas por los niños, al encontrarse ellos inmersos en esta estructura social.
- Contagio social: dentro de un grupo aquellos que son inseguros y dependientes tienen a callar y en algunos casos a adoptar el comportamiento que observan (generalmente agresivo e intimidante) y que es visto como adecuado para pertenecer a un grupo.
- Falta de control de las inhibiciones: si las inhibiciones del niño no son reprochadas, el mismo estará acostumbrado a comportarse y tratar a los demás de la manera que mejor le parezca. En el caso específico del *bullying* esto implica que el niño se sentirá con suficiente poder para acosar y someter a otros niños.

3. Ámbito personal: algunas características personales pueden determinar que los niños se comporten de forma violenta, como lo son: la agresividad, el aprendizaje de conductas violentas y la falta de control (Avilés 2002).

- Desviaciones externas: las desviaciones externas se suelen identificar como aquellos rasgos que pueden singularizar al individuo y hacerlo diferente del grupo, como: utilizar anteojos, contar con sobrepeso y tener el pelo rojizo. Olweus realiza un estudio y demuestra que el 75% de los estudiantes cuentan

con al menos una característica física singular, por lo que todos somos diversos en cuanto a una característica en concreto. Lo que lo hace concluir que las características físicas no juegan un papel determinante para saber si una persona es o no víctima del *bullying* (Olweus, citado en Avilés, 2002).

- Fortaleza física: la única desviación externa que Avilés asocia con el agresor es su fortaleza física, ya que esta crea el desbalance de poder entre el agresor y el agredido, lo que favorece a que se manifieste el *bullying*.

Además quienes son víctimas también pueden contar con algunas características como: debilidad física o psicológica, las cuales pueden influir en el rol en el que son implicados en cuanto a *bullying*.

4. Ámbito escolar: es determinante para las relaciones entre los alumnos, así con el resto de la comunidad educativa. La dinámica y la estructura escolar ayudan a explicar la incisión del fenómeno en el centro escolar según Avilés (2002), a través de:

- Normas de conducta: es imperativo que existan normas de conducta y que las mismas se lleven a cabo por parte de los estudiantes para minimizar el fenómeno. Para esto es necesario que los estudiantes participen en el establecimiento de las mismas con el fin de mejorar la internalización y responsabilidad de los estudiantes ante las normas.
- Comunicación: la comunicación entre la comunidad educativa para que todos estén auentes de lo que sucede en la escuela, es otro factor clave para contrarrestar la incidencia del *bullying*.
- Atención de los docentes: la atención y presencia de los docentes a acciones agresivas dentro del aula y durante los recesos se traducen en la reducción de incidentes relacionados con agresión en las instituciones educativas.

Otros factores actuales que valdría la pena investigar más a fondo según la literatura revisada se relacionan con:

- Capacitación docente en relación al *bullying*.
- Formación continua a la comunidad educativa respecto al tema.
- Falta de presupuesto gubernamental para dar a conocer el tema y brindar materiales y capacitaciones en los centros escolares.
- Violencia actual: coacción por parte de las maras a los estudiantes y/o docentes.

D. Contexto específico

El contexto específico del presente estudio es la ciudad de Guatemala, específicamente en la zona 15, la que forma parte de la Dirección Departamental de Educación Guatemala Oriente, según la clasificación del MINEDUC.

El estudio fue desarrollado en tres establecimientos educativos, uno público y dos privados, cuyos nombres se omiten por discrecionalidad de los mismos. Por lo mismo, se habla en relación a la institución x, que se refiere al centro educativo que se ha utilizado como estudio de caso, así como a los dos establecimientos seleccionados: uno público (o establecimiento a) y uno privado (o establecimiento b) en los cuales se aplicará el manual para mejorar su clima escolar y reducir el *bullying*.

Tabla 1. Instituciones de investigación

Institución	A partir de ahora
Establecimiento estudio de caso	Institución X
Centro educativo público	Institución A
Centro educativo privado	Institución B

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presenta una descripción física de los establecimientos: el lugar donde se encuentran, la ubicación geográfica de los mismos, información relevante en cuanto al total de maestros y estudiantes que interactúan en el nivel primario, la experiencia del director escolar, entre otros.

El centro educativo que se ha utilizado como estudio de caso o institución X pertenece al sector privado imparte clases en plan diario regular en jornada matutina. Ofrece servicios educativos desde párvulos 1 hasta quinto bachillerato. En relación al área de primaria, cuenta con 19 aulas, 22 maestros y 428 estudiantes. En el área administrativa cuenta con una Directora Educativa y 2 Coordinadoras, una de primero a tercer grado y la segunda de cuarto a sexto grado. La Directora cuenta con 8 años de experiencia en el cargo.

El establecimiento X ha sido seleccionado, ya que la directora de dicha institución se ha comprometido a mejorar el clima escolar y ha puesto en marcha un Programa de Valores, el cual lleva 8 años en marcha y ha contribuido con la mejora del clima escolar y también ha permitido combatir el fenómeno del *bullying*. Por lo que, la experiencia y resultado positivo de dicho programa, llevó a que se eligiera esta institución como estudio de caso.

Para la implementación del manual, resultado de la investigación, fueron seleccionados dos establecimientos educativos: un establecimiento público y otro privado de la zona mencionada. Los establecimientos de acá en lo sucesivo serán nombrados como: A al público y B, al privado, ambos ubicados en la zona 15 de la ciudad capital.

El establecimiento A se encuentra ubicado en la Colonia Tecún Umán, el mismo imparte clases en plan diario regular jornada matutina y cuenta con 7 maestros y 173 alumnos de primero a sexto primaria. El edificio escolar cuenta con 6 aulas, biblioteca, un área administrativa, una cancha polideportiva y un patio pequeño. El área administrativa se compone únicamente por el director, quien cuenta con 1 año y 6 meses de experiencia como director.

La institución o establecimiento B se encuentra ubicado en zona 15 Vista Hermosa I, imparte clases en plan diario regular jornada matutina y cuenta con 12 maestros en primaria

y 36 alumnos de primero a sexto grado. El establecimiento brinda servicios educativos desde párvulos 1 hasta quinto bachillerato y cuenta con 14 aulas utilizadas por los estudiantes de primaria, incluidas: salón de música, salón de industriales y un laboratorio. Además, cuentan con un área de juego y una cancha polideportiva. En el área administrativa colaboran 4 personas para todo el colegio, además de una directora de primaria y una coordinadora de secundaria. La directora del establecimiento cuenta con 51 años de experiencia en el ámbito educativo, 20 de ellos como directora.

Los establecimientos A y B, han sido seleccionados por la apertura e interés por parte del director en relación a la investigación y el manual resultante de la misma. Es evidente, al hablar con los directores, que ambos buscan mejorar el clima escolar de la escuela, disminuir el *bullying* y que como líderes se sienten comprometidos a conocer nuevas estrategias para lograrlo.

VI. Marco teórico

En este capítulo se presenta la fundamentación teórica relevante, a través del conocimiento de los conceptos básicos necesarios, para comprender la importancia de la presente investigación. Por lo mismo, la primera sección del capítulo se enfoca en el liderazgo, particularmente el escolar y la relevancia del mismo en el ámbito escolar. La segunda sección se centra en la persona que debe ejercer ese liderazgo: el director escolar; su rol, funciones y el liderazgo con que este debe contar dentro de la institución educativa. El liderazgo es ejercido dentro de un contexto por lo que a continuación, se describe lo que es el clima escolar, así como maneras de mejorarlo y la necesidad del compromiso de los directores para contribuir a su fortalecimiento. Posteriormente se indaga en relación al fenómeno de *bullying*, con el fin de aclarar lo que es y no es el fenómeno, y cómo es que este afecta a: los estudiantes, al clima escolar y a la sociedad guatemalteca en general. Por último se describen dos Programas *Antibullying* que describen la planificación y las intervenciones que se deben impulsar, para contrarrestar el *bullying* en una institución educativa.

A. Liderazgo

1. **¿Qué es liderazgo?** El liderazgo ha sido definido por varios autores a lo largo de la historia; de manera que no existe una definición única del término, sin embargo la idea compartida con respecto al mismo se centran en que el liderazgo constituye un proceso de persuasión en el que una o varias personas son capaces de inspirar y guiar a otras personas con el fin de alcanzar objetivos compartidos.

La Tabla 2 que se presenta a continuación corrobora la noción presentada en el párrafo anterior, respecto a importancia de considerar a la persuasión o influencia y el logro de los objetivos como compuestos vitales al referirse a liderazgo.

Tabla 2. Autores, años y definiciones de liderazgo

Autor y año	Definiciones
Hemphill & Coons, 1957, citado en Yukl, (1994)	El liderazgo es “la conducta de un individuo cuando está dirigiendo las actividades de un grupo que se dirige hacia un objetivo compartido”.
Tannenbaum, Weschler & Masarik, (1964), citado en Yukl, (1994)	El liderazgo es “la influencia interpersonal ejercida en una situación, y dirigida a través del proceso de comunicación hacia el logro de un objetivo u objetivos específicos”.
Berlew, (1974), citado por Hoyse, en Cooper y Argyris (1998)	El liderazgo es “el proceso de instalar en otros una visión compartida, creando oportunidades valiosas, y construyendo confianza en la realización de valores y oportunidades compartidos”.
Burns, 1978, citado por Hoyse, en Cooper y Argyris (1998)	El liderazgo es “inducir a los seguidores a actuar por ciertos objetivos que representan los valores y las motivaciones de líderes y seguidores”.
Hosking, (1988), citado en Yukl, (1994)	Los líderes son “aquellos que de forma consistente, hacen contribuciones efectivas al orden social y de los que se espera y percibe que lo hagan”.
Jacobs y Jaques, (1990), citado en Yuki (1994)	El liderazgo es “un proceso de proporcionar un propósito al esfuerzo colectivo, y causar un esfuerzo basado en la buena voluntad para lograrlo”.
Koontz y Weichrich, (1994)	El liderazgo es “el arte o proceso de influir sobre personas para que se esfuercen de manera voluntaria y con entusiasmo en el logro de las metas del grupo”.
Robbins (1999)	El liderazgo es “la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas”.
Maxwell (1999)	El liderazgo “representa la facultad de mejorar a las personas de un área, a través de la guía u orientación de un líder, que se define como aquel que tiene esa capacidad de influencia a través de la cual sus subordinados mejoran sus aptitudes y capacidades”.

Fuente: Elaboración propia con base en Ruiz, Ruiz y Martínez (s.f.)

Por ende, el líder debe ser capaz de influir positivamente al grupo que lidera para lograr que el mismo se sienta comprometido con los objetivos trazados. Para contar con el compromiso y la confianza del grupo, el líder debe: dirigir no mandar; inspirar y dar el ejemplo; encontrar el potencial de aquellos que lidera para empoderarlos, apoyarlos y animarlos a ser mejores. Ya que el liderazgo es una característica enfocada en conseguir resultados, la misma es necesaria en los distintos ámbitos en los que se desenvuelve el ser humano: en la familia, en el trabajo, en grupos deportivos, religiosos y también en las instituciones escolares.

2. El liderazgo escolar. El liderazgo escolar corresponde al liderazgo que orienta a la comunidad de una institución educativa hacia un objetivo educativo común; el que tiende a enfocarse en el éxito académico de los estudiantes. Robison, Hohepa, y Lloyd, citados en Horn y Marfán (2010), explican que “el liderazgo educativo es aquel que influye en otros para hacer cosas que se espera mejorarán los resultados de aprendizaje de los estudiantes”. Aunque hay que recalcar que el liderazgo escolar debe ir más allá del aprendizaje, debe centrarse en la enseñanza de valores y principios, debe tener como fin el formar a los alumnos integralmente.

Por otra parte, la literatura coincide en que el liderazgo escolar corresponde a la figura del director. Por ende el director debe ser “un líder que promueva el éxito estudiantil al apoyar, nutrir y mantener la cultura escolar y así conducir al éxito académico de los estudiantes y al crecimiento profesional del personal de la institución educativa” (Fulla, citados en Soehner y Ryan 2011). Además es imperativo que el director involucre a padres de familia, maestros, y administrativos, ya que los adultos que componen la comunidad educativa deben estar auentes de lo que sucede en el centro y deben ser capaces de ayudar, desde su respectivo rol, a los estudiantes para que estos puedan desarrollarse personal y académicamente.

a. Importancia del liderazgo escolar. El liderazgo escolar permite orientar y guiar a los diferentes miembros de la comunidad educativa, permitiendo así el logro de las metas deseadas. El papel del director dentro del centro educativo contribuye con la dirección que desea tomar la institución para alcanzar las metas académicas e integrales de los estudiantes.

Como líder educativo, el director debe contar con el conocimiento, las herramientas y las capacidades precisas para entender y mejorar la institución. La Encuesta Nacional sobre Violencia y Clima Escolar (2015) realizada en Guatemala, menciona tres capacidades básicas con que debe contar un director para ejercer liderazgo dentro de su establecimiento: la gestión del personal, la resolución de conflictos y la capacidad del director para inspirar respeto y admiración. Ya que, si el director motiva y ayuda a que los

docentes sean más productivos se genera un clima escolar más agradable en el que existe trabajo en equipo. En cuanto a la resolución de conflictos la misma demuestra el involucramiento del director, su compromiso y las habilidades con que cuenta para solventar de forma justa los problemas. El saber gestionar y preocuparse por el personal y demostrar sus habilidades para resolver conflictos creará que la comunidad educativa respete y admire al director, capacidad idónea para ejercer su rol. Si el director logra estas capacidades podrá liderar correctamente dentro de su establecimiento y ayudar a crear y mantener un centro escolar que propicie el desarrollo comunitario y que logre alcanzar las metas deseadas.

Lo anterior denota la importancia del liderazgo escolar y del director como líder y responsable del centro educativo. Es por esta razón, que a continuación se presenta una sección dedicada al director, su perfil, su rol, funciones y el liderazgo con que este debe contar dentro de la institución educativa.

B. Director

1. Perfil del director. El director es la persona responsable de la planificación, organización, orientación, coordinación, supervisión y evaluación de todas las acciones tanto administrativas, como pedagógicas que se realicen dentro de un centro educativo.

De acuerdo a la Ley de Dignificación y Catalogación del Magisterio Nacional, Decreto 14-85, en su Artículo 12, un director de nivel primario, para serlo, únicamente debe acreditar 5 años de experiencia docente en el nivel, en Guatemala la carrera de director educativo en el nivel preprimario y primario no existe; todos los maestros que prestan servicios en el sector público han sido contratados como Director-Profesor-Titulado.

Además, la Ley de Educación Nacional, Decreto 12-91, en los Artículos 37 y 42 especifica las obligaciones y los derechos del director. En cuanto a las obligaciones descritas las mismas se centran en el proceso administrativo relacionado con la planificación, el personal a cargo, la infraestructura del centro, la organización de actividades culturales,

sociales y deportivas y la promoción de la capacitación técnico-pedagógico y administrativa para el personal docente. En relación a los derechos, se establece que los directores pueden mejorar el modelo pedagógico de la institución en coordinación con el personal docente y que además tienen autorizado ejercer su autoridad, cuando su cargo lo exija, con el fin de dirigir el centro educativo.

Por lo que, aunque las leyes del país proporcionan ciertos aspectos con que debe contar el director de nivel primario, no se especifica un perfil profesional para poder optar al cargo. En otras palabras no se especifica el conjunto de competencias organizadas “en áreas o unidades, requeridas para realizar una actividad profesional en diversas situaciones de trabajo, de acuerdo con parámetros de calidad propios del campo profesional” Billorou, Barba, Negrotto y Varela, citado en Johnson (2014). Por tal razón es importante especificar las competencias necesarias con que debe contar un director para poder cumplir satisfactoriamente con sus obligaciones. Por tal razón, a continuación se describe un perfil profesional de director, que podría ser utilizado en Guatemala al momento de elegir a los directores educativos de primaria.

Tabla 3. Perfil profesional del director escolar del nivel primario

ÁREAS	COMPETENCIAS
Gestión Curricular	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisa la implementación y evaluación del currículo educativo. • Orienta el trabajo pedagógico del equipo docente para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje. • Establece estrategias, planes y programas para asegurar la calidad de enseñanza de acuerdo a las necesidades institucionales. • Administración para mejorar los aprendizajes asegurando la calidad curricular.
Gestión de Recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Administra los recursos materiales y humanos para cubrir las necesidades de la institución. • Organiza responsablemente el presupuesto escolar en función del Proyecto Educativo Institucional. • Establece procedimientos apropiados para el reclutamiento, selección, evaluación y desarrollo del personal del establecimiento.
Gestión del Clima Institucional y Convivencia	<ul style="list-style-type: none"> • Genera un clima educativo propicio para la promoción de una comunidad de aprendizaje para el logro de las metas establecidas • Maneja conflictos, soluciona problemas dentro de la institución. • Vela por el cumplimiento de las normas y reglamentos de convivencia con el fin de mejorar la institución. • Comunica y mantiene una relación cercana con los actores de la comunidad educativa.

Fuente: Elaboración propia con base en Johnson (2014)

Es por esta razón que el perfil profesional del director debe, según Johnson, enfocarse en tres áreas: la gestión curricular, de recursos (tanto materiales como humanos) y del clima institucional y la convivencia. Las áreas mencionadas ayudan a delimitar y entender el trabajo del director, aun así es importante comprender que se espera que realice cada director en las áreas mencionadas, con que otras habilidades debe contar y que es lo que realmente logran realizar.

Para entender estos puntos, Borrel y Chavarría citados en Escamilla (2006) identifican tres ejes que se interrelaciona en el trabajo del director, los que serán profundizados a continuación:

- Funciones: que debe hacer un director
- Liderazgo: habilidades sociales de un director
- Rol: que hace un director

2. Funciones del director. La función directiva se describe “como expresión de un conjunto de influencias – sociales, culturales, políticas, administrativas e, incluso, personales – que se dan en el centro educativo en interacción dinámica con el contexto más amplio en el que éste se ubica” (Garín y Villa citado en Escamilla, 2006). De manera que, las funciones del director se centran en aquellas actividades que debe realizar el director, en los distintos ámbitos que confluyen dentro del centro educativo.

Al revisar la literatura en relación a las funciones del director, se describe que las funciones del director son complejas y abarcan diversas tareas y responsabilidades que además deben realizarse en periodos cortos de tiempo. Lo que implica que el trabajo del director resulta complicado y difícil, ya que debe ejercer liderazgo en todos los ámbitos del centro educativo, enfocándose de manera especial en las áreas: administrativas y técnico pedagógicas.

Por lo mismo, es complejo determinar a cabalidad las funciones que un director debe ejecutar, a grandes rasgos, Navarro citado en Escamilla (2006) menciona que las funciones

del director se centran en prácticas administrativas, organizacionales, políticas, académicas y pedagógicas. Por su parte, Escamilla enumeran las áreas relacionadas con las funciones del director.

Figura 2. Áreas relacionadas con las funciones del director



Fuente: Elaboración propia con base en Escamilla (2006)

Luego de observar las diversas áreas en que se desenvuelve un director, se puede corroborar que las funciones del director son complejas y que su papel en el centro educativo es protagónico, ya que incide en todas las áreas relacionadas con la institución.

3. Liderazgo de director en el centro educativo. El liderazgo del director educativo se basa en sus habilidades sociales por medio de las que el director logra “influir en la conducta de los miembros de la comunidad educativa con el fin de conseguir que se realicen determinadas acciones, que se derivan de los objetivos que han fijado en común y que se aceptan como adecuadas para la educación” (Antúnez 2000, p. 24 citado en Escamilla, 2006). En tal sentido, el liderazgo del director debe basarse en influenciar y persuadir a la comunidad educativa a realizar ciertas acciones que ayuden a alcanzar los objetivos propuestos. Para lograrlo, es vital que el liderazgo del director sea reconocido por

todos los miembros de la comunidad educativa y que se ejerza por medio de la comunicación y el trabajo en equipo.

Para que el director pueda influir y persuadir, como buen líder, es imperativo que el director cuente con las habilidades sociales para poder persuadir a los demás. Al revisar la literatura referente al tema, se enumeran diversas competencias básicas de gestión de relaciones para el director. A continuación se presentan las consideradas más valiosas:

Tabla 4. Habilidades sociales para la gestión de relaciones interpersonales de un director escolar

Colaboración
Comunicación oral
Desarrollo de otros
Empatía
Sensibilidad intercultural
Trabajo en Equipo

Fuente: Elaboración propia con base en Goleman y Boyatzis, citado en Delgado (2004)

Las habilidades sociales ayudan a mejorar el liderazgo educativo ya que el director debe comprender que es parte de su trabajo involucrar a los demás y tener una buena relación con el resto de la comunidad educativa. El éxito del centro escolar es responsabilidad del: director, docentes, padres de familia y estudiantes. Y el fomentar buenas relaciones interpersonales entre todos depende sobretodo del director, ya que, como líder de su institución debe propiciar a través de sus habilidades sociales buenas relaciones interpersonales que se traduzcan en un clima escolar positivo.

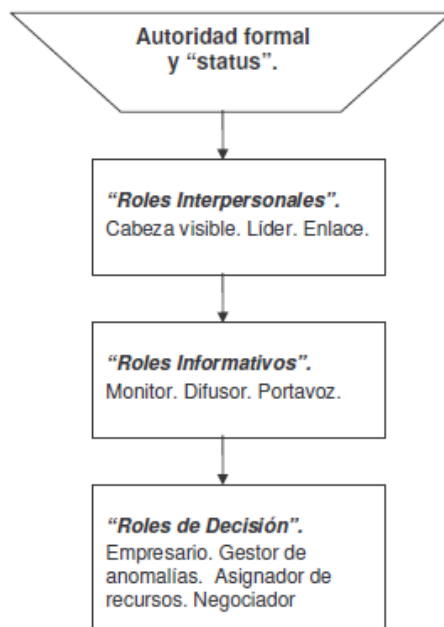
4. Rol del director en relación al clima escolar. El rol del director entendido como aquello que realmente realiza el director, debe alinearse tanto con sus funciones como con los objetivos de la institución educativa en la que labora. Además el director debe

considerar que el centro escolar se encuentra inmerso dentro del contexto social y cultural en donde está ubicado. “La educación debe hacerse cargo de la transformación que experimenta el contexto cultural inmediato en el que se desenvuelve. La escuela tendrá que asumir nuevos roles en un contexto social cuyas bases tradicionales se han debilitado” (Bruner, 2000, citado en Escamilla, 2006 p.74-75). Razón por la cual el rol del director debe involucrarse tanto en el área educativa y administrativa, como en el contexto cultural en el que se desenvuelven los estudiantes; para que la educación pueda ser realmente integral y se acople a la realidad social y el mundo en el que se desenvuelven y desenvolverán los estudiantes.

De manera que, la realidad contextual juega un papel esencial en el proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes y futuros ciudadanos de Guatemala. Es importante que se enseñe teniendo en cuenta la relación del contexto social con el contexto institucional escolar en el cual están inmersos los estudiantes. De lo contrario no existirá una relación entre lo que se aprende y la forma en que se vive, lo que se traduce en una falta de congruencia. La literatura revisada indica que el principal agente de cambio dentro de la instrucción educativa es el director, por ser este quien dirige la escuela, razón por la cual es el responsable de crear la congruencia necesaria entre lo que se enseña y el contexto en el que se enseña. Lo anterior da a entender que “... las responsabilidades que atañen a los directores se han incrementado, así como también las expectativas acerca de su rol” (Horn y Marfán, 2010, p.83). El rol de los directores ha aumentado su campo de acción a medida que se comprende la interrelación de la educación con otras variables sociales claves para el desarrollo integral de los estudiantes.

En relación a este tema, Sergio Antonio Escamilla Tristán, en su Tesis Doctoral: *El Director Escolar: necesidades de formación para un desempeño profesional*, indica que existen tres roles principales que deben cumplir los directores, tal y como se muestra en la siguiente página:

Figura 3. Los roles del directivo



Fuente: Mintzberg, citado en Escamilla (2006)

Para el mejoramiento del clima escolar es vital que el director cuente con autoridad para que otros sigan su ejemplo. En cuanto a los roles mencionados en la figura anterior, el director necesita los interpersonales para poder influenciar a otros y así lograr un equipo de trabajo en el cual él destaque como líder de la institución. Si el director no cuenta con roles interpersonales no podrá lograr que verdaderamente se trabaje en equipo. Por lo que será difícil que lo apoyen a la hora de tomar una decisión, no contará con influencia y por ende no podrá desempeñar su rol como líder de la institución. Además el director necesita roles informativos para poder relacionarse con los demás y dar a conocer las decisiones tomadas y los cambios a realizar enfocadas en el mejoramiento del clima escolar. Lo más importante de los roles informativos es lograr el respeto, la escucha activa y el apoyo de la comunidad educativa para que todos estén al tanto de la dirección de la institución y el camino a seguir para su mejoramiento. Por último en cuestión de roles de decisión el director debe contar con la información de los recursos materiales y humanos con que cuenta para poder tomar las decisiones adecuadas y que las mismas puedan llevarse a cabo, mejorándose en consecuencia el clima escolar.

C. Clima escolar

1. **¿Qué es clima escolar?** El clima o cultura escolar “se puede definir como los patrones de significado que son transmitidos históricamente, y que incluyen las normas, los valores, las creencias, las ceremonias, los rituales, las tradiciones, y los mitos comprendidos, quizás en distinto grado, por los miembros de la comunidad escolar” (Stolp y Smith, 1994, citados en Stolp, 1994). “... un buen clima escolar es una organización profesional donde existe colaboración entre directivos y profesores, en la que participan las familias y los estudiantes, y en las que se promueve el trato respetuoso entre los niños ...” (UNESCO, 2013). De manera que el clima escolar se refiere al conjunto de normas, valores y tradiciones que se comparten en el ambiente escolar en el que se encuentra inmersa una comunidad educativa.

El clima escolar tiene incidencia en el comportamiento y el desenvolvimiento del director, los maestros, padres de familia y estudiantes. Las normas, valores y tradiciones pueden servir para mejorar el aprendizaje y el desarrollo integral de los alumnos o en caso contrario se convertirán en un obstáculo para alcanzar estos objetivos. En ese sentido la escuela debe implementar programas o al menos estrategias de educación ciudadana, ya que la misma complementa al clima escolar al buscar fomentar “conocimientos, actitudes, percepciones y acciones favorables a la convivencia de los individuos” (BID, 2009). Por estas razones es importante establecer, dentro del clima escolar, un conjunto de estrategias de educación ciudadana ambiente que permita la motivación y el fomento de las capacidades de la comunidad educativa; y que propicie el aprendizaje eficiente y el desarrollo integral de los estudiantes.

2. **Mejorando el clima escolar.** Por lo tanto, teniendo en cuenta la importancia del ambiente en el que se encuentra la comunidad educativa y comprendiendo que el clima escolar puede renovarse para así alcanzar los factores y las estrategias enfocadas en civismo, valores, tolerancia y trabajo en equipo. Los cuales buscan mejorar el clima escolar a través del aumento de la efectividad de la escuela, la mejora de la calidad educativa y la formación

equilibrada de los estudiantes (emocional, racional y práctica), y el logro de los objetivos institucionales trazados.

Figura 4. Factores y estrategias para mejorar el clima escolar



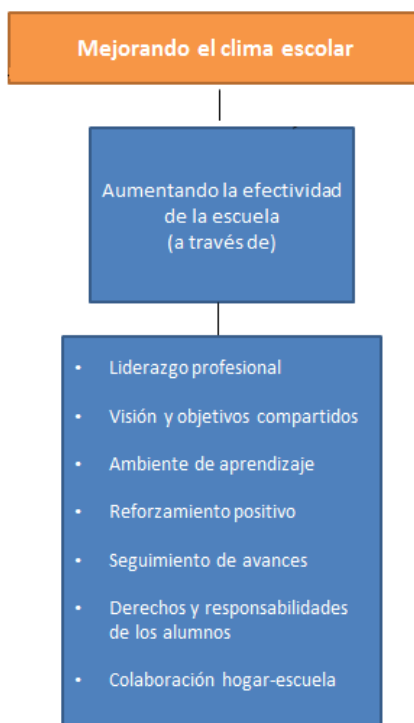
Fuente: Elaboración propia con base en Escamilla (2006)

Además en el *Currículo de Formación Inicial Docente de Guatemala* se indica que se debe fomentar “un ambiente afectivo adecuado... a través del uso de diferentes metodologías y estrategias” (citado en Gálvez-Sobral, 2001); de las cuales se mencionan: fomento de valores, aprendizaje colaborativo, clima afectivo adecuado, normas de convivencia y el evitar agresiones.

Las metodologías relacionadas con el párrafo anterior se estarán ampliando a medida que se avance en la lectura de este capítulo, especialmente en el inciso E. Programa *Antibullying*. En cuanto a las estrategias y factores expuestos en la Figura 3, las mismas se desarrollan a continuación.

a. Aumentando la efectividad de la escuela. Las estrategias dirigidas a aumentar la efectividad de la escuela para mejorar el clima escolar se desarrollan de la siguiente manera.

Figura 5. Factores y estrategias para mejorar el clima escolar: aumentando la efectividad de la escuela



Fuente: Elaboración propia con base en Escamilla (2006)

- Liderazgo profesional: el liderazgo de directores y maestros debe influir y ser ejemplo de acciones positivas que repliquen luego los estudiantes; generando así un clima armonioso y colaborativo en el centro educativo.
- Visión y objetivos compartidos: una comunidad educativa que comparte visión y objetivos tiene un rumbo establecido, y buscará

estrategias para alcanzar los objetivos y ser fiel a su visión; lo que hace que cuente con un ambiente congruente.

- Ambiente de aprendizaje: se necesita crear una atmósfera positiva, motivante; lo que se traduce en la creación de un clima escolar adecuado.
- Reforzamiento positivo: un clima escolar debe contar con reglas claras, con disciplina y retroalimentación que ayude al estudiante a entender lo que es un comportamiento adecuado y un comportamiento no adecuado. Lo importante es que las reglas se cumplan, la disciplina sea justa, la retroalimentación sea positiva y se alimente la comunicación constante que ayude a acabar con la cultura del silencio.
- Seguimiento de avances: se deben realizar evaluaciones constantes del funcionamiento de la escuela, siendo el clima escolar uno de los temas a evaluar, con el fin de mejorarlo continuamente y mantener un clima armonioso en la institución.
- Derechos y responsabilidades de los alumnos: al estar conscientes los alumnos de sus derechos y responsabilidades, se crea un ambiente de reglas claras en donde todos conocen lo que pueden y no pueden realizar en el ambiente escolar.
- Colaboración hogar-escuela: el involucramiento de los padres con el aprendizaje de sus hijos, hace que los padres entiendan por medio de sus hijos las enseñanzas y normas de la institución y puedan colaborar con los objetivos de la institución.

b. Mejorando la calidad educativa y la formación integral. En cuanto a los factores que buscan mejorar la calidad educativa y la formación equilibrada de los estudiantes (emocional, racional y práctica) se amplían a continuación.

Figura 6. Factores y estrategias para mejorar el clima escolar: mejorando la calidad educativa y la formación equilibrada



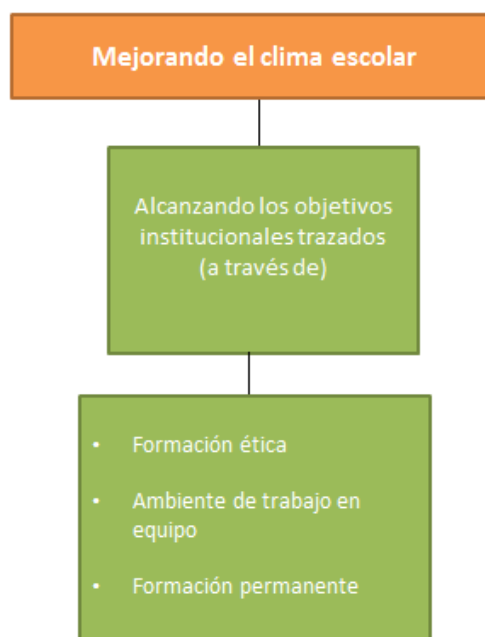
Fuente: Elaboración propia con base en Escamilla (2006)

- Pertenencia personal y social: educar para que se construya un sentido de bienestar personal y colectivo; en el que los estudiantes valoren y se respeten a sí mismos y a los demás.

- Convicción, estima y autoestima de los involucrados: mejorar la estima de los profesores para que estos generen climas de bienestar en donde se valore a todos los estudiantes. Y los estudiantes a la vez estimen a sus compañeros; creando así un ambiente de respeto en la institución.
- Fortaleza ética y profesional de los profesores: para relacionarse con el contexto del que provienen sus estudiantes y a partir de este logren generar experiencias productivas, creativas y agradables; con el fin que sus estudiantes encuentren positivismo en los ambientes en que se encuentran inmersos.
- Conducción de directores y supervisores: lograr una educación de calidad; promoviendo el trabajo en equipo y las alianzas entre la comunidad educativa.
- Trabajo en equipo dentro de la escuela: fomentar dialogo y comunicación dentro del centro educativo, haciendo énfasis en las acciones realizadas y sus resultados; con el fin de mejorar continuamente.

c. Alcanzando los objetivos institucionales trazados. Las estrategias que se enfocan en el mejoramiento del clima escolar por medio del logro de los objetivos institucionales trazados se describen en la siguiente página, luego de la Figura 7.

Figura 7. Factores y estrategias para mejorar el clima escolar: alcanzando los objetivos institucionales trazados



Fuente: Elaboración propia con base en Escamilla (2006)

- Formación ética: valores de responsabilidad, tolerancia, justicia y solidaridad que constituyan el cuerpo central de la formación de los ciudadanos, en un marco de respeto a la diferencia y la diversidad.
- Ambiente de trabajo en equipo: a través de una cultura de colaboración y confianza en la comunidad educativa.
- Formación permanente: para todos los integrantes de la comunidad educativa.

Las estrategias y los factores presentados en este inciso se centran en la importancia de crear un ambiente comprometido con el fomento de una convivencia respetuosa y tolerante en donde todos los miembros de la comunidad educativa conozcan

las normas y compartan los valores de la institución, con el fin de trabajar conjuntamente y así lograr el desarrollo y aprendizaje integral tanto cognitivo como afectivo y social de los estudiantes.

3. Directores comprometidos a mejorar el clima escolar. El director como líder del establecimiento debe ofrecer el apoyo adecuado para mejorar el clima escolar, para esto debe mantener las vías de comunicación abiertas con el resto de la comunidad educativa. Azzara citado en Kinlaw (2013), indica que un director muestra su liderazgo al relacionarse con todos los actores de la comunidad educativa de manera que manifieste interés genuino por cada uno de sus miembros. El director más considerado es aquel que es el más exitoso en crear relaciones interpersonales que demuestren su buen liderazgo.

Por esta razón el director como buen líder debe dar el ejemplo a su equipo, en particular a sus docentes, para que ellos siendo los adultos que se ven directamente involucrados con los estudiantes se sientan motivados, apoyados y respaldados por su director. La comunicación y relación positiva entre el director y su equipo de docentes ayudará a genera un clima escolar en el cual sea más fácil alcanzar los objetivos establecidos dentro del centro escolar.

Además, el director debe estar pendiente del clima escolar y de su evaluación para que el ambiente escolar sea armonioso y se logre generar un clima favorable para el desarrollo integral de sus estudiantes. El director muestra que colabora y está comprometido con el clima escolar cuando este incluye el tema de clima escolar como parte de su agenda de trabajo y está pendiente de evaluar el ambiente escolar en conjunto con maestros y padres de familia.

Para que el director este realmente comprometido con la mejora del clima escolar y propicie un ambiente favorable para el desarrollo cívico e integral de los alumnos; es importante que el director sea comunicativo, colaborativo, confiable y que este comprometido con su centro educativo y el logro de sus objetivos. Solamente de esta manera el liderazgo del director favorecerá a que el clima escolar sea agradable y no se desarrolle la intimidación, la violencia o el *bullying* dentro de la institución.

D. *Bullying*

1. **¿Qué es *bullying*?** El término anglosajón *bullying* se refiere a cuando “un estudiante es expuesto repetida y sistemáticamente a acciones negativas e intencionadas, por parte de uno o más estudiantes, que buscan infligirle incomodidad o daño.”(Olweus, 1993). El término implica un desbalance de poder entre quien agrede de forma repetida, sistemática e intencionada (agresor) y quién está expuesto a las acciones negativas (víctima).

Las acciones negativas que infringen daño se dividen en aquellas que causan daño:

- Físico: por medio de empujones, golpes, escupidas o patadas.
- Verbal: con insultos, apodos, silencios incómodos.
- Psicológico: utilizando amenazas, intimidación y exclusión.

En Guatemala, según la Dirección Ejecutora del Vicedespacho de Diseño y Verificación de la Calidad Educativa del Ministerio de Educación DIGEDUCA las acciones negativas que son más utilizadas son la agresión verbal, seguida de la exclusión social (Gálvez-Sobral & Castellanos, 2010).

El *bullying* se caracteriza, por llevarse a cabo en un ambiente en donde se observa que la “víctima es más débil física o psicológicamente que el agresor, lo que hace que ocurra un desbalance de poder que se traduce en el empoderamiento del agresor y el sufrimiento de la víctima” (Carrera, DePalma y Lameiras, 2011). El desbalance de poder en el ambiente está relacionado a la vez con falta de respaldo social para la víctima, ya que regularmente ni sus compañeros, padres o maestros le brindan apoyo.

Por tal razón, si se lograr crear un ambiente en donde se minimice el desbalance de poder y exista respaldo social para la víctima, el fenómeno del *bullying* debe disminuir.

2. **Diferencia entre *bullying* y agresión.** El *bullying* se considera una subcategoría de la agresión. Ya que aunque la agresión y el *bullying* comparten elementos, el *bullying* cuenta con características específicas que lo diferencian de otras conductas agresivas. La siguiente figura busca explicar la relación entre estos conceptos.

Figura 8. Relación entre agresión, violencia y *bullying*



Fuente: Olweus citado en Avilés (2002)

Como se observa en la Figura 8, la agresión abarca al *bullying* y a la violencia. Aunque estas son categorías autónomas, debido a las diferencias conceptuales de cada término.

En cuanto a la agresión, la misma se describe como un acto para herir o hacer daño. Y aunque el *bullying* también comprende estos elementos, el mismo también tiene que estar compuesto por los siguientes elementos para poder ser considerado *bullying*: debe ser intencional, repetitivo, durante un periodo de tiempo y debe resultar del desbalance de poder entre la víctima y el agresor.

Por esta razón, no se considera *bullying* cuando existen conflictos entre dos individuos de similares características en donde no existe un desbalance de poder. Tampoco existe *bullying* cuando dos compañeros se molestan de forma amigable sin intención de herir, o cuando dos o más compañeros se molestan en una sola ocasión (Gálvez-Sobral, 2011).

Además, el *bullying* puede relacionarse con la violencia, en ocasiones en las que el *bullying* toma formas de conductas físicas como pegar, empujar o dar patadas. Sin embargo, el *bullying* verbal y el *bullying* psicológico no se relacionan con la violencia (Avilés, 2002).

Es vital entender que el *bullying*, la agresión y la violencia son términos que comparten algunos elementos pero que también cuentan con diferencias concretas, por lo que no comparten una misma definición. Lo que implica, que no deben utilizarse como sinónimos.

3. ¿Cómo identificar el *bullying*? Para identificarlo lo primero que se necesita es conocerlo y saber diferenciar entre lo que es y no es *bullying*. Luego será más fácil reconocerlo dentro de la institución educativa. Para esto, es importante observar tanto el clima escolar como a los estudiantes.

En relación al clima escolar, los aspectos a observar son aquellos relacionados con la convivencia y las relaciones sociales. Por lo tanto, es de suma importancia que toda la comunidad educativa sea capaz de identificar como se encuentra el clima escolar en relación a la supervisión, el cumplimiento de las reglas del establecimiento y si el ambiente escolar es cordial y se basa en el trabajo en equipo. Cuando estos elementos no se perciben en el clima escolar, estas instituciones educativas están propensas a contar con desbalance de poder y por ende con *bullying*.

Para identificar el fenómeno entre los estudiantes, se deben entender y saber diferenciar las actitudes y comportamientos de los estudiantes involucrados en casos de *bullying*; para así poder tomar las acciones pertinentes para mejorar el clima escolar y minimizar el fenómeno. En la siguiente página en la Figura 9 se muestran las posibles características de un agresor y una víctima de *bullying*.

Figura 9. Posibles características del agresor y la víctima de *bullying*



Posible agresor:	Posible víctima:
<ul style="list-style-type: none"> • Molesta repetidamente de maneras distintas (sobre todo a aquellos que son indefensos): intimidando, amenazando, diciendo apodos, pateando, haciendo daño de las pertenencias de otros. • En algunas ocasiones utiliza a terceros para que realicen acciones negativas, en lo que el observa. • El <i>bullying</i> entre niñas es menos visible, la agresora esparce rumores, excluye y manipula a otras niñas para que causen daño a la víctima. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se les molesta, dice apodos, ridiculiza, intimida y degrada repetidamente. • Se les empuja o pega. • Se ven involucrados en peleas físicas de las cuales tratarán de huir. • Otros arruinan o quitan sus pertenencias (libros, dinero y demás). • Usualmente están solos, aislados, no tienen amigos. • Son elegidos de último a la hora de hacer deporte o realizar un juego grupal. • Se mantienen cerca de adultos a la hora del recreo. • Se ven tristes.

Fuente: Elaboración propia con base en Olweus (1993)

Por ende, si los comportamientos que se describen a continuación existen, es probable encontrar víctimas, agresores y *bullying* en una institución educativa.

4. Cómo afecta el *bullying*? El problema del *bullying* tiene efectos negativos tanto para estudiantes, como para el clima escolar y la sociedad en general. A continuación se presenta la información sobre cómo afecta el *bullying* a cada uno de ellos:

a. ¿Cómo afecta el *bullying* a los estudiantes? Los estudiantes involucrados en un ambiente en donde el *bullying* está latente, se tienen a verse afectado por el fenómeno como parte de su desarrollo: cognitivo, afectivo o social.

En el caso de la víctima, el estar expuesto a un contexto de desbalance de poder en donde continuamente se encuentra en una posición inferior se traduce en: baja autoestima y poca confianza en sí mismo; lo que a su vez afecta su desarrollo cognitivo ya que dado el sentimiento de inferioridad personal con que cuenta su rendimiento académico será más bajo que su capacidad intelectual. Además en cuanto al desarrollo social, es probable que le sea difícil establecer relaciones interpersonales con otros. Y en algunos casos se ha vinculado la depresión adulta con el *bullying* sufrido durante los años escolares.

Los agresores acostumbrados a contar con poder y a hacer daño comienzan a tener problemas con las relaciones interpersonales, ya que la intimidación y el control que ejercen hace que terminen teniendo pocas amistades en los años de secundaria y posteriormente en la universidad. Además es posible que en la adolescencia o en edad adulta se conviertan en delincuentes, que continúen intimidando o hasta que se metan en problemas con la policía (Olweus, citado en Davis, S. y Davis, J., (2003) y Ericson, (2001).

Los niños, que no son víctimas ni tampoco agresores, pero que se encuentran en un ambiente en donde se lleva a cabo el *bullying* también se ven afectado por el mismo. Ya que, aunque al principio puedan sentir empatía por las víctimas, a medida que pase el tiempo verán el fenómeno como algo normal y no realizarán ningún esfuerzo por ayudar a sus compañeros (por lo que perdura la cultura del silencio). Por ende disminuye su sensibilidad con los demás y pierden conciencia de lo que sucede a su alrededor; desvaneciendo su sentido de justicia.

b. ¿Cómo afecta el *bullying* al clima escolar? Según el Currículo de Formación Inicial Docente de Guatemala se debe “fomentar un ambiente afectivo adecuado en el aula a través del uso de diferentes metodologías y estrategias” (Gálvez-Sobral, 2011, p.34), entre ellas: a) fomento valores, b) aprendizaje colaborativo, c) clima adecuado, d) normas de convivencia, e) impedir las agresiones físicas, f) evitar la ansiedad y g) prevenir las presiones grupales.

Los centros escolares que no cuentan con estas estrategias y metodologías, desarrollan desbalances de poder en sus estructuras, falta de apoyo para las víctimas y terminan generando un clima propicio para que el fenómeno del *bullying* continúe y se magnifique.

El deterioro del clima escolar afecta a todos los involucrados, ya que la falta de un reglamento de convivencia, impide una buena disciplina en el establecimiento educativo (Voors, (2005); Davis y Davis, citados en Gálvez-Sobral (2011). Esta falta de disciplina se traduce en una falta de certeza en el comportamiento los estudiantes, lo que conlleva el incumplimiento de reglas. Al no cumplirse las reglas se crea un clima inseguro que desarrolla estudiantes que no cuentan con confianza, ni autoestima. Lo que ultimadamente crea un establecimiento de estudiantes con bajo rendimiento académico y poca formación integral a nivel individual y cívica.

Además, un clima escolar con estas características se torna en un ambiente poco deseable para convivir, afectando al director, maestros, padres de familia y estudiantes. Poco a poco el clima escolar se vuelve tan intolerable que los padres retiran sus hijos del establecimiento, viéndose afectada la reputación del centro educativo.

c. ¿Cómo afecta el *bullying* a la sociedad? El *bullying*, al formar parte habitual de los estudiantes, termina entendiéndose como algo normal, que es parte del ambiente. De manera que el niño crece con la noción que la falta de cooperación, trabajo en equipo, resolución de conflictos, cumplimiento de reglas y límites; corresponden a la manera

correcta en que se debe vivir en sociedad. Lo que implica, que estas acciones las replicará en su adolescencia y en su vida adulta; incorporándose las mismas en la sociedad guatemalteca como parte de un ciclo de abuso e intimidación (Sacayón, 2003).

La violencia es preocupante en nuestro país, día a día se observan más asaltos, delincuencia y muertes violentas. La misma ciudadanía es consiente que no se respetan las reglas y que existe impunidad en el cumplimiento de las leyes.

Los niños de hoy son los ciudadanos del mañana. Es vital que sean educados cívicamente para que aprendan que existe otro tipo de ambiente: un ambiente en donde se respete a los demás, se cumplan las reglas y se pueda convivir sin miedo. Es tarea de toda la comunidad educativa, la cual básicamente se compone de adultos, el brindar el ejemplo de un ambiente armonioso; para que los estudiantes de hoy sean los agentes de cambio que repliquen prácticas positivas en la sociedad guatemalteca del mañana.

5. Mejorando el clima escolar para reducir el *bullying* y mejorar el contexto guatemalteco. Para minimizar el fenómeno de *bullying* y mejorar el contexto escolar, es importante buscar que los estudiantes aprendan a relacionarse en un ambiente en donde se valore a la persona, se respeten las reglas y se trabaje en equipo. Si, el estudiante aprende a vivir con estos valores, seguramente se apropiará de ellos y seguirá utilizándolos durante toda su vida.

López Yáñez, citado en Escamilla, (2006) indica que “la escuela seguirá siendo la herramienta más importante de la que dispone la sociedad para asegurar una base común de valores y conocimientos...”. Escamilla indica que es vital que en la escuela se recuerde que se está formando a la nueva ciudadanía y no solamente se desarrolla la parte cognitiva de los niños; sino también su personalidad, ética y valores. El autor indica que sobre todo se deben cultivar los valores de responsabilidad, tolerancia, justicia y solidaridad se convertirán en el eje central de la formación de los futuros ciudadanos. “La escuela ya no podrá dejar de lado estos temas, sino que deberá de asumirlos desde una perspectiva activa, promoviendo su conocimiento y su práctica, en la perspectiva de formar una identidad personal que permita

valorar lo propio y lo de los demás, en un marco de convivencia armónica y de respeto a la diversidad de toda índole” (Escamilla, 2006).

En pocas palabras, es necesario crear un clima escolar adecuado en donde imperen los valores y exista respeto mutuo basado en un interés genuino por los demás; esto ayudará a que no quepa lugar para la intimidación y que en caso se desarrolle, sean los estudiantes quienes ayuden a detenerla identificándola y dando a conocer que la misma existe y que no debe ser tolerada. Si los alumnos aprenden a convivir en un ambiente en donde se viven los valores, existe respeto hacia los demás y se señalan las injusticias, contarán con un ejemplo de convivencia adecuada que podrán replicar en la sociedad guatemalteca cuando sea su momento de ser ciudadanos.

Al enseñar a los futuros ciudadanos de Guatemala, una alternativa diferente al ambiente social actual , en donde impera la violencia, la desconfianza y la impunidad; se logrará no solo que se reduzcan las acciones agresivas dentro del contexto escolar, sino que también se minimicen ultimadamente en el contexto social guatemalteco.

Al entender la gravedad de las consecuencias del fenómeno tanto a nivel individual, como escolar y social. Es imperativo que se realicen acciones que ayuden a crear conciencia del *bullying* para luego poder establecer estrategias enfocadas en reducirlo, ayudando así a minimizar sus efectos negativos. Por esta razón, en el siguiente inciso se indaga sobre la creación de un Programa *Antibullying*.

E. Programa Antibullying

Un programa *antibullying*, se refiere a un conjunto de acciones organizadas que buscan solventar el problema del fenómeno de *bullying* en el contexto educativo. Existen básicamente dos tipos de programas *antibullying*: aquellos dirigidos a erradicar el *bullying* por medio de medidas meramente orientadas en el comportamiento de los estudiantes; y los programas de prevención y disminución del fenómeno por medio de medidas mayormente enfocadas en la mejora del clima escolar.

El primer tipo de programa fue elaborado por Dan Olweus, quién empieza a estudiar el *bullying* desde los años 70's, la información presentada se basa en su libro: *Bullying at School: What we know and what we can do*. El segundo tipo de programa se comienza a explorar a principios de este siglo, y ha sido descrito a cabalidad por el psicólogo y orientador escolar español: José María Avilés en el documento: *Bullying: Intimidación y maltrato entre el alumnado*.

A continuación se explica la estructura, estrategias y objetivos básicos de ambos programas.

1. Programa *Antibullying* Olweus. El programa de intervención de Olweus busca generar mejores relaciones entre compañeros de clase por medio de la reducción total de los problemas entre los abusadores y las víctimas. Lo que se traduce en mayor seguridad y aceptación social para las víctimas; y la reducción de conductas agresivas acompañadas de mayor asertividad por parte de los abusadores.

Para poder mejorar las relaciones dentro y fuera de la escuela, el autor indica que la mejor estrategia consiste en concientizar e involucrar a los adultos para que ellos entiendan la gravedad del fenómeno y por ende busquen formas de solventar el problema. Para esto Olweus especifica que lo primero que se debe hacer es recolectar información detallada de la situación específica del *bullying* de cada institución educativa en particular. Por lo que el autor propone un cuestionario que deben realizar todos los estudiantes del centro educativo. El mismo se compone de 40 preguntas relacionadas con el *bullying*: las posibles formas negativas en que se puede hacer *bullying*, el género que puede estar intimidando, los lugares en donde ocurre, etc.

Luego de contar con la información del *bullying* en el establecimiento educativo, Olweus propone que el siguiente paso es el tomar medidas *antibullying* para la eliminación del fenómeno.

a. **Medidas antibullying.** El autor explica que las primeras medidas que debe tomar la institución educativa, deben ser a nivel escolar, luego dentro de cada salón de clase y por último las medidas a nivel individual. De tal manera que la estructura del programa va de un enfoque macro, en el cual se involucra a todos los estudiantes de la escuela, hasta un enfoque personalizado, basado en cada estudiante de manera individual.

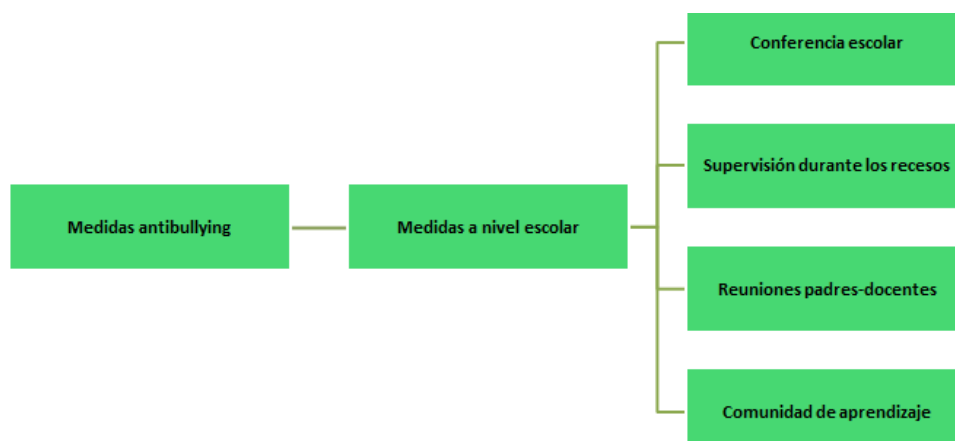
Figura 10. Estructura del programa *antibullying* de Olweus



Fuente: Elaboración propia con base en Olweus (1993)

1) **Medidas a nivel escolar:** medidas que se deben tomar para todos los estudiantes del centro educativo, aun aquellos que no son agresores o víctimas.

Figura 11. Medidas a nivel escolar del programa *antibullying* de Olweus



Fuente: Elaboración propia con base en Olweus (1993)

- Conferencia escolar: para que todos los adultos involucrados en la institución (padres, directores, maestros, psicólogos, etc.) estén al tanto de lo que es *bullying*, los resultados del cuestionario y el objetivo del programa *antibullying* a implementar. Es imperativo lograr el involucramiento y el compromiso de los adultos involucrados con el programa *antibullying*.

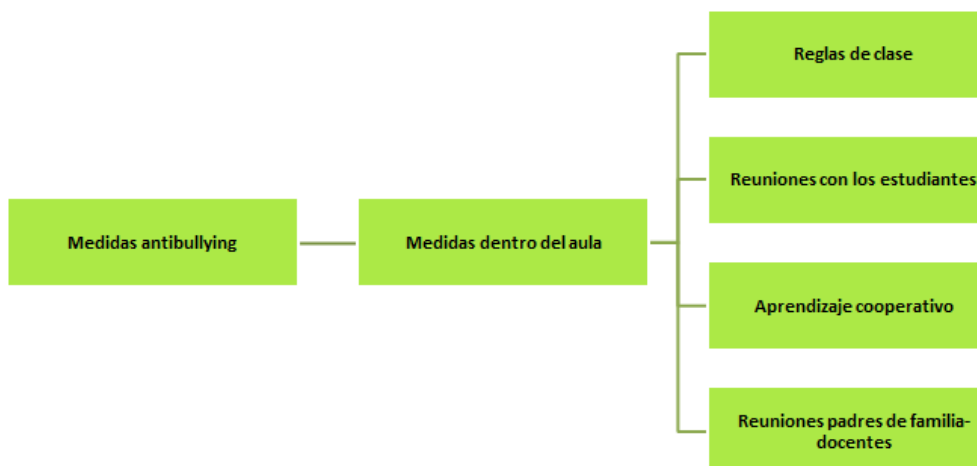
- Supervisión durante los recesos: debe ser constante ya que se ha probado que la supervisión adulta durante los recesos disminuye el fenómeno. Además los docentes deben intervenir en casos de *bullying*, para que se transmita el mensaje: “No aceptamos *bullying*”.

- Reuniones padres-docentes: deben buscar comunicación y cooperación entre la casa y el centro educativo, para contraatacar el fenómeno. Las reuniones deben informar de las acciones a tomar en cuanto al fenómeno así como casos particulares, en caso sea conveniente.

- Comunidad de aprendizaje: grupo sirve como centro de apoyo, comunicación e involucramiento para que los docentes puedan hablar de sus con el fin de replicarlas y ponerlas en práctica.

2) Medidas dentro del aula: medidas que se deben tomar para todos los estudiantes dentro del aula, aunque se deben enfocar en los agresores y las víctimas. En la Figura 12 de la siguiente página se han diagramado.

Figura 12. Medidas dentro del aula del programa *antibullying* de Olweus



Fuente: Elaboración propia con base en Olweus (1993)

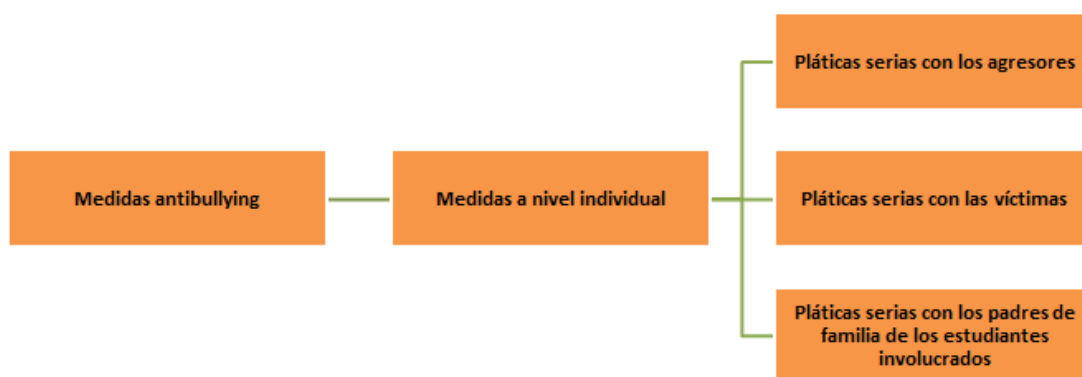
- Reglas de clase: se deben elegir y explicar claramente las reglas y las consecuencias (recompensas y castigos) de las mismas. Las reglas deben ser elegidas por los estudiantes y los docentes para que todos se responsabilicen de las mismas. Las reglas deben incluir el tema de *bullying* para que quede claro que el mismo no se tolera en el aula.
- Reuniones con los estudiantes: el docente propone reuniones semanales con los estudiantes para fomentar la comunicación del fenómeno entre los compañeros de clase. La idea es que los niños puedan ser escuchados, expresen lo que sienten y se acabe con la cultura de silencio en relación al fenómeno.
- Aprendizaje cooperativo: dividir a los niños en grupos pequeños y dejarles una tarea en común; es vital que todos los estudiantes sepan de todos los temas y sean responsables del resto del grupo y el trabajo final. El aprendizaje cooperativo ayuda a reconocer a los

alumnos solitarios y a que la maestra pueda asignar dependencia positiva entre los miembros del grupo para que trabajen en equipo, cooperen y sean más comprensivos entre ellos.

- Reuniones padres de familia-docentes: las reuniones deben buscar la comunicación y cooperación entre la casa y el centro educativo, para combatir el fenómeno de *bullying*. Las reuniones pueden ser por vía telefónica, de forma individual, con varios padres de familia del aula y en algunos casos con la participación de los estudiantes. Las mismas deben informar de las acciones a tomar en cuanto al fenómeno así como casos particulares, en caso sea conveniente.

3) Medidas a nivel individual: las mismas se basan en pláticas de manera individual con los estudiantes involucrados así como con sus padres para hacerles ver la gravedad del *bullying* y darles a entender que el mismo no se tolera en la institución educativa.

Figura 13. Medidas a nivel individual del programa *antibullying* de Olweus



Fuente: Elaboración propia con base en Olweus (1993)

- Pláticas serias con los agresores: los docentes deben platicar seriamente con los abusadores para que dejen de hacer *bullying* dejando claro que el *bullying* debe terminar inmediatamente o habrán serias consecuencias.

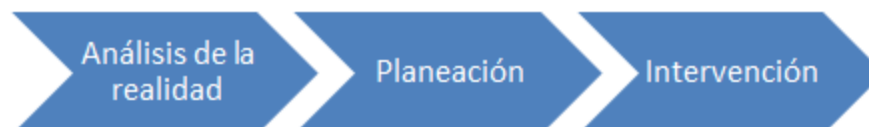
- Pláticas serias con las víctimas: por parte de los docentes para lograr cooperación y comunicación de los adultos de la institución y de casa. Para que todos estén enterados de lo que sucede. En muchos casos el maestro tendrá que proteger a la víctima del *bullying*.

- Pláticas serias entre los padres de los estudiantes involucrados: el docente debe contactar a los padres de los estudiantes involucrados cuando el problema es más serio; con el fin de discutir juntos una manera de solucionar el problema. En algunos casos podrá juntarse con los padres del agresor y la víctima al mismo tiempo. En otras ocasiones será mejor hacerlo individualmente con cada familia.

2. Programa *Antibullying* Avilés. El programa *antibullying* propuesto por José María Avilés (2002) se basa en la prevención de *bullying* por medio de la creación de un contexto educativo en el cual no surja un desbalance de poder y por ende sea difícil que exista *bullying*. Por consiguiente, se enfoca en fomentar un clima escolar armonioso para tratar el fenómeno a largo plazo. El programa de Avilés construye sobre el enfoque de Olweus; ya que hay ciertas iniciativas del programa que se centran en acciones directas entre agresores y víctimas. Aunque estas ultimadamente buscan contribuir a la mejora el clima escolar, objetivo primordial del Programa *Antibullying* de Avilés.

La estructura del programa se basa en el análisis y el diagnóstico de la realidad del fenómeno dentro de la institución educativa, la planificación del programa y la puesta en marcha del mismo. Tal como se muestra en la siguiente figura.

Figura 14. Estructura del programa *antibullying* de Avilés



Fuente: Elaboración propia basada en Avilés (2002)

a. Análisis de la realidad: es imperativo que la comunidad educativa de la institución sepa de dónde se parte para que juntos sean capaces de trazar objetivos y buscar que se adapten a su realidad particular (Avilés, 2002, p.27). Para conocer la realidad del fenómeno dentro del centro educativo se deben:

- Realizar conferencias y charlas de *bullying*: dirigidas a toda la comunidad educativa con la idea de comunicar: una definición unificada de *bullying*; aclarar de los mitos y las consecuencias del fenómeno; la postura de mejorar el clima escolar para la prevención del *bullying* y la creación del Programa *Antibullying*.
- Medir el *bullying* en el centro educativo: para contemplar las relaciones sociales, los temas de convivencia, el contexto, etc. y así poder analizar los factores actuales del contexto escolar, que se tiene a favor y en contra para tratar el *bullying*. Para medir el *bullying* Avilés propone que se apliquen cuestionarios, listas de cotejo y entrevistas con diferentes sujetos de la comunidad educativa.

b. Planificación: la planificación del programa *antibullying* debe basarse en las características propias del centro educativo para que el mismo sea efectivo. Además debe involucrar a toda la comunidad educativa para que todos estén comprometidos con el programa; de ser posible es recomendable contar con la ayuda de un experto en *bullying* para que sirva como consejero. La planificación del programa *antibullying* propuesto por Avilés (2002) se basa en cinco elementos descritos en el Figura 15.

Figura 15. Elementos de la planificación en el programa *antibullying* de Avilés



Fuente: Elaboración propia basada en Avilés (2002)

1. ¿De dónde partimos?: se busca realizar un diagnóstico y análisis del punto de partida o la situación actual del *bullying* en el centro escolar por medio de diversos instrumentos.
2. ¿Qué nos proponemos?: el siguiente paso busca una propuesta para la situación a la que nos gustaría llegar luego de realizado el programa *antibullying*. Por lo que, lo más importante es este paso es identificar

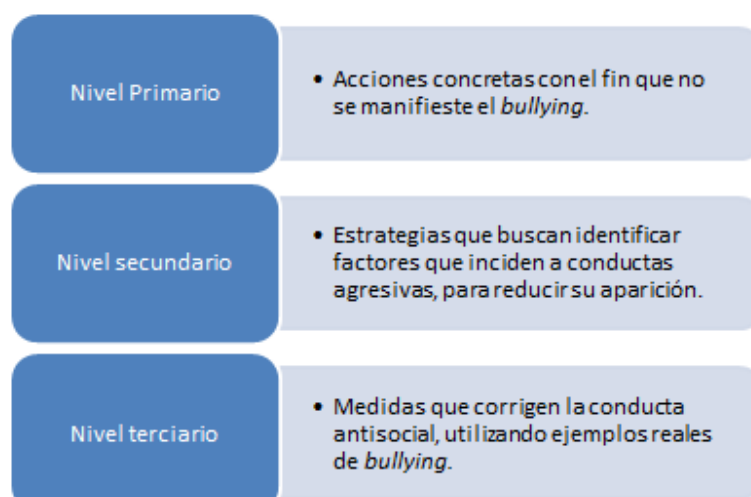
los objetivos que buscamos y determinar en cuánto tiempo queremos alcanzar estos objetivos. En esta etapa es vital tomar en cuenta la información obtenida del análisis de la realidad.

3. ¿Cómo pensamos llevar a la práctica el programa?: Luego compete crear el plan de acción del programa *antibullying*, el cual debe reflejar las decisiones consensuadas de la comunidad educativa en cuanto a lo que es el *bullying* y los objetivos del programa. Adicionalmente, debe contener: las responsabilidades de los actores educativos, las acciones (estrategias y técnicas) que se pretenden tomar, así como la explicación de cómo se realizará el seguimiento y evaluación del programa.
4. Lo llevamos a la práctica: Al completar el plan de acción el mismo debe ponerse en práctica. Para asegurarse que el funcionamiento del plan sea exitoso es imperativo que la comunidad educativa tenga una misma visión sobre que es el *bullying*, cuente con el conocimiento necesario sobre el plan de acción elaborado, sus mecanismos y las personas responsables de cada acción. Además es vital que la comunidad educativa este comprometida con el programa y colabore con el mismo de manera continua.
5. ¿Hasta qué punto lo vamos consiguiendo?: es importante el seguimiento del programa para poder evaluarlo. Al evaluar es programa se podrá determinar si el mismo está dando los resultados esperados o si se deben mejorar algunos aspectos para obtener mejores resultados.

c. **Intervención:** La intervención es la acción concreta que se utiliza para prevenir el *bullying*. A continuación se describen algunas de las estrategias de intervención, las cuales buscan mejorar el clima escolar y minimizar el fenómeno del *bullying* en las instituciones educativas. Es importante recordar que no todas las intervenciones son para todas las instituciones educativas, dependerá si las mismas se adaptan a la realidad del instituto escolar en cuanto al fenómeno.

Avilés describe las intervenciones por medio de niveles, tal como se explica a continuación.

Figura 16. Niveles de intervención del programa *antibullying* de Avilés



Fuente: Elaboración propia basada en Avilés (2002)

- **Nivel primario:** estrategias para intervenir acciones concretas con el fin de que no se manifiesta el *bullying*.
 - Reuniones periódicas dentro del aula: buscan que se debata “el cumplimiento de las normas por parte del grupo, el clima de relaciones que existe y cualquier problema que pueda surgir en la clase o en el centro” (Avilés, 2002, p.48).

- El círculo de calidad: se lleva a cabo por medio de reuniones entre los estudiantes designados y un adulto para revisar y dialogar sobre la convivencia en el centro escolar. Se busca enseñar a estos estudiantes, técnicas para resolución de problemas como: generación de ideas, observación, desarrollo de soluciones, etc.

 - Reuniones de padres y profesorado: los padres de familia deben estar informados de la situación del *bullying* dentro del centro para que se vean involucrados en la minimización del mismo y sean capaces de hablar con sus hijos del tema para responsabilizarlos de sus acciones y ayudarlos en su situación particular.

 - Utilización de la dramatización y el *roleplaying*: se dramatiza una situación de *bullying* y los estudiantes participan como actores u observadores de la situación. Se busca entender como siente y piensan los estudiantes para que puedan controlar sus emociones y ser más empáticos.
- **Nivel secundario**: estrategias que buscan identificar factores que inciden a conductas agresivas. Por lo que se busca reducir el nivel de riesgo de aparición y si acaso apareciesen que su duración sea corta.
 - Sistema de ayuda: se instruye a algunos estudiantes para que con sus habilidades puedan ayudar a otros compañeros. Razón por la cual se forman grupos en donde los estudiantes actúan como:
 - Tutores de otros estudiantes
 - Ayudantes de los estudiantes recién llegados a la institución
 - Ayudantes de recreo

- **Nivel terciario:** estrategias que corrigen la conducta antisocial, utilizando ejemplos reales de *bullying* en el centro escolar.
 - Método Pikas¹: primero el profesor se reúne con diversos agresores, por separado, y les plantea una situación de *bullying* y les pregunta cómo se puede mejorar la situación. Las víctimas también serán entrevistadas, por separado, para que informen de la situación de *bullying* que viven. La idea es seguir realizando reuniones con cada uno de los involucrados, por separado, para ver el progreso de la situación. Luego se realiza una reunión con diversos agresores en grupo para crear un plan que ayude a resolver la problemática del *bullying*. Finalmente se junta cada agresor con su víctima para negociar y acordar una solución.
 - Círculo de amigos: el círculo de amigos busca incluir en un grupo, a aquellos niños que se encuentran aislados. La idea del mismo es generar un clima de aceptación, en el cual se puedan buscar elementos en común, que ayuden a ver a la persona aislada como un igual y no como alguien ajeno.

¹Tomado de *Bullying: Intimidación y maltrato entre el alumnado*, escrito por José María Avilés.

VII. Marco metodológico

El capítulo presenta la metodología que permitió desarrollar tanto el estudio del modelo de trabajo profesional, como el “Manual para fortalecer el rol de liderazgo del director educativo de primaria en la mejora del clima escolar y la reducción del *bullying*” producto del mismo. Por esta razón, el contenido del capítulo presenta aspectos como los objetivos, el tipo de investigación, los sujetos de estudio, así como las técnicas y los instrumentos empleados en la misma. También expone las fases, alcance y limitaciones de la investigación.

A. Investigación

1. Definición del problema. En el ámbito educativo actual se evidencia que varios de los problemas existentes tienen su origen en: a) un clima escolar hostil, b) ausencia de liderazgo por parte de los directores, c) poca tolerancia hacia los demás y falta de valores, d) la cultura del silencio; aspectos que valieron la pena investigar ya que generan un clima escolar en donde el *bullying* es frecuente y tiende a afectar a los estudiantes, al clima escolar y a la sociedad guatemalteca en general.

Al analizar estos aspectos se encuentra que: un clima escolar hostil impide que los estudiantes se desarrollen integralmente, pues afecta las relaciones y la comunicación entre los miembros de la comunidad educativa; propiciando que estas no se lleven a cabo apropiadamente ni integren a su proceder valores morales e institucionales.

Además, la ausencia de liderazgo por parte de los directores se traduce en un establecimiento: a) con indisciplina y sin un ejemplo adulto que puedan emular los estudiantes, b) en donde cada profesor traza su propio camino, sin contar con un guía o apoyo claro, y c) en el que la comunidad educativa no conoce ni se siente comprometida con la institución o sus objetivos.

La poca tolerancia hacia los demás y la falta de valores crean problemas de convivencia y generan un clima en donde surge el egoísmo, la insensibilidad y la falta de solidaridad, honestidad y justicia. Al mismo tiempo la existencia de una cultura o ley de silencio, la cual consiste en que tanto las víctimas como los espectadores no hablen de las injusticias que observan y ocurren dentro del establecimiento escolar; contribuye a que los estudiantes perciban que un ambiente social normal es aquel donde no se tolera a los demás, se vive sin valores y se callan las injusticias observadas; acciones que probablemente replicarán a la hora de ser ciudadanos.

Y no es conveniente que se sigan reproduzcan acciones violentas en la sociedad, sobre todo al contemplar los indicadores de violencia en el país, donde día a día se observa mayor delincuencia, asaltos y muertes violentas. De hecho la misma ciudadanía es consciente que no se respetan las reglas y que existe impunidad con el cumplimiento de las leyes.

Si los futuros ciudadanos de Guatemala han vivido siempre en ambientes hostiles en donde impera la violencia y los antivalores, ¿Cómo podrán construir una sociedad de tolerancia y convivencia pacífica, cuando no la conocen?

2. Objetivos

a. Objetivo general

- Identificar el rol que como líder educativo de primaria debe desarrollar el director en la construcción de un clima escolar que impida el surgimiento o reduzca el *bullying* en el centro educativo que lidera.

b. Objetivos específicos

- Mostar al director la importancia del rol que ejerce como líder de su establecimiento educativo en cuanto al clima escolar y la prevención del *bullying*.

- Fortalecer el liderazgo y la gestión del director a través de estrategias e intervenciones concretas que logren generar incidencia en el clima escolar y con ello se reduzca y/o prevenga el *bullying*; al mismo tiempo que se fomente una buena formación ciudadana en los estudiantes.
- Elaborar un manual dirigido a directores que permita formarles y empoderarles sobre la forma adecuada de impulsar acciones *antibullying*, lideradas por el director que mejoren el clima escolar y reduzcan el *bullying*.

3. Enfoque, paradigma y tipo de investigación. El presente estudio se desarrolló a través del enfoque cualitativo, ya que se centra en el comportamiento humano, la observación de las personas y sus relaciones sociales. Particularmente en cómo influye el liderazgo del director en las relaciones dentro del centro escolar, especialmente en la mejorar el clima escolar y la prevención y reducción el fenómeno de *bullying*.

El estudio emplea el paradigma crítico, el cual se centra en “...un proceso de interrogación conducido por y para las personas tomando la acción, [con el fin de transformar] actitudes y comportamientos” (Sagor, 2000), esto es lo que se pretende con la investigación. Ya que se busca transformar el rol de los directores de primaria por medio de la elaboración de un manual que les ayude desarrollar diferentes actitudes de liderazgo para mejorar su clima escolar; y con esto realizar un cambio en el comportamiento de los estudiantes y las relaciones sociales en el centro escolar, lo que conlleva a la reducción del *bullying*.

La investigación se centra en el estudio de caso de una institución educativa de la zona 15 de la ciudad capital. Se ha elegido investigar por medio del este método, ya que el centro educativo en mención ha implementado un programa, impulsado por su directora, que han generado un clima escolar positivo que ha contribuido a disminuir los casos de

bullying en este establecimiento. Por lo que se busca utilizar el ejemplo del estudio de caso con el fin de replicar el liderazgo mostrado por la directora de este establecimiento en dos directores de instituciones educativas de la misma área, para lograr fortalecer el clima escolar y minimizar el *bullying* en estas dos instituciones educativas.

4. Sujetos de investigación. Los sujetos de investigación estudiados fueron: la directora del centro escolar de la zona 15 de la Ciudad de Guatemala que será estudiado, así como dos directores, tanto del sector público como del sector privado, de la misma zona que han sido entrevistados y recibirán el manual. Ya que se busca entender el rol de liderazgo del director en el clima escolar y la disminución del *bullying*.

Figura 17. Sujetos de investigación



Fuente: Elaboración propia

La selección de los mismos se basó en el área geográfica a estudiar y en la apertura e interés de los directores en cuanto al presente estudio. Además el supervisor educativo del área y otros dos expertos en el tema de *bullying* serán tomados en cuenta a la hora de validar el manual.

5. Pregunta de investigación y supuestos de investigación

- **Pregunta de investigación** ¿Es determinante el rol de liderazgo del director educativo de primaria en relación a la mejora del clima escolar y la disminución de *bullying* en el centro educativo que lidera?
- **Supuestos de investigación**
 - El director educativo al descubrir el rol de liderazgo que desarrolla y proyecta dentro de su centro educativo, contribuirá con la mejora del clima escolar y la disminución del *bullying*.
 - El rol del director como líder de la institución educativa es determinante en el ambiente escolar de la institución a la que pertenece.
 - La mejora del clima escolar genera un ambiente armonioso y positivo que evita que surjan casos de *bullying*.

6. Técnicas para la recolección de datos e instrumentos de investigación. Para la recolección de datos se realizaron entrevistas semiestructuradas a la directora del estudio de caso, así como a los dos directores de los establecimientos que serán beneficiados por este estudio. Además, la información pertinente en relación a las acciones que han implementado para mejorar el clima escolar y disminuir el *bullying* se obtuvo de la directora motivo de estudio de caso. Por lo que estas entrevistas e información de acciones *antibullying* se sumaron a la literatura tanto nacional como internacional consultada en relación al director, el liderazgo, el clima escolar y el *bullying*.

En la siguiente página se presenta una tabla con los instrumentos de investigación utilizados en esta investigación.

Tabla 5. Instrumentos de investigación

INSTRUMENTO	QUE EVALUARÁ	SUJETOS DE ESTUDIO	PROPÓSITO
Entrevista semiestructurada 1	Rol del director en el clima escolar, historial de <i>bullying</i> en el centro educativo, acciones y programa de prevención y sus resultados	Directora motivo de estudio de caso	Establecer si el rol de liderazgo del director influye positivamente en el clima escolar y ayuda a disminuir el <i>bullying</i> .
Observación (centro escolar estudio de caso)	Clima escolar, trato entre comunidad educativa, valores, interacciones sociales.	Directora y comunidad educativa de estudio de caso	Contar con una idea de cómo se maneja actualmente el centro educativo, sobre todo en relación al clima escolar; para saber si los programas que se han adaptado han ayudado a disminuir el <i>bullying</i> .
Entrevista semiestructurada 2	<p>a. La manera como se conciben el rol del director dentro del clima escolar.</p> <p>b. El desarrollo de acciones concretadas que han contribuido a disminuir el fenómeno de <i>bullying</i>.</p>	<p>a. un director del sector público de nivel primario que recibirán el manual.</p> <p>b. un director del sector privado de nivel primario que recibirán el manual.</p>	Identificar las características del contexto actual de los establecimientos objeto de estudio para que las estrategias a diseñar contribuyan con el mejoramiento del clima escolar y la disminución del <i>bullying</i> .

Fuente: Elaboración propia

En la sección de Anexos de este documento se encuentra la información referente a la estructura de los instrumentos de investigación, especialmente en relación a las entrevistas semiestructurada y la observación realizada en el centro escolar motivo de estudio de caso.

7. Fases de la investigación. Los pasos a seguir de la investigación fueron los siguientes:

- Fundamentación teórica y recopilación de información.
- Obtención de consentimiento a participación de los sujetos que forman parte del estudio.
- Entrevista semiestructurada a la directora del estudio de caso enfocada el programa utilizado para mejorar el clima escolar y disminuir el *bullying*.
- Observación del centro escolar a investigar.
- Entrevista semiestructurada de los dos directores que obtendrán el manual.
- Obtener las conclusiones de las estrategias del estudio de caso que pueden ser utilizadas para los dos centros escolares que obtendrán el manual, apoyándose además en la literatura actual en relación a los temas.
- Elaboración del manual con base a los resultados obtenidos.
- Validación del manual según expertos: supervisor, directores correspondientes y dos expertos en *bullying*.
- Reestructuración de manual según comentarios de expertos.

8. Alcance y limitaciones. El alcance del estudio se centra en dos centros educativos, uno público y el segundo privado, ubicados en la zona 15 de la ciudad de Guatemala, se estableció de esta manera ya que el estudio a realizar se basa en un centro escolar de esta zona. Y el manual a elaborarse, como resultado de dicho estudio, se ha entregado a dos institutos educativos de la zona 15 con el fin de contribuir a mejorar el clima escolar y reducir el *bullying* en dichas instituciones.

Con la elaboración del manual se ha creado conciencia en los directores sujetos de estudio, del rol de liderazgo con que deben contar para alcanzar el desarrollo integral de los estudiantes de la institución que lideran. Además, se espera que otros directores del área, tomando el ejemplo de los cambios positivos que se esperan generen en los primeros dos

centros educativos, puedan tener acceso al manual para poder ayudarlos a concientizar sobre la importancia de su rol dentro de su establecimiento y con esto se pueda expandir la utilización del manual a otros centros educativos del área.

Las limitaciones del estudio se centran en el hecho que únicamente se toman en cuenta a dos centros educativos que se encuentran en la zona 15 de la ciudad de Guatemala. Por lo mismo el resto de establecimientos del área a investigar y de las Direcciones Departamentales de Educación de la ciudad no forman parte del estudio y por ende no recibirán el manual. Esta limitación se debe fundamentalmente al hecho que se pretende contextualizar el manual y crear un prototipo que podrá luego replicarse.

Por otra parte se debe hacer notar que el manual se centra en la figura del director por ser este a quien se le ha sido conferida la responsabilidad de dirigir la escuela. Pero es importante aclarar que lo ideal es crear diversos manuales dirigidos a: docentes, padres de familia y estudiantes para que toda la comunidad educativa tenga conocimiento del rol con que cada uno cuenta en relación al clima escolar y la prevención del *bullying*.

B. Validación de la propuesta de modelo de trabajo profesional

La validación del manual se desarrolló con el apoyo e involucramiento de dos expertos en materia de *bullying*; el MA. Guido Aguilar psicólogo reconocido que además ha estudiado el fenómeno y escrito libros relacionados con el tema, así como el MA. Andrés Gálvez-Sobral, Director del Centro de Investigaciones Educativas de la Universidad del Valle de Guatemala quien ha centrado sus estudios en *bullying*. Además de un director del sector público, un director del sector privado y el supervisor del área de la zona 15 de la ciudad capital, quienes han afrontado el fenómeno a lo largo de su carrera profesional.

La participación de los expertos, sus comentarios y opiniones respecto al manual ayudaron a contar con una base para mejorar el mismo. Y con esto lograr los objetivos estipulados que se pretenden alcanzar.

El procedimiento para la validación fue el siguiente (McKlem, s.f.):

- Solicitud de colaboración a expertos para la validación del manual.
- Explicación de los objetivos y temas del manual para que el experto cuente con las herramientas necesarias para emitir sus comentarios y recomendaciones.
- Presentación o envío del consentimiento informado y manual a los expertos.
- Validación de la propuesta de modelo de trabajo profesional por parte de los cinco especialistas de las áreas en gestión.
- Análisis de juicios obtenidos.
- Elaboración de las conclusiones.

VIII. Presentación de resultados

El presente capítulo ofrece los resultados del estudio cualitativo desarrollado, cuyo objetivo se centró en la interrogante: ¿Cuál debe ser el rol del director educativo de primaria en relación a la mejora del clima escolar que permita minimizar el fenómeno del *bullying*?

A. Investigación

En el Marco Teórico de este estudio se presenta la información relevante al tema de liderazgo, director escolar, clima escolar y *bullying*. En el mismo se pueden apreciar las conclusiones de diversos estudios y expertos del tema. A continuación se presentan los resultados más importantes de estos elementos, con el fin de determinar el rol del director en la construcción de un clima escolar agradable y positivo que reduzca el *bullying* y ayude a que los niños se desarrollen integralmente.

Figura 18. Interrelación de los elementos de estudio



Fuente: Elaboración propia con base en investigación teórica del presente estudio (2015)

B. Entrevistas semiestructuradas

Se realizaron tres entrevistas semiestructuradas dirigidas a los directores objeto de estudio, es decir, al director del centro escolar motivo de estudio de caso, así como a dos directores del área de estudio, un director del sector público y otro del sector privado.

En relación a la directora motivo de estudio de caso, la entrevista se realizó buscando:

Tabla 6. Instrumento de investigación directora estudio de caso

INSTRUMENTO	QUE EVALUARÁ	SUJETOS DE ESTUDIO	PROPÓSITO
Entrevista informal semiestructurada	La identificación de: a. la manera como se conciben el rol del director dentro del clima escolar. b. el desarrollo de acciones concretadas que han contribuido a disminuir el fenómeno de <i>bullying</i> .	Directora motivo de estudio de caso	a) Conocer si el rol de liderazgo del director influye positivamente en el clima escolar y ayuda a disminuir el <i>bullying</i> . b) Identificar si las acciones realizadas en el establecimiento estudio de caso han mejorado el contexto del establecimiento y disminuido el <i>bullying</i> .

Fuente: Elaboración propia

Mientras que los directores del área de estudio apoyaron la investigación participando en una entrevista individual con los propósitos descritos a continuación.

Tabla 7. Instrumento de investigación directores área de estudio

INSTRUMENTO	QUE EVALUARÁ	SUJETOS DE ESTUDIO	PROPÓSITO
Entrevista semiestructurada	La identificación de: a. la manera como se conciben el rol del director dentro del clima escolar. b. el desarrollo de acciones concretadas que han contribuido a disminuir el fenómeno de <i>bullying</i> .	a. un director del sector público de nivel primario que recibirán el manual. b. un director del sector privado de nivel primario que recibirán el manual.	Identificar las características del contexto actual de los establecimientos objeto de estudio para que las estrategias a diseñar contribuyan con el mejoramiento del clima escolar y la disminución del <i>bullying</i> .

Fuente: Elaboración propia

1. Dirigida a director estudio de caso. La entrevista fue desarrollada a la directora de la institución educativa privada designada como estudio de caso. El centro fue elegido dado el compromiso de la Directora y de la institución en relación a la mejora del clima escolar y el establecimiento de un Programa de Valores sólido, que entre otras cosas minimiza el fenómeno del *bullying*.

- **Nivel académico.** La directora es Maestra de Párvulos y posee un Técnico Universitario en Administración de Recursos Humanos, título equivalente hoy en día a Psicóloga Industrial.
- **Experiencia en el ámbito escolar.** Ha fungido como maestra de párvulos 1 y como directora de preprimaria. Actualmente cuenta con 8 años de experiencia en el cargo de Directora Académica de primaria y secundaria de la institución que se ha tomado como estudio de caso.
- **Concepto de *bullying*.** Durante la entrevista se demuestra la preocupación de la directora por el tema y argumenta que “el mismo es un acto de violencia repetitiva que puede ocurrir dentro de los centros educativos, pero que es importante diferenciar que no toda violencia contra un estudiante corresponde a *bullying* y es importante dejar esto en claro, sino todo se convierte en *bullying* y esto no es correcto”.
- **Rol como director en cuanto al *bullying*.** En primer lugar destaca la importancia del trabajo en conjunto con los padres de familia: “ya que hoy en día existe una desvinculación de los padres con la educación de los hijos, lo que incluye su formación en valores y en la diferenciación entre lo que es bueno y lo que es malo”. Por tal razón, el establecimiento y ella como directora han tenido que asumir por completo el rol de la formación de los niños, de lo contrario indica que “nadie lo hará y es importante que los estudiantes se eduquen

integralmente. Es por esto que el establecimiento debe de ocuparse por la formación completa de los niños y de los problemas que puedan obstaculizar su desarrollo, incluido el *bullying*".

- **Acciones asumidas por usted y por el centro educativo respecto al *bullying*.**

Para minimizar el *bullying* la directora reconoce que se debe comenzar con la formación de los niños, razón por la que destaca la importancia de los valores y de las normas de conducta; para que los niños puedan contar con buenas raíces. Además indica que "los valores y las normas se deben practicar en los diferentes ámbitos donde se desarrolla el niño para contar con aprendizajes sólidos". Por esta razón recalca que "no es tarea solo del centro educativo y su persona sino que se debe trabajar en conjunto con docentes y padres de familia".

Referente a la importancia de valores, la directora destacó y compartió la estructura del Programa de Valores que se imparte en su institución educativa; e indicó que la participación y la práctica de los valores por parte de la comunidad educativa contribuyen a mejorar las relaciones interpersonales del centro y esto a su vez disminuye el *bullying*. Además, mencionó que: para realizar el programa de valores: "... a los maestros se les convenció y capacitó en relación a la importancia de hacer un programa de valores. Además tuvimos que darles ideas de actividades... para que ellos supieran lo que esperábamos de ellos. Y ahora, [luego de 8 años] ya está caminando el programa y la verdad, si funciona".

2. Dirigida a director establecimiento público. El director se mostró muy entusiasta e interesado por el tema de *bullying* y el mejoramiento del clima escolar; tanto así que luego de la entrevista realizó varias preguntas y expuso casos actuales de *bullying* dentro de la institución con el fin de obtener mayor información, así como la ayuda por parte de la entrevistadora.

- **Nivel académico.** El director cuenta con el título académico de Maestro, brindado en una Escuela Normal de Guatemala.
 - **Experiencia en el ámbito escolar.** El director lleva año y medio trabajando en el centro escolar, este es el primer trabajo con que cuenta desde su titulación. Al principio fungió como director con grado, actualmente únicamente cuenta con la labor de dirección.
 - **Descripción del ambiente o clima escolar al asumir el rol de director.** “El ambiente era un poco tenso ya que los niños estaban desatados por que llevaban más de dos meses sin autoridad y no había quien los liderara...los niños estaban desorientados. Y como los maestros tampoco tenían jefe, dejaban que los niños hicieran lo que fuera. Por lo que costó retomar la autoridad y sobretodo el dominio de los alumnos”.
- ¿Qué percibió que era necesario mejorar?** “La conducta de los alumnos, su disciplina”.
- **Concepto de *bullying*.** “Un acoso ya sea físico o psicológico hacía algún niño que es inferior o más pequeño o indefenso que este”. Además indica que hay tres personajes que forman parte del *bullying*: el acosador, el acosado y el espectador.

- **Rol como director en cuanto al *bullying*.** Indica que su rol es ser ejemplo para sus alumnos siendo respetuoso y educado para que ellos vean cómo deben ser. También menciona que ha platicado con padres de familia, profesores, así como los niños involucrados del tema. Además tanto el cómo sus docentes están trabajando con valores y han recurrido a la ayuda de una iglesia cercana que les ha brindado catequistas para colaborar con este tema.

- **Existencia de casos de *bullying* en el establecimiento.** Menciona que el *bullying* siempre se da, aun cuando están tratando de disminuirlo. Y que cuenta con casos en todos los grados, por ende en toda la escuela; aunque particularmente en tercer grado. Y que por lo general son unos cuantos alumnos los que alborotan y molestan a todos los que se encuentran en su aula.

- **Acciones asumidas por usted y por el centro educativo respecto al *bullying***
 - “Ya sea yo o un docente platicamos con el niño que molesta y le preguntamos ¿Por qué lo hace?, se le llama la atención. Si el continúa haciendo lo mismo se llama a sus padres para explicarles la situación y se les hace una llamada de atención por escrito.”
 - “En algunas ocasiones se les dice a los padres de familia que busquen ayuda de un psicólogo universitario para que no les salga tan caro”.
 - Se platica entre profesores para entender si es o no *bullying*.
 - Al visitar un día el centro escolar la investigadora observo que la escuela cuenta con estudiantes que rotan para fungir como patrullas durante los recreos.

Tabla 8. Aspectos relevantes no requeridos en entrevista

Descripción de aspectos relevantes manifestados, no requeridos por la entrevista.
<p>a. Destaca que cuando empezó como Director faltaban dos docentes y por lo mismo los niños se encontraban bastante atrasados en cuanto al aprendizaje esperado acorde al grado cursado.</p> <p>b. El establecimiento no cuenta con misión ni visión.</p> <p>c. El director indica que desde que empezó en el puesto ha mejorado la disciplina y las normas de convivencia. Los alumnos tocan la puerta antes de entrar, saludan, piden permiso, etc.</p> <p>d. El tipo de <i>bullying</i> observado es sobre todo verbal, aunque hay ocasiones en que es físico.</p> <p>e. Ya recibieron, tanto el director como sus docentes, una charla por parte de la Supervisora del área en relación a <i>bullying</i> aunque no se les ha dejado literatura del tema, ni se ha dado seguimiento. Por lo mismo el Director se ha comunicado con la Universidad de San Carlos de Guatemala (USAC) y están en pláticas para continuar con más charlas para el resto de la comunidad educativa.</p> <p>f. Insiste en que todos deben recibir una charla para conocer al cien por ciento del tema, para luego recibir capacitaciones y consejos sobre cómo evitar el fenómeno.</p> <p>g. El director, interesado en el tema, pregunta si el <i>bullying</i> puede eliminarse o solamente disminuirse; por qué a veces los niños quieren parecerse y copiar a quien acosa, así como que otras medidas se pueden tomar además de hablar con quienes acosan.</p>

Fuente: Elaboración propia con base en entrevista realizada.

3. Dirigida a director establecimiento privado. En el caso de la directora del establecimiento privado de la zona 15 de la Ciudad de Guatemala, la misma cuenta con mucha experiencia en el ámbito académico y por lo mismo le ha tocado presenciar diferentes casos de *bullying*. La experiencia adquirida, sumada con su vocación y conocimiento educativo fue la razón por la cual se eligió como sujeto de estudio.

- **Nivel académico.** La directora cuenta con a nivel medio con el título de Profesorado de Segunda Enseñanza, especializado en problemas de aprendizaje.
- **Experiencia en el ámbito escolar.** Ha laborado como maestra de primaria y secundaria tanto para inglés como para español durante dos años, además laboró como maestra de música por quince años. Actualmente funge como directora, cargo con que cuenta con 20 años de experiencia.

- **Descripción del ambiente o clima escolar al asumir el rol de director.** Al comenzar como directora el ambiente era más amigable, tranquilo, más inocente, más familiar. Se respetaba más a todas las personas, maestros, alumnos y personal administrativo. Se practicaban y cumplían los valores enseñados en casa. Los niños eran más amigables e inocentes y respetaban a sus padres y a sus maestros.

¿Cómo describe hoy el clima escolar actual? ¿Cree usted que ha existido algún cambio? “Sí. Actualmente muchos niños quieren vivir muy rápido, acelerados, quieren crecer muy rápido. No todos creen ni practican los valores, pues en su casa no se los han enseñado ni los practican, por lo que al ver que en el colegio si deben hacerlo, es como algo raro que no están acostumbrados a hacer. No respetan a sus mayores y esperan que todo se les dé solo por el hecho de pagar o porque ellos lo quieren. Y creo que esto es reflejo de la sociedad, por el hecho de vivir en una sociedad más violenta y agresiva, ellos manifiestan estas conductas en el entorno escolar. No es lo mismo lo que se vivía antes, a lo que se vive ahora en la sociedad”.

- **Concepto de *bullying*.** Buscar intimidar para tener control y así sentirse mejores que los demás por medio de la burla, la falta de respeto y la manipulación.
- **Rol como director en cuanto al *bullying*.** “Desde la dirección lo importante es cambiar como vienen programados los alumnos para que se vuelvan más tolerantes, sepan vivir los valores, promoviendo una convivencia respetuosa y amigable.

El centro también tiene que proteger y dar a los alumnos todas las herramientas necesarias para que no sean víctimas de nadie, ni dentro del colegio ni afuera.

Además de estar atentos a cualquier evidencia o situación que se presente, para poder actuar lo antes posible en cualquier situación en la que no se respete a los demás”.

- **Existencia de casos de bullying en el establecimiento.** “Sí hay *bullying* en la institución y considero que existe en todos los centros educativos. Hemos tenido bullying verbal y de rechazo del grupo entre alumnos de primaria especialmente en 6to. grado. En secundaria ha sido más el *cyberbullying*, pero este es más difícil de actuar, ya que no se da dentro de la institución educativa. Gracias a Dios han sido pocos los incidentes de bullying y se ha trabajado para terminar la situación; no es mucho pero afecta”.

- **Acciones asumidas por usted y por el centro educativo respecto al *bullying***
Identificar a los alumnos que presentan conductas agresivas para poder trabajar con ellos individualmente involucrando a los padres de familia y si fuera necesario a un profesional: que sus hijos vayan a un grupo religioso (de la religión que profesen) o/ y con un psicólogo.

Sistema de reportes en los cuales se registran faltas, al contar con 3 apuntes se realiza un reporte conductual que se entrega a los padres de familia. Al tercer reporte los alumnos se suspenden por un día, llevando la lista de trabajos que debe realizar (para no quedarse atrás), y se les hace cumplir con servicio social o comunitario.

Tabla 9. Aspectos relevantes no requeridos en entrevista

Descripción de aspectos relevantes manifestados, no requeridos por la entrevista, relacionados a las acciones que hacen falta para disminuir el fenómeno.
a. "Si se fomentaran y cumplieran los valores en casa no estaríamos viendo este problema".
b. Mayor apoyo del Ministerio de Educación en cuanto a cumplimiento de normas de convivencia. Le exigen al centro educativo que cuente con normas institucionales y luego es difícil hacerlas cumplir porque no hay respaldo del Ministerio.
c. Los niños tienen que saber que existen consecuencias de sus actos.
d. El Ministerio debería contar con más capacitaciones del tema para docentes y padres de familia.

Fuente: Elaboración propia con base en entrevista realizada.

C. Observación

La observación se realizó en el centro escolar que fue seleccionado como estudio de caso, esto con el propósito de establecer si las medidas implementadas para minimizar en *bullying* en realidad generaban un efecto positivo en el clima escolar y por ende ayudaban a combatir el fenómeno. En la tabla que se presenta en la siguiente página se muestra con mayor detalle la información que se buscó obtener a partir de la observación realizada.

Tabla 10. Instrumento de investigación observación estudio de caso

INSTRUMENTO	QUE EVALUARÁ	SUJETOS DE ESTUDIO	PROPÓSITO
Observación (centro escolar estudio de caso)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Clima escolar, ▪ Relaciones interpersonales entre comunidad educativa, valores, interacciones sociales. 	Directora y comunidad educativa del centro educativo estudio de caso	Contar con una idea de cómo se maneja actualmente el centro educativo, sobre todo en relación al clima escolar. Permitirá establecer si los programas adaptados han ayudado a disminuir el <i>bullying</i> .

Fuente: Elaboración propia

A partir del propósito y los fines del instrumento, se generó una guía de observación basada en los elementos esenciales de un clima positivo así como del reconocimiento de desbalance de poder entre el alumnado, esto para corroborar la información recabada con la

entrevista realizada a la directora, además de contar con un mejor panorama de la situación del ambiente escolar y el *bullying* dentro de la institución.

La observación se llevó a cabo durante dos jornadas escolares con el fin de recabar mayor información y poder observar tanto a alumnos como a docentes de una manera más directa. En la siguiente tabla se ha marcado con una X las actividades que fueron observadas y se han dejado en blanco las actividades no observadas; estos son los resultados:

Tabla 11. Observación institución estudio de caso

NO.	ACTIVIDAD	X
1	Se observa que el centro evidencia posee identidad escolar ya que cuenta con una misión, visión, objetivos claros, valores compartidos y sentido de pertenencia.	X
2	Se evidenció la práctica de normas de conducta en el centro escolar, tanto en el aula como a la hora del recreo.	X
3	Existe respeto (no hay gritos o insultos) entre los miembros de la comunidad educativa	X
4	Los alumnos y docentes evidencias practicar (respeto, tolerancia, solidaridad) entre sus pares y con otros miembros de la comunidad educativa.	X
5	Se promueve el trabajo colaborativo en equipo (tanto entre docentes como entre estudiantes)	
6	Las acciones realizadas por el director y los docentes corresponden un ejemplo positivo para los alumnos.	X
7	Existe comunicación entre la comunidad educativa respecto a lo que sucede en la institución.	
8	El centro cuenta con supervisión por parte de los docentes a la hora de los recreos	X
9	Durante el receso se observan niños solitarios.	X
10	A la hora del receso el ambiente es colaborativo (referencia: el contrario sería un ambiente competitivo, o uno que muestra conductas agresivas)	
11	En caso de observarse algún conflicto (en el aula o en el patio) el docente se involucra en la resolución del mismo.	X
12	Haz visto al director en los pasillos, en el aula o en el patio a la hora del receso.	X

Fuente: Elaboración propia

D. Validación de expertos

La validación de expertos contó con el apoyo de dos expertos en *bullying*, dos directores educativos, uno del sector público y otro del privado, y un supervisor educativo del área de la zona 15 de la ciudad capital. La validación consistió en aprobar y ofrecer opiniones respecto al manual, resultante de esta investigación y cuyo propósito es fortalecer el rol de liderazgo del director educativo de primaria en el clima escolar y la reducción del *bullying*.

En el caso de los dos expertos en *bullying* que colaboraron con la validación, ambos han realizado investigaciones respecto al fenómeno. Uno de ellos a nivel nacional con el fin de contextualizar el mismo y poder contar con instrumentos de medición adaptables a Guatemala. La opinión de este experto, en cuanto al manual, se centró en el área de información en cuanto al clima escolar y el tema de *bullying*, ya que indica que su campo se centra en definir qué es y no es *bullying*, sus consecuencias y relación con el clima escolar, más que en las acciones concretas para minimizarlo.

El segundo experto consultado, es psicólogo clínico, además, ha escrito diversos documentos y libros en cuanto al fenómeno y ha ayudado a crear Programas *Antibullying* para colegios guatemaltecos. Las sugerencias de este experto enriquecieron el manual en las áreas referentes a las consecuencias y características del *bullying*. También realizó algunas recomendaciones para ampliar la información de algunas de las acciones *antibullying*, para que las mismas contaran con mayor incidencia. Ambos expertos brindaron sugerencias en cuanto a cómo mejorar el *Test* planteado para los directores.

Los dos directores que evaluaron el manual, tanto del sector público como el del sector privado, corresponden a los directores del área de investigación a los cuales se les realizó la entrevista semiestructurada; con el fin de dar seguimiento al fenómeno dentro de su institución. Las observaciones de los directores se basaron en su mayoría, en mejorar la redacción y gramática de algunas frases y palabras del documento. Además, ambos directores felicitaron a la autora por el trabajo realizado, y en el caso del director del establecimiento público este pidió que por favor no se retirara el borrador del manual que le fue entregado, ya que deseaba implementar algunas de las acciones contenidas en el mismo.

Por último, dado que la investigación se llevó a cabo en la zona 15 de la Ciudad de Guatemala, el Supervisor de la zona validó la propuesta para contar con un experto en cuanto a las leyes y normas educativas del país; así como de gestión y liderazgo en materia de educación. Y efectivamente las observaciones del Supervisor se centraron en incluir

dentro del manual mayor información de los Acuerdos Ministeriales enfocados en la disciplina y la prevención de violencia en los establecimientos educativos, así como de aquellos orientados en el cumplimiento de las normas dentro de los centros escolares.

IX. Análisis y discusión de resultados

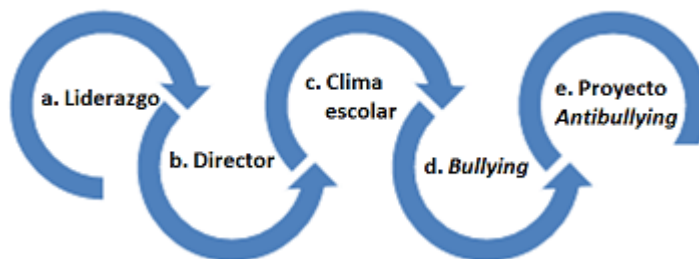
En este capítulo se analizan y discuten los resultados presentados, lo que ha permitido el desarrollo de la propuesta del manual para fortalecer el rol de liderazgo del director educativo de primaria en la mejora del clima escolar y la reducción del *bullying*. El orden empleado para el análisis y discusión de los mismos se basa en el orden establecido en el capítulo X. Presentación de resultados, en tal sentido se inicia con la investigación, a continuación las entrevistas, la observación y finalmente la validación de expertos. Es importante recalcar que la información brindada en las entrevistas y por los expertos que validaron el manual refleja de manera objetiva el pensamiento, experiencia y conocimiento propio de estos sujetos de estudio.

A. Investigación

El proceso de investigación consideró como parte fundamental, la revisión bibliográfica tanto del contexto nacional como internacional de las áreas de liderazgo, director educativo, clima escolar, *bullying* y programas *antibullying*.

1. Análisis de resultados. Al analizar los resultados de las áreas investigadas, es evidente que los conceptos se relacionan entre sí, tal como se muestra en la Figura 19 y en la descripción continua a la misma.

Figura 19. Síntesis interrelación de los elementos de estudio



Fuente: Elaboración propia con base en investigación teórica del presente estudio (2015)

- a. Al hablar de liderazgo se entiende que un líder es una persona capaz de inspirar o guiar; quién en el ámbito educativo corresponde a la figura del director.
- b. El director como líder de la institución educativa debe mantener una cultura escolar positiva para conducir al éxito académico y desarrollo de los estudiantes; lo que se debe verse proyectado en su responsabilidad con el clima escolar.
- c. Recordando que el clima o cultura escolar se basa en normas y valores que ayuden a la convivencia pacífica, el bullying vendría a romper con un clima armonioso.
- d. Por lo que se necesita es corregir el desbalance de poder y el apoyo social, por medio de un programa antibullying, ya que permiten el bullying.
- e. Para que el programa antibullying funcione correctamente debe ser apoyado por el líder de la institución y practicado por toda la comunidad educativa.

2. Discusión de resultados. En el caso del liderazgo, lo fundamental es reconocer que se constituye como un proceso de persuasión en el que una o varias personas son capaces de inspirar y guiar a otras con el fin de alcanzar objetivos compartidos. Además, se reconoce que dentro del centro educativo el director debe ser un líder, más que una representación de autoridad conferida. Es importante recalcar que aunque el director es el líder de la institución, no se encuentra solo y es imperativo que acabe con la cultura del silencio e involucre a padres de familia, maestros, y colaboradores administrativos, para que cada uno desde su respectivo rol, sea capaz de ayudar a los estudiantes para que estos puedan desarrollarse personal, social y académicamente.

Aun así, el director funge como líder y debe ser capaz de gestionar al personal, resolver conflictos, alcanzar metas establecidas e inspirar respeto y confianza. En muchos casos la figura del director se deja a un lado y se tiende a enfocar en los docentes, siendo estos los adultos que se ven directamente involucrados con los estudiantes, pero es

importante recordar que el director es quien acompaña a los docentes para que estos se sientan motivados, apoyados y respaldados. Además el director es responsable de la toma de decisiones, de ayudar a generar un clima agradable de trabajo y es quien se encarga de gestionar y resolver los conflictos dentro del centro. Por lo tanto el puesto de director es indispensable para todas las áreas que se encuentran bajo su responsabilidad dentro del centro escolar.

Una de las áreas que compete al director es el clima escolar o ambiente en que se encuentra inmerso el centro escolar y por ende la comunidad educativa. El líder de la institución debe velar por mantener un clima armonioso y positivo basado en normas y en valores que ayuden a mejorar las relaciones interpersonales y el desarrollo integral de los alumnos, ya que en caso contrario podría obstaculizar el alcance de las metas institucionales.

Para que el director este realmente comprometido con la mejora del clima escolar y propicie un ambiente favorable para el desarrollo de los alumnos; es importante que sea comunicativo, colaborativo, confiable y que este comprometido con su centro educativo y el logro de sus metas. De esta manera, el liderazgo del director favorecerá a que el clima escolar sea agradable en donde sea difícil encontrar manifestaciones de violencia, intimidación o *bullying*. Y propiciando normas de comportamiento adecuadas para un desenvolvimiento favorable de los estudiantes en la sociedad.

El fenómeno de *bullying* implica un desbalance de poder entre quien agrede de forma repetida, sistemática e intencionada (agresor) y quién está expuesto a las acciones negativas (víctima); por lo que es necesario corregir el desbalance de poder y apoyar a la víctima para que cuente con herramientas para defenderse y prevenir que sea implicado en el fenómeno. Por esta razón las medidas que se deben tomar para minimizar el *bullying* deben basarse en la mejorar el clima escolar por medio de valores y normas de conducta que mejoren el comportamiento de los alumnos y hagan especial énfasis en el apoyo social a la víctima y el reformar el desbalance de poder dentro de la institución educativa.

El conjunto de medidas o acciones para disminuir el *bullying* se conoce como programa antibullying. Existen dos tipos de programas *antibullying*:

- Enfocado en alumnos involucrados en un caso específico del fenómeno con el fin de erradicarlo.
- Acciones mayormente centradas en mejorar el clima escolar y por medio de estas disminuir el fenómeno de *bullying*.

El manual elaborado como parte de la propuesta del estudio que se presenta se basa en el segundo tipo de programa *antibullying*, ya que es considerado más completo, holístico y su punto de vista tiende a ser más largo plazo que el programa enfocado en casos específicos de *bullying*.

En cuanto a la interrelación de los temas, teniendo en cuenta que un programa *antibullying* necesita ser impulsado por un líder que influye y en el cual otros confían, se entiende que el director escolar es a quien se le confiere este rol. Y si el director está comprometido con el clima escolar y conoce los elementos que pueden interrumpir su armonía, como lo es el *bullying*; debe ser capaz de tomar las medidas correctas para minimizar el fenómeno y así lograr crear un clima escolar positivo en donde la comunidad educativa pueda convivir de forma armoniosa, alcanzando las metas educativas planteadas.

B. Entrevistas semiestructuradas

Las entrevistas semiestructuradas se realizaron a tres directores objetos de estudio es decir, al director del establecimiento designado como estudio de caso, así como a dos directores de la zona 15 de la Ciudad de Guatemala, un director del sector público y otro del sector privado.

1. Análisis de resultados. Empleando infografías se presenta el análisis de resultados de cada una de las entrevistas realizadas.

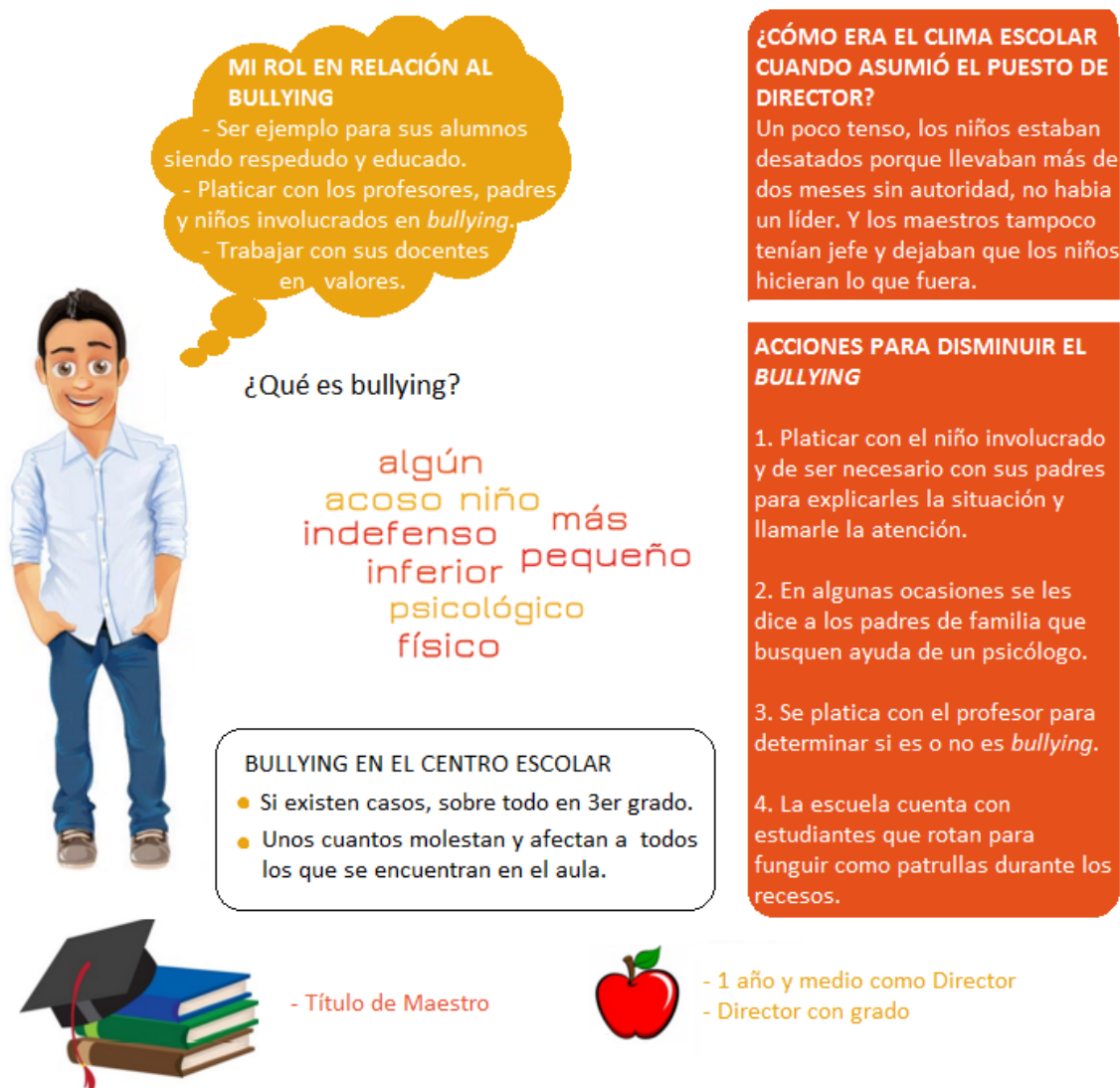
Figura 20. Infografía entrevista Directora estudio de caso



Fuente: Elaboración propia con base en entrevista semiestructurada del presente estudio (2015)

La imagen anterior examina los puntos más valiosos de la entrevista realizada a la directora de la institución seleccionada como estudio de caso. En relación al *bullying* vale la pena resaltar que la directora hace una clara distinción entre la violencia y el *bullying*. Además en sus comentarios destaca la importancia de la formación de los niños, sobre todo su formación en valores, ya que la práctica de valores por parte de la comunidad educativa ayuda a mejorar las relaciones interpersonales y esto a su vez ayuda a minimiza el *bullying*. En conclusión, la institución utilizada como estudio de caso y su directora ha elegido minimizar el fenómeno de *bullying* por medio de un Programa de valores.

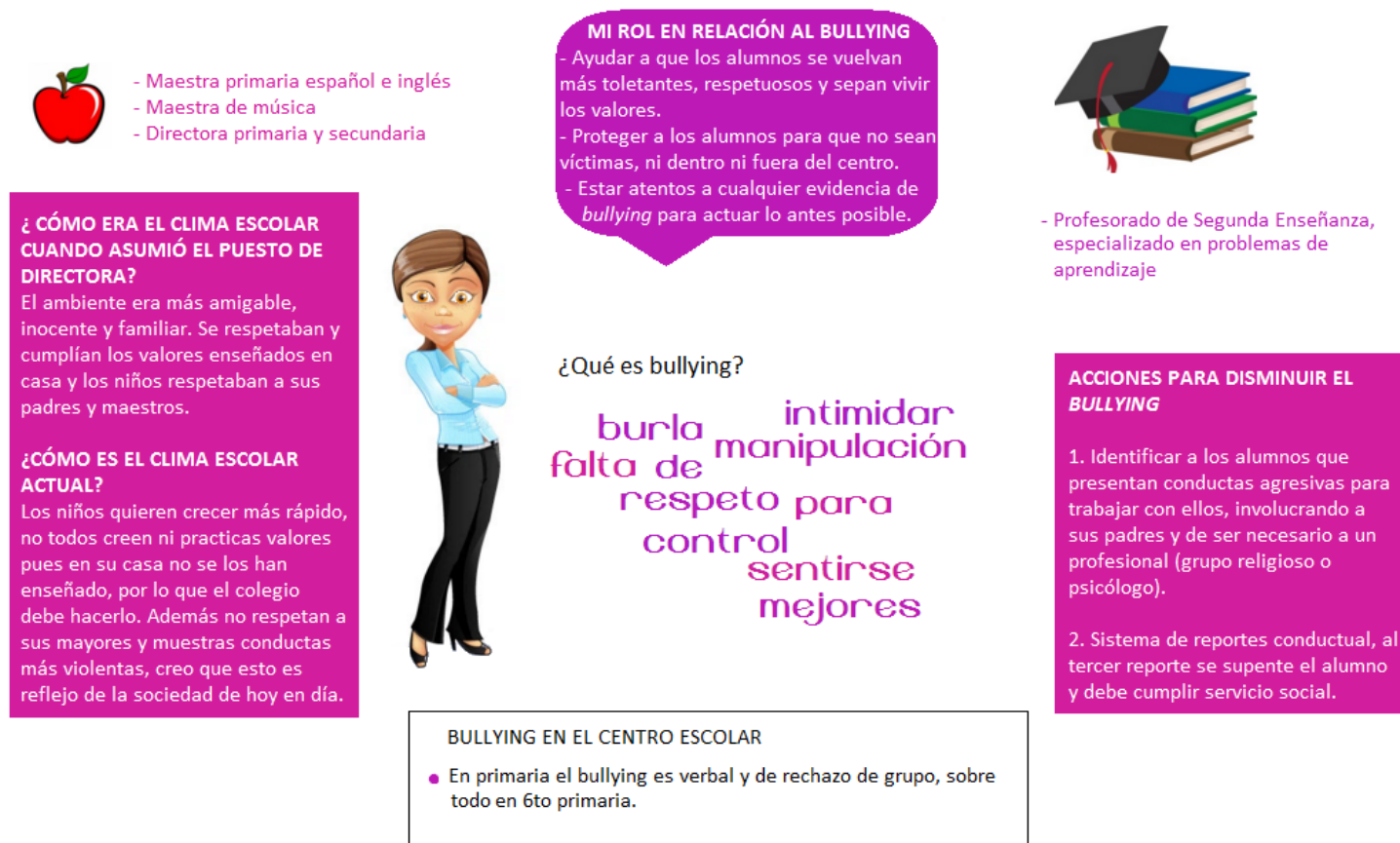
Figura 21. Entrevista Director establecimiento público



Fuente: Elaboración propia con base en entrevista semiestructurada del presente estudio (2015)

La infografía presenta de acuerdo a los resultados que el director cuenta con poca experiencia y que su escolaridad se centra en su título de maestro. Aunque en relación al fenómeno es interesante que el director cuente con una idea bastante clara de lo que es *bullying* y ha concebido su rol como ejemplo y líder para el resto de la comunidad educativa; tal como se muestra en las acciones que ha tomado para disminuir el fenómeno.

Figura 22. Entrevista Directora establecimiento privado



Fuente: Elaboración propia con base en entrevista semiestructurada del presente estudio (2015)

En la figura anterior es posible determinar, de acuerdo a los resultados, que la directora del establecimiento privado cuenta con diversa experiencia en el área educativa. En relación al clima escolar, refirió que anteriormente este era más amigable, inocente y familiar y que se respetaban los valores, mientras que hoy en día existen más muestras de conductas agresivas; lo que relaciona con un reflejo de la sociedad actual. En cuanto al fenómeno la directora indica que quien intimida busca burlarse de los demás para poder sentirse mejor consigo mismo. Y que el rol que tiene ella como directora se centra en enseñar respeto, tolerancia y valores a los alumnos, además de estar atenta a cualquier evidencia de *bullying* para imposibilitar su aparición y así lograr proteger a los alumnos.

2. Discusión de resultados. En relación a las entrevistas semiestructuradas es preciso discutir la siguiente información a) la escolaridad y experiencia de los directores, b) el cambio del clima escolar a través del tiempo, c) el concepto de *bullying*, d) el conocimiento del rol que juegan como directores, en cuanto a su liderazgo, el mejoramiento del clima escolar y la disminución del *bullying* y e) las acciones tomadas para minimizar el fenómeno.

a. La escolaridad y experiencia de los directores

Tabla 12. Escolaridad y experiencia directores escolares motivo de estudio

DIRECTOR	ESCOLARIDAD	EXPERIENCIA
Directora estudio de caso	<ul style="list-style-type: none"> - Maestra párvulos - Técnico Universitario en Administración de Recursos Humano 	<ul style="list-style-type: none"> - Maestra párvulos - Director preprimaria - Directora Académica de primaria y secundaria (8 años)
Director establecimiento público	<ul style="list-style-type: none"> - Título académico de maestro, brindado en una Escuela Normal de Guatemala. 	<ul style="list-style-type: none"> - Director con grado - Director (1 año y medio)
Directora establecimiento privado	<ul style="list-style-type: none"> - Profesorado de Segunda Enseñanza, especializado en problemas de aprendizaje 	<ul style="list-style-type: none"> - Maestra de primaria y secundaria de español e inglés - Maestra de música - Directora (20 años)

Fuente: Elaboración propia

Al ver los resultados de las entrevistas realizadas a los sujetos investigados, es notorio observar que cada uno cuenta con una escolaridad diferente. Lo que se explica al recordar que en Guatemala no existe un perfil profesional específico para el puesto de director escolar, ya que el marco legal guatemalteco no lo demanda. Además es interesante que, a excepción de la directora del caso de estudio, el resto de los directores no cuentan con estudios relacionados con la administración o gestión. Por lo que al verse inmersos en un

puesto que exige habilidades administrativas, tal y como evidencia la literatura, se podrá observar un vacío en relación a los conocimientos administrativos necesarios para desempeñar eficientemente su rol como directores.

La experiencia de los directores es bastante variada, sin embargo se espera el cumplimiento de las mismas funciones. Ya que se pretende que cada director sea responsable de su centro educativo, sus docentes y la preparación de sus alumnos. Al comparar la experiencia de los directores sujetos de estudio se observa que la directora del estudio de caso y la directora del establecimiento privado cuentan con mayor experiencia laboral en el ámbito educativo que el director del establecimiento público. Y sin embargo se esperan los mismos resultados de todos.

También vale la pena mencionar que el director del establecimiento público empezó a ejercer como director con grado sin tener experiencia previa como docente. Esto es interesante ya que no contaba con ningún tipo de experiencia en el ámbito educativo y aun así se le confirió la responsabilidad y el liderazgo del centro escolar. Lamentablemente la figura de director con grado es bastante común en nuestro país, aunque en realidad quién asume la función de director puede no contar con la experiencia administrativa o con las habilidades sociales necesarias (colaboración, comunicación oral, desarrollo de otros, empatía, sensibilidad intercultural y trabajo en equipo) para gestionar los materiales, el recurso humano y cumplir a cabalidad con las exigencias de su puesto.

b. El clima escolar a través del tiempo. El director del establecimiento público, quien cuenta con menos experiencia en el cargo, hace la comparación entre el clima escolar cuando recién asumió el cargo y el ambiente escolar hoy en día. Y comenta que al empezar a trabajar en el establecimiento el ambiente era tenso porque la escuela llevaba dos meses sin autoridad y tanto los docentes como sus alumnos no contaban con un líder que los guiara. Mientras que, un año y medio después de fungir como director, el clima escolar ha mejorado ya que existe mayor disciplina.

La observación del director denota la importancia del rol del director para el clima escolar y el buen funcionamiento de la institución. Además es importante mencionar que el director observa que lo que necesitaba mejorar del clima escolar era la conducta de los alumnos, lo que denota desorden, permisividad y falta de monitoreo; todos elementos que llevan a la manifestación del *bullying*.

En el mismo tema, las dos directoras a quienes se les realizó la encuesta hacen referencia al hecho que anteriormente (hace 15 años aproximadamente) los padres de familia se ocupaban de la formación de sus hijos en cuanto a valores y normas. Por lo que la tarea que anteriormente era exclusiva de los padres de familia o en conjunto con estos, hoy en día se ha vuelto casi un requisito que asumen los padres de familia corresponde a la institución educativa.

En este mismo tema una de las directoras hace referencia al hecho que la falta de enseñanza y práctica de valores en casa y el vivir en una sociedad más violenta y agresiva, hace que los niños manifiestan conductas agresivas en el centro escolar. Y afirma que las conductas agresivas y el *bullying* son reflejo de lo que vive la sociedad.

Es interesante que todos los directores indicaran que existe una diferencia entre el ambiente escolar cuando ingresaron como directores y el ambiente actual. Lo curioso es que el director del establecimiento público, quien cuenta con menor experiencia, indica que el clima escolar ha mejorado. Mientras que las directoras del establecimiento estudio de caso y el centro escolar privado indican que el mismo se ha deteriorado.

c. El concepto de *bullying*. El concepto de *bullying* se presenta en la siguiente página a través de nubes de palabras realizadas en el programa de *worditout*.

Figura 23. Concepto *bullying* directores



Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas semiestructuradas del presente estudio (2015)

Al analizar las definiciones brindadas por los directores, observadas en la figura anterior, es curioso que aunque las definiciones son muy diferentes todas cuentan con elementos que les permiten definir e identificar el fenómeno.

En lo que refiere a la directora del estudio de caso y que en la Figura 23 se distingue por los colores verde y azul, el fenómeno constituye un acto de violencia repetitiva. Y hace énfasis en la importancia de diferenciar que no toda violencia contra un estudiante corresponde a *bullying*. El concepto de la directora es avalado por Avilés quien expone que el *bullying* es una subcategoría de la agresión. Ya que aunque la agresión y el *bullying* comparten elementos, el *bullying* cuenta con características específicas que lo diferencian de otras conductas agresivas, como lo son el hecho que: debe ser intencional, repetitivo, durante un periodo de tiempo y debe resultar del desbalance de poder entre la víctima y el agresor. El hecho que la directora cuenta con esta información es muy valioso ya que entiende que el *bullying* y la agresión no son lo mismo y por ende no pueden llamársele a todo *bullying* ni tampoco se puede afrontarse de la misma manera, ya que cada concepto cuenta con elementos propios que los diferencia.

Mientras que el director del establecimiento público, representado en la figura anterior con palabras en color rojo y amarillo, el *bullying* es un acoso ya sea físico o psicológico hacia algún niño que es inferior, más pequeño o indefenso. Esta definición encaja

con lo encontrado en relación a que el *bullying* se caracteriza por llevarse a cabo en un ambiente en donde se observa que la “víctima es más débil física o psicológicamente que el agresor, lo que hace que ocurra un desbalance de poder que se traduce en el empoderamiento del agresor y el sufrimiento de la víctima” (Carrera, DePalma y Lameiras, 2011). De esta manera el elemento de desbalance de poder identificado por el director es un componente esencial que corresponde al fenómeno y que le ayudará a identificarlo más fácilmente. Además, supone que el director entiende que debe implementar acciones que ayuden a fortalecer o proteger al indefenso de quien lo acosa.

Por último la directora de la institución privada, cuya definición aparece en rosado y morado, define el fenómeno como: falta de respeto, burlarse de los demás, el aprovecharse, manipular e intimidar con el fin de tener control y sentirse mejor que los demás. Y al revisar la literatura está indica que el fenómeno se compone de acciones negativas que buscan causar un daño: físico, verbal o psicológico a un estudiante. Y justamente la directora menciona acciones negativas puntuales que se relacionan con el *bullying*. Razón por la que se entiende que la directora ha sabido reconocer el fenómeno gracias a las acciones negativas utilizadas para perjudicar a un alumno.

Y aunque la definición de *bullying* de los directores es válida, cada uno cuenta con una concepción parcial del fenómeno. En tal sentido, su visión del *bullying* es incompleta ya que no refiere componentes vitales tales como la intencionalidad y el hecho que el fenómeno debe darse durante un periodo de tiempo determinado para poder ser considerado como tal. Dado lo anterior, se puede inferir que se necesita mayor información acerca del fenómeno para que los directores puedan conocerlo más profundamente y así logren combatirlo y consigan minimizar el *bullying* dentro de los establecimientos escolares.

d. El rol del director respecto al liderazgo, el mejoramiento del clima escolar y la disminución del *bullying*. La directora del establecimiento empleado como estudio de caso, menciona que su rol como directora es el de formar a sus alumnos en su totalidad. Ya que en la actualidad los padres de familia asumen que la labor de formación de

sus hijos corresponde a las instituciones educativas. Y por lo tanto el centro se apropia de la tarea de formar a sus alumnos en normas de convivencia y valores; ocupación anteriormente realizada por los padres de familia.

Por esta razón, la directora implementó un programa de valores con el propósito de mejorar el conocimiento y la práctica de los mismos dentro de su institución. En ese sentido, se entiende que la directora reconoce la importancia de una formación integral y por ende se ha dado a la tarea personal de crear, impulsar y supervisar un programa de valores para la comunidad educativa.

En el caso del director del centro escolar público, este menciona que su rol se compone de ser ejemplo con su conducta de cómo desea que se conduzcan los alumnos; de comunicar a la comunidad educativa de la situación del *bullying* dentro del centro educativo; y de trabajar valores con los docentes para que estos a su vez los enseñen a sus estudiantes. Por lo que se observa que el director ha asumido su rol como líder al fomentar algunas habilidades social (comunicación, colaboración, trabajo en equipo, ser ejemplo) que como director necesita para realizar cambios y mejorar la situación de *bullying* dentro de la institución.

Por su parte la directora de la institución privada comenta que su rol respecto al *bullying* se basa en ayudar a los alumnos: ya sea al brindarles herramientas para que sean más tolerantes y respetuosos o en el caso de las víctimas, en enseñarles a protegerse para no ser parte del fenómeno. Además, reconoce que tiene que estar al tanto de cualquier evidencia de *bullying* para poder actuar con prontitud y evitar que la misma aumente. Lo interesante es que esta percepción tiende a enfocarse en el tipo de programa *antibullying* centrado en los estudiantes y en la erradicación del fenómeno, más que en una percepción más incluyente del fenómeno considerando otros factores como lo es el clima escolar.

e. **Las acciones tomadas para minimizar el fenómeno de *bullying***

Tabla 13. Acciones tomadas por el director para disminuir el *bullying*

DIRECTOR	ACCIONES PARA DISMINUIR EL FENÓMENO
Directora estudio de caso	<ul style="list-style-type: none"> - Formación de los niños: por medio de la práctica de valores y normas de conducta en la institución educativa y en casa. - Programa de valores
Director establecimiento público	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicarse con niños involucrados, cuando es necesario incluir a sus padres. - Platicar con el profesor para determinar si es o no <i>bullying</i> - Estudiantes que se rotan y fungen como patrulla durante los recesos.
Directora establecimiento privado	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar a los alumnos con conductas agresivas para trabajar con ello, involucrando a los padres y de ser necesario incluir a un profesional (grupo religioso o psicólogo) - Sistema de reportes conductual con posibilidad de suspensión y cumplimiento de servicio social.

Fuente: Elaboración propia

Tal y como se muestra en la tabla anterior, es interesante que cada director realiza diferentes acciones para disminuir el fenómeno. La directora del estudio de caso se centra en los estudiantes, especialmente en su formación en valores. Mientras que el director del establecimiento público comenta la importancia de la comunicación tanto con los estudiantes como con sus docentes, lo que acaba con la cultura del silencio. Además, de observarse en su institución una acción en la que los alumnos se involucran directamente en la prevención del fenómeno. Por su parte, la directora del centro escolar privado menciona la importancia de incluir a los padres de familia y a un profesional religioso o psicólogo en caso sea necesario. Otra acción interesante impulsada por la directora se refiere a un sistema de reportes conductuales establecidos en el Acuerdo Ministerial 01-2011 y sus modificaciones; razón por la que se apega a lo establecido por el MINEDUC.

Un punto interesante referido por los directores, se centra en que generalmente son pocos los niños que agreden pero estos tienen mucho control y por ende causan un gran impacto en el resto de los niños.

C. Observación

La observación se realizó en el centro escolar estudio de caso con el fin de establecer si las medidas implementadas para mejorar el clima escolar y minimizar en *bullying* realmente cumplían su cometido. A partir de los resultados encontrados se procede con el siguiente análisis y discusión de los mismos.

1. Análisis de resultados. La observación que se llevó a cabo en el establecimiento considerado como estudio de caso generó información importante relacionada con el clima escolar y la situación de *bullying* dentro del establecimiento.

Las primeras siete preguntas se basaron en el clima escolar, los resultados indican que el centro escolar cuenta con una identidad escolar enraizada, en donde se practican normas de conducta y existe respeto (aunque a la hora del recreo, las normas fueron menos estrictas que en clase y en algunos casos se notó la presencia de gritos aunque característicos de alumnos jugando, esto probablemente se debe al número de alumnos y tamaño del espacio físico). Además en general se evidenció que la comunidad educativa conoce los valores y los practica la mayor parte del tiempo. La observación también reveló que los docentes tratan con respeto y tolerancia a sus pares. Por otra parte, parece que los adultos encargados del centro (directora y docentes) son un ejemplo positivo para los alumnos.

Los puntos débiles del clima escolar se centran en la promoción del trabajo colaborativo en equipo, ya que aunque fue observado, el tiempo de la misma no permitió establecer que el centro practicará este tipo de acción. También fue notorio que aunque los docentes respetan a sus pares, no existe muy buena comunicación entre todo el equipo. La

causa pareciese ser la falta de compatibilidad entre algunos de los maestros, que aunque respetuosos se perciben poco comunicativos entre ellos.

Las últimas cuatro preguntas se centran en el desbalance de poder, por medio de la supervisión, las conductas agresivas y algunos indicios de la existencia de *bullying*. Los resultados indican que el centro cuenta con supervisión a la hora del recreo y que en general no se observaron niños solitarios. Además se observó un conflicto en el cual intervino el docente para ayudar a solventarlo. En cuanto al desbalance de poder si se observó que el ambiente entre los estudiantes no es un ambiente colaborativo, aunque tampoco es un ambiente meramente competitivo. En general se mostró bastante neutro en relación a este tema.

Por último se incluyó una pregunta en relación al director, para corroborar su involucramiento con respecto al clima escolar y el *bullying*. En relación a la misma se observó a la directora durante un corto de tiempo durante el receso y luego en una reunión con su equipo de docentes uno de los temas tratados se refería al fenómeno.

2. Discusión de resultados. El establecimiento estudio de caso, fue elegido por el compromiso de la institución y la directora con la mejora del clima escolar y la formación de los alumnos por medio del establecimiento de un programa de valores, que entre otras cosas minimiza el fenómeno del *bullying*. Al realizar la observación descrita, se pudo validar la afirmación inicial por la cual se había elegido el establecimiento. Ya que, se observa que la mayoría de las acciones relacionadas con un clima escolar positivo, así como con un balance de poder se han cumplido por parte de la institución.

Es importante recordar que un cambio de comportamiento social requiere de tiempo y se debe tomar como parte de un mejoramiento continuo a nivel escolar. Por lo mismo no se puede pretender, que luego de 8 años, el establecimiento cuente con un clima escolar perfecto. En primer lugar dada la rotación de personal docente que existe en cualquier

institución educativa. Y por otra parte por el simple hecho que el ser humano es perfectible, razón por la cual siempre existirán puntos a mejorar.

En relación a la situación actual es evidente que es necesario mejorar la interacción grupal, ya que no se observaron muchas acciones referentes a la colaboración ni a la comunicación en el equipo de trabajo. En ese sentido correspondería a la directora como líder, el propulsar y motivar comportamientos y actividades que promuevan el trabajo colaborativo y la comunicación.

En relación al trabajo colaborativo es esencial que el mismo se genere dentro del aula, ya que se observó que se impulsa muy poco entre los estudiantes. Se tuvo la oportunidad de asistir a una reunión entre el equipo docente y en esta las coordinadoras realizan actividades en las que cooperan con otras compañeras del cuerpo docente. Por lo que el siguiente paso sería lograr trasladar los conocimientos y capacidades participativas que están aprendiendo los docentes al salón de clase.

En el caso de la comunicación pareciese que los docentes tratan de impulsarla dentro del aula, aunque irónicamente ellos no tienen la mejor comunicación entre sus compañeros docentes. Razón por la cual llama la atención que los puntos a mejorar por parte del centro escolar se enfocan en los puntos más débiles de los docentes de la institución. Por ende, el brindarles a los docentes estas herramientas (trabajo colaborativo y comunicación) se espera que los mismos las vuelvan propias y las utilicen con sus estudiantes.

D. Validación de expertos

La validación del manual contó con el apoyo de dos expertos en *bullying*, dos directores educativos de nivel primario, uno del sector público y otro del privado; y con la colaboración del supervisor educativo de la zona 15 de la ciudad capital. La validación

consistió en un proceso de socialización con expertos que pudiesen implementar la propuesta, lo que proveyó comentarios y sugerencias que fortalecen el trabajo realizado.

1. Análisis de resultados. Los dos expertos en *bullying* fueron más meticulosos en relación a la definición, las características y la información relativa al fenómeno. Además uno de los expertos en *bullying* indicó que ya que su especialidad se centraba en la investigación del fenómeno y no así a las acciones para prevenirlo, por ende se limitó a analizar esta área del manual. Mientras que en el caso del otro experto de *bullying*, este ha creado programas *antibullying* para algunos colegios del país y por lo tanto fue quien más indagó y sugirió elementos referentes a las acciones que contrarrestar el fenómeno.

En relación a los directores estos se centraron en la mejora de algunas frases o palabras en cuanto a la redacción y gramática del documento. Lo que denota que como especialistas del campo educativo su atención se centra en el lenguaje, la gramática y la ortografía. Lo que manifiesta su experiencia como docentes habituados a calificar y a poner especial atención a los acentos y la construcción de las oraciones.

Al mismo tiempo el Supervisor Educativo de la zona en cuestión, señaló que era vital incluir dentro del manual mayor información de los Acuerdos Ministeriales enfocados en la disciplina y la prevención de violencia en los establecimientos educativos, así como de aquellos orientados en el cumplimiento de las normas dentro de los centros escolares. Por lo que sus observaciones hacen referencia directa a la importancia de los documentos emitidos por la entidad en la que trabaja el Supervisor, el MINEDUC.

2. Discusión de resultados. Los resultados han sido analizados, a partir de estos es importante triangular la teoría, resultados del trabajo de campo y analizarlos a la luz de los objetivos que persiguió y alcanzó el presente estudio.

El mejoramiento del clima escolar como factor que contribuye a minimizar el fenómeno de *bullying* requiere de la figura del director, siendo éste quien lidera, comunica y posee roles de toma de decisión dentro del centro educativo. En tal sentido, el presente

modelo de trabajo profesional estableció como objetivo general de la investigación “Identificar el rol que cómo líder educativo de primaria debe desarrollar el director en la construcción de un clima escolar que impida el surgimiento o reduzca el *bullying* en el centro educativo que lidera”. En los siguientes párrafos se explica el logro de este objetivo.

La literatura revisada indica el principal agente de cambio del centro educativa corresponde al líder de la institución, el director. Por esta razón el director debe involucrarse en las áreas que puedan afectar el proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes y esto incluye el ambiente escolar. Para mejorar el clima escolar el director debe cumplir con tres roles enfocados en liderazgo, comunicación y decisión. Al ejecutar el director estos roles fortalecerá el ambiente educativo lo que dificulta el surgimiento del *bullying*.

Por otra parte, las entrevistas y la observación realizada a los directores sugieren que la ausencia de una figura directiva puede tener graves consecuencia para un centro escolar y que al contrario, cuando un director se adjudica el rol de la formación de sus alumnos puede crear excelentes iniciativas que mejoran el clima escolar y reducen el *bullying*.

En general se evidenció que cuando un director impulsa acciones para mejorar del clima escolar por medio del cumplimiento de normas, el trabajo en equipo y la práctica de valores, este contribuye con el fortalecimiento y la formación de comportamientos adecuados en los estudiantes y futuros ciudadanos guatemaltecos.

El primero de los objetivos específicos “Mostar al director la importancia del rol que ejerce como líder de su establecimiento educativo en cuanto al clima escolar y la prevención del *bullying*”. El director que más claramente evidenció que se había cumplido este objetivo fue el director del establecimiento público quien pidió por favor no se retirara el borrador del manual que le fue entregado, ya que deseaba implementar algunas de las acciones contenidas en el mismo.

Al mismo tiempo, el manual resultante de la investigación cuenta con una sección enfocada en el director escolar en donde se recalca la importancia de trabajar en el clima escolar para minimizar el fenómeno y formar buenos ciudadanos. Razón por la cual el manual

cumple con el objetivo de mostrar al director la importancia de su rol en el ambiente escolar, la prevención del *bullying* y la formación ciudadana.

Además, la revisión bibliográfica, especialmente la referente a Avilés, Escamilla y Palala, así como el programa de valores impulsado por la directora motivo de estudio, y la perspectiva de uno de los expertos en *bullying* que validó el fenómeno, permitieron la compilación de los elementos básicos de las acciones *antibullying* presentadas en el manual. Las acciones buscan contribuir con el fortalecimiento del liderazgo del director, su incidencia en la mejora del clima escolar, reducir el *bullying* y crear una formación ciudadana adecuada para los estudiantes; tal y como se propone en el segundo objetivo específico de este estudio.

Finalmente la información recabada tanto a al inspeccionar el área teórica como los instrumentos de investigación que proporcionaron un enfoque más práctico, posibilitaron la elaboración de un manual dirigido a directores que permitiera formarlos y empoderarlos para impulsar acciones *antibullying* lideradas por su persona, último objetivo específico de investigación.

X. Conclusiones

1. El término *bullying* aún no es comprendido en su totalidad por los directores de los establecimientos, razón por la que es importante capacitar e informar a los directores de todos los elementos que componen el fenómeno para que sean capaces de combatirlo dentro de su centro educativo.
2. La falta de un director en el centro escolar puede convertirse en ausencia de liderazgo en el centro escolar, lo que se traduce en un ambiente escolar donde impera la indisciplina, el incumplimiento de normas y el comportamiento negativo por parte de los estudiantes.
3. El director educativo puede contribuir al mejoramiento del clima escolar si desarrolla y proyecta los roles de liderazgo, comunicación y decisión que le corresponden a su puesto. Porque contará con la suficiente influencia y apoyo de la comunidad educativa para poder realizar los cambios necesarios en el ambiente escolar. Por tal razón, el mejoramiento del clima escolar exige directores profesionalizados.
4. La figura del director educativo como principal actor de cambio para mejorar el ambiente del centro educativo se basa en su influencia en el rumbo de su institución, las relaciones interpersonales que fomente con la comunidad educativa y en el alcance de sus decisiones.
5. El director que lidera iniciativas de gestión para promover un clima escolar positivo y es respaldado por la comunidad educativa, logrará transformar el ambiente escolar al disminuir el desbalance de poder y aumentar el apoyo social dentro de la institución.

6. Las relaciones interpersonales entre la comunidad educativa son vitales, especialmente en procesos de comunicación y el apoyo, para cultivar un clima escolar positivo y minimizar el fenómeno.
7. La construcción de un ambiente escolar positivo donde se cumplen las normas, existe respeto, se practican los valores y existe supervisión en todo momento contribuye a minimizar el fenómeno de *bullying*.
8. Es vital que el director identifique las características del clima escolar dentro del centro escolar a su cargo para que pueda gestionar a los estudiantes de tal manera que puedan desarrollarse integralmente en un buen ambiente escolar.
9. Al exponer al director la importancia de su rol en el mejoramiento del ambiente escolar y la reducción del *bullying*, este reconoce la utilidad de realizar acciones que minimicen el fenómeno y se sentirá más comprometido con una gestión basada en la formación integral de sus estudiantes y futuros ciudadanos de Guatemala.
10. Los directores que por medio de su liderazgo, promueven procesos de gestión para el fortalecimiento del clima escolar y desarrollan ambientes positivos que figuran como alternativa a la violenta sociedad del país; presentan a los estudiantes un modelo contextual basado en valores y armonía que ayudará a desarrollar ciudadanos ejemplares que replicarán estas enseñanzas en la sociedad guatemalteca.
11. El Ministerio de Educación ha realizado avances en el tema del *bullying* desde las investigaciones de Gálvez-Sobral hasta la reciente publicación de Espinoza y Palala. Aún así hace falta efectuar una labor más exhaustiva especialmente en relación a la reproducción y entrega del material para poder contar con mayor impacto en la reducción del fenómeno a nivel nacional.

XI. Recomendaciones

1. Fomentar capacitaciones a los miembros de la comunidad educativa para que conozcan el concepto de *bullying*, así como sus características, diferencias con otro tipo de agresiones y entre graves consecuencias para trabajen en conjunto para disminuirlo dentro de su centro escolar.
2. Crear programas de formación para que los directores se concienticen en relación a los beneficios y el papel que debe realizar cada uno de los miembros de la comunidad educativa, para generar un clima escolar amigable compuesto por poca presencia de *bullying*.
3. Facilitar talleres informativos para que los directores que reciban el manual puedan entender su razón de ser y la importancia de su rol en el mejoramiento del clima escolar y la reducción del *bullying*. Y además, puedan aclarar cualquier duda relativa al mismo.
4. Utilizar el manual en diversos establecimientos educativos para poder contar con mayor evidencia práctica de su funcionalidad para renovar y perfeccionar el manual con el fin que pueda cumplir a cabalidad con su propósito.
5. Incentivar la creación de otros manuales relacionados con el clima escolar y el *bullying* al resto de la comunidad educativa: docentes, padres de familia, administrativos y estudiantes para que cada uno puede desde su rol contribuir a minimizar el fenómeno.
6. Sugerir al MINEDUC que realice programas de formación que desarrollen en los directores los roles de liderazgo, comunicación y decisión que necesitan para contar con las competencias y herramientas necesarias para desempeñar sus funciones

gestoras de una mejor manera y así logren prevenir las acciones antisociales en sus establecimientos.

7. Motivar al MINEDUC para que se establezcan y se puedan ejercer las consecuencias adecuadas según la normativa de convivencia pacífica y disciplina del Acuerdo Ministerial No. 01-2011 y sus modificaciones, con el fin que la Comisión de Disciplina del centro educativo cuente con el respaldo del MINEDUC a la hora de tomar acciones relacionadas con el incumplimiento de las normas dentro del centro escolar.
8. Promover entre las universidades que ofrecen procesos de formación docente a nivel universitario la importancia del fenómeno de *bullying* para que el mismo se incluya como parte de los temas a estudiar por parte de los docentes.
9. Crear conciencia entre las universidades que ofrecen procesos de formación docente a nivel universitario de la realización de cursos libres enfocados a futuros directores con grado en donde puedan aprender la importancia de la gestión y el liderazgo dentro del centro escolar.
10. Facilitar a los padres de familia la información necesaria relativa al fenómeno, sus consecuencias, la importancia del clima escolar y la situación actual del *bullying* dentro de la institución educativa a la que asisten sus hijos; para que sean capaces de reconocer la importancia de su involucramiento y su rol como parte de la comunidad educativa de su establecimiento.

XII. Referencias bibliográficas

- Avilés, José María. 2002. *Bullying: Intimidación y maltrato entre el alumnado*. Stee-Eilas, Lankopi, S.A., ISBN: 84/93/2081-3-2. Disponible en: <http://www.acosomoral.org/pdf/bullying1.pdf>
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). 2009. *Informe Nacional de Resultados Guatemala: Estudio Internacional de Educación Cívica y Ciudadana ICCS 2009*. Sistema Regional de Evaluación y Desarrollo de Competencias Ciudadanas (SREDECC)
- Carrera, María Victoria; DePalma, Renée y Lameiras, María. 2001. *Toward a more Comprehensive Understanding of Bullying in School Settings*. Educ Psychol Rev (23): 479-499. Springer Science+Business Media, LLC.
- Cordón, Carmen Lucía. 2011. *Guía para la identificación y prevención del acoso escolar*, Ministerio de Educación, Guatemala.
- Davis, Stan y Davis, Julia. 2008. *Crecer sin miedo: estrategias positivas para controlar el acoso escolar*, Grupo Editorial Norma, América Latina y Estados Unidos en español, ISBN: 978-958-45-1141-6.
- Delgado, Manuel Lorenzo. 2004. La Función de liderazgo de la dirección escolar: una competencia transversal. Universidad de Granada. Revista Enseñanza (22): 193-211. Disponible en: <http://revistas.usal.es/index.php/0212-5374/article/viewFile/4099/4122>
- Elliott, Michele. 2009. *Intimidación: Una guía práctica para combatir el miedo en las escuelas*. Fondo de Cultura Económica, México, 2008, ISBN: 978-968-16-8314-6.
- Ericson, Nels. 2001. *Addressing the Problem of Juvenile Bullying*. Fact Sheet, June 2001, (27). U.S. Department of Justice, Office of Juvenile Justice and Delinquency Prevention.
- Escamilla, Sergio Antonio. 2006. *El director escolar: necesidades de formación para un desempeño profesional*. Tesis Doctoral Universidad Autónoma de Barcelona, España. Facultad de Ciencias de la Educación. 536 págs. Disponible en: <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/5046/saet1de1.pdf;jsessionid=3F5F5AB53E3BA901FCBF1B809D4A87C0.tdx1?sequence=1>
- Espinoza, Evelyn Janeth y Palala, Alan Homero. 2015. *Encuesta Nacional Sobre Violencia y Clima Escolar*. Ministerio de Educación, Guatemala.

- Gálvez-Sobral, José Andrés. 2008. *Informe de Resultados: Bullying en la Ciudad de Guatemala*, Dirección General de Evaluación e Investigación Educativa, Ministerio de Educación, Guatemala.
- Gálvez-Sobral, José Andrés. 2011. *Bullying; el fenómeno del acoso escolar en Guatemala: Resultados de una muestra nacional de sexto grado del Nivel Primario*, Dirección General de Evaluación e Investigación Educativa, Ministerio de Educación, Guatemala.
- Gálvez-Sobral, José Andrés. 2011, *Bullying; la percepción de los futuros docentes en Guatemala*, Dirección General de Evaluación e Investigación Educativa, Ministerio de Educación, Guatemala.
- Gálvez-Sobral, José Andrés y Castellanos, Maricarminha. 2010. *Incidencia de conductas agresivas de los estudiantes de sexto primaria, en establecimiento de la ciudad de Guatemala*, Dirección General de Evaluación e Investigación Educativa, Ministerio de Educación, Guatemala.
- Horn, Andrea y Marfán, Javiera. 2010. *Relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar: revisión de la investigación en Chile*. Revista Psicoperspectivas 9 (2): 82-104. Disponible en: <http://www.scielo.cl/pdf/psicop/v9n2/art05.pdf>
- Johnson, Jennifer. 2014. *El perfil profesional del líder escolar: Una guía para la elaboración de programas y currículos educativos*, Centro de Investigaciones Educativas, Instituto de Investigaciones, Universidad del Valle de Guatemala. Revista de la Universidad del Valle de Guatemala No.29.
- Kinlaw, Brandy. 2013. Differences in Assessments of Organizational School Climate between Teachers and Administrators. Tesis Doctoral Liberty University. 107 páginas. Disponible en: <http://digitalcommons.liberty.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1722&context=doctoral>
- McKlem, María Antonieta. s.f. Propuesta de un manual: "Clima social escolar y su relación con el liderazgo" Escuela Oficial Mixta No.810 de Santa Catarina Pinula. Protocolo Tesis Universidad del Valle de Guatemala. Facultad de Educación. 38 páginas.
- Ministerio de Educación de Guatemala. 2011. *Acuerdo Ministerial No. 01-2011: normativa de convivencia pacífica y disciplina para una cultura de paz en los centros educativos*. Ministerio de Educación, Guatemala.
- Ministerio de Educación de Guatemala. 2013. *Acuerdo Ministerial No. 1505-2013: reformas al Acuerdo Ministerial No. 01-2011*. Ministerio de Educación, Guatemala.

- Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe (OREALC). 2013. Análisis del Clima Escolar: ¿Poderoso factor que explica el aprendizaje en América Latina y el Caribe? UNESCO. Cooperación Española y Editorial Santillana. Disponible en: <http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Santiago/pdf/analisis-del-clima-escolar.pdf>
- Olweus, Dan. 1993. *Bullying at School: What we know and what we can do*, Blackwell Publishing, ISSN: 00-631-19241-7
- Palala, Allan Homero. 2015. *Modelo pedagógico para la prevención de la violencia y convivencia pacífica a nivel del aula y centro educativo*. Ministerio de Educación, Guatemala.
- Ruiz, Pablo; Ruiz, Carmen y Martínez, Ricardo. s.f. *La ética y su papel en la comprensión del liderazgo*. Universidad de Castilla – La Mancha [España]. Disponible en: dialnet-LaEticaYSuPapelEnLaComprensionDelLiderazgo-2480661%20.pdf
- Sacayón, Eduardo Enrique. 2003. *Un llanto ante la sociedad: violencia en el sistema escolar*. Instituto de Estudios Interétnicos (IDEI). Guatemala
- Sagor, Richard. 2000. *Guiding School Improvement with Action Research*. Association for Supervision and Curriculum Development. Virginia, Estados Unidos de América. 231 páginas.
- Soehner, David y Ryan, Thomas. 2011. The Interdependence of Principal School Leadership and Student Achievement. *Scholar-Practitioner Quarterly* 5 (3): 274-288. Disponible en: <http://eric.ed.gov/?id=EJ974355>
- Stolp, Stephen. 1994. Leadership for School Culture. *ERIC Digest* (91). Disponible en: <http://www.ericdigests.org/1995-1/culture.htm>
- Taki, Mitsuru. 2001. *Japanese School Bullying: Ijime: a survey analysis and an intervention program in school*. National Institute for Educational Policy Research of Japan. Understanding and Preventing Bullying: An International Perspective. Queen's University in Canada.
- Voors, William. 2000. Traducción de J.A. Bravo. *Bullying, el acoso escolar: el libro que todos los padres deben conocer*, Ediciones Oniro, S.A., Barcelona España, ISBN: 84-9754-196-0.

XIII. Anexos



Guatemala, _____

AUTORIZACIÓN SUPERVISOR EDUCATIVO Z.15

Licenciado

Supervisor Educativo z.15
Guatemala, Guatemala

Respetable Sr. _____:

Reciba saludos cordiales. Como parte del programa de Maestría en Liderazgo y Gestión Educativa de la Universidad del Valle de Guatemala es requisito, luego de cerrar el pensum de la carrera, el realizar un Trabajo de Graduación el cual requiere la realización de una investigación y un producto relacionado con temas de liderazgo y gestión en el ámbito educativo. En tal sentido, la investigación por desarrollar busca elaborar un “Manual para fortalecer el rol de liderazgo del director educativo de primaria en la mejora del clima escolar y la reducción del *bullying*” En un centro escolar público y uno privado de la zona 15, de la ciudad de Guatemala.

De acuerdo a lo antes expuesto me es grato dirigirme a usted, con el propósito de solicitar su autorización para dirigirme a los directores de los centros educativos: _____ y _____, con el fin de entrevistar a los directores y contar con la validación de los mismos una vez se cuente con el manual final. Además, como Supervisor Educativo del sector en cuestión, agradeceré su validación a la propuesta derivada del trabajo realizado.

Agradeciendo de antemano el apoyo que se sirva brindar, quedo a espera de su respuesta.

Atentamente,

Lorena Bianchi
Estudiante 12336
Maestría en Liderazgo y Gestión Educativa
Universidad del Valle de Guatemala

Guatemala, _____
Nombre _____
Firma _____ y fecha _____



Guatemala, _____

**CONSENTIMIENTO INFORMADO
DIRECTOR ESTABLECIMIENTO X**

Directora

Guatemala, Guatemala

Respetable _____:

Reciba saludos cordiales. Como parte del programa de Maestría en Liderazgo y Gestión Educativa de la Universidad del Valle de Guatemala, es requisito, luego de cerrar el pensum de la carrera, el realizar un Trabajo de Graduación, el mismo demanda la realización de una investigación y un producto relacionado con temas de liderazgo y gestión en el ámbito educativo. En tal sentido, el estudio por desarrollar, busca elaborar un “Manual para fortalecer el rol de liderazgo del director educativo de primaria en la mejora del clima escolar y la reducción del *bullying*”, en un centro escolar público y uno privado de la zona 15 de la ciudad de Guatemala.

De acuerdo a lo antes expuesto, me es grato dirigirme a usted, con el propósito de solicitar su colaboración en el Trabajo de Campo que el estudio demanda, a través de una entrevista semiestructurada que solicito pueda ser grabada con fines académicos (ver anexo). Además estaría observando por dos días el centro escolar, para recabar mayor información a utilizar para la investigación. Es importante mencionar que la información proporcionada será confidencial y no se incluirá el nombre del establecimiento dentro de la investigación o el manual.

Agradeciendo de antemano el apoyo y autorización, quedo a espera de su respuesta

Atentamente,

Lorena Bianchi
Estudiante 12336
Maestría en Liderazgo y Gestión Educativa
Universidad del Valle de Guatemala

ANEXO

Finalidad y propósito de entrevista semiestructurada

INSTRUMENTO	QUÉ EVALUARÁ	SUJETOS DE ESTUDIO	PROPÓSITO
Entrevista semiestructurada	Rol del director en el clima escolar, historial de <i>bullying</i> en el centro educativo, acciones y programa de prevención y sus resultados	Directora estudio de caso	Conocer si el rol de liderazgo del director influye positivamente en el clima escolar y ayuda a disminuir el <i>bullying</i> .

Guatemala, _____

Nombre _____

Firma _____ y fecha _____



**ENTREVISTA
DIRECTOR ESTABLECIMIENTO X**

INSTRUMENTO	QUÉ EVALUARÁ	SUJETOS DE ESTUDIO	PROPÓSITO
Entrevista semiestructurada	Rol del director en el clima escolar, historial de <i>bullying</i> en el centro educativo, acciones y programa de prevención y sus resultados	Directora estudio de caso	Conocer si el rol de liderazgo del director influye positivamente en el clima escolar y ayuda a disminuir el <i>bullying</i> .

1. ¿Cuánto tiempo tiene como Director de este establecimiento?
 - a. ¿Qué experiencia previa tiene en el área de educación?

2. ¿Cómo describe el ambiente o clima escolar al asumir el rol de Director?
 - a. ¿Qué percibió que era necesario mejorar? (en general...)

3. ¿Cómo describe hoy el clima escolar hoy en día?
 - a. ¿Cree usted que ha existido algún cambio?

4. ¿Cuál es su definición de *bullying* o acoso escolar?
 - a. ¿Existe *bullying* en el centro educativo que dirige?

5. ¿Cuál es su rol como director respecto al *bullying*?

6. ¿Qué acciones han asumido usted y el centro educativo con respecto al *bullying*?

7. ¿Cómo funciona el Programa de valores?
 - a. ¿Cuál es la metodología empleada?
 - b. ¿A quiénes involucra?
 - c. ¿Cuáles son los resultados?



Guatemala, _____

**CONSENTIMIENTO INFORMADO
DIRECTORES ESTABLECIMIENTO A Y B**

Director(a)

Guatemala, Guatemala

Respetable _____:

Reciba saludos cordiales. Como parte del programa de Maestría en Liderazgo y Gestión Educativa de la Universidad del Valle de Guatemala, es requisito, luego de cerrar el pensum de la carrera, el realizar un Trabajo de Graduación, el mismo demanda la realización de una investigación y un producto relacionado con temas de liderazgo y gestión en el ámbito educativo. En tal sentido, el estudio por desarrollar, busca elaborar un “Manual para fortalecer el rol de liderazgo del director educativo de primaria en la mejora del clima escolar y la reducción del *bullying*”, en un centro escolar público y uno privado de la zona 15 de la ciudad de Guatemala.

De acuerdo a lo antes expuesto, me es grato dirigirme a usted, con el propósito de solicitar su colaboración en el Trabajo de Campo que el estudio demanda, a través de una entrevista semiestructurada que solicito pueda ser grabada con fines académicos (ver anexo). Además, agradeceré su validación a la propuesta derivada del trabajo realizado. Es importante mencionar que la información proporcionada será confidencial y no se incluirá el nombre del establecimiento dentro de la investigación o el manual.

Agradeciendo de antemano el apoyo y autorización, quedo a espera de su respuesta

Atentamente,

Lorena Bianchi
Estudiante 12336
Maestría en Liderazgo y Gestión Educativa
Universidad del Valle de Guatemala

ANEXO

Finalidad y propósito de entrevista semiestructurada

INSTRUMENTO	QUÉ EVALUARÁ	SUJETOS DE ESTUDIO	PROPÓSITO
Entrevista semiestructurada	La identificación de: a. la manera como se conciben el rol del director dentro del clima escolar. b. el desarrollo de acciones concretadas que han contribuido a disminuir el fenómeno de <i>bullying</i> .	a. un director del sector público de nivel primario que recibirán el manual. b. un director del sector privado de nivel primario que recibirán el manual.	Identificar las características del contexto actual de los establecimientos objeto de estudio para que las estrategias a diseñar contribuyan con el mejoramiento del clima escolar y la disminución del <i>bullying</i> .

Guatemala, _____

Nombre _____

Firma _____ y fecha _____

ENTREVISTA
DIRECTORES ESTABLECIMIENTO A Y B

INSTRUMENTO	QUÉ EVALUARÁ	SUJETOS DE ESTUDIO	PROPÓSITO
Entrevista semiestructurada	La identificación de: a. la manera como se conciben el rol del director dentro del clima escolar. b. el desarrollo de acciones concretadas que han contribuido a disminuir el fenómeno de <i>bullying</i> .	a. un director del sector público de nivel primario que recibirán el manual. b. un director del sector privado de nivel primario que recibirán el manual.	Identificar las características del contexto actual de los establecimientos objeto de estudio para que las estrategias a diseñar contribuyan con el mejoramiento del clima escolar y la disminución del <i>bullying</i> .

1. ¿Cuánto tiempo tiene como Director de este establecimiento?
 - a. ¿Qué experiencia previa tiene en el área de educación?

2. ¿Cómo describe el ambiente o clima escolar al asumir el rol de Director?
 - a. ¿Qué percibió que era necesario mejorar? (en general...)

3. ¿Cómo describe hoy el clima escolar hoy en día?
 - a. ¿Cree usted que ha existido algún cambio?

4. ¿Cuál es su definición de *bullying* o acoso escolar?
 - a. ¿Existe *bullying* en el centro educativo que dirige?

5. ¿Cuál es su rol como director respecto al *bullying*?

6. ¿Qué opina de la situación de *bullying* en esta escuela?

7. ¿Ha identificado casos de *bullying* en el establecimiento? (Elaborar: que grados, cuántos niños, que tipo...)

8. ¿Qué acciones han asumido usted y el centro educativo con respecto al *bullying*?

9. ¿Qué acciones cree que hacen falta para disminuir el *bullying*?



Excelencia que trasciende

DEL VALLE
GRUPO EDUCATIVO

Guatemala, _____

GUÍA DE OBSERVACIÓN ESTABLECIMIENTO ESTUDIO DE CASO

INSTRUMENTO	QUÉ EVALUARÁ	SUJETOS DE ESTUDIO	PROPÓSITO
Observación (centro escolar estudio de caso)	Clima escolar, trato entre comunidad educativa, valores, interacciones sociales.	Directora y comunidad educativa de estudio de caso	Contar con una idea de cómo se maneja actualmente el centro educativo, sobre todo en relación al clima escolar; para saber si los programas que se han adaptado han ayudado a disminuir el bullying.

A continuación encontrará un listado de actividades o situaciones que pueden estar sucediendo dentro de un clima escolar educativo. En caso observe se realice una de ellas, la misma debe marcarse con una X.

NO.	ACTIVIDAD	X
1	Se observa que el centro evidencia posee identidad escolar ya que cuenta con una misión, visión, objetivos claros, valores compartidos y sentido de pertenencia.	
2	Se evidenció la práctica de normas de conducta en el centro escolar, tanto en el aula como a la hora del recreo.	
3	Existe respeto (no hay gritos o insultos) entre los miembros de la comunidad educativa	
4	Los alumnos y docentes evidencias practicar (respeto, tolerancia, solidaridad) entre sus pares y con otros miembros de la comunidad educativa.	
5	Se promueve el trabajo colaborativo en equipo (tanto entre docentes como entre estudiantes)	
6	Las acciones realizadas por el director y los docentes corresponden un ejemplo positivo para los alumnos.	
7	Existe comunicación entre la comunidad educativa respecto a lo que sucede en la institución.	
8	El centro cuenta con supervisión por parte de los docentes a la hora de los recreos	
9	Durante el receso se observan niños solitarios.	
10	A la hora del receso el ambiente es colaborativo (referencia: el contrario sería un ambiente competitivo, o uno que muestra conductas agresivas)	
11	En caso de observarse algún conflicto (en el aula o en el patio) el docente se involucra en la resolución del mismo.	
12	Haz visto al director en los pasillos, en el aula o en el patio a la hora del receso.	



Guatemala, _____

**CONSENTIMIENTO INFORMADO
VALIDACIÓN EXPERTOS**

Licenciado/Director

Guatemala, Guatemala

Respetable _____:

Reciba saludos cordiales. Como parte del programa de Maestría en Liderazgo y Gestión Educativa de la Universidad del Valle de Guatemala es requisito, luego de cerrar el pensum de la carrera, el realizar un Trabajo de Graduación el cual requiere la realización de una investigación y un producto relacionado con temas de liderazgo y gestión en el ámbito educativo. En tal sentido, la investigación por desarrollar busca elaborar un “Manual para fortalecer el rol de liderazgo del director educativo de primaria en la mejora del clima escolar y la reducción del *bullying*” En un centro escolar público y uno privado de la zona 15, de la ciudad de Guatemala.

De acuerdo a lo antes expuesto me es grato dirigirme a usted, con el propósito entregar la propuesta a validar derivada del trabajo realizado. Por lo mismo junto con esta carta recibirá el manual: ¡Revisa tu clima escolar y disminuye el *bullying*! Favor tomar nota que el mismo corresponde a una versión preliminar, ya que luego de las observaciones y comentarios que se obtengan de la validación el mismo será diagramado. Además agradeceré contar con sus comentarios y observaciones a más tardar el _____ para poder contar con tiempo suficiente para hacer los cambios correspondientes antes de presentar el trabajo final.

Agradeciendo de antemano su apoyo y puntualidad.

Atentamente,

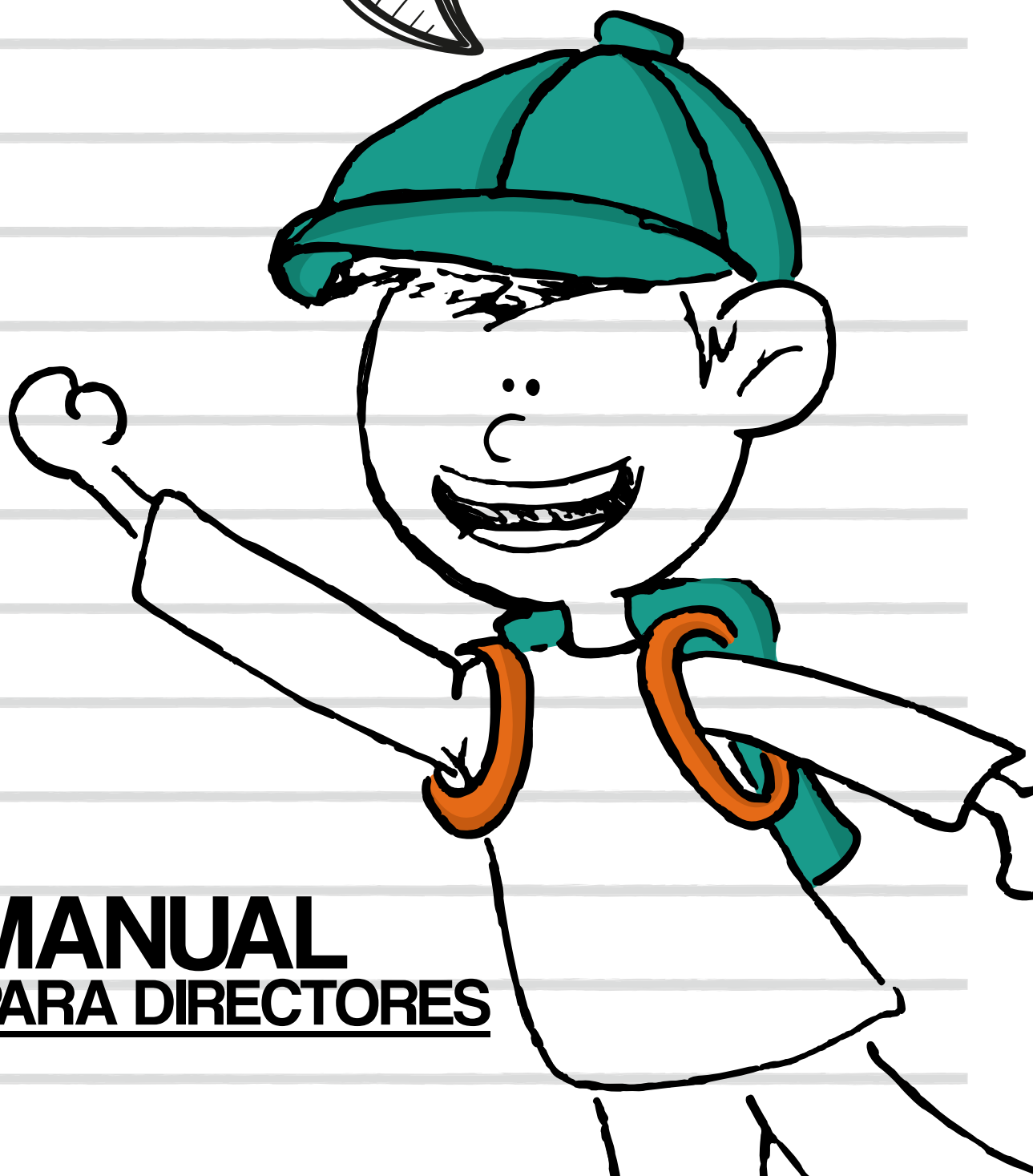
Lorena Bianchi
Estudiante 12336
Maestría en Liderazgo y Gestión Educativa
Universidad del Valle de Guatemala

Guatemala, _____

Nombre _____

Firma _____ y fecha _____

¡REVISAS
TU CLIMA ESCOLAR
Y DISMINUYE
EL BULLYING!



MANUAL
PARA DIRECTORES

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA



“Manual para fortalecer el rol de liderazgo del director educativo de primaria en la mejora del clima escolar y la reducción del *bullying*”
en un centro escolar público y uno privado de la zona 15, de la ciudad de Guatemala

DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN

Licda. Fernanda Cifuentes

CORRECCIÓN Y REVISIÓN

M.A. Ana María Hernández Ayala

SOCIALIZACIÓN

Licdo. Guido Aguilar

Licdo. Andrés Gálvez-Sobral

Licdo. Plino Hernández

**Trabajo de graduación
presentado por Lorena Bianchi de León
para optar por el grado académico de Maestría en
Gestión y Liderazgo Educativo**

Guatemala, 2015

PRESENTACIÓN

Estimado director:

Esta guía ha sido creada para ti, ya que como líder de tu institución, es importante que identifiques el *bullying* y puedas contar con las herramientas necesarias para contrarrestar este fenómeno que afecta a tantos centros escolares y estudiantes guatemaltecos.

Normalmente, los instructivos escritos para prevenir el *bullying* están enfocados a maestros o a los estudiantes involucrados en el fenómeno; rara vez se dirigen al director. En esta ocasión se ha pensado en ti, ya que como líder de la institución cuentas con una posición privilegiada desde la que tomas decisiones cruciales que luego serán llevadas a cabo y transformarán la institución. Además parte de tu trabajo implica contar con comunicación constante y ser ejemplo para tu comunidad educativa.

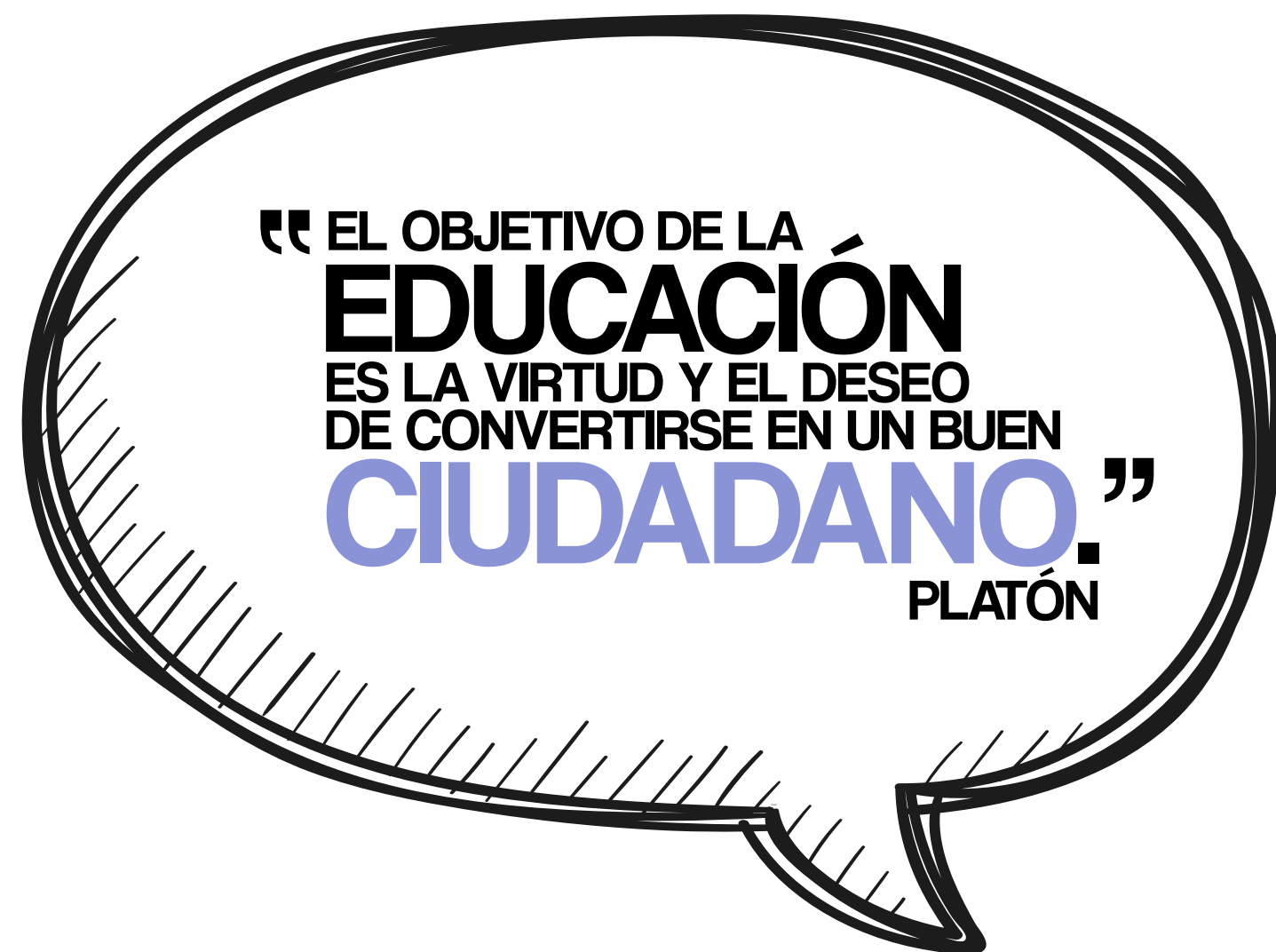
Por estas razones, el manual que se presenta a continuación busca brindarte estrategias concretas, explicadas paso a paso, para que desde tu posición como director puedas crear un clima escolar positivo, cordial y agradable en donde el *bullying* no pueda manifestarse y en el que los alumnos puedan desarrollarse integralmente.

Te invito a formar a tus estudiantes de manera tal que aprendan una nueva forma de convivencia, en donde se fomente el respeto, la tolerancia y el trabajo en equipo; como alternativa a la realidad que se vive en la sociedad guatemalteca actual en donde impera la violencia, la desconfianza y la impunidad. Si logramos minimizar las acciones agresivas dentro del contexto escolar, los futuros ciudadanos de Guatemala, que se forman hoy, contarán con las herramientas necesarias para desarrollar una sociedad basada en la paz y la justicia.

TABLA DE CONTENIDO

EL CLIMA ESCOLAR IDEAL	1
¿Qué es clima escolar?	1
¿Qué características tiene un clima escolar ideal?	2
CLIMA ESCOLAR CON <i>BULLYING</i>	3
¿Qué es <i>bullying</i> ?	3
¿CÓMO TIENDE A SER EL CLIMA ESCOLAR CUANDO EXISTE <i>BULLYING</i> ?	4
<i>BULLYING</i> VRS. AGRESIÓN	5
¿Qué es agresión?	5
¿En qué se relacionan y en qué se diferencian?	5
LAS GRAVES CONSECUENCIAS DEL <i>BULLYING</i>	6
Estudiantes	6
Clima escolar	8
Sociedad	8
DIRECTOR ESCOLAR mejorando el clima escolar y reduciendo el <i>bullying</i>	9
YO COMO DIRECTOR ESTOY LLAMADO A TRABAJAR POR EL CLIMA ESCOLAR	9
¿Para qué sirve mejorar el clima escolar?	10
¿LISTO PARA UN TEST?	11
¿Quieres identificar si en tu centro escolar hay <i>bullying</i> ?	11
¡CONOCE TU REALIDAD!	13
¿Cuál es la realidad de tu centro escolar?	13
¿SABES QUÉ DEBES HACER COMO DIRECTOR PARA MEJORAR EL CLIMA ESCOLAR?	14
ACCIONES	15
¿QUÉ ACCIONES PUEDES REALIZAR PARA DISMINUIR EL <i>BULLYING</i> Y MEJORAR EL CLIMA ESCOLAR?	15
REALIZA UNA CONFERENCIA ENFOCADA EN <i>BULLYING</i>	15
CREA UN PROGRAMA DE VALORES	16
ESTABLECE NORMAS DE CONVIVENCIA	17
APOYA LA REALIZACIÓN DE NORMAS EN EL AULA	18

ANIMA EL APRENDIZAJE COOPERATIVO	19
FOMENTA EL CÍRCULO DE AMIGOS	19
APOYA LAS REUNIONES PERIODICAS DENTRO DEL AULA	20
HAZ UN CÍRCULO DE CALIDAD	21
ACOMPaña Y ORIENTA LOS RECREOS Y LA INTERACCIÓN ENTRE LOS ALUMNOS	22
REÚNETE CON DOCENTES Y PADRES DE FAMILIA	23
BUSCA ATENCIÓN PROFESIONAL O RELIGIOSA	24
REPASEMOS	25
SEGUIMIENTO: CÓMO VAS.....	27
¿HA MEJORADO EL CLIMA ESCOLAR?	27
¡CULTIVA UN CLIMA ESCOLAR POSITIVO!	28
¿DESEAS CONOCER MÁS? CONSULTA LA BIBLIOGRAFÍA SUGERIDA A CONTINUACIÓN	29
ANEXOS	30
ANEXO A	31
ANEXO B	32



¿QUÉ ES CLIMA ESCOLAR?



Es el **ambiente que se vive dentro del centro educativo**. El mismo está formado por las normas, valores y tradiciones que se comparten entre los miembros de la comunidad educativa: director, padres de familia, docentes y estudiantes. (Stolp y Smith, 1994, citados en Stolp, 1994). "... un buen clima escolar es una organización profesional donde existe colaboración entre directivos y profesores, en la que participan las familias y los estudiantes, y en las que se promueve el trato respetuoso entre los niños y aprecio por los otros" (UNESCO, 2013).

¿Qué características tiene un clima escolar ideal?

- 1 Cuenta con una **identidad** escolar, basada en principios positivos y cordiales que no permiten las conductas intimidantes.
- 2 En él se practican las **normas de conducta** y se viven los valores enseñados, lo que hace que la convivencia escolar sea más agradable.
- 3 Existen **reglas claras** que se cumplen, **disciplina** justa y **retroalimentación positiva**.
- 4 Se educa para construir un sentido de bienestar social y colectivo, fomentando en los estudiantes **el valor y respeto por sí mismo y por los demás**.
- 5 **Formación en valores** de respeto, tolerancia, justicia y solidaridad, en un marco de respeto a la diferencia y la diversidad.
- 6 **Liderazgo del director y los maestros**: quienes son un ejemplo de las acciones positivas que replican los estudiantes.
- 7 Buenas relaciones interpersonales entre la comunidad educativa que muestran **preocupación genuina por los demás**.

¿QUÉ ES BULLYING?

Situación en la que “un estudiante es expuesto repetida y sistemáticamente a acciones negativas e intencionadas, por parte de uno o más estudiantes, que buscan infligirle incomodidad o daño” (Olweus, 1993).

El fenómeno de *bullying* implica un desbalance de poder; quien está expuesto a acciones negativas (víctima) tiene dificultad para defenderse de quien lo agrede (agresor).

Las acciones negativas que hacen daño, se dividen en aquellas que causan daño:

- 1 **físico:** se evidencia a través de empujones, golpes, escupidas o patadas.
- 2 **verbal:** los insultos, apodos y silencios incómodos son una expresión de este.
- 3 **psicológico:** se manifiesta a través de amenazas, intimidación y exclusión.

¿CÓMO TIENDE A SER EL CLIMA ESCOLAR CUANDO EXISTE BULLYING?

- Las reglas y normas de convivencia no se cumplen.
- Hay exceso de tolerancia a agresiones como insultos, peleas y amenazas entre compañeros sin que las mismas se sancionen por parte de la institución.
- El ambiente escolar no es amigable, cordial o positivo; más bien suele ser competitivo más que colaborativo.
- Es posible que exista discriminación y poca tolerancia a las diferencias entre los alumnos.

¿Sabías que? varios estudios nacionales concuerdan en que el *bullying* psicológico es el más utilizado en Guatemala, seguido del *bullying* verbal y físico.

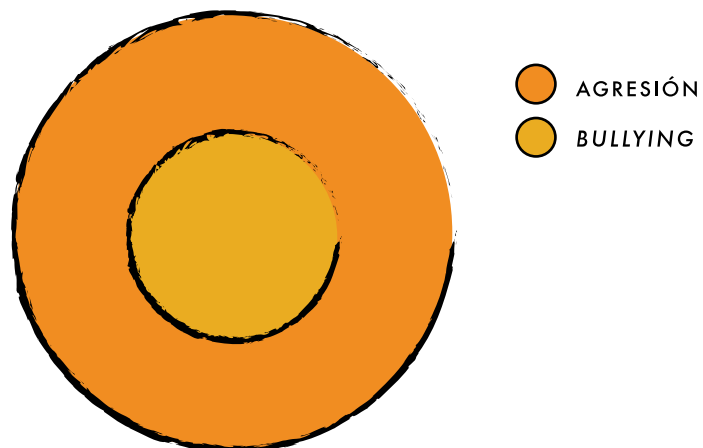


BULLYING VRS. AGRESIÓN

¿Qué es agresión? acto para herir o hacer cualquier tipo de daño.

Tal como lo muestra el siguiente gráfico, es importante entender que todas las acciones de *bullying* son un acto de agresión, pero que no todas las agresiones son *bullying*.

Figura 1. Relación entre agresión y *bullying*



Fuente: Elaboración propia basada en Olweus citado en Avilés (2002)

¿En qué se relacionan y en qué se diferencian?



NO existe *bullying* cuando (Gálvez-Sobral, 2011):

- Hay conflictos entre dos individuos de similares características en donde no existe un desbalance de poder.
- Dos o más compañeros se molestan de forma amigable sin intención de herir.
- Se molestan entre estudiantes en una sola ocasión.

LAS GRAVES CONSECUENCIAS DEL BULLYING

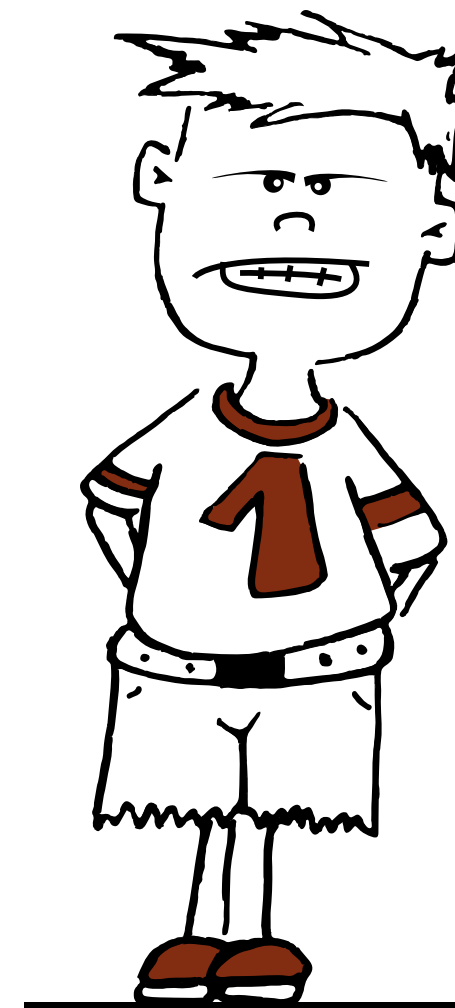
El problema del *bullying* tiene efectos negativos tanto para los estudiantes, como para el clima escolar y la sociedad en general. A continuación se presenta la información sobre cómo afecta el *bullying* a cada uno de ellos.

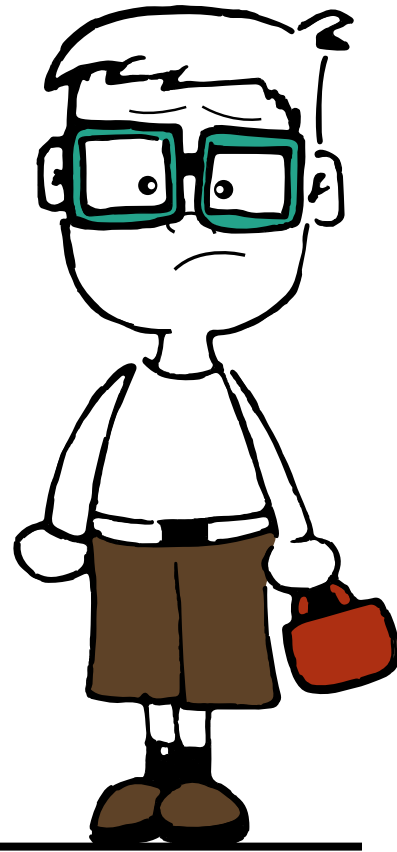
ESTUDIANTES: El desarrollo cognitivo, afectivo o social de los estudiantes (agresores, víctimas y espectadores) se puede ver afectado por el fenómeno.

AGRESOR

(Davis, S. & Davis, J., 2003; Ericson, N. 2001; Olweus, 1993)

- Acostumbrado al poder y a hacer daño, su conducta lo llevará a la larga a tener pocas amistades verdaderas ya que otros rechazarán su conducta, razón por la que se verá aislado del grupo.
- Aprende a interrelacionarse con otros por medio de la intimidación y muestra falta de empatía.
- La costumbre de intimidar y dañar lo pueden convertir en delincuente.





VÍCTIMA

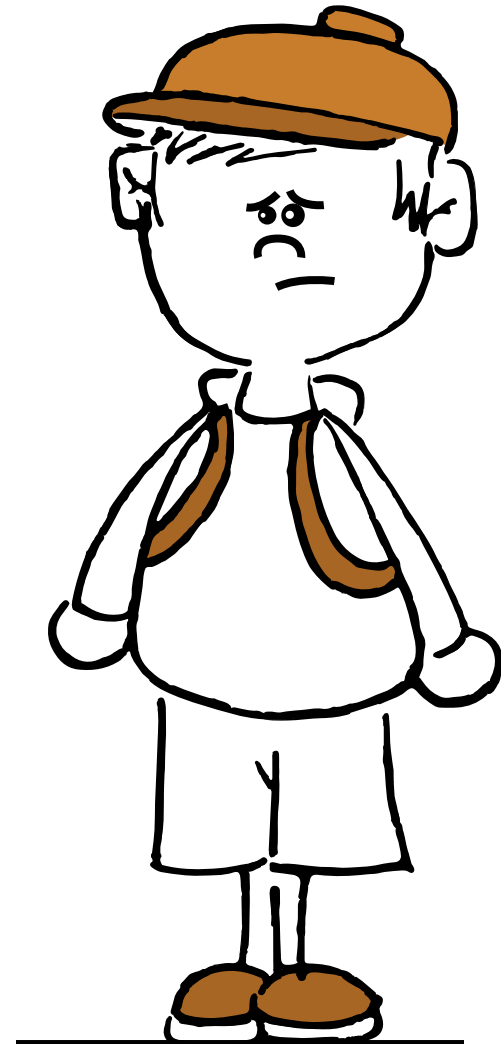
(Davis, S. & Davis, J., 2003; Gálvez-Sobral, 2011)

- Por vivir en una situación de desbalance de poder desarrolla: baja autoestima, poca confianza, miedo, dificultad para establecer relaciones interpersonales con otros.
- El *bullying* puede llevar a que la víctima cuente con frecuente ausentismo escolar o ultimadamente deje de asistir a la institución educativa.
- En algunos casos la ansiedad, aislamiento social y la depresión adulta se vinculan con el *bullying* padecido durante los años escolares.

ESPECTADOR

(Gálvez-Sobral, 2011; Aguilar, 2015⁵)

- No es víctima ni agresor pero ha observado lo que lo convierte en cómplice pasivo, ya que tiende a callar lo que ha visto, contribuyendo a una cultura de silencio.
- Puede desarrollar baja autoestima al sentirse impotente ante el fenómeno, ya que permite que el mismo continúe y cree que él no es capaz de hacer nada para disminuirlo.
- Aunque también puede sufrir ansiedad por la angustia que le causa pensar que puede llegar a ser convertirse en víctima de *bullying*.
- Al convivir en un ambiente en donde impera el desbalance de poder y la intimidación los termina aceptando como algo normal, lo que hace que disminuya su sentido de justicia y sensibilidad hacia los demás.



CLIMA ESCOLAR

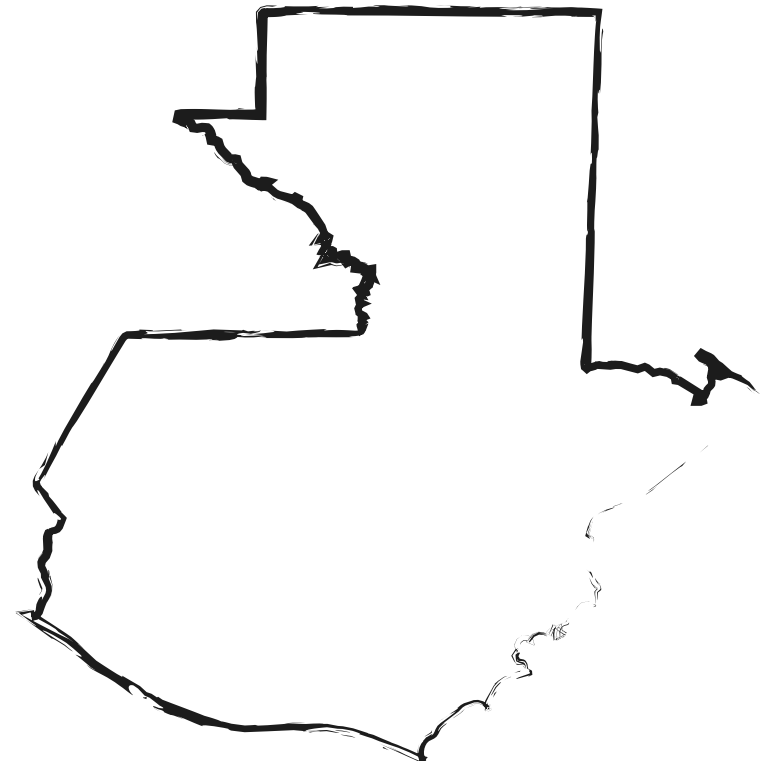
El clima escolar se verá afectado con un efecto en cadena por la indisciplina, el incumplimiento de reglas, la inseguridad e intimidación y el descenso de la calidad educativa tal como indican los autores: Voors; y Davis y Davis, citados en Gálvez-Sobral (2011) y Ortega, citado en Avilés (2002).

- Indisciplina: la falta de un reglamento de convivencia, de supervisión, de una práctica de valores y la presencia del *bullying* impiden una buena disciplina en el establecimiento educativo.
- Incumplimiento de reglas: esta falta de disciplina se traduce en una falta de certeza en el comportamiento de los estudiantes, lo que conlleva a más *bullying* y al incumplimiento de reglas.
- Inseguridad e intimidación: al no cumplirse las reglas se crea un clima inseguro donde impera el *bullying*, por lo que los estudiantes no contarán con apoyo, confianza en sí mismos o una buena autoestima.
- Descenso de la calidad educativa: lo anterior lleva a que el establecimiento cuente con bajo rendimiento académico y poca formación a nivel individual.



SOCIEDAD (Gálvez-Sobral, 2011)

- El *bullying*, al formar parte habitual de los estudiantes, termina entendiéndose como algo normal, que es parte del ambiente. Cuando el *bullying* no tiene consecuencias el mismo se convierte en impunidad, razón por la cual aprenden a vivir con la misma.
- Los niños crecen con la noción que la falta de: cooperación, trabajo en equipo, resolución de conflictos, cumplimiento de reglas y límites; corresponden a la manera correcta de vivir en sociedad.
- Si los estudiantes se quejaron del fenómeno pero no se realiza nada al respecto esto fomenta una cultura de silencio y no denuncias la cual prevalecerá durante su vida adulta.
- Lo que implica, que estas acciones las replicará en su adolescencia y en su vida adulta; incorporándose en la sociedad guatemalteca como parte de un ciclo de intimidación que desarrollarán cada vez problemas sociales más grandes.



5 Comentarios de Aguilar al validar el presente manual.

¡HAY ESPERANZA!

- Los humanos somos seres cambiantes capaces de mejorar continuamente y absorber nuevos conocimientos que descartan enseñanzas anteriores que no se adaptan a estos saberes.
- La violencia aprendida se puede desaprender al desarrollar nuevos hábitos y prácticas que formen ciudadanos con valores cívicos.
- Por lo tanto: ¡el *bullying* es prevenible!
Esto es lo que puedes hacer para disminuirlo...

DIRECTOR ESCOLAR mejorando el clima escolar y reduciendo el *bullying*

YO COMO DIRECTOR ESTOY LLAMADO A TRABAJAR POR EL CLIMA ESCOLAR

- Ejerciendo un liderazgo que busque y trabaje por mejorar las relaciones dentro del establecimiento, pues soy uno de los principales agentes de cambio del centro y debo contribuir a desarrollar el mismo.
- Responsabilizándome de la dirección del centro escolar y el desarrollo integral de los alumnos; esto incluye el clima escolar. ¡Infórmate! de la importancia del clima escolar y la reducción del *bullying* para generar un ambiente amigable que ayude a formar a los estudiantes en valores y con las herramientas necesarias para ser buenos ciudadanos.
- Cultivando la empatía, la colaboración, comunicación y la sensibilidad intercultural; esto me ayudará a crear buenas relaciones interpersonales que fomentarán liderazgo y apoyo por parte de la comunidad educativa (docentes, padres de familia y alumnos).
- Coordinando a docentes, padres de familia, estudiantes, administrativos, encargados de limpieza, para que TODOS sepan que es *bullying* y que deben realizar al observarlo, con el fin de responsabilizar al agresor de sus consecuencias y evitar el castigo a la víctima.
- Incluyendo en mi agenda de trabajo y en las reuniones necesarias con docentes y/o padres de familia el tema de *bullying*, demostrando así mi compromiso y colaboración con la mejora del clima escolar y la reducción del *bullying*.
- Monitoreando de cerca los casos de *bullying* y la resolución de los conflictos, para evitar que estos se conviertan en problemas mayores.
- ¡Apoyando a mis alumnos! El desbalance de poder en el ambiente está relacionado con la falta de apoyo a la víctima. Debo apoyar a mis estudiantes realizando acciones que ayuden a respaldar y a fortalecer la autoestima y las capacidades sociales de todos mis alumnos.

¿Para qué sirve mejorar el clima escolar?

- Un clima escolar en donde exista constante comunicación con tu comunidad educativa, ayuda a que todos estén al tanto de lo que sucede en el centro escolar y se sientan comprometidos a construir un clima escolar que fomente armonía, tolerancia y respeto.
- Para que la comunidad educativa trabaje en equipo lo que desarrollará una alianza, que facilitará el ejercer las normas de convivencia y el promover los valores; ya que todos estarán dispuestos a colaborar contigo.
- Para fortalecer tu liderazgo, el apoyo por parte de tu comunidad educativa cuando tomes decisiones y mejorar las relaciones interpersonales entre tú y tu equipo de docentes.
- Al mejorar el clima escolar se refuerza el cumplimiento de normas, el trabajo en equipo y la práctica de valores, creando un clima armonioso y colaborativo dentro de la institución.
- Para disminuir el *bullying* y poder formar ciudadanos que cuenten con herramientas (valores, resolución de conflictos, trabajo en equipo) que ayuden a mejorar el contexto guatemalteco.



¿LISTO PARA UN TEST?

¿Quieres identificar si en tu centro escolar hay *bullying*? Responde a las siguientes preguntas marcando con una x en la casilla correspondiente.

Sí No

1. ¿El establecimiento cuenta con reglas y normas de convivencia? Si cuenta con las mismas, ¿se cumplen?

- Ejemplo: Si un alumno insulta a uno de sus compañeros, ¿existe una regla por escrito clara que muestre al alumno que insultó cuáles son las consecuencias de su acto? / Si se cuenta con la norma, ¿está se aplica y se cumple?

Sí No

2. ¿El ambiente escolar es cordial y se basa en trabajo en equipo?

- Ejemplo: ¿Los maestros se reúnen periódicamente a comentar las dificultades con que cuentan en el aula y entre todos buscan solucionar esas dificultades?

Sí No

3. ¿Un mismo niño cuenta con una o más actitudes que causan daño (dice apodos, ridiculiza, empuja e intimida) constantemente a un mismo compañero?

- Ejemplo: ¿Haz notado cuando es hora de recreo que Juan muy frecuentemente se mete con Pedro y lo hace pasar un mal rato?

Sí No

4. ¿Los niños chismosean, excluyen y manipulan a otros para que hagan daño a sus compañeros?

- Ejemplo: ¿Has escuchado varias veces que Susana frecuentemente hace quedar mal a María al inventar chismes contra ella?

Sí No

5. ¿El comportamiento de los niños se basa en valores como la tolerancia y el respeto?

- Ejemplo: ¿Conoces algún caso en el que se discrimine a un alumno por contar con rasgos físicos diferente a los demás?

¡AHORA EL RESULTADO!

Si marcaste Sí en alguna de las preguntas anteriores estas son las áreas que necesitas reforzar:

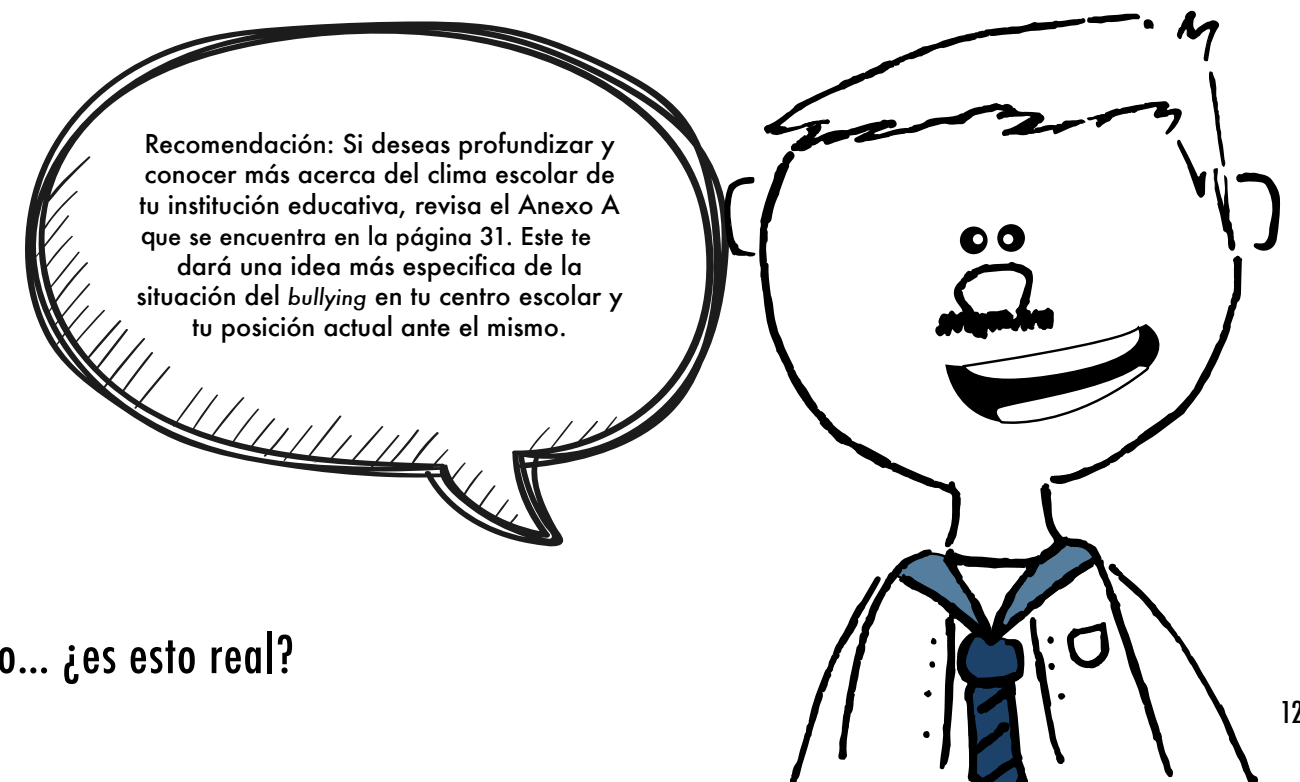
Pregunta 1
Normas de convivencia

Pregunta 2
Trabajo en equipo

Pregunta 3 y Pregunta 4
Resolución de conflictos y apoyo víctimas

Pregunta 5
Valores

¡Recuerda estos colores! ya que más adelante te mostraré cuáles son las acciones contra *bullying* que serán más efectivas para mejorar este tema en tu institución.



Pero... ¿es esto real?

¡CONOCE TU REALIDAD!

¿Cuál es la realidad de tu centro escolar? es importante que tanto tú como tu comunidad educativa sepan lo que es el *bullying*, así como cuales son las alertas de su posible existencia dentro del centro escolar.

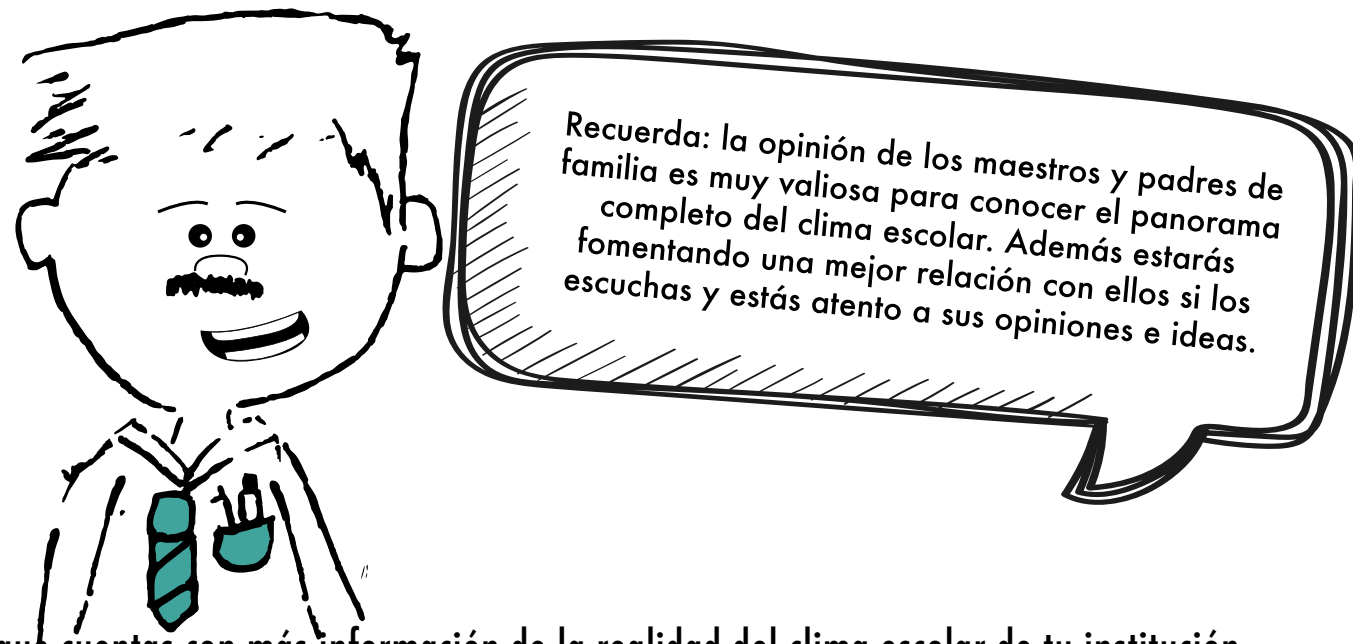
Para conocer la realidad del fenómeno dentro de tu centro educativo debes observar lo que sucede y platicar con tu equipo de docentes y con los padres de familia: ¿Qué saben ellos del *bullying*?, ¿Qué piensan del mismo?

Observa la forma en que se relaciona la comunidad educativa, la disciplina y el cumplimiento de las normas dentro de la institución; así como lo que hace cada actor educativo cuando se enfrenta al *bullying*. Luego de observar e identificar el fenómeno es importante anotar lo observado para contar con todos los detalles posibles como: los estudiantes involucrados, el tipo de *bullying* ocasionado, el lugar donde sucede, si hay presencia del cuerpo docente, si alguien trata de hacer algo al respecto, etc. El cuaderno donde anotes esta información te servirá para contar con un record de lo sucedido, recuerda agregar la fecha para poder comparar más adelante lo que sucede actualmente y lo que sucederá luego que tomes acciones contar el *bullying*.

Además, no te olvides de platicar; **platica** con los docentes para conocer cómo ven ellos el clima escolar. Puedes tomar las preguntas del Anexo A que acabas de contestar y adaptarlas para tu equipo de docentes, luego habla con ellos uno a uno y conoce lo que piensan del *bullying*; su opinión, posibles soluciones, ideas, etc.

La idea del cuestionario del Anexo A es que puedas contar con la información en cuanto al clima escolar del centro y que comprendas el grado de compromiso actual con que cuentan tus docentes para disminuir el *bullying*.

Si tienes la oportunidad de platicar con los padres de familia del tema, ¡hazlo!



Ahora que cuentas con más información de la realidad del clima escolar de tu institución...

¿SABES QUÉ DEBES HACER COMO DIRECTOR PARA MEJORAR EL CLIMA ESCOLAR?

Primero lo primero ¡NO ESTÁS SOLO!... mejorar el clima escolar no depende únicamente de ti, tú compartes la responsabilidad con el resto de la comunidad educativa. Es por esto que es vital que los padres de familia, docentes, estudiantes y también tú como director, entiendan lo que es clima escolar y el *bullying*, así como las estrategias que cada uno pueden usar para resolver conflictos y generar un clima agradable libre de *bullying*.

Eso sí, como líder de la institución tu deberás **tomar la iniciativa, liderar** y ser quien, junto a los docentes, **toma las decisiones** en cuanto a las estrategias a utilizar para mejorar el clima escolar y minimizar el *bullying*. Además siempre debes **dar el ejemplo, seguir las normas establecidas y predicar los valores** que fomentas dentro del centro escolar.

Las estrategias que tu y tu equipo de docentes han elegido serán puestas en marcha en la institución así como dentro del aula por los docentes, ellos te ayudarán a mejorar las relaciones interpersonales entre los alumnos para fomentar una cultura pacífica.

La tarea de incluir a los padres será tuya y de los docentes. Es importante que tú invites a los padres a recibir charlas relacionadas con las normas del centro, el clima escolar y el *bullying*, para que exista una buena comunicación entre el centro y el hogar.

Los estudiantes deben aprender a no tolerar el *bullying* y a informar cuando este ocurra. Además ellos jugarán una parte importante de las acciones a tomar para disminuirlo... ¡sigue leyendo y lo descubrirás!

Comencemos...

ACCIONES

¿QUÉ ACCIONES PUEDES REALIZAR PARA DISMINUIR EL BULLYING Y MEJORAR EL CLIMA ESCOLAR?

Afortunadamente existen muchas estrategias para disminuir el *bullying*. Las estrategias ideales dependerán de lo que acabas de descubrir: la situación de *bullying* que vive tu centro escolar. La elección es tuya, ¿Cuál de estas acciones crees que ayudaría a mejorar el clima escolar y disminuir el *bullying* de tu institución?

Puedes regresar al test que contestaste en la página 11 para recordar los puntos que necesita mejorar tu institución, busca los colores de las preguntas que contestaste afirmativamente en las estrategias que se presentan a continuación; estas serán las estrategias que te ayuden a mejorar el clima escolar y disminuir el *bullying* en tu institución.

REALIZA UNA CONFERENCIA ENFOCADA EN BULLYING

Reúne a estudiantes, docentes y padres para que puedas comunicar lo que es *bullying*, sus consecuencias y la situación actual de tu centro educativo.

Invita a la comunidad educativa, envía una carta a los padres de familia, recuerda constantemente a los alumnos de la fecha de la conferencia, pega la invitación dentro del centro y si es necesario comunicarte con los padres de los alumnos por teléfono, ¡llámalos! En el Anexo B encontraras una carta que tiene información que te puede servir para invitar a padres de familia, ya sea por medio de una carta y/o por teléfono.

Además es ideal que seas tú quien realice la conferencia. Infórmate acerca del *bullying* leyendo este manual, conociendo la realidad del *bullying* en tu centro educativo y leyendo los documentos publicados por el Ministerio de Educación (Mineduc) que hacen referencia al tema (¡revisa la lista de referencias ubicada al final del manual para encontrarlos!).

Las acciones que se presentan a continuación deben ser elegidas, lideradas y apoyadas por ti. Algunas se enfocan en todo el centro escolar, otras unicamente en el aula. Las acciones enfocadas en el aula será llevadas a cabo por los docentes, pero deben ser apoyadas y supervisadas por ti.

OJO: la conferencia sobre *bullying*, el programa de valores y el establecimiento de normas de convivencia son estrategias fundamentales para crear un clima escolar amigable y positivo. Se recomienda que estas sean aplicadas en todos los centros educativos.

TIP: utiliza la información recabada en el análisis de la realidad para describir la situación actual del *bullying* en tu centro escolar.

El que tú realices la conferencia, escuches a tus docentes e incluyas a los padres de familia demostrará que tienes liderazgo, te preocupas genuinamente por tu centro educativo y cuentas con las estrategias para ser exitoso reduciendo el *bullying*.

Empodera a tu comunidad educativa: comienza con una conferencia. Luego coordina un conjunto de platicas serias, talleres y grupos de apoyo algunos para padres y otros para que empoderes a tu comunidad educativa y que ellos mismos se vean como corresponsables de la lucha contra el *bullying*.

CREA UN PROGRAMA DE VALORES

El programa de valores cuenta con diferentes elementos: el fomento de valores, la participación de toda la comunidad educativa y la supervisión de la práctica de los valores; estos contribuirá a mejorar el contexto educativo y desbalance de poder dentro del contexto escolar, disminuyendo el *bullying*.

¿Cómo hacer realidad un programa de valores?

1. **Crea un programa de valores anual:** reúnete con tus docentes y entre todos establezcan cuales serán los valores que se trabajarán mes a mes durante el año escolar. Lo importante es definir que valores se practicarán, establecer su definición y las actividades a realizar.

Ejemplo: enero: responsabilidad: ser capaz de asumir las obligaciones y consecuencias de las acciones realizadas.

2. **Establece las actividades a realizar:** establece a que en el mismo horario todos los días se tomen 15 minutos para realizar actividades que refuercen el valor. Las actividades se deben realizar dentro del centro escolar, el aula y en el hogar.

• Actividades en el centro escolar: invita a líderes de la comunidad y realizar con ellos círculos de trabajo con el fin de mejorar la vivencia de un valor del cual ellos son reconocidos dentro de la comunidad.

• Actividades en el aula: hacer poemas, obras de teatro, canciones y cuentos incluyendo el valor. El docente puede utilizar noticias recientes o información positiva de Guatemala que resalte un valor (medallas ganadas en olimpiadas, inventos de guatemaltecos, caso de éxito de guatemaltecos en el mundo, reducción de indicadores de problemas sociales), para realizar alguna actividad en el aula.

Ejemplo: el valor es responsabilidad, entonces se habla de la responsabilidad con el planeta, en ciencias naturales y la responsabilidad social, en ciencias sociales, etc. Además se debe agregar la responsabilidad de sus actos (para así ir introduciendo el tema del *bullying*: si ustedes son responsables de sus actos no tienen por qué maltratar, amenazar o agredir a otros).

• Actividades en el hogar: es importante que compartan el valor con su familia, por lo que hay que fomentar que hablen en casa sobre los valores aprendidos en la institución educativa. Además deben realizar tareas que involucren a los padres, que se les pregunte a ellos que es el valor, que compartan una historia propia, etc.

3. **Incluye el valor en el acto cívico del mes:** incluye información del valor del mes o un ejemplo del valor puesto en acción dentro del centro escolar. También puedes indicar a los docentes que un grado o clase específico realice una pequeña obra en la que se represente el valor.

4. **Acompaña la práctica del valor:** tanto tu como los maestros del centro deben supervisar si el valor se lleva a la práctica por todos los integrantes del centro educativo. También debes buscar incluir a los padres de familia para que ellos entiendan el programa y practiquen el valor en casa. De esta manera los alumnos practicarán el valor en todos los ambientes en que se desenvuelven y lograrán apropiarse de el.

¡OJO!

De director a director: Para realizar el programa de valores a: "... los maestros los tuvimos que capacitar bastante y convencerlos de la importancia de hacer un programa así. Además, tuvimos que darles ideas de actividades: pueden hacer esto, pueden hacer aquello... para que ellos supieran lo que esperábamos de ellos. Y ahorita ya está requeté caminando el programa [luego de 8 años] y la verdad que si funciona, si funciona" (director de la institución utilizada como caso de estudio para la realización de esta investigación).

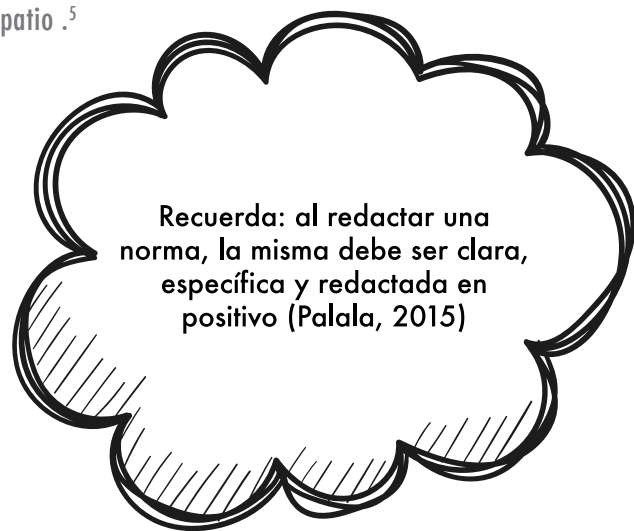
ESTABLECE NORMAS DE CONVIVENCIA

Las normas de convivencia son vitales para que los estudiantes lleven a la práctica la disciplina y otros comportamientos que les ayuden a interactuar con otros, como lo son: la empatía, la solidaridad y la búsqueda del bienestar de los demás. Además las normas ayudan a que los estudiantes conozcan las conductas que le son permitidas y las que no lo son, haciendo énfasis en el comportamiento que deben desarrollar. Si el alumno aprende que puede existir un ambiente en donde se cumplen las reglas, se acostumbrará a seguirlas independiente del contexto (escolar, familiar, social).

¿Cómo establecer las normas? (Palala, 2015)

1. **Determina las normas de convivencia:** reúnete con los docentes y entre todos determinen cuales son las normas que se deben establecer. Puedes comenzar recalando los valores que como institución buscan promocionar en el programa de valores. Además puedes preguntarles cuales son los mayores desafíos o problemas del centro escolar, para tener un punto de referencia del cual debes partir para crearlas.

Ejemplo: Si un valor importante a promover es el respeto, la norma de convivencia puede indicar que es imperativo que todos en el centro digan gracias, levanten la mano cuando desean hablar en el aula y saluden a sus mayores cuando los vean en el pasillo o en el patio.⁵



² Si quieres profundizar en el tema, en la página <http://www.colegiosanagustin-madrid.org/organiza/norconvp.html> encontrarás un breve ejemplo de normas de convivencia en un centro educativo.

2. **Comunícalas a padres de familia:** una vez que hayas consensuado con los docentes, es hora de hablar con los padres de familia para que sepan lo que se espera de sus hijos y las consecuencias que tendrán si no cumplen con la norma según lo establecido en el Acuerdo Ministerial No. 01-2011 y sus modificaciones descritas en el Acuerdo Ministerial 1505-2013.

¡OJO!

De director a director: "A principio de año los padres firman un reglamento que indica qué pueden hacer y qué no pueden hacer sus hijos... así ya está firmado y deben comprometerse". (directora entrevistada para la realización de esta investigación).

3. **Crema una campaña de publicidad interna:** llama la atención de los estudiantes, crea afiches de colores, con la ayuda de los docentes, para que al llegar los alumnos al centro el mismo esté lleno de valores e ideas positivas... esto creará intriga y seguramente comenzarán a preguntar el porqué de los mismos.

Este es un excelente momento en el que los docentes pueden preguntar a los alumnos ¿Qué afiches han visto, qué palabras tienen, quién se acuerda de todos, alguien sabe que significa esa palabra? El docente puede luego establecer el significado del valor o tema del afiche para así generar diálogo o realizar una actividad en el aula relacionada con la publicidad interna.

4. **Comunica las normas a los alumnos:** a la semana de la campaña de publicidad interna, reúne en una asamblea (o aprovecha el acto cívico mensual) y muestra formalmente las normas a los alumnos; así ellos sabrán qué se espera de ellos y cuales serán las consecuencias de incumplir las normas.

Tú como director eres quien debe liderar y presentar las reglas, luego apoyarás a los docentes para que sean ellos quien las pongan en práctica en el aula y entre los dos deben velar por su cumplimiento.

5. **Destaca las normas:** cada vez que sea posible, que tanto tú como tus docentes destaquen las normas y sean ejemplo de las mismas.
6. **Motiva a todos a cumplir las normas:** reconoce y apoya a los docentes para que reconozca a los alumnos que cumplen las normas. El reconocimiento puede ser elogiarlo y aplaudirle en clase o darle la oportunidad de hablar durante 2 minutos en una asamblea escolar y que comente que es un valor para el o que narre como pone en práctica el mismo (es importante que antes revise el texto que dictará).

APOYA LA REALIZACIÓN DE NORMAS EN EL AULA

Además de las normas de convivencia, las reglas en el aula pueden ayudar muchísimo a mantener orden y un ambiente seguro que impedirá el fomento del *bullying*.

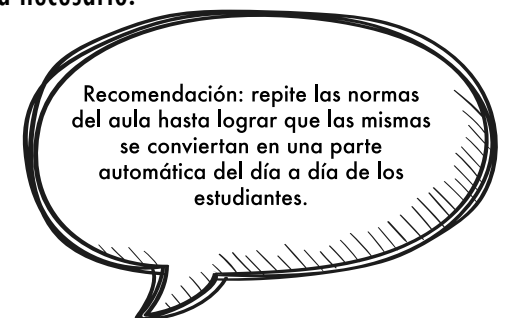
Lo más importante de las reglas del aula, es que las mismas sean creadas por los estudiantes. Al ser ellos quienes las escriban estarán decidiendo qué se acepta y qué no se acepta en el aula; por lo que es más fácil que las mismas se cumplan.

ESCRIBIENDO NUESTRAS PROPIAS NORMAS

El docente debe indicar a los alumnos que la actividad busca que ellos mismos ayuden a escribir las reglas del aula, y que las mismas deben basarse en la convivencia, el trato a los demás, las pertenencias personales, etc. Por medio de esta introducción debe ser capaz de motivar y animar a los alumnos a realizar una actividad exitosa.

1. Cada alumno debe escribir entre 1-3 normas del aula.
2. El docente lee, une, resume y escribe las normas en el pizarrón.

3. Luego el maestro selecciona 10 normas explicando el por qué a los alumnos.⁵
4. Los alumnos establecen las sanciones en caso de incumplimiento, derivadas de una lista previamente validada por la Comisión de Disciplina.⁶
5. El maestro revisa que las normas del aula no se contradigan con normas de convivencia, reglamento de disciplina del centro o similar.
6. Todos escriben su nombre aceptando las normas del aula, en un contrato donde se han escrito las reglas y sanciones.
7. Se realiza un cartel con las normas del aula y se coloca en una pared que pueda ser visto por todos para recordarlas constantemente y poder referirse a ellas cuando sea necesario.



³ Un número limitado de reglas (no más de 10) para que las mismas puedan ser cumplidas por los alumnos; de lo contrario es muy difícil lograr que se cumplan.

⁴ Con el objetivo que aprendan a respetar las reglas y que sepan que sus acciones conllevan consecuencias

ANIMA EL APRENDIZAJE COOPERATIVO

El aprendizaje cooperativo busca generar aprendizaje trabajando en equipo en una misma tarea, lo que además contribuye a fortalecer las relaciones interpersonales. La mejor manera de fomentar el trabajo en equipo es por medio de estrategias y actividades que deban realizarse en conjunto. Por lo mismo, es importante que a la hora de realizar algún ejercicio dentro del aula el mismo se realice en parejas o grupos.

Cuando animas a tus maestros a realizar actividades en las que existe aprendizaje cooperativo tus alumnos estarán practicando: la comunicación asertiva, el respeto y la colaboración.

Para realizar aprendizaje cooperativo a tus docentes les corresponde:

1. Formar equipos de entre dos a seis niños para que trabajen en una tarea en común: usualmente resolviendo algún problema o caso.
2. Sentar a los niños en círculo y que cada niño presente una solución del problema o caso planteado. Es importante promover la comunicación asertiva y el respeto durante esta etapa.
3. Luego es tarea de un niño (asignado previamente por el docente) el transmitir su solución grupal al resto de los grupos, para que estos aprendan a respetar la opinión de los demás y a ver una misma situación desde otro punto de vista (dos aprendizajes básicos para el minimizar el *bullying*).
4. El docente debe exponer las conclusiones y soluciones comunes encontradas y exponer sutilmente los beneficios de trabajar en esta modalidad.

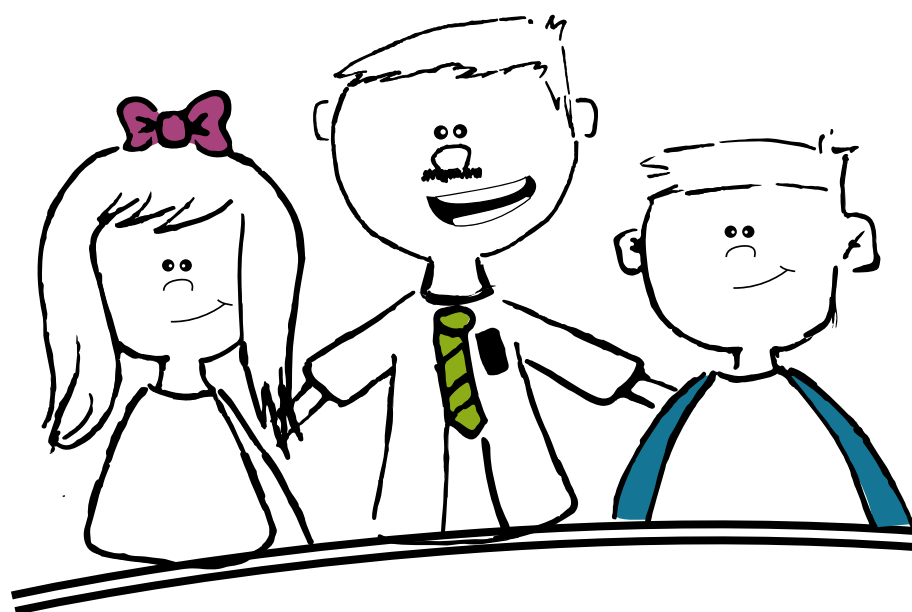
FOMENTA EL CÍRCULO DE AMIGOS

El círculo de amigos busca incluir en un grupo a aquellos niños que son frecuentemente excluidos, con el fin de generar un clima de aceptación en el cual los estudiantes encuentren elementos comunes que ayuden a ver a la persona marginada como un igual y no como alguien ajeno.

Tú y tu equipo de docentes serán los encargados de identificar a los alumnos que se encuentran marginados y a aquellos que puedan llegar a ser sus amigos (dada alguna afinidad en común); y deben procurar incluirlos en el mismo grupo de trabajo (o al realizar grupos para los trabajos cooperativos).

El círculo de amigos promueve el trabajo en equipo, cada alumno aporta y colabora con el equipo, por lo que se percibe el valor de las aportaciones de cada estudiante y por ende su valor como individuo. La empatía generada ayudará a disminuir el *bullying* en particular el referente a la exclusión social.

OJO: es vital que el docente sea quien cree los grupos, para que no se excluya a ningún alumno. Ya que se busca evitar la exclusión grupal de los alumnos marginados para que estos no sufran de *bullying* psicológico.



También puedes sugerir a los padres de las víctimas, que aumenten la actividad social de su hijo o hija con algún compañero de clase afín realizando actividades como: jugar en el parque, montar bicicleta juntos o ir al cine; así logrará crear una amistad más íntima que le sirva de apoyo para cualquier situación.

APOYA LAS REUNIONES PERIODICAS DENTRO DEL AULA (Aguilar, Peter & Aragón, 2014).

Anima a tus docentes a que realicen reuniones periódicas dentro del aula para escuchar a los estudiantes, sus ideas y opiniones en relación a las normas de convivencia y los posibles problemas dentro del aula o centro escolar.

Por medio de las reuniones en el aula, los maestros ayudarán a que los niños puedan comunicar sus sentimientos de forma asertiva (discutiendo no peleando); aprendan a ser respetuosos, a escuchar a los demás; y a resolver conflictos de forma pacífica.

Además, la comunicación asertiva es un elemento que tiende a disminuir: el *bullying* verbal: al brindar una herramienta de defensa para las víctimas que son insultadas, ya que cuentan con argumentos para discutir sin caer en la agresividad. Y el *bullying* psicológico: ya que, si el acoso se centra en amenazas, es una manera de "no dejarse" y no ceder ante las mismas. (Aguilar, G. Peter, M. & Aragón, L. 2014)

¡Apoya a tus docentes, ayúdales a crear una reunión exitosa con los siguientes consejos!

1. **Fija una reunión periódica:** tus docentes establecerán la frecuencia, día y hora de la reunión. Los alumnos deben conocer estos datos para que ellos estén preparados para discutir del clima escolar, los problemas existentes o se puede seleccionar el tema a tratar previo a la reunión (la idea es que la misma se centre en el clima escolar y en cómo resolver conflictos de forma pacífica).

La comunicación generada a través de las reuniones ayudará a terminar con **la cultura del silencio**, la cual consiste en que tanto las víctimas como los espectadores no hablen de las injusticias que observan y ocurren dentro del establecimiento escolar.

2. **Debe actuar como facilitador:** el docente tiene que ser objetivo y debe buscar el conciliar, así mostrará empatía y todos se sentirán en confianza para expresarse libremente.
3. **Determina las reglas:** es importante que se especifiquen cuáles serán las reglas de la actividad antes de comenzar la reunión.
 - Antes de comenzar la reunión, quienes quieran hablar podrán meter un papelito con su nombre en un frasco. El papelito de la persona que vaya saliendo comenzará hablando.
 - Cuando alguien esté hablando, el resto debe permanecer en silencio hasta que esta persona termine de hablar.
- Si algún estudiante quiere responder o agregar algo a lo que dijo su compañero, puede levantar su mano y al indicarle el docente podrá hablar. El resto de los compañeros se mantendrán en silencio hasta que termine de hablar (únicamente: el docente, puede intervenir si es necesario o quiere recalcar un ejemplo de comunicación asertiva).

- Por último se puede terminar con una actividad positiva en grupo como: de acuerdo a lo que se habló, ¿cómo crees que se puede mejorar esta situación? o ¿cómo sería un centro escolar sin *bullying*? (en caso se haya tocado el tema). También puede ser que se les brinde periódicos o revista para que por medio de imágenes que colocarán en el aula recuerden los puntos a mejorar.

HAZ UN CÍRCULO DE CALIDAD

El círculo de calidad es una estrategia que busca resolver conflictos de forma pacífica, involucrando a algunos alumnos de tu establecimiento. El círculo de calidad ayuda a que los estudiantes aprendan a convivir con los demás y sean capaces de solucionar sus propios problemas, minimizando así el *bullying* y creando un clima escolar agradable.

Como director es tu responsabilidad buscar que los conflictos que se den en tu centro escolar se puedan resolver lo antes posible de manera pacífica, para que no disturben o afecten a otros alumnos por mucho tiempo.

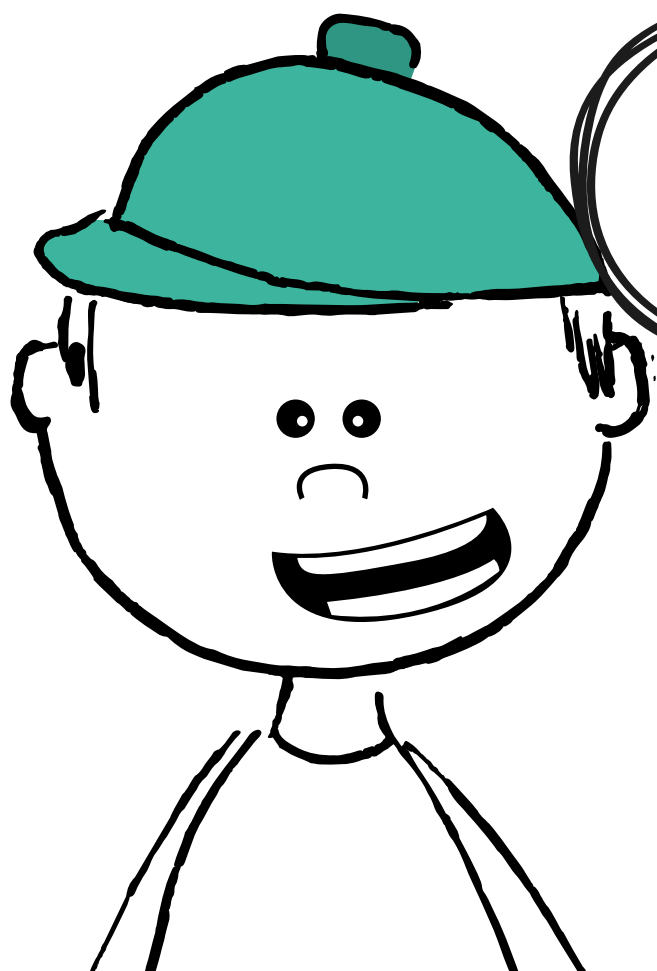
Creando un círculo de calidad

1. Selecciona, con ayuda de tu equipo de docentes, a un grupo de alumnos que sean líderes positivos y entiendan que el *bullying* no es aceptable. Y que al minimizarlo se mejorará la convivencia de todos en el instituto educativo, lo que implica que todos ganan.

2. El grupo de alumnos formará el círculo de calidad, el círculo deberá plantear, examinar, investigar y proponer soluciones a un problema relacionado con *bullying* que tu les hayas presentado. Lo que encuentren te lo deben presentar para que revises y analices si puede ser puesto en marcha (TIP: no te tomes más de una semana en revisar la propuesta, no querrás desanimar a tu círculo de calidad).

3. Normalmente tendrás que platicar con los alumnos para indicarles tus comentarios sobre la propuesta y continuar dialogando sobre la convivencia en el centro escolar. En estas reuniones se busca que enseñes al "círculo de calidad" técnicas para resolver conflictos por medio de la observación, la lluvia de ideas y el desarrollo de soluciones.

4. Con esta información el "círculo de calidad" revisará la propuesta entregada y deberá entregar una propuesta más concreta que eventualmente podrás utilizar como estrategia para prevenir el *bullying*.



¿Sabías que? motivando a los estudiantes a participar en la búsqueda de estrategias para disminuir el *bullying* también les envías el mensaje: ¡valoramos tu opinión!, ¡quiero escucharte!, ¡eres importante!

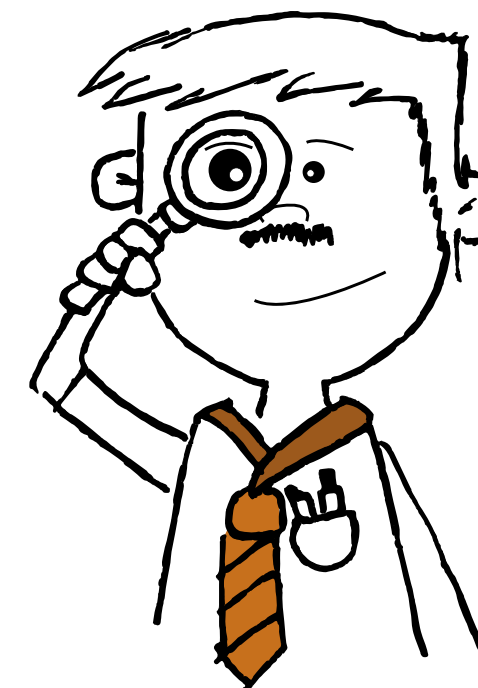
ACOMPAÑA Y ORIENTA LOS RECREOS Y LA INTERACCIÓN ENTRE LOS ALUMNOS

El acompañamiento y la orientación se refiere al monitoreo continuo de las interacciones del alumnado por parte del director y los maestros.

Al vigilar es probable que encuentren casos de *bullying* a los que deben poner un alto en ese mismo momento; es importante dar a entender que las conductas agresivas no son aceptables. De esta manera, los niños irán comprendiendo, a través de la orientación, aquello que les es permitido y lo que no les es permitido: lo que mejorará el contexto educativo y ayudará a que exista mayor balance de poder.

ACOMPAÑANDO A LOS ESTUDIANTES EN LOS RECREOS:

- Lo primero que tú y tus docentes necesitan es saber que es *bullying*, para así poder identificarlo cuando se monitoreen los recreos (revisa la página 29 de este documento y lee la literatura sobre el tema avalada por el Mineduc).
- Luego podrán acompañar a los estudiantes en los recreos, colocándose en lugares estratégicos como lo son el patio, los pasillos, etc. Una vez en posición se encargarán de observar y estar alerta a cualquier caso de *bullying* que pueda ocurrir.
- Al identificar *bullying* deben acercarse con los involucrados con una actitud de calma, para evitar que el mismo continúe. Es importante que ni tú ni tus docentes actúen ante cualquier provocación que puedan realizar los alumnos.
- Luego quién haya identificado el fenómeno se encargará de llevar a los implicados a un aula o salón en donde puedan hablar tranquilamente y sin interrupciones.



- Ahora los involucrados deben contar su versión del problema.
 - Mientras tanto quien haya identificado el *bullying* (tú o alguno de tus docentes) debe escuchar atentamente la versión de las partes involucradas.
 - Es importante que no se permita que se desvíe la atención de los alumnos, deben contar lo que realmente importa.
- Ahora quién haya identificado el fenómeno debe
 - Repetir lo que entendió de la situación para comprobar que todos entiendan la situación de la misma manera.
 - Señalar las conductas, y no al niño, como algo indeseable.
 - Indicar a los alumnos cual es la consecuencia de sus acciones de acuerdo a las normas de convivencia.⁵

Recuerda: monitorear patios, corredores y cualquier recoveco donde no suele haber vigilancia, estos suelen ser los lugares donde más se da el fenómeno.

⁵ Las consecuencias de las normas de convivencia deben basarse en el Acuerdo Ministerial No. 01-2011 y sus modificaciones descritas en el Acuerdo Ministerial 1505-2013.

REÚNETE CON DOCENTES Y PADRES DE FAMILIA

Como líder eres responsable de informar constantemente a docentes y padres de familia acerca de la situación del *bullying* y tus planes para minimizarlo y lograr un ambiente amigable para todos.

Reúnete con tu equipo de docentes periódicamente y con los padres de familia cuando sea necesario, para comentar y analizar las experiencias de *bullying* dentro de la institución o relacionadas con un caso en particular.

Recuérdales la importancia de escuchar y apoyar a los niños tanto en el centro escolar como en casa, ya que esto ayudará

a generar mayor confianza, autoestima y a obtener mejores resultados académicos. Además el apoyar a la víctima de *bullying* y no tolerar las acciones que afecten el clima escolar ayudará a que el fenómeno disminuya.

Es importante que las reuniones las realices de forma separada, o con los docentes o con los padres de familia. Además, pueden existir casos específicos en que es mejor reunirte con un docente o padre de familia en particular.

OBJETIVOS DE LAS REUNIONES

DOCENTES

Platicar y aprender sobre los casos de *bullying* que se han manifestado en el centro escolar y las estrategias utilizadas para detenerlo; con el fin de replicarlas.

Apoyar a los docentes con consejos para que puedan ser más asertivos al comunicarse con los alumnos y con los padres de familia.⁶

PADRES DE FAMILIA

Platicar con los padres para que conozcan la situación del *bullying* en el centro escolar y las posibles repercusiones que pueden tener en sus hijos.

Invitar a los padres de familia a participar activamente en la educación de sus hijos lo que ayuda a unificar criterios en relación a un comportamiento adecuado.

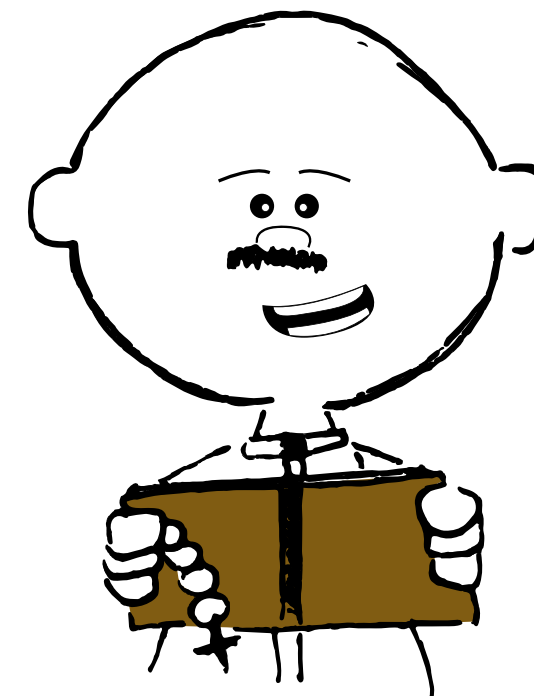
6. Las consecuencias de las normas de convivencia deben basarse en el Acuerdo Ministerial No. 01-2011 y sus modificaciones descritas en el Acuerdo Ministerial 1505-2013.

BUSCA ATENCIÓN PROFESIONAL O RELIGIOSA

Cuando el problema es recurrente, muy grave y aunque trates diversas estrategias no logres controlarlo, es ideal que busques apoyo fuera del centro educativo.

En el documento Modelo Pedagógico para la Prevención de la Violencia y la Convivencia Pacífica (2015) avalado por el Mineduc, encontrarás un directorio de organizaciones dedicadas a prevenir la violencia; estas organizaciones podrán apoyarte de ser necesario.

Además los consejos de los directores entrevistados para la realización de este manual pueden ser útiles:



¡OJO!

De director a director: "Otra de las acciones que se toman ahora es que se llama a los padres de familia para que busquen ayuda, los padres de familia están buscando a psicólogos más que todo de universidades porque si no les sale muy caro..." (director entrevistado para la realización de esta investigación).

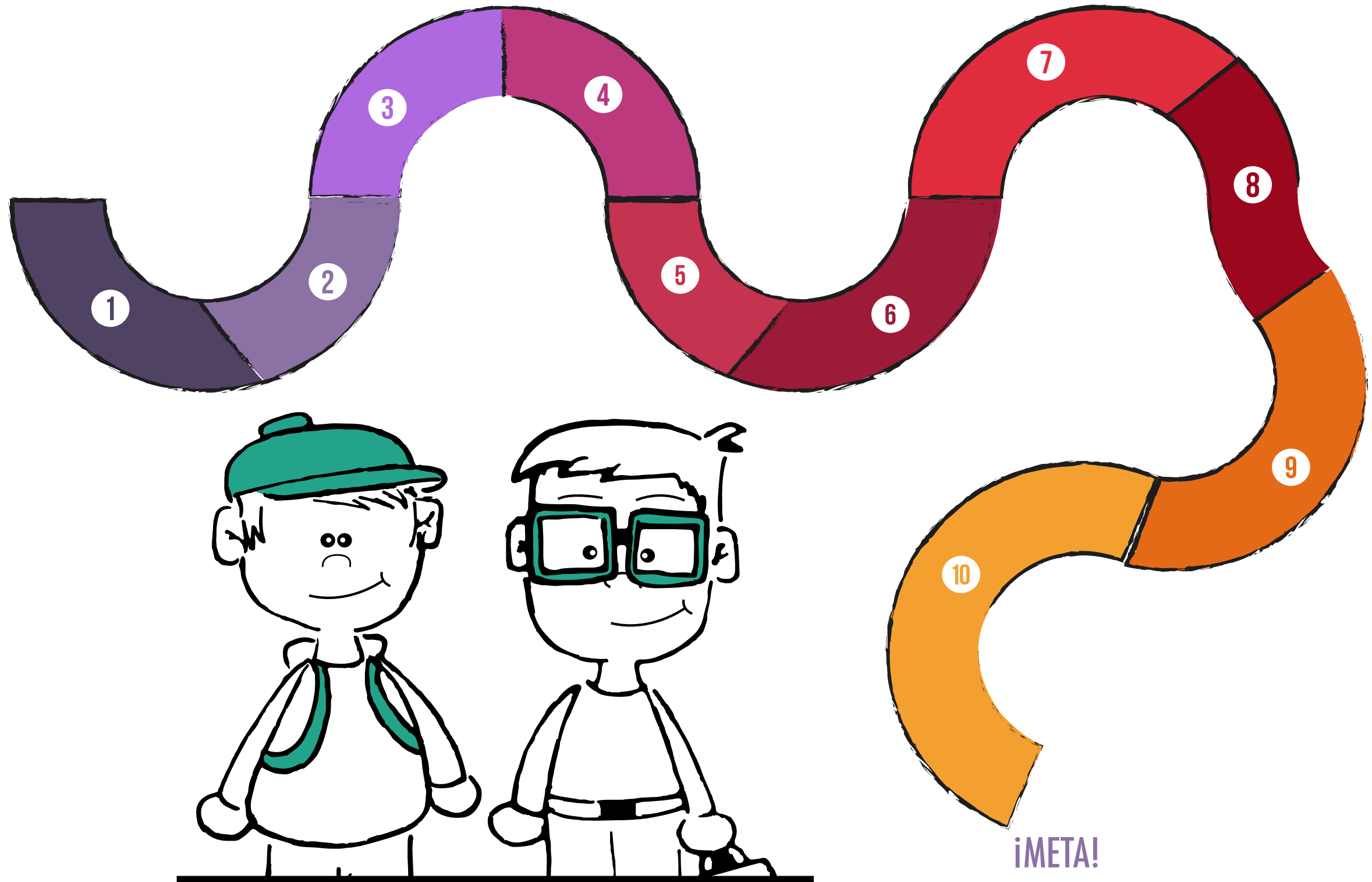
De director a director: "También es importante, identificar a los alumnos que presentan conductas agresivas para poder trabajar con ellos individualmente involucrando a los padres de familia y si fuera necesario a un profesional. Lo que hemos hecho acá es aconsejarles a los padres que sus hijos vayan a un grupo religioso (de la religión que profesen) o/ y a un psicólogo, con la idea de buscarle ayuda al niño" (directora entrevistada para la realización de esta investigación).



REPASEMOS

Para crear un clima escolar positivo, cordial y amable en donde no exista bullying tienes que:

- 1 Escuchar:** escucha a tus docentes y alumnos para crear relaciones interpersonales sólidas y poder contar con el respeto necesario para que te tomen en serio.
- 2 Actuar:** ¡no te quedes con los brazos cruzados! pon en práctica las acciones que te presentamos para mejorar tu institución.
- 3 Fomentar valores:** crear personas y ciudadanos capaces de practicar valores y mejorar nuestra sociedad.
- 4 Hacer cumplir las normas:** el cumplimiento de reglas es básico para que aprendamos a vivir en sociedad y sepamos respetar a los demás.
- 5 Visitar las aulas:** ¡date una vuelta por las aulas y observa! Fíjate como interactúan los alumnos, si se cumplen las normas, practican los valores y se llevan a cabo las acciones propuestas en este manual.
- 6 Alentar el aprendizaje colaborativo:** ayuda a que tus alumnos aprendan a trabajar en equipo, a cooperar y apoyarse mutuamente.
- 7 Apoyar a los estudiantes y docentes:** una vez que se establezcan las reglas de juego apoya con lo necesario a docentes y estudiantes para que se cumplan las normas, se practiquen los valores, se vigile el clima escolar y así no se fomente un desbalance de poder.
- 8 Comunicar asertivamente** a la comunidad educativa (docentes, padres de familia y alumnos) acerca del bullying para que todos estén involucrados y sepan como pueden ayudar a mejorar el clima escolar y disminuir el bullying.
- 9 Referir:** de ser necesario a un estudiante con un psicólogo profesional u organización religiosa que pueda apoyarte a mejorar su conducta, para que ya no intimide o para fomentar la asertividad necesaria para poder defenderse; depende del caso.
- 10 Ser ejemplo**



¡META!
CLIMA ESCOLAR POSITIVO

SEGUIMIENTO: CÓMO VAS.....

¿HA MEJORADO EL CLIMA ESCOLAR?

Finalmente es importante apoyar las acciones y evaluarlas para ver si se están dando los resultados esperados o en caso contrario si es posible identificar qué se debe mejorar para obtener los resultados deseados.

Recuerda que mejorar el clima escolar toma tiempo y requiere de disciplina y compromiso por parte de todos los involucrados. ¡Ten paciencia y recuerda el objetivo final: mejorar el clima escolar y disminuir el *bullying* para contar con buenos ciudadanos que mejoren el contexto guatemalteco!

En las reuniones que tienes con tus docentes **monitorea periódicamente el desarrollo de las acciones y sus resultados** para entender si las mismas están funcionando o si se deben mejorar la acción como tal o la forma en la que se implementa.

Además tú y tus docentes pueden **volver a realizar el cuestionario de *bullying*** que se encuentra en este manual, para monitorear si algo ha cambiado en relación al fenómeno.

También puedes **platicar con tus docentes sobre los cambios** actuales en cuanto al *bullying* en especial referentes a: la gravedad de los hechos, lugares en donde ocurre, número de casos en el centro escolar, aumento de comunicación sobre el tema, etc.

Las decisiones finales en cuanto a si las estrategias funcionan o si se debe realizar algún cambio, deben basarse en los resultados de las reuniones y los instrumentos de seguimiento. Tú como director, al poseer un rol de liderazgo, debes decidir si las estrategias están dando resultado, deben ser mejoradas o descartadas por completo. Lo importante es que siempre busques el mejoramiento del clima escolar como fin último.

¡CULTIVA UN CLIMA ESCOLAR POSITIVO!

Tu trabajo como director tiene un gran impacto en la sociedad guatemalteca del futuro.

- Al fomentar que tus estudiantes aprendan a relacionarse en un ambiente amigable en donde se valore a la persona, se respeten las reglas, se trabaje en equipo y no se tolere el desbalance de poder, el estudiante aprenderá a vivir con estos valores, seguramente se apropiará de ellos y seguirá utilizándolos durante toda su vida.
- Al enseñarle a tus alumnos una nueva forma de convivir lograrás crear un ambiente escolar con pocas acciones agresivas las cuales enseñarán a los futuros ciudadanos de Guatemala, una alternativa diferente a la violencia actual con el fin de crear un contexto armonioso que podrán replicar en el contexto guatemalteco al ser ciudadanos.
- Ya que tus estudiantes han tenido la oportunidad de crear sus propias reglas, trabajar en equipo y buscar soluciones para el *bullying*, ellos se sentirán parte del sistema de justicia, no simples receptores; esto los convertirá en ciudadanos activos.
- Puesto que tus alumnos contarán con las herramientas necesarias (valores, respeto a reglas, resolución de conflictos, trabajo en equipo, etc.) podrán ser agentes de cambio que desarrollen acciones positivas de justicia, igualdad, respeto y solidaridad para la creación de una Guatemala mejor.

¡Con tu liderazgo mejorará el clima escolar y además estarás cultivando a tus estudiantes para que puedan ser buenos ciudadanos guatemaltecos en el futuro!



¿DESEAS CONOCER MÁS? CONSULTA LA BIBLIOGRAFÍA SUGERIDA A CONTINUACIÓN

Lecturas recomendadas *bullying* en general

- Aguilar, G. Peter, M. & Aragón, L. (2014). *Desarrollo de habilidades sociales en niños y adolescentes*, Editorial Trillas de México, México.
- Avilés, J.M. (2002). *Bullying: Intimidación y maltrato entre el alumnado*. Stee-Eilas, Lankopi, S.A., ISBN: 84/93/2081-3-2
- Elliott, M. (2009). *Intimidación: Una guía práctica para combatir el miedo en las escuelas*. Fondo de Cultura Económica, México, 2008, ISBN: 978-968-16-8314-6.
- Olweus, D. (1993). *Bullying at School: What we know and what we can do*, Blackwell Publishing, ISSN: 00-631-19241-7
- Ministerio de Educación de Guatemala (2011). *Acuerdo Ministerial No. 01-2011: normativa de convivencia pacífica y disciplina para una cultura de paz en los centros educativos*. Ministerio de Educación, Guatemala.
- Ministerio de Educación de Guatemala (2013). *Acuerdo Ministerial No. 1505-2013: reformas al Acuerdo Ministerial No. 01-2011*. Ministerio de Educación, Guatemala.
- Ministerio de Educación de Guatemala (2014). *Vivamos juntos en armonía: programa nacional de valores*. Ministerio de Educación, Guatemala.
- Palala, A. (2015). *Modelo pedagógico para la prevención de la violencia y convivencia pacífica a nivel del aula y centro educativo*. Ministerio de Educación, Guatemala.

Lecturas recomendadas avaladas por el Mineduc

- Córdón, C.L. (2011). *Guía para la Identificación y Prevención del Acoso Escolar*, Ministerio de Educación, Guatemala.
- Gálvez-Sobral, J.A. (2011). *Bullying; el fenómeno del acoso escolar en Guatemala: Resultados de una muestra nacional de sexto grado del Nivel Primario*, Ministerio de Educación, Guatemala.
- Gálvez-Sobral, J.A. (2011). *Bullying; la percepción de los futuros docentes en Guatemala*, Ministerio de Educación, Guatemala.
- Gálvez-Sobral, J.A. (2008). *Informe de Resultados: Bullying en la Ciudad de Guatemala*, Ministerio de Educación, Guatemala.
- Gálvez-Sobral, J.A. & Castellanos, M. (2010). *Incidencia de conductas agresivas de los estudiantes de sexto primaria, en establecimiento de la ciudad de Guatemala*, Ministerio de Educación, Guatemala.
- Gobierno del Distrito Federal de México, Secretaría de Educación del Distrito Federal, Dirección Ejecutiva de Educación Básica (2010). *Escuelas Aprendiendo a Convivir: un proceso de intervención contra el maltrato e intimidación entre escolares – bullying*, México (p.88-94).

Lecturas recomendadas para mejorar la comunicación asertiva

Otros

- Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe (OREALC). 2013. *Análisis del Clima Escolar: ¿Poderoso factor que explica el aprendizaje en América Latina y el Caribe?* UNESCO. Cooperación Española y Editorial Santillana. Disponible en: <http://www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/FIELD/Santiago/pdf/analisis-del-clima-escolar.pdf>

ANEXOS

**Cuestionario sobre preconcepciones de intimidación y maltrato entre iguales
HOJA DE PREGUNTAS PARA DIRECTORES**

Valora entre 1 (desacuerdo) y 5 (acuerdo) las siguientes frases según tu opinión:

1. Las relaciones interpersonales son uno de los objetivos más importantes en el centro educativo

1 2 3 4 5

2. Las agresiones y situaciones violentas son un grave problema en mi centro educativo

1 2 3 4 5

3. Los directores se encuentran indefensos ante los problemas de disciplina y agresiones del alumnado.

1 2 3 4 5

4. El director es en ocasiones objeto de ataque del alumnado.

1 2 3 4 5

5. Los padres y madres del alumnado a menudo empeoran las situaciones de conflicto.

1 2 3 4 5

6. Creo que es parte de mi labor el intervenir en los casos de violencia y conflicto.

1 2 3 4 5

7. El director, sin ayuda de otros profesionales, no está preparado para resolver los problemas de malas relaciones y violencia en el colegio.

1 2 3 4 5

8. Para eliminar los problemas de bullying es necesario que todos los colaboradores del centro educativo tomen conciencia y se decidan a actuar.

1 2 3 4 5

9. Para eliminar los problemas de bullying entre el alumnado que se producen en el centro educativo hay que implicar a las familias.

1 2 3 4 5

10. La carga del día a día de mi puesto como director impide dedicarse a asuntos como los problemas de relaciones interpersonales.

1 2 3 4 5

11. Para eliminar los problemas de violencia y mejorar las relaciones interpersonales hay que modificar el proyecto escolar.

1 2 3 4 5

12. Considero que comenzar un proyecto de intervención sobre bullying en mi centro educativo sería una buena idea.

1 2 3 4 5

13. Como director, considero tan importantes los problemas de violencia e intimidación como los que tienen que ver con el rendimiento académico del alumno.

1 2 3 4 5

Tomado y traducido de BULLYING Intimidación y maltrato entre el alumnado, escrito por José María Avilés Martínez, quien a su vez lo adapta de Ortega, Mora-Merchán, Mora y Fernández

Estimados padres de familia:

Solicito su ayuda para un asunto que nos incumbe a todos.

En fechas recientes algunos niños han tenido incidentes aislados de conductas violentas a causa del *bullying*. Aunque involucran a muy pocos alumnos, son conductas que se transfieren fuera de la escuela en casa y están ocasionando mucha inquietud a las víctimas y a los niños más pequeños y a sus padres.

Nuestra escuela goza de muy buena reputación en esta zona. Es una de las más vigiladas y podemos contar con que la mayoría de los alumnos actúa de manera responsable. Me preocupa enormemente que la conducta de unos cuantos no refleje la de todos los demás, además del hecho que no debemos permitir a unas pocas personas irresponsables salirse con la suya intimidando y asustando a otros.

Dedicamos una gran cantidad de tiempo en la escuela a resolver los problemas de los niños. A hacer una "interrupción" para que se calmen y así evitar los incidentes, animándolos a hablar y compartir sus problemas.

Pedimos a ustedes, padres de familia, que nos ayuden de las siguientes formas:

- Asista a la conferencia "Conozcamos el *bullying* y sus graves consecuencia para mis hijos" que se llevará a cabo en (lugar, fecha y hora).
- Por favor, háganos saber si su hija o hijo ha sido intimidado, amenazado o lastimado por otro.
- Si tu hija o hijo es quien insulta o golpea primero y piensa después, por favor hablen seriamente con él.

Considero éste como un problema tan grave que en el futuro pretendo, junto con la Comisión de Disciplina, tomar las medidas necesarias contra los niños que guarden sus resentimiento y cobren venganza días después, o que se junten con otros para molestar a un niño, o que se entreguen a conductas violentas sin provocación.

Espero que ustedes hagan todo lo posible para apoyarnos a eliminar esta indeseable conducta violenta del *bullying*. Por el bien de todo tal comportamiento antisocial debe tratarse con la mayor severidad.

Atentamente,

(su firma, nombre y sello de la institución)

*Tomado de: Intimidación: Una guía práctica para combatir el miedo en las escuelas, colaboración de Linda Frost en el libro de Elliott (2009)

