

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA
Facultad de Educación



LIDERAZGO DOCENTE Y CLIMA SOCIAL
EN EL AULA
DE ESTABLECIMIENTOS OFICIALES DESTACADOS

Trabajo de graduación presentado por Laura Verónica Valdez Flores para optar al grado académico de Maestría en Liderazgo y Gestión Educativa.

Guatemala
2012

**LIDERAZGO DOCENTE Y CLIMA SOCIAL
EN EL AULA
DE ESTABLECIMIENTOS OFICIALES DESTACADOS**

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA
Facultad de Educación



LIDERAZGO DOCENTE Y CLIMA SOCIAL
EN EL AULA
DE ESTABLECIMIENTOS OFICIALES DESTACADOS

Trabajo de graduación presentado por Laura Verónica Valdez Flores para optar al grado académico de Maestría en Liderazgo y Gestión Educativa.

Guatemala
2012

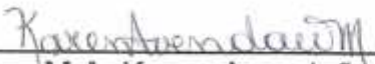
Vo. Bo.

(f) 
M.A. Karen Avendaño

Tribunal Examinador

f) 
M.A. Amalia Ruballos

f) 
M.A. Bayardo Mejía

f) 
M.A. Karen Avendaño

Fecha de aprobación: Guatemala, 22 de junio de 2012

PREFACIO

La realización de esta tesis es un producto que se gestó con la dificultad de emprender un tema vigente, pero poco abordado en nuestra universidad y en el país. Aunque no fue posible abarcar numerosos establecimientos destacados había que hacerlo en la dimensión práctica que permitían tanto los recursos como el tiempo tan corto en que se debía formalizar el trabajo.

Agradezco infinitamente al Programa Reforma Educativa en el Aula de USAID por la beca Frank Fairchild que me fue otorgada para estudiar la maestría y que me ha permitido escribir esta tesis. A la M.A. Karen Avendaño por su paciencia y asesoría oportuna, así como al Dr. Donald Wise por las valiosas orientaciones y sucesivos aportes como experto en la temática.

Esta tesis no hubiera sido posible sin las facilidades que me brindaron en las escuelas "*Aplicación de Belén*" y "*República de Ecuador*" pues sus aportes y apertura permitieron que realizase lo necesario para la culminación de la tesis.

En el plano personal, no puedo olvidarme de todas aquellas personas que me han apoyado, acompañado y comprendido, les reitero mi más sincero agradecimiento.

CONTENIDO

PREFACIO.....	iv
LISTA DE TABLAS.....	vi
LISTA DE GRÁFICOS.....	viii
RESUMEN.....	ix
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. ANTECEDENTES	3
A. Justificación	6
III.MARCO CONTEXTUAL	
A. Contexto educativo.....	7
B. Contexto sociogeográfico.....	17
C. Caracterización de las escuelas.....	20
IV.MARCO CONCEPTUAL	
A. Liderazgo.....	23
B. Liderazgo transformacional.....	25
C. Liderazgo docente.....	31
D. Clima social.....	39
V.MARCO METODOLÓGICO	
A. Planteamiento del problema.....	52
B. Objetivos.....	53
C. Tipo de investigación.....	53
D. Población y muestra.....	54
E. Instrumentos.....	55
F. Procedimiento.....	57
G. Delimitación.....	60
H. Alcances y limitaciones.....	60
VI.ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	
A. Análisis de resultados.....	62
B. Discusión de resultados.....	86
VII. CONCLUSIONES	90
VIII.RECOMENDACIONES.....	92
IX. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	93
X. ANEXOS	
A. TABLA DE CATEGORÍAS DEL LIDERAZGO	99
B. INSTRUMENTOS PARA LA EVALUACIÓN DEL CLIMA ESCOLAR EN ESCUELAS PRIMARIAS.....	102
C. ESCALA DE CLIMA SOCIAL ESCUELA: EL AULA	104
D. INSTRUMENTOS PARA DOCENTES	108
E. INSTRUMENTOS PARA ALUMNOS	115
F. INSTRUMENTOS PARA DIRECTORES	122
G. INSTRUMENTOS PARA PADRES DE FAMILIA	125

LISTA DE TABLAS

Tabla No.		Página
1.	Total de estudiantes evaluados por zonas del municipio	9
2.	Logro en Matemática.	10
3.	Datos de logro en Lectura a nivel nacional 2006.	14
4.	Datos de logro en Matemática nivel nacional 2007.	14
5.	Inscripción inicial por grado.	15
6.	Inscripción inicial por grado.	16
7.	Las 21 responsabilidades para directivos.	34
8.	Clasificación de las dimensiones de clima escolar.	43
9.	Sujetos que integran la muestra.	54
10.	Cantidad de enunciados del instrumento por sección.	56
11.	Escala de puntuación.	56
12.	Valores mínimos y máximos.	58

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico No.	Página
1. Resultados nacionales en Matemática.	12
2. Rendimiento Escuela “ <i>Aplicación de Belén</i> ”.	16
3. Rendimiento Escuela “ <i>República de Ecuador</i> ”.	17
4. Resultados encuesta a docentes, acerca de liderazgo docente sobre afirmación, premiación individual y expectativas.	62
5. Resultados encuesta a docentes, acerca de liderazgo docente sobre disciplina, orden, manejo del tiempo.	63
6. Resultados encuesta a docentes, acerca de liderazgo docente sobre comunicación y relaciones.	64
7. Resultados encuesta a docentes acerca del clima social escolar en conflictividad, resolución de conflictos, relación entre actores.	65
8. Resultados encuesta a docentes, acerca del clima social escolar sobre comunicación, clima de confianza, reconocimiento.	66
9. Resultados encuesta a docentes, acerca del clima social escolar sobre cumplimiento de expectativas.	67
10. Resultados encuesta a docentes, acerca del clima social en el aula sobre implicación, afiliación, ayuda.	68
11. Resultados encuesta a docentes, acerca de clima social en el aula sobre tareas, competitividad, organización.	69
12. Resultados encuesta a docentes, acerca de clima social en el aula sobre claridad, control, innovación.	70
13. Resultados encuesta a alumnos, acerca de liderazgo docente sobre afirmación, premiación individual y expectativas	71
14. Resultados encuesta a alumnos, acerca de liderazgo docente sobre disciplina, orden, manejo del tiempo.	72
15. Resultados encuesta a alumnos, acerca de liderazgo docente sobre comunicación y relaciones.	73
16. Resultados encuesta a alumnos, acerca del clima social escolar en conflictividad, resolución de conflictos, relación entre actores.	74

Gráfico No.		Página
17.	Resultados encuesta a alumnos, acerca del clima social escolar sobre comunicación, clima de confianza, reconocimiento.	75
18.	Resultados encuesta a alumnos, acerca del clima social en el aula sobre implicación, afiliación, ayuda, tareas, competitividad, organización.	76
19.	Resultados encuesta a alumnos , acerca del clima social en el aula sobre claridad, control, innovación	77
20.	Resultados encuesta a directores, acerca de liderazgo docente.	78
21.	Resultados encuesta a directores, acerca del clima social escolar.	79
22.	Resultados encuesta a padres de familia, acerca de liderazgo docente sobre afirmación.	80
23.	Resultados encuesta a padres de familia, acerca de liderazgo docente sobre premiación individual.	80
24.	Resultados encuesta a padres de familia, acerca de liderazgo docente sobre comunicación.	81
25.	Resultados encuesta a padres de familia, acerca de liderazgo docente sobre disciplina.	81
26.	Resultados encuesta a padres de familia, acerca de liderazgo docente sobre expectativas.	82
27.	Resultados encuesta a padres de familia, acerca de liderazgo docente sobre relaciones.	82
28.	Resultados encuesta a padres de familia, acerca del clima social escolar en conflictividad, resolución de conflictos, relación entre actores.	83
29.	Resultados encuesta a padres de familia, acerca del clima social escolar en comunicación, clima de confianza, reconocimiento.	84
30.	Resultados encuesta a padres de familia, acerca del clima social escolar sobre cumplimiento de expectativas.	85

RESUMEN

El objetivo de esta investigación fue analizar las características del liderazgo docente y el clima social existentes en dos establecimientos oficiales destacados. En lo relativo al liderazgo docente se tomó como referentes las responsabilidades que Marzano *et al*, (2005:12) identificaron como parte del liderazgo transformacional en el ámbito educativo, para construir un instrumento con las características más sobresalientes, en cuanto al clima social para el centro educativo, se aplicó de la batería de instrumentos del Instituto Mexicano de Investigación y para el clima social del aula; una versión de la prueba Escala de Clima Social por Moos, R.H., adaptada por la Universidad de Buenos Aires para contextos latinoamericanos. Participaron 287 estudiantes, 75 padres de familia, 24 docentes y 2 directores. Considerando los resultados obtenidos se puede afirmar que el liderazgo de los docentes de los centros estudiados está particularmente centrado en cuatro áreas principales las cuales se relacionan con disciplina, orden, manejo del tiempo y la afirmación; estas áreas son consideradas entre las de mayor influencia en los resultados de aprendizaje de los alumnos. La percepción del clima social en el centro es principalmente positiva para la mayoría de la comunidad educativa, en lo que respecta al clima social del aula los estudiantes encuentran sentido a su permanencia en la escuela considerando la percepción que muestran de alta implicación y compromiso.

I. INTRODUCCIÓN

El liderazgo se asocia generalmente a personas representativas de diferentes ámbitos, las cuales son reconocidas por la trascendencia, el éxito o la influencia ejercida en el entorno en el cual se han desempeñado. En esta perspectiva del liderazgo, el enfoque está principalmente en la gestión de las organizaciones de índole comercial. Es en décadas recientes, que el liderazgo se ha generalizado también en el sector educativo.

Aunque la labor educativa siempre ha llevado implícita el liderazgo, se asocia esencialmente con el nivel directivo. Pero, el liderazgo no está limitado al rango o un cargo, sino que está relacionado con el proceso de interacción entre una persona que conduce mediante su influencia personal y poder a un grupo, para alcanzar una meta. Es por ello que la responsabilidad de los docentes de lograr que sus alumnos se comprometan voluntariamente y tomen parte decididamente en la acción que se lleva a cabo en el aula, lleva implícito un liderazgo.

De igual forma existe un consenso respecto a que el clima social del aula tiene fuerte influencia en los resultados del rendimiento de los alumnos. El clima social determina el proceso de aprendizaje, así como la expresión de cada una de las relaciones existentes entre los sujetos de una comunidad educativa. Por ello, se conforma un sistema de relaciones entre los alumnos, padres de familia, director que tienen como eje principal, la acción del profesor. Por lo que el liderazgo del docente y el clima social en el aula pueden ser el puente que la Reforma Educativa tome para alcanzar los procesos de mejora interna de la escuela.

En esta tesis se presentan los resultados de la investigación realizada con el objetivo de analizar las características del liderazgo docente y el clima social en el aula, existentes en determinados centros de educativos; los cuales han sido capaces de crear y sostener una dinámica de enseñanza aprendizaje. Para lo cual, se seleccionaron dos escuelas primarias del sector oficial, ubicadas en la ciudad capital e identificadas como establecimiento destacados por el rendimiento muy satisfactorio de los alumnos en las pruebas de Matemática y Lectura que realiza el Ministerio de Educación. En donde se entrevistó a docentes, estudiantes, padres de familia y directores para establecer las percepciones de profesores, estudiantes y padres de familia sobre el liderazgo que el docente ejerce en el aula y determinar los factores del clima social presentes en la misma.

Con base en la información recopilada se puede concluir que como un eslabón clave dentro de cada clase, el liderazgo del docente y el clima social en el aula pueden contribuir a mejorar el aprendizaje de los estudiantes al moldear las condiciones y situaciones en las que ocurren la enseñanza y el aprendizaje.

II. ANTECEDENTES

En Guatemala desde 1997 se inició la Reforma Educativa buscando generar un nuevo modelo educativo. Un modelo en el cual no solo algunos contenidos cambiarían sino que, fundamentalmente transforma la relación entre profesor y alumno. Este cambio se encamina a poner más énfasis en el aprendizaje que en la enseñanza; en donde el estudiante asume la responsabilidad de su propio aprendizaje. La expectativa es que los docentes sean capaces de despertar lo mejor de sus estudiantes, para lo cual los docentes necesitan ser líderes de servicio en sus aulas.

Los estudios internacionales indican con claridad que el liderazgo docente incide, a través de la generación de condiciones, capacidades y motivaciones, en los resultados que obtienen los estudiantes en los distintos centros escolares. Desde que Bass (1998:32) estudió el impacto que tenía el liderazgo transformacional en varios ámbitos que diferían de las organizaciones comerciales, incluyendo el educativo, se han efectuado diversas investigaciones que reafirman dicha conclusión. Generalmente, las actividades de liderazgo son atribuidas a los directores de las escuelas y ampliamente se ha tratado de determinar cuál es el estilo de liderazgo presente en el personal directivo.

Sin embargo, para Tariffi (1995:143), los estilos de liderazgo de los docentes en el aula, logran un efecto reforzado más allá de sus propias expectativas, en el desempeño de los alumnos.

Un estudio longitudinal realizado por Sanders y Rivers (1996: 3) muestra que la calidad de la enseñanza está directamente influida por el liderazgo efectivo del docente, convirtiéndolo en el factor más determinante en el rendimiento escolar y el que está ausente en la mayoría de los sistemas educativos con resultados negativos.

Al explorar los efectos de liderazgo del profesor y del director, en el compromiso de los estudiantes con el colegio, Leithwood y Jantzi (2000:4) formularon que el liderazgo escolar tiene un impacto significativo sobre el aprendizaje de los alumnos. Sólo lo superan dos factores: la calidad del currículo y el proceso pedagógico, pero que el liderazgo del profesor muestra **más variación** en el aprendizaje del alumno.

De acuerdo con Pont (2010:4), dentro de las políticas y prácticas para mejorar la dirección y el liderazgo escolar, la efectiva participación del docente con un liderazgo positivo asegura el apoyo para que cada alumno reciba una educación de calidad. Esta educación de calidad se refleja en un alto rendimiento escolar.

El rendimiento escolar está influido por las interacciones en la clase, por el tipo de acuerdos que establecen el docente y los alumnos. El profesor puede crear en el aula un clima que favorezca el aprendizaje a través del liderazgo que ejerza. Como indicaron Barber y Mourshed (2007:18) en el Informe McKinsey, la calidad de un sistema educativo no puede superar la calidad de sus docentes, puesto que son los responsables de generar un clima social en el aula que, potenciado con un efectivo liderazgo, resultan en un alto desempeño de los alumnos.

En el segundo informe de los resultados del Segundo Estudio Regional Comparativo y Explicativo SERCE se concluye que entre los factores asociados al desempeño: «el clima escolar es la variable que más contribuye a la explicación del logro de los estudiantes». (2008:151)

Jiménez (2010: 22) en el Primer Congreso Iberoamericano de Liderazgo Educativo, en Chile presentó la comparativa realizada a través de las bases de datos del Sistema Nacional de Evaluación, de los resultados de aprendizaje

evaluados por el Ministerio de Educación de Chile durante cinco años, a través de cuestionarios de contexto que les permiten analizar los resultados de los estudiantes. Se evidenció consistentemente que las escuelas de mejores resultados mostraban un liderazgo docente efectivo y funcional aún en contextos de alta vulnerabilidad.

En el estudio meta-analítico sobre el aula realizado por Marzano *et al*, (2005:12), que consistió en la revisión de estudios de casi un millón cien mil estudiantes, catorce mil docentes y casi tres mil colegios encontraron que sí existe una relación substancial entre el liderazgo educativo y los logros positivos en el rendimiento académico de los alumnos. También identificaron 21 responsabilidades asociadas a los directivos, que no sólo mostraban una significativa correlación entre liderazgo y los cambios sustanciales en el aprendizaje de los estudiantes, sino que, posibilitan cambios positivos al interior de las unidades educativas.

El informe Delors (1996) afirma que la fuerte relación que se establece entre el docente y el alumno, es la esencia del proceso pedagógico; señala además, para los alumnos que todavía no dominan los procesos de reflexión e inician procesos de aprendizaje, el maestro sigue siendo insustituible y una imagen con quién identificarse, incluso a quién admirar. El docente es, por la cantidad de tiempo que pasan los alumnos en la escuela, una figura fundamental no sólo en la adquisición de conocimientos y desarrollo de habilidades; sino también en el desarrollo de ideas y pensamientos constructivos que sus estudiantes generan.

En el aula, el docente tiene la obligación moral de buscar las actividades que desencadenen aprendizajes significativos desarrollados en un clima en el que las relaciones sean armoniosas y de índole positiva en el aula. Debe también, por lo demás, como en todas las actividades profesionales, hacerse responsable de los resultados académicos que obtienen los alumnos.

Al encontrar escuelas del sector oficial, del nivel primario que han obtenidos resultados favorables en las evaluaciones anuales, se requiere evidenciar que los docentes ejercen un liderazgo efectivo y un clima social propicio para que los alumnos obtengan buen rendimiento, como el demostrado en la identificación de establecimientos destacados.

A. JUSTIFICACIÓN

El proceso de evaluación educativa desarrollado como parte de las políticas para mejorar la calidad en el Ministerio de Educación desde hace varios años, han proporcionado información acerca de los resultados insatisfactorios de los alumnos en las pruebas nacionales. Esta información generada requiere que se haga un énfasis en vislumbrar la evaluación como un instrumento para el mejoramiento; ya que la situación deficitaria que se evidencia requiere que los diferentes sujetos del sistema educativo analicen y tomen conciencia de los aspectos por mejorar en las instituciones.

Los resultados de las evaluaciones, vistas entonces como oportunidades para mejorar, se convierten, tal como lo indica Ravela (2006:12) «en una herramienta para el aprendizaje y para ayudar a las escuelas y a los docentes a mejorar su trabajo». En este sentido, para ayudar a las escuelas y a los docentes, la mejor perspectiva es realizar estudios en aquellas escuelas que han destacado convirtiéndose en casos excepcionales, para evidenciar cómo logran altos niveles de desempeño. Estas excepciones, aun siendo una minoría representan una oportunidad para realizar un análisis de determinados factores que inciden en el resultado satisfactorio y en un buen desempeño. Dentro de estos factores, se requiere tal como lo muestra la evidencia a nivel internacional, como la citada en los antecedentes, realizar el estudio acerca del liderazgo docente y el clima social en el aula.

III.MARCO CONTEXTUAL

A. CONTEXTO EDUCATIVO

Es innegable que por estar en el municipio de Guatemala la capital de la República, los indicadores de todo tipo son mayores que el resto del país. Por ejemplo, en el sector educativo para el nivel primario tiene las tasas de cobertura y de escolaridad más altas del sistema escolar en Guatemala; específicamente la tasa neta de escolaridad en educación primaria fue del 98.75% para el año 2010, de acuerdo al Informe Estadístico para ese año. Mientras que la tasa de deserción promedio nacional es del 8.2% en el departamento de Guatemala es la más baja 4.88%.

La Constitución Política de la República respalda al Sistema Educativo Nacional, cuando se afirma el derecho de la población a la educación, sin discriminación alguna. Específicamente se indica en el artículo setenta y cuatro que «los habitantes tienen derecho a recibir educación inicial, preprimaria, primaria y básica» y además establece que será gratuita cuando sea impartida por el Estado propiamente.

El Ministerio de Educación fija las acciones, a través de las respectivas políticas para garantizar el acceso a la educación. El Plan de Educación 2008-2012 contiene 8 políticas educativas, de las cuales cinco son políticas generales y tres transversales. Es así, como la primera política se enuncia como “Avanzar hacia una Educación de Calidad”.

En esta se prioriza la calidad de la educación, partiendo de la premisa que el ejercicio pleno del derecho a la educación, consiste no sólo en asistir a un centro

educativo, sino en tener acceso a una educación de calidad. (Ministerio de Educación, 2007)

Se establece a la niñez y a la juventud como el centro del proceso de enseñanza aprendizaje de tal forma que no exista ninguna excepción, pues como se puntualiza en el Ministerio de Educación, (2008:12) «no se hace distinción de rico o pobre, mujer u hombre, indígena o ladino. Todos, recibirán educación pertinente y relevante». Se hace énfasis que con educación los niños de hoy, ejercerán en el mañana una ciudadanía que corresponda al siglo veintiuno por lo que tendrán un desempeño exitoso en el contexto de este mundo globalizado.

A través del objetivo estratégico de «fortalecer los procesos que aseguran que los servicios de todos los niveles de educación guatemalteca, responden a criterios de calidad y a la incorporación del estudiante al mundo global», el Sistema Educativo realiza evaluaciones nacionales a los alumnos, en las áreas de Matemática y Lenguaje en forma anual. Las evaluaciones son estructuradas por la Dirección General de Evaluación e Investigación Educativa -DIGEDUCA- y los resultados proveen fuentes de información «que permitan a los actores del sistema educativo reconocer cuán cerca o lejos se encuentran de los objetivos establecidos». (Dirección General de Evaluación e Investigación Educativa -DIGEDUCA-, 2009)

Las evaluaciones del rendimiento escolar iniciaron en 1997, con una medición de pilotaje y en los años posteriores se han evaluado muestras representativas. Para ello se han efectuado evaluaciones, a niños y niñas tanto de las áreas rurales como urbanas, en el año 2006 evaluaciones muestrales de primero, tercero y sexto primaria; de tercero y sexto primaria para el año 2007 y censales de tercero Básico 2006 y graduandos 2006 al 2010, inclusive. (Johnson, Gálvez-Sobral, y Moreno, 2009).

En el departamento de Guatemala se evaluaron un total de estudiantes 1,431 1,287 1,151 alumnos de los grados primero, tercero y sexto primaria respectivamente. En la siguiente tabla se muestran la distribución de los alumnos evaluados por las zonas de la ciudad capital.

Tabla No. 1 Total de estudiantes evaluados por zonas del municipio

Municipio	Primero	Tercero	Sexto
ZONA 1	279	188	194
ZONA 3	58	62	57
ZONA 5	80	66	67
ZONA 6	101	97	100
ZONA 7	185	180	158
ZONA 10	68	64	49
ZONA 12	42	58	65
ZONA 16	32	16	17
ZONA 17	229	167	140
ZONA 18	297	323	304
ZONA 21	60	66	0

Fuente: (Subdirección de Análisis de Datos de Evaluación e Investigación, 2010) base de datos de DIGEDUCA/MINEDUC 2006.

La información generada ha sido considerada de tipo diagnóstica, permitiendo realizar comparaciones entre indicadores, a través del tiempo. La evaluación de estudiantes de primer grado primaria realizada en el 2004, fue un primer intento de utilizar instrumentos referidos a un criterio, el rendimiento en Lectura y Matemáticas y a partir del años 2006 se han empleado esos indicadores.

El nivel de desempeño se determinó con los datos correspondientes al rendimiento de los estudiantes en Lectura y Matemática, pero también se identificaron en los resultados otros determinantes de la calidad de la educación, los cuales no se mencionan en el Informe de Establecimientos Destacados, del Ministerio de Educación. (Johnson, Gálvez-Sobral, y Moreno, 2009)

En el citado informe, se enuncia que la calidad está asociada, tanto al rendimiento de los niños en las evaluaciones, como a la eficiencia de las escuelas. El análisis entre lo más relevante, sugiere lo siguiente:

- a. Los niños y niñas del área urbana presentan ventajas sobre los del área rural. Los niños y niñas indígenas presentan resultados inferiores al resto de sus compañeros en todas las áreas y en todos los niveles.
- b. La experiencia del docente tiene un impacto positivo mayor en el primer grado. Para el tercer grado la experiencia está débilmente relacionada con los resultados, pero su impacto sigue siendo positivo.
- c. Los recursos de la escuela indican que mientras mejor acceso a servicios básicos tiene la escuela, mejor es el ambiente donde se desarrolla el proceso de aprendizaje y mejores son los resultados.

El municipio de Guatemala tiene a su favor la presencia de los elementos positivos referidos en el párrafo anterior, ya que es el centro urbano y un gran número de escuelas cuentan con el acceso a servicios básicos. La tabla siguiente muestra la información respecto al logro de los estudiantes en las pruebas del área de Matemática y Lenguaje de la ciudad capital, los cuales presentan altos porcentajes con relación a la media nacional.

Tabla No. 2 Logro en Matemática

Grado	Media nacional	Ciudad capital	Media nacional	Ciudad capital
	Matemática		Lectura	
Primero Primaria	38.49%	60.78%	27%	70.48%
Tercero Primaria	28.79%	83.40%	22.76%	80.58%
Sexto Primaria	23.34%	76.33%	15.22%	73.14%

Fuente: Subdirección de Análisis de Datos de Evaluación e Investigación, 2010

Esto lo confirma el Índice de Avance Educativo Municipal, IAEM el cual permite conocer la evolución del estado de la educación en cada municipio en dos dimensiones: cobertura y completación. En ambas variables la ciudad de Guatemala es el segundo municipio que presenta un mayor índice del ranking a nivel nacional. Este ranking se calcula con la tasa neta de cobertura de educación preprimaria, tasa neta de cobertura de educación primaria, tasa neta de cobertura del ciclo de educación básica, tasa de terminación de educación primaria y tasa de terminación del ciclo de educación básica. (Ministerio de Educación, 2008).

1. Evaluación de los aprendizajes en el Nivel Primario. Desde el año 2004 con la creación del Sistema Nacional de Evaluación e Investigaciones Educativas (SINEIE) el Ministerio de Educación a través de la Dirección General de Evaluación e Investigación Educativa –DIGEDUCA- realiza cada año, entre otras, la evaluación del desempeño de estudiantes de primer, tercer y sexto grados de Primaria.

La evaluación 2006 se realiza a nivel nacional con una muestra representativa por tipo de establecimiento (público, privado, multigrado, escuelas de formación –EDF-, escuelas de formación técnica –ETF-, escuelas del Programa Nacional de Autogestión Educativa -PRONADE-). Para lo cual cada año se toma una muestra de los establecimientos del sector oficial del país, obtenida por procedimientos estadísticos especializados. Para el año 2006, la Evaluación nacional se realizó con una muestra final integrada por 534 escuelas de las cuales 374 eran del área rural y 160 del área urbana. (Subdirección de Análisis de Datos de Evaluación e Investigación, 2010)

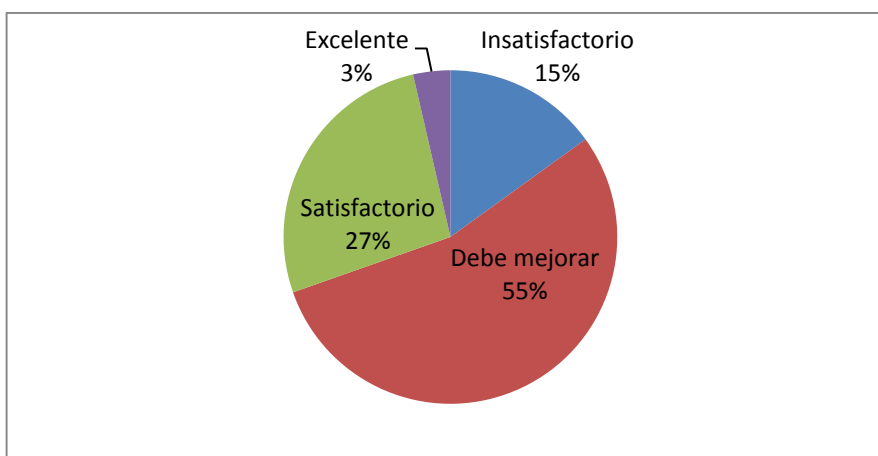
De acuerdo a lo indicado en el informe de la Subdirección de Análisis de Datos de Evaluación e Investigación(2010:34) las evaluaciones tienen los siguientes propósitos:

« Conocer el nivel de desempeño de los y las estudiantes guatemaltecos de primero, tercero y sexto primaria.
 Explicar el rendimiento de los estudiantes mediante el estudio de los factores asociados más importantes.
 Aportar evidencia de las competencias y estándares que alcanzan, o no, los y las estudiantes.
 Aportar elementos para enriquecer la rendición de cuentas.
 Proporcionar elementos que ayuden a mejorar la calidad del sistema educativo del país.
 Obtener, de manera confiable, los datos necesarios para realizar los análisis respectivos sobre el estado de la educación en primero, tercero y sexto primaria del país»

Debido a que el objetivo principal es evaluar los aprendizajes esperados definidos por el Sistema Educativo Nacional, las pruebas que se aplican están alineadas con Curriculum Nacional Base y los Estándares Educativos Nacionales, únicos para cada grado para las áreas de Matemática y Lenguaje.

En el área de Matemática solamente el 31.3% de los niños se encontraron en la categoría de “excelente” y “satisfactorio”, mientras que 68.8% de los alumnos no alcanzó el porcentaje de logro. Estos datos se muestran en el gráfico siguiente.

Gráfico No. 1 Resultados nacionales en Matemática



Fuente: Datos de la Subdirección de Análisis de Datos de Evaluación e Investigación, 2010

Estos resultados muestran las debilidades en Matemática de los estudiantes del nivel primario. Pero después de tres años de realizar las evaluaciones nacionales se evidenció la existencia de establecimientos oficiales atípicos que “presentan mejores resultados de desempeño que el resto de la población” (Johnson, Gálvez-Sobral, y Moreno, 2009:8).

Estos establecimientos oficiales se consideraron atípicos por los resultados inusuales en la habilidad de los estudiantes, para lo cual se estableció una puntuación “Outlier”.

La puntuación Outlier se refiere a:

«.. una o varias puntuaciones extremas dentro de una variable...y por lo tanto, se destacan del resto. Para la detección de Outliers las variables estudiadas fueron: liderazgo de la dirección, expectativas del docente, clima organizacional, objetivos de la institución y en qué medida éstos se cumplen, así como la evaluación constante del progreso de los alumnos.

En cada una de las base de datos de establecimientos se obtuvo la media y desviación estándar de dicha variable. A la media se le sumó un mínimo de 1.5 desviaciones estándar hasta un máximo de 3

Al organizar ascendentemente la variable de “logro”, todos aquellos establecimientos ubicados por arriba del punto de corte encontrado son considerados establecimientos *Outliers*.

Con los resultados en Matemáticas se obtuvo una media de 38.49 y una desviación estándar de 31.32. Se sumó 1.5 de desviaciones estándar para obtener el punto crítico de 85.47» (Johnson, Gálvez-Sobral, y Moreno, (2009:7)»

Para la presente investigación se seleccionaron dos establecimientos reportados como destacados, la Escuela Oficial para Niñas No. 67 Aplicación de “Belén”, con un nivel de logro de 100 puntos en el año 2006 en primero primaria, la Escuela para Varones No. 20 República del Ecuador con un nivel de logro de 100 puntos en el año 2007 para Matemática en tercero y sexto primaria, (Johnson, Gálvez-Sobral, y Moreno, (2009:8). Estos datos se presentan en las tablas siguientes.

Tabla No.3 Datos de logro en Lectura a nivel nacional 2006

Nombre del establecimiento	Departamento	Municipio	Logro Lectura
APLICACIÓN DE BELÉN	CIUDAD CAPITAL	ZONA 1	100
EOUM NIMAJUYU A	CIUDAD CAPITAL	ZONA 24	100
EOUM NIÑO VICTORIOSO	GUATEMALA	VILLA NUEVA	100
E.O.R.M. EL CHILE	EL PROGRESO	SAN ANTONIO LA PAZ	100
ESCUELA OFICIAL RURAL MIXTA	CHIMALTENANGO	TECPÁN GUATEMALA	100
E.A.C. CASERÍO MICHATOYA	ESCUINTLA	ESCUINTLA	100
E.O.R.M. CASERÍO SAN CRISTÓBAL	SANTA ROSA	CHIQUMULILLA	100
E.O.U.M. BENITO JUAREZ	QUETZALTENANGO	QUETZALTENANGO	100

Fuente (Johnson, Gálvez-Sobral, y Moreno, 2009)

Tabla No. 4 Datos de logro en Matemática a nivel nacional 2007

Nombre del establecimiento	Departamento	Municipio	Logro Matemáticas
EOUM MARÍANO RUSSELL ARELLANO	GUATEMALA	MIXCO	100
EORM COL. MARÍANITA	GUATEMALA	VILLA NUEVA	100
EORM COL LAS MARGARITAS	GUATEMALA	SAN MIGUEL PETAPA	100
EOUV REP. ECUADOR J.M	GUATEMALA	ZONA 5	100
E.A.C. EL CALVARIO	SACATEPÉQUEZ	SANTO DOMINGO XENACÓJ	100
E.O.R.M SANTA MARÍA CERRO ALTO	CHIMALTENANGO	PATZICIA	100

Fuente (Johnson, Gálvez-Sobral, y Moreno, 2009)

2. Información educativa de los establecimientos. La Escuela Oficial Urbana de Niñas No. 67 “Aplicación de Belén” funciona en jornada matutina, con modalidad monolingüe. Debido a la constante pérdida de grupos familiares que se domicilien en el sector, así como el aumento en la tasa de cobertura en zonas aledañas que ahora cuentan con centros educativos; la matrícula ha disminuido, tal como se observa en los datos de las Estadísticas Continuas 1992-2005.

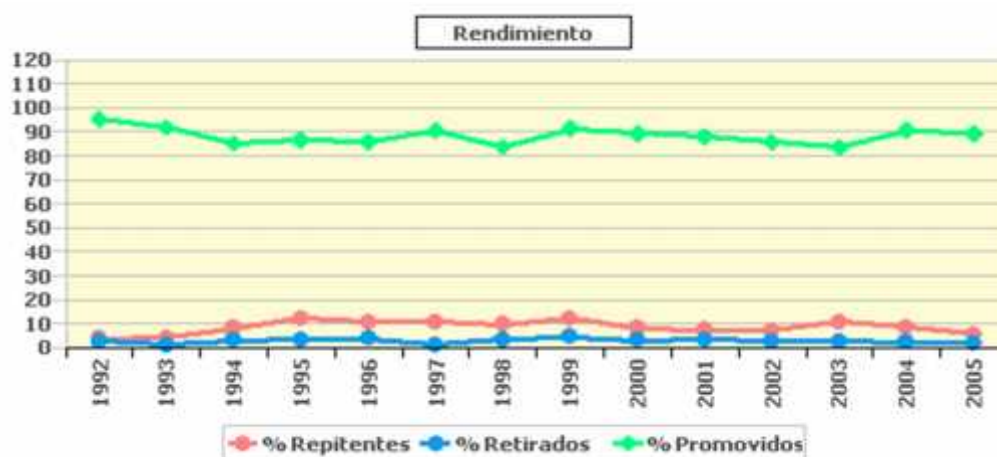
Tabla No. 5 Inscripción inicial por grado

Año	Alumnos por grados						Total
	1	2	3	4	5	6	
1992	63	61	82	63	85	85	439
1993	57	59	67	90	61	96	430
1994	62	53	73	79	97	75	439
1995	57	64	57	96	83	90	447
1996	59	55	66	70	85	76	411
1997	74	60	70	68	41	73	386
1998	77	74	72	71	75	75	444
1999	68	71	74	63	65	58	399
2000	67	52	74	74	69	60	396
2001	62	61	56	66	75	62	382
2002	68	64	68	67	75	64	406
2003	66	64	69	75	59	74	407
2004	64	57	67	63	71	52	374
2005	48	68	46	65	63	55	345

Fuente: Sistema de Información Educativa (Ministerio de Educación, 2006)

Sin embargo, el rendimiento presenta un alto porcentaje de promovidos y un bajo porcentaje en relación a los retirados y repitentes. El promedio está entre un 90% de promovidos y un 4% de los retirados y repitentes. Los datos se muestran en la gráfica siguiente.

Gráfico No. 2 Rendimiento Escuela “Aplicación de Belén”



Fuente: Sistema de Información Educativa (Ministerio de Educación, 2006)

La Escuela Oficial Urbana de Varones No. 20 “República del Ecuador” funciona en jornada matutina, con modalidad monolingüe, mantiene una población en aumento a través de los años como puede observarse en datos de las Estadísticas Continuas 1992-2005, Censo Rápido 2006 y PRONADE 2006.

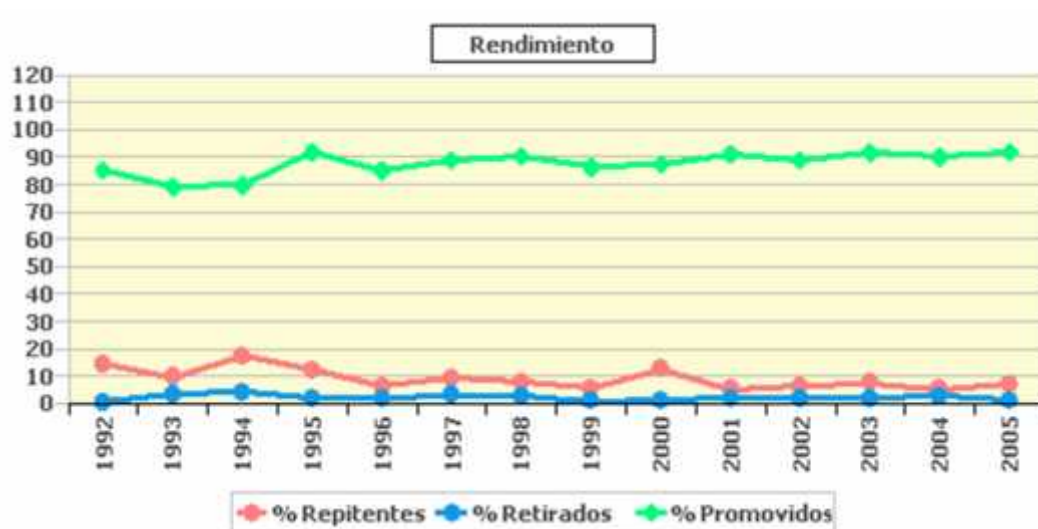
Tabla No. 6 Inscripción inicial por grado

Años	Alumnos por grado						Total
	1	2	3	4	5	6	
1992	32	36	30	84	90	86	358
1993	64	52	55	68	35	36	310
1994	68	62	60	48	58	38	334
1995	72	74	61	51	48	38	344
1996	74	68	70	60	49	41	362
1997	71	72	77	51	58	31	360
1998	73	69	69	74	41	48	374
1999	64	70	59	57	66	29	345
2000	67	62	62	62	52	54	359
2001	74	72	61	63	56	37	363
2002	84	78	78	61	61	51	413
2003	79	86	79	74	58	54	430
2004	90	77	81	74	54	56	432
2005	87	84	75	88	55	45	434

Fuente: Sistema de Información Educativa (Ministerio de Educación, 2006)

En cuanto al rendimiento se observa a partir de 1,994 una mejoría que permanece constante en los años siguientes, así mismo a lo largo del periodo hay un bajo porcentaje de repitencia y retirados. En promedio han tenido un 87% de rendimiento y un 6% en repitencia y retirados, como se observa en la gráfica siguiente:

Gráfico No. 3 Rendimiento Escuela “República de Ecuador”



Fuente: Sistema de Información Educativa (Ministerio de Educación, 2006)

De los datos presentados, se puede concluir que ambas escuelas son establecimientos urbanos con niveles satisfactorios de rendimiento, en bajo porcentaje tanto de repitentes como retirados. Estos resultados muestran estabilidad en el transcurso de los años, lo cual pone de manifiesto que existe una formación académica de los alumnos con un rendimiento sostenido.

B. CONTEXTO SOCIOGEOGRÁFICO

Los establecimientos seleccionados pertenecen al nivel primario, del sector oficial, y están ubicados en zona urbanas centrales de la región metropolitana de la ciudad capital del Departamento de Guatemala. Se presenta una descripción de los datos que caracterizan ambas zonas.

1. DATOS URBANOS DE LA ZONA 1. La zona 1 constituyen las trescientas manzanas que conformaban el trazo original de la Ciudad de Guatemala, abarca de la primera a la dieciocho calle, y de la Avenida Elena a la doce avenida. Está conformada por diversos barrios, el término barrio significaba aquel asentamiento urbano dentro del perímetro de lo que hoy se conoce como Centro Histórico, es decir, una subdivisión de la ciudad con identidad propia, agrupada alrededor de una parroquia católica.

Debido a que es el casco antiguo de la capital, está declarado Patrimonio Nacional, se encuentra un sinnúmero de edificios históricos y casas de construcción antigua, así como edificios de poca altura. Además, de la mayor cantidad de iglesias católicas de toda la República.

En la actualidad aún es considerada una zona de fuerte disposición comercial, principalmente de oficinas, pero también de servicios hospitalarios y establecimientos educativos, está en el cuarto puesto del país que presenta una dinámica económica (Instituto Nacional de Estadística, 2009) y el segundo puesto, como zona urbana, por el monto promedio de intercambios comerciales y de otro tipo de actividad económica que se desarrolla, aunque tiene un bajo número de residentes domiciliarios.

Paulatinamente la población local se ha retirado de la zona 1 hacia nuevas áreas residenciales, actualmente se han incrementado los inmigrantes, principalmente de otros países de Centro América, Asia y África que en su mayoría no son núcleos familiares.

El Instituto Nacional de Estadística -INE- (2009: 145) reporta que en la zona 1 de la ciudad capital, para el año 2010 existiría una concentración de población de veinticinco personas por metro cuadrado, lo que la ubica en el noveno puesto de población total, y el primer lugar de zona urbana con una alta

concentración de comercios, pequeños y medianos. (Instituto Nacional de Estadística, 2008)

De acuerdo la XI Censo de Población y VI de Habitación realizado en 2002, viven unas 2 familias de 3 miembros cada una, en hogares con lazos familiares. Principalmente familia del nivel medio alto y medio, con alguna presencia de familias que pertenecen al sector de pobreza y numerosos individuos que pernoctan en situación de pobreza extrema.

2. DATOS URBANOS DE LA ZONA 5. La zona 5 surge por la necesidad de ubicación a causa de los daños en la zona 1 ocasionados por los terremotos de 1917 y 1918. Es poblada principalmente por obreros a partir de 1928, iniciando con la finca La Palma; lotificación adjudica por el Gobierno para personas pobres. Posteriormente, surgen otros barrios marginales como la Colonia Abril, San Diego que inicialmente carecían de dotación de agua, drenajes y calles formales.

El interés por proveer de vivienda a los obreros impulsó al gobierno del General Jorge Ubico a construir en 1935 la primera colonia con viviendas en serie la cual fue conocida como Colonia Ubico , actualmente Colonia 25 de Junio, contigua al barrio la Palmita (Luján Muñoz, 2002)

El incremento de la población urbana debido al crecimiento demográfico y a las inmigraciones del campo, agudizaron los problemas de desempleo y falta de viviendas. Es así que entre 1944 y 1954 se dieron varias invasiones a las laderas de los barrancos de la zona 5. En 1959, 600 familias se asentaron en la ladera del barranco La Palma que delimita la zona 5, a este asentamiento se le llamó “La Limonada”, hoy día la Limonada comprende cinco asentamientos: El Esfuerzo, El Limoncito, 15 de Agosto, Lourdes I y II. (Luján Muñoz, 2002)

En el año 1963 con el financiamiento del FHA y a través del Banco Inmobiliario S.A., fue construida la Colonia Jardines de la Asunción, construida sobre los antiguos terrenos del Mayan Golf Club, que al parecer, al verse rodeado de proyectos habitacionales populares decidió trasladarse de lugar y vender las 100 manzanas que ocupaba. La colonia Jardines de la Asunción fue diseñada por arquitectos e ingenieros guatemaltecos, pero siguiendo un modelo californiano, ya que cuenta con un boulevard principal y las viviendas están agrupadas en bloques no lineales sino con una conformación curvada.

En la actualidad persiste una fuerte densidad poblacional, principalmente de carácter residencial, domiciliada en el lugar desde décadas anteriores. El Instituto Nacional de Estadística -INE- en la zona 5 de la ciudad capital, para el año 2010 existe una concentración de población de 55 personas por metro cuadrado, se ubica en el quinto puesto de población total y esta en el tercer lugar de zona urbana con una alta concentración de comercios, pequeños y medianos. (Instituto Nacional de Estadística, 2008)

De acuerdo a la XI Censo de Población y VI de Habitación realizado en 2002, viven más de 2 familias, de 5 miembros cada una en hogares, sin necesariamente tener lazos familiares. Principalmente en las áreas marginales las familias pertenecen al sector de pobreza extrema, mientras que en el área central hay conglomerados de familia del nivel medio.

El sector es caracterizado según datos de instituciones oficiales con un alto grado de violencia e inseguridad encontrándose en gran número de sucesos violentos, principalmente homicidios. (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo – Guatemala, 2009:34)

C. CARACTERIZACIÓN DE LAS ESCUELAS

En el sector sur oriente de la ciudad capital en la zona 1, la Escuela Oficial para Niñas No. 67 Aplicación de “Belén” ubicada en la 13 calle 10-59 de

la zona 1 fue fundada como escuela de aplicación anexa al Instituto Belén. Las escuelas de aplicación, creadas en 1888 surgen «para la mejor formación de los futuros maestros, una escuela primaria anexa donde los alumnos podían poner en práctica los sistemas de enseñanza que habían aprendido» González Orellana (2007:237).

Tiene una capacidad instalada para un número de 540 alumnas, distribuidas en 12 secciones, 45 alumnas por aula, atendido por una directora, 12 maestras de grado, maestra de educación física y maestro de formación musical, así como, un conserje. Dentro de ésta se ubica un área deportiva y el salón de música. El inmueble es propio y muestra condiciones aceptables, de acuerdo al Censo de Infraestructura Escolar 2004-2005 el estado de las aulas aunque no es óptimo tiene condiciones habitables adecuadas.

La Escuela para Varones No. 20 República del Ecuador se ubica en el sector central de la zona 5 en el inicio de la Colonia Arrivillaga, está ubicada en la 23 calle "A" 35-56 zona 5.

Tiene una capacidad instalada para un número de 480 alumnos, distribuidos en 12 secciones, 40 alumnos por aula, atendido por una directora, 15 maestras de grado, maestra de educación física y maestro de formación musical, cuenta con conserje y guardián. El inmueble es propio y muestra condiciones aceptables de acuerdo al Censo de Infraestructura Escolar 2004-2005.

Se puede decir que las escuelas tomadas como muestra para la investigación cuentan con edificios grandes, con paredes y pisos en buen estado, amplios patios de recreo, suministro de agua potable constante, suficientes sanitarios, aunque los edificios presentan cierto deterioro en cuanto al estado de paredes, pues se requiere de una nueva aplicación de pintura,

pisos en mal estado, mobiliario con diversas averías. El acceso a las dos escuelas es fácil e inmediato.

1. COMUNIDAD EDUCATIVA. La comunidad educativa de ambas escuelas es muy similar. Está conformada principalmente por una directora, el profesorado, personal de servicio, los estudiantes y los padres de familia. Las directoras de ambas escuelas tienen título de maestra de educación primaria urbana, han laborado en el magisterio previo a ocupar el puesto directivo. La directora de la Escuela “Aplicación de Belén” perteneció al claustro de la escuela, mientras que la directora de la Escuela “República de Ecuador” prestaba sus servicios en una escuela diferente previo a asumir la dirección.

Las familias de los y las alumnas que asisten a estas escuelas viven, en su mayoría, en condiciones socioeconómicas vulnerables. Sus padres trabajan principalmente como obreros, comerciantes informales, elaboración y venta de comida y otros trabajos menores, existiendo un preocupante nivel de desempleo que se ha incrementado en los últimos años. Existen algunos casos, en menor número, en que los padres trabajan en oficinas, fábricas o almacenes.

El entorno comunitario forma parte de las preocupaciones de la escuela, principalmente, porque se ha transformado en una complicación para la formación de los alumnos. El alcoholismo y la drogadicción han alcanzado altos niveles y la mayoría de los alumnos permanecen sin supervisión directa de los padres durante el resto del día. En ambos establecimientos se trabaja en una amplia proyección y red de apoyo de la comunidad, enfocada principalmente a empresas y programas municipales.

En relación con las familias de los educandos se propicia un ambiente responsable de la educación de los menores. Sin embargo, se requiere más involucramiento en el desarrollo académico de los estudiantes y la participación constante en los ámbitos de la escuela de los padres de familia.

IV.MARCO CONCEPTUAL

Para abordar este tema de investigación es necesario desarrollar los conceptos generales que delimitan el contenido del mismo. Se define el Liderazgo, para luego referirse acerca de los diversos enfoques desde los cuales se ha abordado el tema, centrándose en el liderazgo transformacional, el liderazgo escolar, el liderazgo docente así como, el clima social tanto del centro escolar como del aula que contribuyen a construir las condiciones para una efectiva promoción y gestión de una buena enseñanza.

A. LIDERAZGO

El tema de liderazgo ha sido de interés en diversidad de campos, pues es considerado elemento o parte de la condición del ser humano. El estudio del mismo se ha realizado abarcando tanto el impacto que ha tenido en el desarrollo de las sociedades civilizadas, hasta el estudio sistemático en organizaciones de diverso tipo. Sin embargo, es a partir de los años treinta que se inicia un estudio del tema desde diversas disciplinas, las cuales incluyen la administración, psicología, ciencias políticas y la administración educativa, entre otras. (Purkey, y Smith, 1983).

En el *Diccionario de Ciencias de la Conducta* de 1956, define al liderazgo como las cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos. Lupano y Castro (2007:117) definen el liderazgo como un constructo complejo y multideterminado a lo que agregan que no existe hasta el momento, una definición específica y ampliamente aceptada; pero puede ser definido como un proceso natural de influencia que ocurre entre el líder y sus seguidores, donde este proceso de influencia puede ser explicado a partir de determinadas características y conductas.

Las anteriores definiciones, aunque genéricas, permiten mostrar los elementos esenciales para conceptualizar el liderazgo, referidos al líder,

influencia y seguidores. Estos han sido planteados desde diversas perspectivas que resaltan una consistente importancia del tema.

Como lo ejemplifica Alvarez (2001:24) cuando indica que las investigaciones iniciales acerca del liderazgo se centraron en identificar cuáles eran los rasgos que delimitan un estilo particular de liderazgo con base a lo físico, personalidad y la capacidad personal que definen al líder. Lo cual permitió relacionar la eficacia con el desempeño del líder.

Recientemente, la atención en el estudio de liderazgo, se dirige hacia las conductas, lo que origina las denominadas teorías de estilo y conducta, cuyo supuesto básico es que los miembros de una organización serán más eficaces con líderes que utilicen un estilo en particular de liderazgo. Estas teorías, tienen entre las concepciones comunes las referidas al líder por el puesto que ostenta, como lo manifiesta Salazar (2008: 22):

«...en los roles de la jerarquía organizacional se han equiparado al líder con la persona que los ocupa, la cual es una consideración de que el liderazgo es únicamente un proceso centrado en influir en el rendimiento de la organización en el logro de las metas planteadas»

Las diversas perspectivas provienen de la teoría de la organización específicamente se enfatiza en la relación con el puesto. Posteriormente, los enfoques se han basado en las distintas interrelaciones de los líderes con sus seguidores. De acuerdo a Daft (2006:156), estas interrelaciones son parte de un intercambio que es fundamentado principalmente en acuerdos o transacciones. Por medio de las cuales el líder procura el cumplimiento de los objetivos mediante el reconocimiento de las necesidades y deseos de los seguidores. Por ello este liderazgo es denominado liderazgo transaccional.

Posteriormente, el estudio del liderazgo, se ha relacionado a la capacidad del líder de actuar y realizar cambios en la organización al propiciar innovaciones, moldear la visión y la cultura de ésta. El liderazgo, es pues

definido por la acción bajo la cultura del cambio, que implica el incremento de las capacidades de los miembros de la organización dentro de la cultura organizativa. Este liderazgo se caracteriza por propiciar cambios sustantivos, por lo que es denominado liderazgo transformacional. Bernal (2009:23).

Como puede apreciarse en los párrafos anteriores el liderazgo ha sido examinado diversamente y para efectos de la presente investigación se centralizará en la perspectiva transformacional.

B. LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

De acuerdo a Lupano y Castro (2007:111) este liderazgo ha sido desarrollado como un proceso de influencia recíproca, que va más allá de la consideración de que el líder ha de articular una visión para la organización, comunicarla a los demás y lograr de ellos asentimiento y compromiso. Como lo indican estos autores, el líder transformacional se esfuerza en reconocer y potenciar a los miembros de la organización y en transformar las creencias, actitudes y sentimientos de los seguidores, pues no solamente gestiona las estructuras sino que influye en la cultura de la organización, en orden a cambiarla.

Una idea central en esta concepción es la del importante papel que ha de desempeñar el líder en promover y cultivar una visión, que dé sentido y significado a los propósitos y actuaciones organizativas; lo cual implica el incremento de las capacidades de los miembros de la organización para resolver individual o colectivamente los diferentes problemas y lo que se entiende como toma de decisiones. (García, Romerosa y Llorén, 2007).

Resumiendo, puede afirmarse que el liderazgo transformacional es la cultura del cambio. Por lo que el líder se convierte en el agente transformacional de su cultura organizativa el cual debe estar orientado a forjar un continuo proceso de transformación individual y colectiva en todos los miembros de una organización.

La teoría del liderazgo transformacional señala que los líderes deberían escuchar a sus seguidores, estimulando y resaltando su autoestima, para así, crear confianza y seguridad en ellos. También deben considerar todas las formas posibles en que sus seguidores pueden responder a sus requerimientos, ya sea valores y motivaciones, transmitiendo seguridad y confianza en ellos a fin de alcanzar metas comunes, (Lupano y Castro, 2007).

Un líder es transformacional por medio del profundo convencimiento de nuevas necesidades, como la superación, no sólo al servicio del líder, sino de toda la gente que le sigue y rodea por lo que presenta características de un agente moral. Maureira (2004:17) plantea que este agente moral despierta en quienes le siguen aspiraciones, motivaciones y un cambio de valores, tal como un líder transformacional. Así visto, el liderazgo transformacional es aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas mismas esperan y como consecuencia, se producen cambios en los grupos, las organizaciones y la sociedad (Bass, 1985:20) los que representan a su vez, un beneficio para la colectividad.

De los anteriores párrafos se puede extraer que el liderazgo transformacional implica un impulso al cambio, a través de una visión compartida, involucramiento de todos y una alta motivación. Para lo cual, deben combinarse diversos elementos que conforman dimensiones características de liderazgo transformacional.

1. Dimensiones del Liderazgo Transformacional. El liderazgo transformacional posee diversas dimensiones, las cuales lo caracterizan. Estas dimensiones del liderazgo transformacional para Bass (2000:95) son:

a. Carisma. Para Bass (2000:95) es la capacidad de entusiasmar, transmitir confianza y respeto. El carisma tal como se entiende hoy en día, consiste en interesarse por la gente y demostrar verdadero interés en

ella, enseñar con el ejemplo, conseguir que los demás se entusiasmen con su trabajo. El líder actúa de modo que sus seguidores le quieren imitar y se convierte en un modelo.

b. Consideración individual. El líder según Bass (2000:95) centra la atención a las diferencias personales y a las necesidades diversas. A través de la característica de consideración individual, el líder es capaz de entusiasmar e inspirar confianza e identificación con la organización. Es decir que se tiene en cuenta las necesidades de cada persona. Se presta atención personal a cada miembro, trata individualmente a cada subordinado, da formación, con lo cual aconseja, abre oportunidades de aprendizaje y mejora continua. Todo ello va creando un clima de apoyo y retroalimentación constante.

c. Estimulación intelectual. Consiste en la capacidad de proporcionar a los miembros de la organización motivos para cambiar la manera de pensar sobre los problemas técnicos, las relaciones, los valores y las actitudes. El líder promueve que surjan nuevos enfoques y nuevas soluciones (Bass, 2000). Lo cual tiende a hacer hincapié en la inteligencia, racionalidad y solución de problemas.

d. Inspiración. Consiste en implicar a los demás en la consecución de los objetivos fijados, por una persona que ocupa una posición de mando en una organización destacando en la capacidad de convertirse en fuente de inspiración para su personal. Aumenta el optimismo y el entusiasmo

e. Tolerancia psicológica. Utiliza el sentido del humor para indicar equivocaciones, al resolver conflictos, y manejar momentos duros. Este factor según Bass (2000:145) es de vital importancia en el ámbito educativo pues propicia que dé un reenfoque ante los tropiezos o rectificaciones necesarias.

f. Capacidad de construir un liderazgo compartido, fundamentado en la cultura de la participación. Crea condiciones para que sus seguidores colaboren con él en la definición de la misión, les hace partícipe de su visión y crea un consenso sobre los valores que deben dar estilo a la organización.

g. Considerar el trabajo en equipo como una estrategia importante que produce la sinergia necesaria para conseguir mejores resultados en la organización.

h. Tiempo y recursos. Dedicar tiempo y recursos a la formación continua de sus colaboradores como medio fundamental del crecimiento personal de todos y promueve diversas formas de implicarles en la aplicación de nuevas tecnologías a su trabajo.

i. Compromiso. El líder transformacional considera que desempeña un rol simbólico de autoridad que le permite ser el «**representante institucional**» de la organización y, como tal, debe dar ejemplo de trabajo duro, disponibilidad y honestidad en sus actuaciones, que deben ser coherentes con la visión, misión y valores de la organización para crear, de este modo un compromiso.

En los incisos desarrollados se plantea que el liderazgo transformacional considera como sus dimensiones más esenciales la visión, la cultura y el compromiso así como que posee una connotación participativa, comunitaria centrada en promover innovaciones. Todo lo cual puede ser relacionado, sin duda, en el ámbito educativo.

2. Liderazgo Transformacional en Educación. Se está produciendo un sustancial cambio en el entorno educativo del ámbito nacional que hace necesario tomar en cuenta el liderazgo transformacional como una variable para desarrollar y mejorar la educación. De acuerdo a Bernal (2009:11) el liderazgo transformacional considera es el comportamiento que favorece la habilidad colectiva de una organización para adaptarse, resolver problemas y mejorar el desempeño.

Entonces se puede inferir, la necesidad de asumir un modelo con las características del liderazgo transformador. El modelo indicado por Leithwood (1999:4) especialmente para el ámbito educativo comprende ocho dimensiones de liderazgo:

a. Construir una visión de la escuela. La visión de la escuela, que aglutina los esfuerzos de cambio, sin el cual no habrá una línea común de mejora. El liderazgo, en esta dimensión, identifica para los demás lo que es importante (a nivel conceptual y operativo), aportando un sentido y propósito a la realidad organizativa, articulando los distintos puntos de vista. Es tarea del líder proveer dirección y guía para poner en práctica dicha visión y clarificando los procedimientos individuales para llevarla a cabo.

b. Establecer las metas. Uno de los focos centrales del liderazgo debe ser establecer las metas y propósitos centrales de la escuela, bajo las cuales se forjará el avance y los cambios dentro de la institución educativa, desarrollando en todos los miembros las habilidades al motivarlos hacia la búsqueda de los objetivos institucionales.

c. Proveer estímulos intelectuales. Los líderes contribuyen a que el personal reexamine algunos de los supuestos de su práctica habitual, proveen nuevas ideas, incentivos y experiencias de desarrollo profesional.

d. Ofrecer apoyos individualizados. Incluye la adquisición de recursos (tiempo, materiales, asesores) para el desarrollo no sólo de los miembros del personal de la escuela, sino también organizativo o institucional. El personal del centro educativo precisa sentir que hay apoyo para la labor que realizan, que se les respalda cuando surgen problemas lo cual reduce la incertidumbre al enfrentarse al cambio, principalmente al profesorado.

e. Proporcionar modelos para mejorar las prácticas educativas. De acuerdo con los valores importantes de la organización, el liderazgo genera situaciones que hagan mejores las prácticas educativas, contribuyendo a lograr los objetivos planteados en el establecimiento desde el punto de vista académico.

f. Inducir altas expectativas de realización (resultados). Transmitir al personal altas expectativas de excelencia, consecución, calidad; de desarrollo profesional, exigir profesionalismo y comprometer a la escuela como centro del cambio.

g. Construir una cultura escolar productiva. Contribuir a que en la escuela se configure una cultura que promueve el aprendizaje continuo y global. En la que los docentes tienen una visión conjunta, en la cual se comparte el trabajo y experiencias con los colegas.

h. Desarrollar estructuras para una mayor participación en las decisiones escolares. Crear oportunidades para que todos los grupos implicados participen efectivamente en las decisiones. Esto implica que el líder conozca las aptitudes y habilidades de los integrantes de su establecimiento que le permitan una combinación adecuada conforme la situación lo requiera.

Como se aprecia de lo anterior, el líder transformador estimula, incentiva, propicia la toma de conciencia de la misión y visión del equipo. Estas

dimensiones tienen especial relevancia al constituir el Proyecto Educativo Institucional (PEI), de un establecimiento.

Pues todo centro educativo necesita un proyecto en el cual se señale el ideario, objetivos y metas así como el estilo pedagógico. Para lo cual debe existir el liderazgo que permita enmarcar las estrategias de mejoramiento de la gestión y de cambio institucional, en función de los fines que se persiguen. Este debe ser concebido por toda la comunidad educativa, en ello juega un papel extraordinario el liderazgo, no solo de los directivos, sino de los docentes.

Dentro de esa visión del ejercicio del liderazgo, en ese orden de ideas se sitúa al liderazgo docente.

C. LIDERAZGO DOCENTE

Si se considera que el centro educativo es la unidad donde es posible desarrollar el cambio en educación, entonces el trabajo del docente en su aula imprescindiblemente se realiza de manera orientada a crear cambios a través de ser líder para sus alumnos. El liderazgo docente vale la pena porque va más allá de obtener ganancias, Perrenoud (2001) dice en cuanto a esto, que debería visualizarse el liderazgo docente como el sustento de los alumnos para que asimilen experiencias concretas y significativas lo cual los moldea para la vida.

En esta investigación se analiza el liderazgo docente, considerado de acuerdo a Calderón (2009:2) que se refiera a:

«las formas específicas del comportamiento del profesor, asociados a la tarea de mediar para promover aprendizajes en los educandos a través de la dirección del proceso educativo»

Aun considerando que en la escala jerárquica de la escuela, la primera influencia la posee el director, a nivel de aula es indiscutible que las situaciones que conducen al aprendizaje de los niños, están directamente relacionadas con

el docente. Entonces la dirección del proceso educativo es compartida entre los estudiantes y el profesor.

Según Bryman, citado por Maureira (2004:44), la fuente de influencias de un docente, se centra en dar significado a la tarea, en donde el compromiso y visión son sus dimensiones más relevantes. Por ello de acuerdo con Bass (1987:37) los líderes más valiosos, son aquellos que pueden despertar las conciencias de los subordinados acerca de lo que están haciendo. Así se sustenta que los líderes, en este caso, los docentes, sean capaces de incentivar a los niños a estar constantemente aprendiendo.

1. ÁMBITOS DEL LIDERAZGO DOCENTE. Los ámbitos del liderazgo docente son las áreas en las cuales ejerce el liderazgo y están relacionados con el contexto en el cual actúa, las expectativas sociales y los roles que desempeña.

De acuerdo a Álvarez Fernández, (2001:68) los ámbitos son:

«**a. El docente como transmisor de conocimientos.** Es el intermediario entre la cultura de un país y las nuevas generaciones, para que aprendan los rudimentos científicos, históricos y sociales que van a permitir al alumno interpretar el mundo e integrarse en él de forma constructiva.

b. El docente como organizador del aprendizaje. Debe planificar, seleccionando contenidos, definiendo estrategias o métodos, fijar criterios de evaluación, etc.

c. El docente como miembro de un equipo integrado en un proyecto colaborativo. Debe impartir el conocimiento de manera articulada, cumpliendo un rol de vinculador del individuo al grupo.

d. El docente como investigador. Debe dedicar tiempo y esfuerzo a estar al día, capacitarse, experimentar e intercambiar, con sus compañeros, experiencias. »

Para desarrollar estos ámbitos del liderazgo en el aula, para Spiegel (1999:127) las capacidades más sobresalientes en un docente son:

- «a. Alta capacidad para implicar al estudiante en el proceso de enseñanza y aprendizaje, despertando su interés y no utilizando chantajes o coacción.
- b. Emplea estrategias de motivación para el aprendizaje, permitiendo que los estudiantes despierten interés y no rechazo en los niños y niñas.
- c. La conducta y actitud que poseen estos docentes, sirven de ejemplo de valor humano y trascendental.
- d. Se comunica convincentemente con sus estudiantes y la familia de éstos, interesándose por los problemas personales y humanos. »

Otra perspectiva del ámbito del liderazgo docente es destacarlos como personas con variadas capacidades, entre éstas: la capacidad de percepción e intuición de la realidad, del entorno, de sí mismo y de los que le rodean, también poseen una fuerte motivación, que les permite sobreponerse al esfuerzo de aprendizaje que las situaciones de cambio le exigen, particularmente cuando se trata de entornos no limitados ni definidos, mostrando en todo momento un autocontrol y dominio de sí mismo, para manejar la propia inquietud y la de los otros provocadas por las situaciones de cambio que viven. (Robertson, y Molinero, 2007). Así también se caracterizan por la voluntad y capacidad para provocar la participación, al tratarse de tareas demasiado complejas. El líder, además, tiene que provocar y facilitar la interacción. (Alvarez, 1999:3).

Basado en diversos estudios sobre el aula Marzano , Mc Nulty y Waters, (2005:12) realizaron por treinta años un estudio meta-analítico para formular las áreas en las cuales el liderazgo directivo tenía un impacto en el rendimiento del estudiante. Los estudios consistieron en la revisión del rendimiento de casi 1.100.000 estudiantes, las prácticas de catorce mil docentes en casi tres mil colegios, en los cuales se encontraron que sí existe una relación substancial entre el liderazgo educativo y los logros positivos en el rendimiento académico de los alumnos. Basado en estos estudios, se elaboró un planteamiento en el

cual se establecía que el liderazgo está basado en las responsabilidades que el director y los docentes poseen.

Dentro de este estudio las 21 responsabilidades que están asociadas al liderazgo directivo y que mostraban cierta correlación al provocar cambios sustanciales en el aprendizaje de los estudiantes pueden ser relacionadas con el profesor en el aula. Las mismas se enmarcan dentro de un liderazgo transformacional.

La siguiente tabla muestra las responsabilidades y una breve explicación de la tarea del director.

Tabla No. 7 Las 21 responsabilidades para directivos

Responsabilidad	Grado en el que el director influye
1. Afirmación	Reconoce y celebra logros y reconoce fracasos.
2. Agente de cambio	Capaz de retar y enfrentar activamente el <i>estatus quo</i> .
3. Premiación individual	Reconoce y premia logros individuales.
4. Comunicación	Establece fuertes nexos de comunicación con y entre profesores y alumnos.
5. Cultura	Crea una cultura de valores compartidos y un sentido de comunidad y cooperación.
6. Disciplina	Protege a los profesores de asuntos e influencias que disminuyen su tiempo de enseñar o de su enfoque.
7. Flexibilidad	Adapta su liderazgo a las necesidades de la situación y se siente cómodo con la disonancia.
8. Enfoque	Establece metas claras y mantiene esas metas al frente de las labores de la institución.

Responsabilidad	Grado en el que el director influye
9. Ideales/Valores	Comunica y funciona en base a valores e ideales fuertes en educación.
10. Retro-alimentación	Involucra a los profesores en el diseño e implementación de decisiones y políticas importantes.
11. Estimulación intelectual	Asegura que los profesores conocen las teorías y prácticas relevantes y los discuten continuamente.
12. Participación en el currículo, enseñanza y evaluación	Participa directamente en el diseño e implementación del currículo, enseñanza y evaluación.
13. Conocimiento de currículo, enseñanza, y evaluación	Tiene buenos conocimientos sobre prácticas modernas del currículo, enseñanza, y evaluación.
14. Monitoreo/Evaluación	Monitorea la efectividad de prácticas en la institución y su impacto en el aprendizaje.
15. Optimista	Inspira y guía al personal hacia innovaciones.
16. Orden	Establece procedimientos y rutinas.
17. Vista al exterior de la institución	Aboga por la institución ante la comunidad.
18. Relaciones	Está consciente de los aspectos personales de los profesores.
19. Recursos	Suministra a los profesores con materiales y desarrollo profesional necesario para tener éxito.
20. Conocimiento situacional	Es consciente de los detalles en la institución y utiliza esta información para

Responsabilidad	Grado en el que el director influye
	resolver problemas actuales y futuros.
21. Visibilidad	Tiene contacto e interacciones regulares con profesores y estudiantes.

Fuente: Marzano, Waters, and McNulty, (2005). *School Leadership that Works*. ASCD

En estas responsabilidades pueden identificarse dos ejes fundamentales. El primero es el enfoque al cambio que estará dirigido a identificar y mejorar las prácticas en la escuela y el salón de clases. El segundo está en el ajuste de las prácticas para determinar los objetivos colectivos y generar el ambiente adecuado para lograrlos. Es posible observar que un número importante de estas responsabilidades de los directivos, están asociadas a la implicación de los docentes. Y ya que el ejercicio de esas responsabilidades además, posibilita cambios positivos al interior de las aulas, como unidades educativas, se han transferido esas responsabilidades al desempeño docente para caracterizar el estilo del liderazgo docente para el presente estudio.

2. RESPONSABILIDADES DEL LIDERAZGO DOCENTE. Estas responsabilidades han sido conceptualizadas, considerando el ámbito particular del aula en donde el docente ejercerá su influencia con los estudiantes. Conformando de esa forma las categorías bajo las cuales se analiza en la presente investigación el liderazgo docente.

a. El término “Afirmación” consiste en un acto por el cual se manifiesta el asentimiento intelectual y compromiso social respecto a una situación, en el aula. Se expresa mediante el reconocimiento de los logros y fracasos en situaciones específicas frente a determinada tarea de aprendizaje de los alumnos. Los guía para que identifiquen los elementos que le permiten obtener

éxito pero también propicia que vislumbre los errores y los obstáculos para que puedan ser fuente de aprendizajes . (Yukl, 2006).

b. Agente de cambio. Capaz de realizar actividades que reten y enfrenten a los alumnos a superar y cambiar dificultades en el aula.

c. La premiación individual refiere al reconocimiento de los logros de los alumnos en su desempeño general para reforzar las expectativas respecto a sí mismos y frente a la realización de una determinada tarea. Se considera como una de las áreas en que los profesores motivan al aprendizaje. (Yukl,1994)

d. La comunicación vista como el proceso mediante el cual el docente favorece la acción comunicativa como un auténtico encuentro entre seres humanos, estableciendo fuertes nexos con los alumnos y entre ellos. Tanto sobre los asuntos del ámbito escolar y como lo relativo a la esfera personal. Para lo cual establece fuerte nexos con y entre sus alumnos, en aspectos escolares y lo relativo al ámbito personal. (Del Bosque, et. al.2004).

e. Respecto a la “Cultura”, el docente crea una cultura de valores compartidos y un sentido de comunidad y cooperación en todo momento tanto en el aula como con el centro educativo. (Del Bosque, et. al.2004).

f. Para la “Disciplina” el docente establece normas en forma consensuada con sus alumnos y fija límites de forma clara. Aplica las normas en forma consistente creando un ambiente de justicia para que de esa forma las sanciones recaigan únicamente en los involucrados. (Quinn, 2002).

g. El docente muestra “Flexibilidad” pues adapta su respuesta a las necesidades de la situación y se siente cómodo con la disonancia . (Yukl, 1994).

h. En cuanto al “Enfoque”, el profesor establece y mantiene metas claras respecto al desempeño de sus alumnos.

i. Los “Ideales“ y “Valores” le permiten que el docente comunica y funciona con base a ideales fuertes relacionados con la educación de sus alumnos.

j. Para la “Retro-alimentación”, el profesor involucra a los alumnos en el diseño e implementación del trabajo y reconoce los esfuerzos del estudiante.

k. El docente proporciona “Estimulación intelectual” para asegurar que los alumnos conocen los objetivos relevantes y los discuten continuamente.

l. Da “Participación” en el currículo, enseñanza y evaluación ya que involucra a los alumnos en el diseño e implementación del trabajo y reconoce los esfuerzos del estudiante.

m. Conocimiento de currículo, enseñanza, y evaluación Tiene buenos conocimientos sobre prácticas modernas del currículo, enseñanza, evaluación.

n. Monitoreo/ Evaluación Automonitorea la efectividad de sus prácticas y el impacto en el aprendizaje Optimista Inspira y guía hacia la innovación.

o. La expectativa es la estimación que un individuo realiza en relación a la consecución de una meta, es decir que se hace la anticipación al logro de las metas. Por lo que el maestro comunica y funciona con base a ideales relacionados con el éxito en la educación de sus alumnos, manifestándoles esas expectativas. Esto provoca un impulso determinando positivamente el rendimiento de los alumnos ya que se esta reafirmando el auto concepto que poseen. (Shoho, 2005).

p. El manejo del tiempo en el aula se refiere al ritmo y la estructura de las acciones que se emplean para organizar y realizar la enseñanza por parte del docente. Una organización racional del tiempo permite conseguir los objetivos previstos, la disminución de inactividad de los alumnos, realización de transiciones entre actividades ordenadas. (Purkey y Smith, 1983).

q. Orden para asegurar un ambiente grato para la convivencia y el trabajo personal. El docente establece y comunica con claridad lo procedimientos y rutinas que todos los alumnos pueden seguir fácilmente.

r. Relaciones. Está consiente de los aspectos personales y familiares de todos los alumnos en su clase.

Después de enumerar las responsabilidades que implica el liderazgo docente, es posible afirmar que mediante el ejercicio de estas puede inducir al cambio y la innovación en el aula. Por medio del liderazgo el docente podrá

hacer participes a los alumnos en todo el proceso, que reconozcan que son parte integrante de un equipo. Ello implica que tanto el docente como el alumno deben desarrollar un sentido de pertenencia con respecto al centro educativo.

De acuerdo a Pérez et al. (2009:11) el aprendizaje se construye en el marco de las relaciones interpersonales, por lo que se considera que para mejorar el aprendizaje y resultados de los alumnos, es necesario reconocer la fuerte influencia de esas relaciones que se dan en el ámbito pedagógico. En estas relaciones interpersonales desarrolladas en el aula, es el docente a través del liderazgo quien propicia un clima social que favorezca el aprendizaje.

D. CLIMA SOCIAL

El término clima, es tomado de la Geografía, pero en este contexto para explicar el ambiente que existe cuando las personas se relacionan entre sí (González, 1990). Como concepto en el ámbito social, según Martín (1999) surge al darle relevancia en las empresas al ambiente de trabajo positivo y satisfactorio, siendo abordado principalmente por la Psicología Industrial.

Menciona González (1990:31) que considerando a diversos autores los cuales han establecido por una parte, que el clima social es «la percepción que tienen las personas con respecto a la organización y que esta es una característica relativamente estable sostenida por las actividades que se realizan en la organización». De igual forma han referido que «son un conjunto de características psicosociales, determinados factores o elementos de la institución que están integrados en un proceso dinámico que confiere un estilo peculiar.» (Villa y Villar 1992: 6).

En otro enfoque, el clima social de las organizaciones, se ha vinculado especialmente con la comunicación y a la dimensión de “poder”. En la comunicación se incluyen las relaciones afectivas y funcionales que se suscitan entre las personas, la distribución de información así como de los sistemas de

apoyo mutuo que se generan. El poder agrupa contextos acordes a la interacción que se da entre los individuos.

Algunas características principales del clima social, citados por Rodríguez y Garran (2004:5) son las siguientes:

1. Representa la personalidad de la organización.
2. Tiene cierta permanencia en el tiempo, a pesar de experimentar cambios por situaciones circunstanciales.
3. Pero es frágil, a pesar de la mencionada permanencia. Además es mucho más difícil crear un buen clima que destruirlo.
4. Tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la organización. Un buen clima va a traer como consecuencia una mejor disposición de los individuos a participar, activa y eficientemente, en el desempeño de sus labores.
5. Influye sobre el grado de compromiso e identificación de los miembros de la institución con ésta.
6. Es circular, ya que se ve afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes.
7. Sobre él repercuten diferentes variables estructurales como estilo de dirección, sistemas de contratación y despidos, políticas, etc. Siendo también esta situación de carácter mutuamente influyente, como en el punto anterior, el clima de la organización también puede afectar estas variables.

El clima social es pues visto desde la perspectiva tanto psicológica como sociológica y se ha estudiado en las más variadas organizaciones y desde diversos contextos de los cuales la escuela no es ajena.

1. CLIMA SOCIAL ESCOLAR. En este punto se analiza el concepto de clima social escolar, considerado como «la percepción del conjunto de

características psicosociales de un determinado y específico centro educativo, el cual está determinado por todos aquellos factores o elementos estructurales, personales y funcionales de la institución que integrados en un proceso dinámico le confieren un distintivo estilo a cada institución» (Rodríguez, 2004: 2). Es decir que el clima social se refiere a la percepción que los individuos tienen de los distintos aspectos del ambiente en el cual desarrollan sus actividades habitualmente, en este particular caso referidos a la escuela.

Además, de acuerdo a Casassus, (2000:3) es posible también indicar que la percepción que posean en la comunidad educativa del clima social escolar es estimada condicionante de los distintos procesos educativos. Pues a diferencia de la mayoría de las organizaciones, las instituciones educativas, tienen como finalidad brindar servicios a individuos que son a la vez parte de ella y sujetos de esa finalidad.

Lo anterior lleva al análisis de que como la misión institucional del centro educativo es la formación de los estudiantes y estos son parte activa de la vida de la organización, esto tiene como resultado que la percepción de los alumnos tiene un doble significado para comprender las influencias del entorno social; como sujetos que participan en el escuela y por ser los principales receptores de las acciones educativas. Es decir, lo que define el clima social de una institución, es la percepción que tienen los sujetos acerca de las relaciones interpersonales que establecen en el contexto escolar, tanto a nivel del centro educativo como del aula y el contexto o marco en el cual estas interacciones se dan.

De esa cuenta se han desarrollado diferentes investigaciones para identificar y caracterizar el funcionamiento de aquellas instituciones escolares exitosas, como lo indican en el segundo estudio regional comparativo y explicativo desarrollado por el LLECE, organismo dependiente de la UNESCO

(2002: 54), el cual menciona al clima escolar como la variable que ejerce la mayor influencia sobre el rendimiento de los estudiantes.

También, en un estudio realizado por UNICEF citado por Bris (2004:5) señala que en las escuelas efectivas existe un importante clima social que se compone de un capital simbólico y una ética de trabajo, que favorecen altos grados de compromiso por parte de sus miembros, teniendo la sensación de ser capaces de influir en lo que ocurre en la escuela.

Es posible sintetizar que el clima social es una estructura donde las relaciones están configuradas por el conjunto de factores que intervienen en el desarrollo de las actividades colectivas del aula. Es esencial entonces, que se refieran a cuáles son los componentes que conforman esas interacciones en el clima social del aula.

a. Componentes. El clima social del centro escolar tiene algunos componentes básicos que actúan como factores, siendo principalmente los siguientes:

- Comunicación y las interacciones socio-comunicativas.
- Las tareas educativas que son la base del sentido de la escuela.
- Condiciones físicas
- Las relaciones generadas entre las persona dentro y fuera de la institución.
- El proceso de liderazgo.
- El estilo de toma de decisiones.
- Las normas que rigen y las propuestas administrativas.
- El impacto en y desde la sociedad del centro educativo
- La interdependencia entre escuela y su medio social/cultura

De los componentes enumerados se analiza que el eje es la comunicación que se vive en la comunidad educativa ya que genera las relaciones sociales que se establecen entre todas las personas de la institución.

Las diversas percepciones de las características del clima social incluyen la percepción que tienen dando lugar a diversas tipología.

b. Tipología de clima social escolar. Para la tipología del clima social escolar de acuerdo a Giraldo, (2006:25) se basan diversos estudios, principalmente en el comportamiento de los estudiantes, profesores y del director. La combinación de estos permite una clasificación de las dimensiones del clima escolar, como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla No. 8 Clasificación de las dimensiones de clima escolar

Clima del estudiante	Clima del profesor	Clima del director
1. Sentido de la transitoriedad académica	1. Capacidad, evaluaciones, expectativas y calidad de la educación en la escuela.	1. Preocupación de los padres y expectativas de la calidad de educación
2. Evaluación del futuro y expectativas	2. Evaluaciones presentes y expectativas hacia la consecución de los estudios superiores	2. Empeño por mejorarse
3. Percepción de las evaluaciones presentes y expectativas	3. Acuerdo profesor-alumno para mejorarse	3. Evaluación de los padres y de la dirección de la calidad actual
4. Percepción de las expectativas, el impulso del profesorado y sus normas	4. Percepción de las expectativas de la dirección	4. Evaluaciones presentes y expectativas de los estudiantes

Clima del estudiante	Clima del profesor	Clima del director
5. Normas académicas	5. Futilidad académica	

Fuente: Giraldo, (2006:27)

Los diversos aspectos de la clasificación mostrados en la anterior tabla según Aron y Milicic (1999:34), derivan en climas nutritivos o climas tóxicos. Aunque para otros autores (Giraldo, Rodríguez, Villa A. y Villar) se desarrollan dos extremos un clima favorable, abierto, participativo e ideal y en el otro extremo, sería desfavorable, cerrado y de control.

En los climas nutritivos: indican Aron y Milici (1999: 31) se percibe un clima de justicia, los involucrados tienen una sensación de ser alguien valioso y de ser respetados en su dignidad, individualidad así como sus diferencias. De igual forma se favorece el crecimiento personal y la creatividad. No están libres de conflicto, pero el enfrentamiento es constructivo. Existe un conocimiento de las normas y las consecuencias de la agresión aunque con flexibilidad y tolerancia a los errores.

Es decir, la convivencia social es positiva, pues las personas sienten que es agradable participar, hay una buena disposición a aprender y a cooperar y que los estudiantes sienten que sus crisis emocionales pueden ser contenidas, y que en general contribuyen a que aflore la mejor parte de las personas.

Al contrario en los climas tóxicos, la percepción es de injusticia derivada del desconocimiento y arbitrariedad con las que se aplican las normas y las variaciones en cuanto a las consecuencias o falta de las mismas al existir transgresiones. Las personas poseen la sensación de ser invisibles ya que se da la marginalidad por lo que no hay pertenencia. Los

conflictos son evadidos o enfrentados con prácticas autoritarias las cuales se apoyan en una sobrefocalización en los errores, predominio de la crítica así como rigidez de las normas. Aron y Milicic (1999:34)

Por lo que son aquellos que contaminan el ambiente por prevalecer características negativas que parecieran hacer aflorar las partes más negativas de las personas. En estos climas, se invisibilizan los aspectos positivos y aparecen como inexistentes y, por lo tanto, existe una percepción sesgada que amplifica los aspectos negativos.

Para el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación de México el clima escolar es visto por la valoración de la convivencia general así como de la satisfacción y cumplimiento de expectativas. En la presente investigación se incluyeron estos aspectos, lo cuales se han conceptualizado considerando lo evaluado en cada uno de ellos.

De tal forma que la convivencia estará en la dinámica de las relaciones establecidas entre los diversos actores que propicia la comunicación así como de la existencia de cierto nivel de armonía. Lo cual se manifiesta por medio de un nivel de conflictividad mínimo; porque existen canales adecuados de comunicación y se da el reconocimiento y estímulo a los distintos actores por su desempeño. En cuanto a la satisfacción ésta implica la de los distintos agentes relacionados con el desempeño general de la escuela, el propio y del resto de los agentes educativos; además de que se generan altas expectativas las cuales se ven cumplidas con los logros alcanzados. De igual forma, el nivel de motivación y compromiso para el trabajo escolar de todos los actores es alto.

Para Arancibia (2004:3), las interacciones dan lugar a variados microclimas. Estos microclimas pueden ser protectores u obstaculizadores del desarrollo organizacional, independientemente del clima general característico; pudiendo distinguirse dos microclimas principales y determinantes del proceso

de enseñanza-aprendizaje entre los cuales se encuentra el clima laboral y el clima social en el aula.

2. Clima social del aula. El clima social del aula se conforma en el entorno en el que se realiza la enseñanza institucionalizada. Es en cada aula en la que el clima social toma su forma y condiciona la vida y conducta de los alumnos y profesores como sujetos que en ella actúan. (Díaz-Aguado, 1983:71). Estos sujetos aprenden por un proceso continuo de asimilación del medio y de acomodación a él. El espacio ocupado por los miembros del aula es la realidad en la que viven, se desarrollan, muestran su interacción con él. (Mena y Valdés, 2008:4) Por lo tanto es el microclima de mayor relevancia en la escuela.

El clima social del aula es considerado también, como uno de los factores de mayor incidencia en los procesos de aprendizaje de los alumnos. El primer informe del estudio del LLECE, plantea que es la variable individual que demuestra el mayor efecto sobre el rendimiento en lenguaje y en matemáticas. Así mismo, se demostró que si se suman todos los factores extra-escuela, con los materiales, los recursos humanos y los factores psicológicos, esta suma es inferior a la importancia que tiene el clima social dentro del aula.

Así pues, el clima social de aula supone las interacciones de tipo socio-afectivos producidas durante la intervención en el aula dentro del proceso de enseñanza y aprendizaje. (Rodríguez, 2004:21). De esta manera, se afirman que el clima es una dimensión dinámica de los procesos sociales existentes en el aula y los protagonistas de una clase así como por la forma de pensar y las interacciones respectivas (Cassasus et.al, 2001), Las interacciones que se generan en el aula son diversas pero pueden establecerse los siguientes grupos básicos:

a. Interacciones verticales. Son las interacciones entre el docente y los alumnos de un grupo específico, las cuales se establecen entorno al currículum y están determinadas por la exigencia de obtener resultados académicos, por lo que se basan en relaciones de poder y de comunicación, donde el docente tiene el papel de autoridad. Pero también este tipo de interacciones pueden ser analizadas desde un doble punto de vista, atendiendo a las interacciones profesor-alumno y a las producidas entre el profesor y el grupo. (Vergara Morales, 2008).

Del anterior párrafo se analiza que esta interacción terminan caracterizando buena parte de la vida académica, y que a través de la cual se despliegan roles, se adquieren normas, se organizan subsistemas de poder, de valores, de actitudes, que terminan dando sentido a las experiencias cotidianas de los involucrados.

b. Interacciones profesor-alumno. Esta interacción propiciada por el acto educativo, se integra en forma individual, en un conjunto de acciones que comienza y finaliza sucesivamente a lo largo de la clase de forma que ambas partes se influyen y condicionan mutuamente. (Vergara Morales, 2008):

Este tipo de relación se caracteriza porque el docente va a servir de fuente de motivación, de interés de implicación en la tarea para el alumno, además de poder ser un modelo para su desarrollo social y moral.

La relación profunda entre profesor-alumno es considerada uno de los factores importantes para potenciar y fortalecer el aprendizaje desde la educación preescolar hasta los últimos cursos universitarios.

c. Interacciones profesor-grupo. Es una relación caracterizada por la consideración del docente hacia el grupo considerando las características personales, cuando se va más allá de la simple interacción vertical. (Vergara Morales, 2008):

d. Interacciones entre los alumnos entre sí. Estas relaciones pueden ser influenciadas por el rendimiento académico, y las de carácter personal. Ambas contribuyen a la formación y desarrollo social y efectivo. Se establece que los alumnos necesitan de la ayuda de sus compañeros en el proceso de aprendizaje, surgiendo así, el aprendizaje compartido, socializado y entre iguales. (Vergara Morales, 2008):

En otras palabras, esta interacción es en la cual los alumnos establecen lazos efectivos y de comunicación entre ellos lo que hace ir surgiendo valores, normas, inquietudes y deseos compartidos entre iguales.

De esta manera, el desarrollo de la clase constituye un contexto social particular, lo cual hace que el clima social del aula posea determinadas características.

3. Factores en el clima social en el aula. Los factores en el clima social en el aula están directamente relacionados con el profesor. Siendo el poder del profesor el factor más influyente en la conformación del clima social. Para el ejercicio del mismo existen cuatro elementos que determinan el ejercicio ya sea que funcionen por separado o confluyendo conjuntamente. Estos elementos son para Arón y Milici citado por Vergara Morales, (2008:28)

- a. El carisma o capacidad de atraer o influir en los demás mediante la propia personalidad.
- b. El poder intelectual o el conocimiento o dominio de la materia determinada.
- c. Los recursos implícitos al propio poder o la capacidad para organizar todos los aspectos de las actividades de los alumnos.

- d. El dominio o la capacidad de obtener control sobre una situación.
- e. En todos los casos, la autoridad del maestro deriva no sólo de su papel tradicional de dar instrucción, sino también del sistema de reglas que funcionan en la escuela y en la clase en particular.

Existen también de acuerdo a Rodríguez (2004:45) los factores relacionados con el ambiente físico, la realización de actividades, el tipo de comunicación, la capacidad de escucharse y valorarse además de lo relacionado con dar apoyo emocional. También el clima social dependerá del desarrollo social y emocional tanto de alumnos, profesores como de la percepción que tengan de la medida en que sus necesidades emocionales y de interacción social son consideradas adecuadamente. (Milicic y Arón, 2009)

4. Características del clima social del aula. Estas características definen los aspectos sobre los cuales diversos estudios basan los análisis realizados para determinar el clima social del aula. Por lo que en los estudios realizados por Howard y colaboradores citados en Arón y Milicic, (1999:32), las características son:

«Conocimiento continuo, académico y social; condiciones que les permiten a los profesores mejorar en forma significativa sus habilidades, conocimiento académico, social y personal.

Respeto en el aula hay una atmósfera de respeto mutuo que prevalece sobre todo en circunstancias difíciles.

Confianza: se cree que lo que el otro hace está bien y lo que dice es verdad.

Moral alta: tanto de profesores y como de alumnos pues ambos se sienten bien con lo que está sucediendo en el aula. Por lo tanto hay deseos de cumplir con las tareas asignadas y las personas tienen autodisciplina.

Cuidado: existe una atmósfera de tipo familiar, en que los profesores se preocupan y se focalizan en las

necesidades de los estudiantes junto con trabajar de manera cooperativa

Reconocimiento y valoración: por sobre las críticas y el castigo

Ambiente físico apropiado y realización de actividades variadas y entretenidas.

Comunicación respetuosa: entre los actores del sistema educativo prevalece la tendencia a escucharse y valorarse mutuamente, una preocupación y sensibilidad por las necesidades de los demás, apoyo emocional y resolución de conflictos no violenta.»

Es posible indicar que al analizar estas características, reúnen diversos factores en categorías amplias, las cuales poseen una alta significancia para el clima social del aula.

Para la presente investigación se utilizaron las dimensiones que fueron desarrolladas por R. Moos y E. Trickett con el objetivo de medir “las relaciones profesor-alumno y el tipo de estructura organizativa en el aula” para estudiar el clima social escolar (Moos, Moos y Trickett (1989:12). La escala se identifica con las siglas CES (Classroom Environment Scale). Las dimensiones según las conceptualiza son las siguientes:

«1) DIMENSIÓN RELACIONAL O RELACIONES

La dimensión Relaciones evalúa el grado de implicación de los estudiantes en el ambiente, el alcance de su apoyo y ayuda hacia el otro y el grado de libertad de expresión. Es decir mide el grado en que los estudiantes están integrados en la clase, se apoyan y ayudan entre sí. Sus subescalas son:

Implicación (IM): Mide el grado en que los alumnos muestran interés por las actividades de la clase y participan en los coloquios y como disfrutan del ambiente creado incorporando tareas complementarias.

Afiliación (AF): Nivel de amistad entre los alumnos y como se ayudan en sus tareas, se conocen y disfrutan trabajando juntos.

Ayuda (AY): Grado de ayuda, preocupación y amistad por los alumnos (comunicación abierta con los alumnos, confianza en ellos e interés por sus ideas).

2) DIMENSIÓN DE DESARROLLO PERSONAL O AUTORREALIZACIÓN

Es la segunda dimensión de esta escala a través de ella se valora la importancia que se concede en la clase a la realización de las tareas y a los temas de las materias, comprende las siguientes subescalas:

Tarea (TA) Importancia que se le da a terminación de las tareas programadas. Énfasis que pone el profesor en que todo el tiempo de clase se dedica a la lección del día”.

Competitividad (CO) Grado de importancia que se da al esfuerzo por lograr una buena calificación y estima, así como a la dificultad para obtenerlas.

3) DIMENSIÓN DE ESTABILIDAD O DEL SISTEMA DE MANTENIMIENTO

Evalúa las actividades relativas al cumplimiento de objetivos, funcionamiento adecuado de la clase, organización, claridad y coherencia en la misma. Integran esta dimensión las siguientes subescalas:

Organización (OR) Importancia que se le da al orden, organización y buenas maneras en la realización de las tareas escolares.

Claridad (CL) Importancia que se da al establecimiento y seguimiento de unas normas claras y al conocimiento por parte de los alumnos de las consecuencias de su incumplimiento. Así como el grado en que el profesor es coherente con esa normativa e incumplimientos.

Control (CN) Grado en que el profesor es estricto en sus controles sobre el cumplimiento de las normas y penalización de aquellos que no las practican. Se tiene en cuenta la complejidad de las normas y la dificultad para seguirlas.

4) DIMENSIÓN DEL SISTEMA DE CAMBIO

Evalúa el grado en que existen diversidad, novedad y variación razonables en las actividades de clase. Formada por la subescala

Innovación Grado en que los alumnos contribuyen a planear las actividades escolares y la variedad y cambios que introduce el profesor con nuevas técnicas y estímulos a la creatividad del alumno. »

Para concluir, es importante resaltar que como se ha conceptualizado tanto el liderazgo del docente como el clima social en el aula están vinculados con el aprendizaje de los alumnos, lo que impulsa a realizar la investigación tal como se describen en el siguiente Marco Metodológico.

V. MARCO METODOLÓGICO

A. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

De acuerdo a Murillo (2008:21) desde el primer trabajo de investigación de G. Weber en 1971, en el cual demostraba la diversidad de los elementos de la escuela que eran significativos para el aprendizaje de los alumnos, la investigación sobre calidad educativa se ha centrado básicamente en los factores que influyen en la eficacia escolar, principalmente en conocer cuáles son los elementos del centro y del aula asociados con el desempeño de los alumnos.

En Guatemala, la discusión sobre el tema ha tenido más relevancia a partir de la segunda generación de la Reforma Educativa, en la que al igual que el resto de los países en la región latinoamericana, la investigación se ha fijado principalmente en el liderazgo directivo y otras variables organizativas que tienen que ver con la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje que llevan a cabo profesores y alumnos. De esa forma acorde con el principal desafío, relativo a la preparación adecuada de los docentes para la labor tan importante a desempeñar, se fijan como ejes temáticos los aspectos que hacen posible la mejora a nivel del aula, de lo cual toma importancia lo relacionado con el liderazgo docente y el clima que se desarrolla en éstas, (Bolívar, 2009). Como lo señala Leithwood (2004:121) dentro de los factores relacionados con la escuela, el liderazgo del docente conjuntamente con el clima del aula ocupan un segundo lugar dentro de los elementos que forman las bases que contribuyen a lo que aprenden los alumnos.

Por ello, aunque en el variado y complejo contexto escolar del sistema educativo los sucesivos resultados del desempeño de los alumnos muestran una tendencia de carácter negativo, existen establecimientos públicos de los cuales

los alumnos obtienen resultados satisfactorios; entonces se requiere evidenciar que los docentes ejercen un liderazgo efectivo y un clima social propicio para que los alumnos obtengan buen rendimiento. Para ello se ha considerado plantear las siguientes interrogantes:

¿Qué rasgos de liderazgo docente evidencian los docentes de los establecimientos oficiales que obtienen un logro destacado?

¿Qué características del clima social en el aula están presentes en los establecimientos oficiales que obtienen un logro destacado?

B. OBJETIVOS

1. Objetivo general

Analizar las características del liderazgo docente y el clima social existente en dos establecimientos oficiales destacados.

2. Objetivos específicos

- a. Establecer las percepciones de profesores, estudiantes y padres de familia sobre el liderazgo que el docente ejerce en el aula.
- b. Determinar los factores del clima social que se presentan en el aula.

C. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación se ubicó dentro de la metodología cualitativa, de carácter descriptivo y exploratorio, por ser lo más adecuado a los objetivos de este trabajo y que hasta el momento son pocos los trabajos realizados sobre dicha temática en el país. Se aplicaron encuestas a directoras, docentes y alumnos de los establecimientos educativos como se establece en la población y muestra.

D. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población estuvo conformada por las escuelas del nivel primario del municipio de Guatemala, que fueron identificadas en el documento Establecimientos Oficiales Destacados del Ministerio de Educación. En este documento se establece que existen establecimientos atípicos, en que los alumnos han obtenido un excelente logro en Lectura y Matemática en las pruebas realizadas anualmente por el Ministerio de Educación. La muestra seleccionada intencionalmente se suscribió de acuerdo al ámbito de la investigación.

Se tomó como ámbito de investigación la ciudad capital, considerando la accesibilidad en las mismas. Fueron seleccionadas y contactados siete establecimiento, de los cuales únicamente pudieron incluirse dos. Las dos escuelas están ubicadas en zonas céntricas, accesibles del área metropolitana y permitieron realizar el estudio. Los sujetos del estudio se indican en la siguiente tabla:

Tabla No. 9 Sujetos que integran la muestra

Escuela	Total de estudiantes	Total de docentes	Directivos	Padres de familia
E.O.U Aplicación de Belem	123	12	1	46
E.O.U República de Ecuador	164	12	1	29
TOTAL	287	24	2	75

Fuente: elaboración propia con datos de las escuelas.

E. INSTRUMENTOS

En función del logro de los objetivos, se emplearon diversos instrumentos los cuales se adjuntan en el anexo y se describen a continuación. También se emplearon técnicas orientadas a la obtención de la información para lo cual:

Se elaboró una lista de cotejo con la cual se realizó observación no participativa. La lista de cotejo consideraba aspectos tanto de liderazgo del docente como el clima social en el aula, con los mismos indicadores de las encuestas. La observación se realizó en los grados de 4º a 6º en tres ocasiones en días y área académica diferente.

Para recopilar información de liderazgo y el clima social se emplearon encuestas con escalas de Likert. Las encuestas se organizaban de dos o tres secciones; dependiendo a que sujeto iban dirigidas. Para docentes, alumnos y padres de familia tenían tres secciones; sobre liderazgo docente, clima social escolar y clima social en el aula. La encuesta de directores sólo incluyó liderazgo docente y clima social escolar.

La primera sección de las encuestas sobre el liderazgo docente fue diseñada por la investigadora. Para lo cual se describió el liderazgo docente con base diez categorías conceptuales, las cuales fueron originalmente seleccionadas de las 21 responsabilidades del estudio de Marzano *et al.*, (2005:14). La selección se realizó mediante consulta a expertos en la temática de liderazgo y docentes en servicio. Para cada una de las categorías se escribieron varios enunciados que describían las características del liderazgo docente. Esta categorización y enunciados se describen en el anexo A.

El instrumento fue sometido a evaluación de tres expertos en el área de liderazgo educativo, luego de realizar las enmiendas sugeridas, se llevó a cabo

una prueba piloto en tres escuelas del nivel primario del área urbana. Posterior a lo cual se elaboró la versión finalmente utilizada.

En cuanto al clima social escolar se tomaron los ítems de la Batería de Instrumentos del Instituto de Evaluación Educativo de México. Para el clima social en el aula se tomaron las dimensiones de las escalas del Clima Social Escolar (CES) de Moos, Moos, & Tickett, (2000) de la versión para investigación que fue adaptada a Latinoamérica por la Dra. María Mikulik de la Universidad de Buenos Aires, pero contextualizando los ítems al entorno guatemalteco.

Las cantidades de enunciados en cada una de las partes de los instrumentos se muestra en la tabla siguiente:

Tabla No.10 Cantidad de enunciados del instrumento por sección

Sección del instrumento/ Sujetos	Docentes	Alumnos	Directores	Padres de familia
I. Liderazgo	35	35	35	25
II. Clima social del centro	31	31	31	27
III. Climas social del aula	90	90	no incluía	no incluía

Fuente: elaboración propia

Las encuestas tenían una escala de puntuación con calificaciones en las siguientes categorías.

Tabla No. 11 Escala de puntuación

Valor numérico	5	4	3	2	1
escala	Totalmente de acuerdo	de acuerdo	indiferente	en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

Fuente: elaboración propia

Excepcionalmente la sección del liderazgo docente de la encuesta del director que se les solicitó categorizar en: todos, algunos o ninguno.

F. PROCEDIMIENTO

Se investigó información acerca de definiciones, conceptos y fundamentos relacionados al tema de liderazgo y clima social escolar, para que de esta manera se cimentara la investigación con bases teóricas, tomando en cuenta diferentes autores, así como, investigaciones relativas al tema.

Se contactó con las escuelas incluidas en las muestras para solicitar la anuencia respectiva para realizar la investigación. Posteriormente se elaboró una primera versión de los instrumentos para indagar mediante juicio de expertos la validez de los mismos. Basado en las observaciones realizadas, se procedió a elaborar la segunda versión de los instrumentos, los cuales fueron aplicados en escuelas oficiales. Luego de rectificar aquellos enunciados que resultaban ambivalentes, se formuló la versión final de los mismos con la cual ya se procedió a realizar la recopilación de los datos. Al concluir con la recopilación, se procedió a la tabulación e interpretación de la información recolectada a través de los instrumentos.

Debido a que para el diseño de la encuesta se optó por una escala Likert y que uno de los objetivos de la misma es el de confirmar la existencia de las diferentes dimensiones que se evalúan, las afirmaciones se codificaron considerando la escala de puntuaciones con calificaciones para obtener los valores mínimos y máximos.

Para determinar los valores mínimos y máximos, se optó por multiplicar el valor numérico de cada una de los valores de puntuación, de acuerdo al que se muestra en la Tabla No. 11. Para los valores mínimos, se multiplicó la calificación mínima (1 para todos los instrumentos) por el número de afirmaciones por categoría. Los valores máximos (5 en todos los instrumentos) se multiplicaron por el número de afirmaciones de la misma categoría. En la tabla siguiente se muestran los valores mínimos y máximos para cada una de

las categorías, así como el número de afirmación que le corresponde dentro del instrumento.

Tabla No.12 Valores mínimos y máximos

Continuación Tabla No. 12

Categoría	Preguntas	Valor mínimo	Valor máximo
I. Liderazgo			
Afirmación	1 al 7	7	35
Premiación individual	8 y 9	2	10
Comunicación	10 a15	6	24
Disciplina	16 a 20	5	25
Expectativa	21 a 24	4	20
Manejo del tiempo	25 al 28	4	20
Orden	29 a 31	3	15
Relaciones	32 a 35	4	20
II. Clima social			
Conflictividad	1	1	5
Resolución de conflictos	2 y 3	2	10
Relación entre actores	4 a15	6	30
Comunicación	16 a 21	6	30
Clima de confianza	1	1	5
Reconocimiento	23 a 26 y 29	5	25
Cumplimiento de expectativas	27, 28, 30, 31	4	20
III. Clima social en el aula			
Implicación	1,10,19, 28, 37, 46, 55, 64, 73, 82	10	50
Afiliación	2, 11, 20, 29, 38, 47, 56, 65, 74, 83	10	50

Continuación Tabla No. 12

Categoría	Preguntas	Valor mínimo	Valor máximo
Ayuda	3, 12, 21, 30, 39, 48, 57, 66, 75, 84	10	50
Tareas	4, 13, 22, 31, 40, 49, 58, 67, 76, 85	10	50
Competitividad	5, 14, 23, 32, 41, 50, 59, 68, 77, 86	10	50
Organización	6, 15, 24, 33, 42, 51, 60, 69, 78, 87	10	50
Claridad	7, 16, 25, 34, 43, 52, 61, 70, 79, 88	10	50
Control	8, 17, 26, 35, 44, 53, 62, 71, 80, 89	10	50
Innovación	9, 18, 27, 36, 45, 54, 63, 72, 81, 90	10	50

Fuente: Elaboración propia

Las puntuaciones de cada categoría se obtuvieron sumando los valores obtenidos respecto a las respuestas que dieron los sujetos en cada enunciado. Se optó por representarlos en gráficos de caja y bigotes, conforme lo que Zurita (2008: 235) sugiere para el análisis de escalas de Likert.

El tratamiento estadístico no se efectuó con la Prueba de probabilidad exacta de Fischer y Yates, como se había previsto en el protocolo, ya que no se formuló hipótesis debido al tipo de investigación realizada.

Posteriormente se formularon las conclusiones con base en los posibles alcances y significados de la investigación así como las recomendaciones pertinentes. Para concluir elaborando el informe final respectivo.

G. DELIMITACIÓN

El presente trabajo estuvo en proceso desde el mes de julio de 2011 hasta la concluirlo en abril de 2012. Se contactaron a seis establecimientos del municipio de Guatemala. Únicamente accedieron a permitir la investigación en dos establecimientos oficiales, del nivel primario ubicados en la zona 1 y 5 de la ciudad capital. Se trabajó con docentes, directores, padres de familia y estudiantes. En el caso de los alumnos sólo se encuestaron en la Etapa II del nivel primario, es decir de 4^o. a 6^o grado, por lo que se observaron también las aulas referidas.

Los establecimientos fueron seleccionados, por estar incluidos en el informe Establecimientos Oficiales Destacados, realizado por la Dirección de Evaluación e Investigación Educativa del Ministerio de Educación, publicado en el año 2009. Los centros educativos tienen un logro de 100 puntos. Para el cálculo según Johnson *et al* (2009:4,11) se tomaron los resultados en Matemática y Lectura que obtuvieron todas las escuelas del nivel primario, con los cuales se obtuvo una media de 38.49 y una desviación de 31.32. A la cual se sumó 1.5 de desviaciones estándar para obtener el punto crítico de 85.47 Por lo que los establecimientos con un logro de 100 obtuvieron resultados excepcionalmente positivos.

H. ALCANCES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación permitió percibir las actividades que los docentes realizan dentro del salón de clases que evidencian liderazgo, así como, recopilar la percepción respecto al clima social en el aula. Los datos

recopilados en los establecimientos educativos, sujetos de la investigación, permitieron obtener una idea general sobre el liderazgo del docente y el clima social escolar.

La principal limitante de esta investigación está relacionada con los diversos obstáculos para realizar el trabajo de campo, que no permitieron abarcar establecimientos con mayor diversidad geográfica. No se incluyeron otras escuelas, debido a condiciones en cuanto a recursos económicos y tiempo para efectuar el estudio, además se excluyeron algunas por la ubicación en sectores con un alto índice de criminalidad.

Una limitación en la temática a investigar se encuentra en que no se identificarán en las muestras seleccionadas el tipo de liderazgo que ejercen los docentes, pero sí se elaborará un listado de las características que los hacen ser buenos líderes así como de crear un ambiente positivo para el aprendizaje.

Las conclusiones y recomendaciones a las que se llegaron en esta investigación se pueden circunscribir, pero en forma restringida.

VI. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

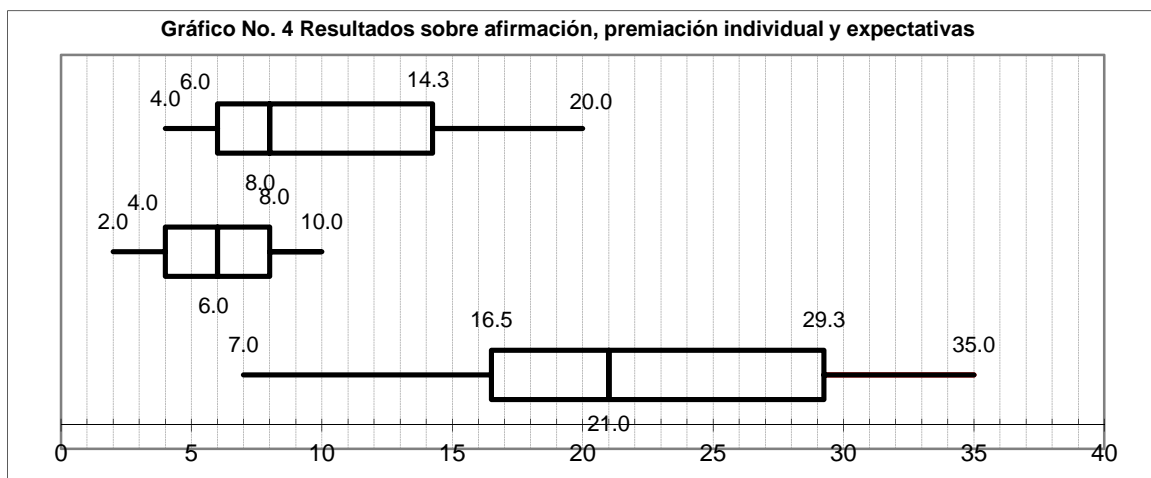
A. ANÁLISIS DE RESULTADOS

1. ENCUESTA PARA DOCENTES

a. Liderazgo docente

1) Afirmación, premiación individual y expectativas

Valores/ Categorías	Mínimo	Q1	Mediana	Q3	Máximo
Afirmación	7.00	16.50	21.00	29.25	35.00
Premiación	2.00	4.00	6.00	8.00	10.00
Expectativas	4.00	6.00	8.00	14.25	20.00

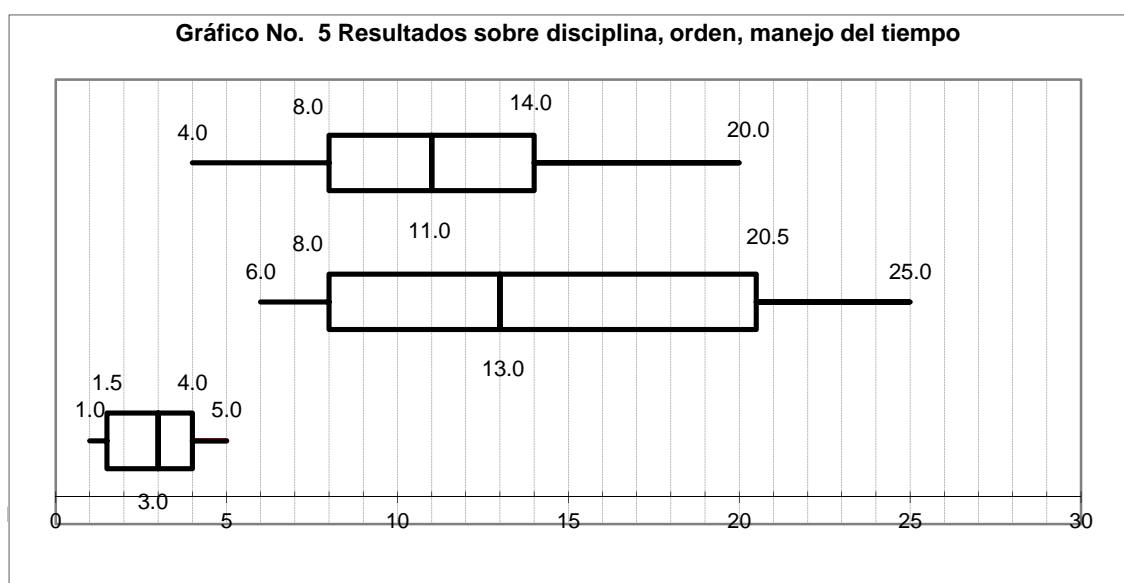


Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de encuestas aplicadas

En los gráficos simultáneos la distribución de datos es heterogénea, con una dispersión alta para las tres características. Para la afirmación y las expectativas, observando el rectángulo de ambas, estos sugieren que la mitad de las respuestas están hacia una opinión favorable ya que la ubicación de la mediana indica una distribución asimétrica sesgada a la derecha. La parte de la izquierda de la caja es menor que la de la derecha; ello quiere decir que hay menor dispersión de las respuestas entre el 25% y el 50% de la población encuestada y que están más dispersas entre el 50% y el 75%. Mientras que la premiación individual, el rectángulo establece una igual distribución entre respuestas favorables y desfavorables, ya que las partes de la caja son simétricas.

2) Disciplina, orden, manejo del tiempo.

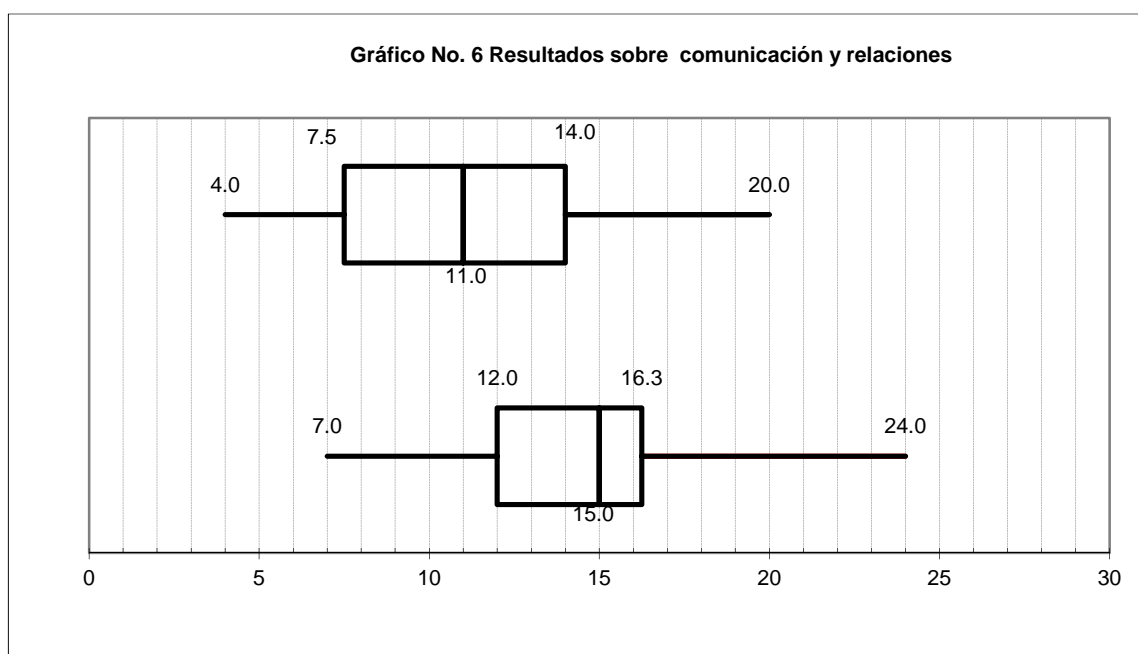
Valores/ Categorías	Mínimo	Q1	Mediana	Q3	Máximo
Disciplina	1.00	1.50	3.00	4.00	5.00
Orden	6.00	8.00	13.00	20.50	25.00
Manejo del tiempo	4.00	8.00	11.00	14.00	20.00



En los gráficos, lo que corresponde al manejo del tiempo. el rectángulo sugiere que la mitad de las respuestas están hacia una opinión favorable ya que la ubicación de la mediana indica una distribución asimétrica sesgada a la derecha, mientras que en el rectángulo del orden, la mediana se ubica en la parte central del rectángulo y para la disciplina esta inclinación es hacia la izquierda. En el gráfico respecto a la disciplina hay pocos valores atípicos lo que indica la existencia de datos homogéneos, mientras que los otros gráficos observamos mayor heterogeneidad dada la extensión de los respectivos bigotes.

3) Comunicación y relaciones

Valores/ Categorías	Mínimo	Q1	Mediana	Q3	Máximo
Comunicación	7.00	12.00	15.00	16.25	24.00
Relación	4.00	7.50	11.00	14.00	20.00

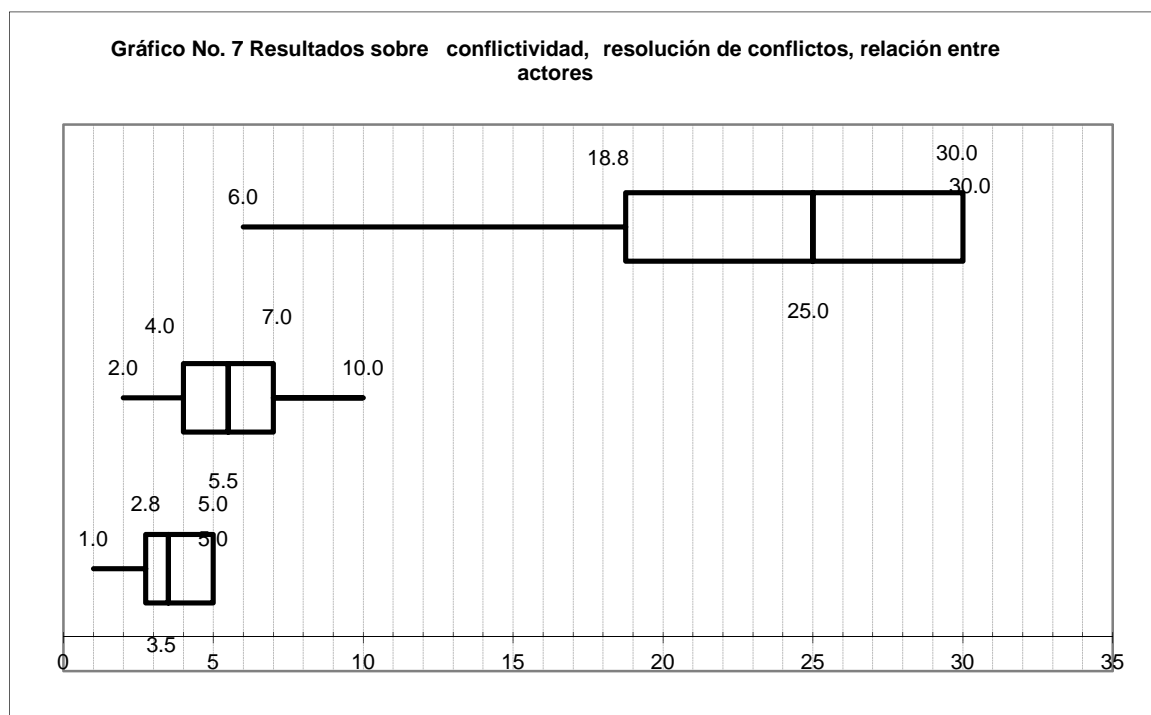


Para el gráfico que corresponde a comunicación el bigote de la izquierda es mas corto que el de la derecha, el primer cuartil de los docentes indican estar en desacuerdo y están más concentrados que el otro cuartil de los que están muy de acuerdo con las afirmaciones para esta categoría. El tamaño de la caja sugiere la existencia de datos homogéneos, cercanos a la mediana, con valores atípicos de 4 y 20 puntuaciones. En cuanto a las relaciones la caja nos indica un sesgo hacia la izquierda, una mediana más cerca de las opiniones favorables con mayor concentración en los valores máximos.

b. Clima social escolar

1) Conflictividad, resolución de conflictos, relación entre actores

Valores/ Categorías	Mínimo	Q1	Mediana	Q3	Máximo
Relación entre actores	1.00	2.75	3.50	5.00	5.00
Resolución de conflictos	2.00	4.00	5.50	7.00	10.00
Conflictividad	6.00	18.75	25.00	30.00	30.00

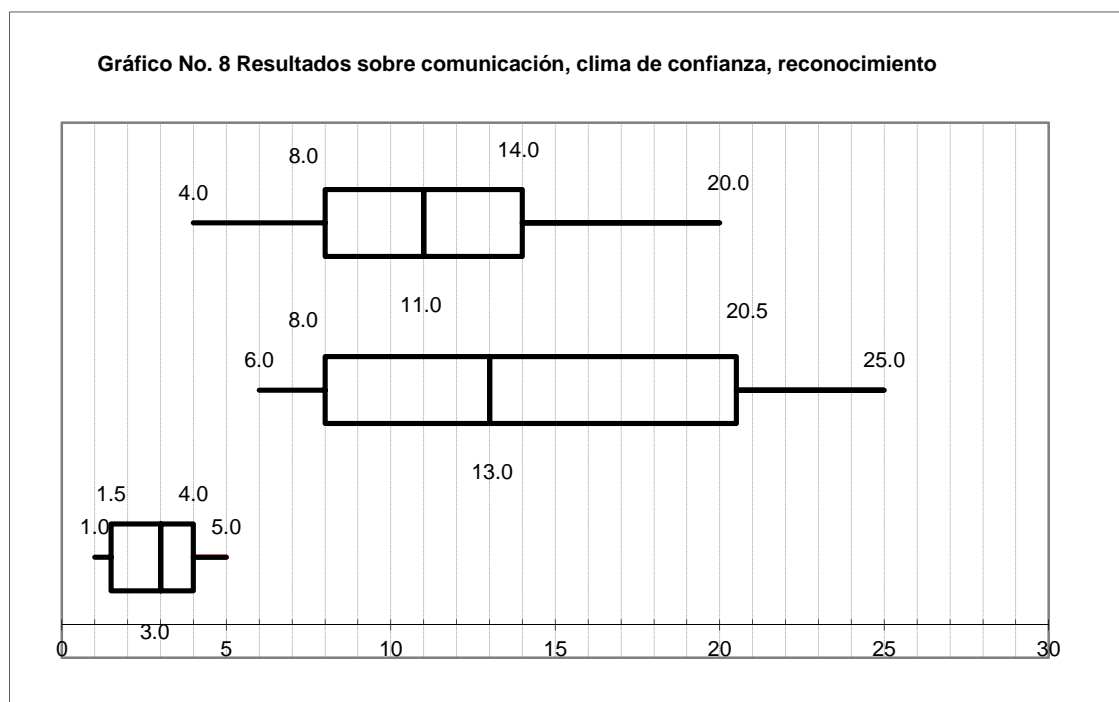


Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de encuestas aplicadas

Para estas categorías del clima social de la escuela se observa que la conflictividad y la relación entre actores hay una distribución heterogénea con una tendencia positiva en lo que respecta a las afirmaciones presentadas y muy poca dispersión para valores que denoten desacuerdo. Tanto la conflictividad y las relaciones entre actores no muestra valores atípicos extremos lo que resalta en la ausencia de bigote derecho siendo que hay una mayor concentración en una posición central tal como lo muestran las cajas. La resolución de conflictos es una caja simétrica con un bigote izquierdo levemente más grande que el derecho.

2) Comunicación, clima de confianza, reconocimiento

Valores/ Categorías	Mínimo	Q1	Mediana	Q3	Máximo
Reconocimiento	1.00	1.50	3.00	4.00	5.00
Clima de confianza	6.00	8.00	13.00	20.50	25.00
Comunicación	4.00	8.00	11.00	14.00	20.00



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de encuestas aplicadas

En los gráficos se distingue una distribución más amplia con una tendencia positiva. En cuanto a la comunicación el bigote de la izquierda es menor que el de la derecha, lo que sugiere menor concentración de valores mínimos. En este caso al indicar desacuerdo con las afirmaciones. Se observa poca asimetría y una concentración similar. Mientras que el clima de confianza y el reconocimiento, los bigotes del lado derecho tienen mayor largo que el de la izquierda mostrando que los datos están más dispersos, esto denota que las posturas de los sujetos indican estar de acuerdo en las afirmaciones.

3) Cumplimiento de expectativas

Valores/ Categorías	Mínimo	Q1	Mediana	Q3	Máximo
Cumplimiento de expectativas	4.00	7.50	13.00	16.00	20.00



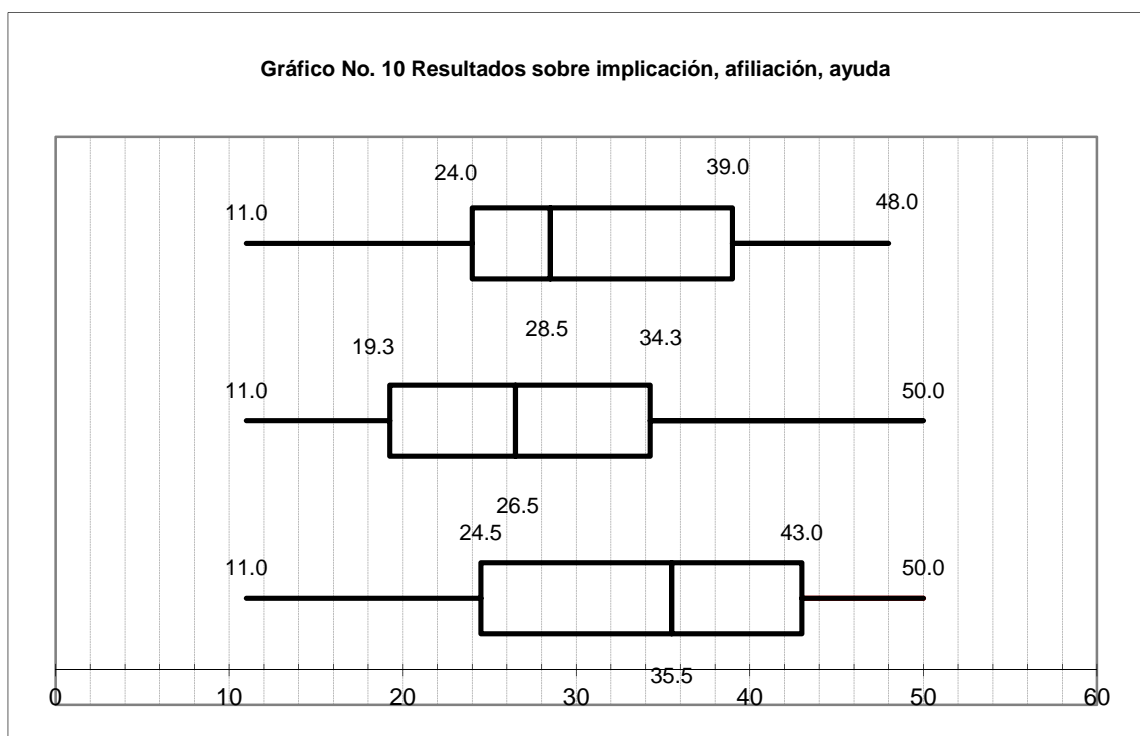
Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de encuestas aplicadas

En esta categoría el bigote de la izquierda y de la derecha tienen el mismo intervalo con respecto a la caja, mostrando similar concentración de datos atípicos tanto en los valores mínimos como máximo. La posición de la mediana sugiere una mayor franja de valores con un sesgo hacia la izquierda lo que indica mayor concentración en las personas que están en desacuerdo con las afirmaciones que conformaban esta categoría.

c. Clima social en el aula

1) Implicación, afiliación, ayuda

Valores/ Categorías	Mínimo	Q1	Mediana	Q3	Máximo
Ayuda	11.00	24.50	35.50	43.00	50.00
Afiliación	11.00	19.25	26.50	34.25	50.00
Implicación	11.00	24.00	28.50	39.00	48.00

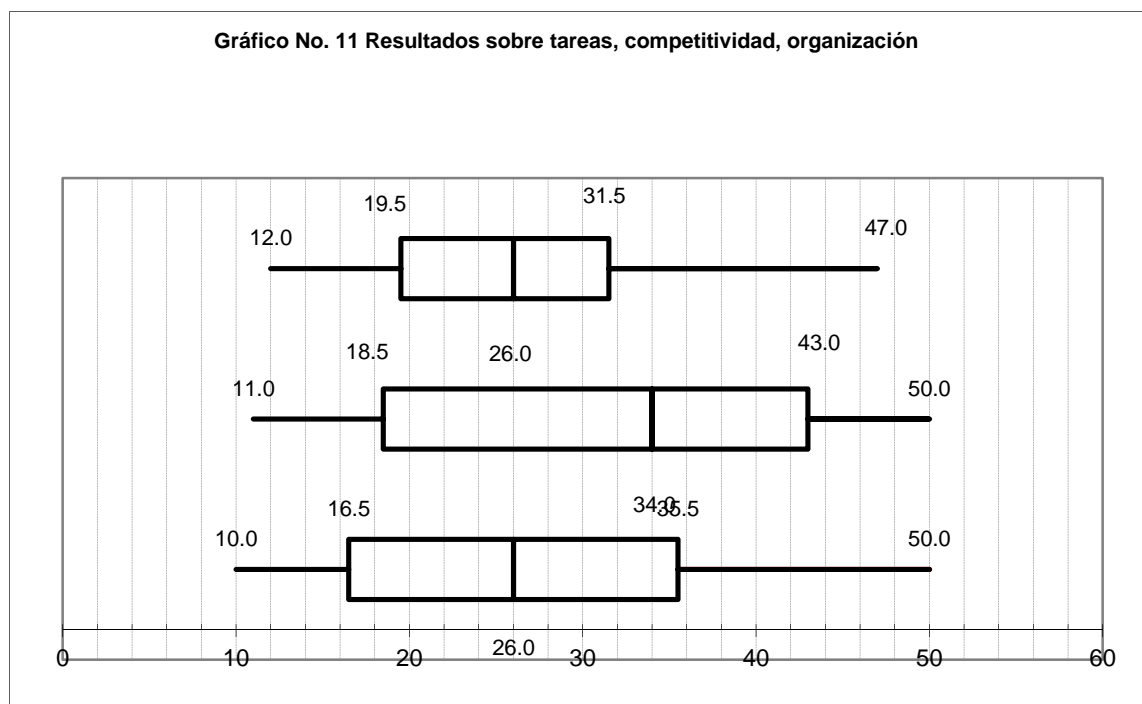


Fuente: Elaboración propia con base a los encuestas aplicadas

El gráfico muestra una distribución heterogénea con una tendencia positiva en lo que respecta a la implicación y más equilibrada para la afiliación. Pero es una tendencia negativa en lo que se relaciona con la ayuda. En el gráfico de la implicación, el bigote de la izquierda es mayor que el de la derecha, sugiriendo mayor desacuerdo en las proposiciones planteadas. Para la caja que representa la afiliación, el bigote de la izquierda es de menor tamaño que el de la derecha, ubicando este por lo tanto, mayores resultados de valores máximo. En contraposición, se encuentra el gráfico de la implicación muestra un bigote más largo en la izquierda, ya que hay más valores atípicos mínimos.

2) Tareas, competitividad, organización

Valores/ Categorías	Mínimo	Q1	Mediana	Q3	Máximo
Organización	10.00	16.50	26.00	35.50	50.00
Competitividad	11.00	18.50	34.00	43.00	50.00
Tareas	12.00	19.50	26.00	31.50	47.00

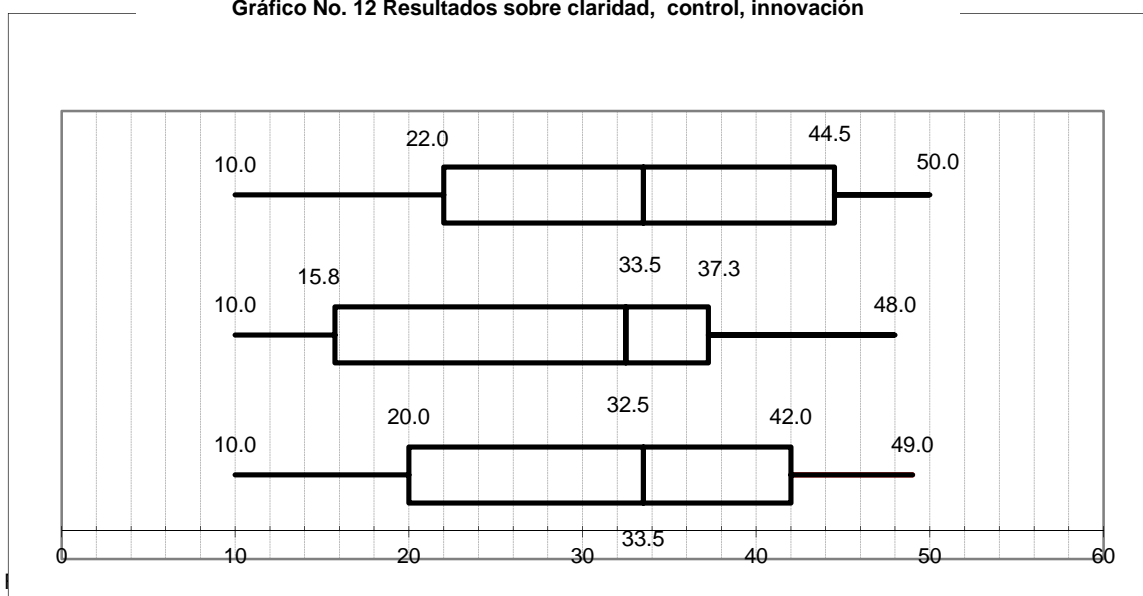


En los gráficos, lo que corresponde a la tarea y la competitividad, el rectángulo de ambas sugiere que la mitad de las respuestas están hacia una opinión favorable ya que la ubicación de la mediana indica una distribución asimétrica sesgada a la derecha, mientras que en el rectángulo correspondiente a la organización la mediana se ubica a solo levemente hacia la derecha. Los bigotes izquierdos son más pequeños que los del lado derecho, mostrando que hay mayor concentración en los valores máximos lo que muestra una tendencia hacia estar muy de acuerdo.

3) Claridad, control, innovación

Valores/ Categorías	Mínimo	Q1	Mediana	Q3	Máximo
Innovación	10.00	20.00	33.50	42.00	49.00
Control	10.00	15.75	32.50	37.25	48.00
Claridad	10.00	22.00	33.50	44.50	50.00

Gráfico No. 12 Resultados sobre claridad, control, innovación



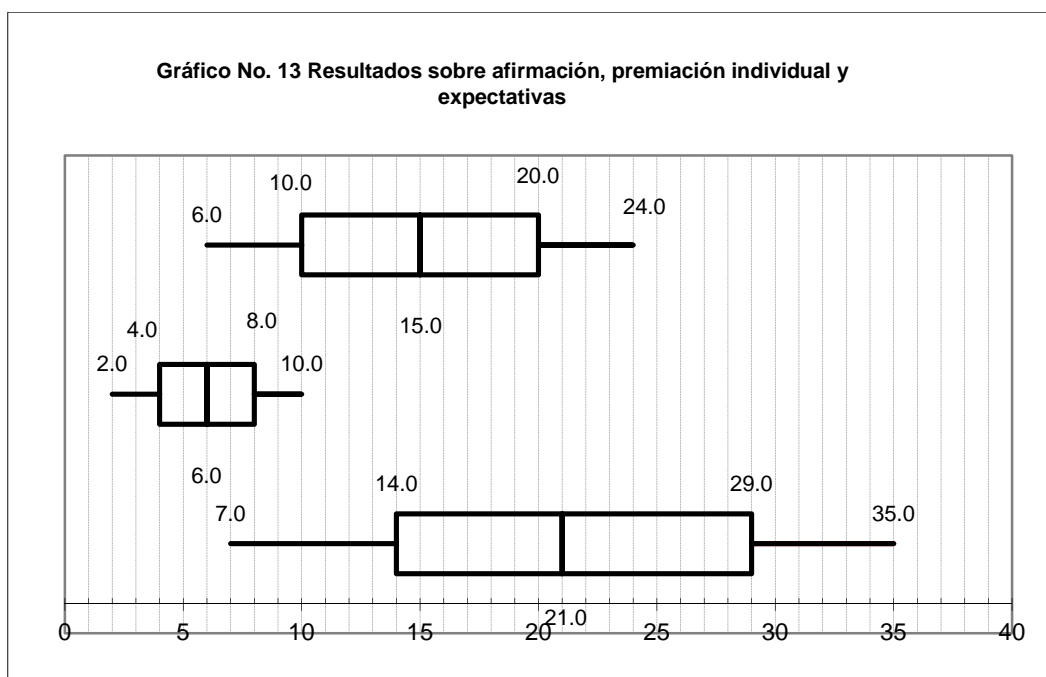
En los gráficos simultáneos la distribución de datos es heterogénea, con una dispersión muy alta para las tres características como lo indica la longitud de las cajas. Para la innovación y el control, observando el rectángulo sugieren que la mitad de las respuestas están hacia una opinión favorable ya que la ubicación de la mediana indica una distribución asimétrica sesgada a la derecha. La parte de la izquierda de la caja es menor que en la derecha; ello quiere decir que hay menor dispersión de las respuestas entre el primer cuartil de la población y que están más dispersas entre la mediana y el tercer cuartil. Mientras que en claridad, el rectángulo establece una igual distribución entre respuestas favorables y desfavorables, ya que las partes de la caja son simétricas. Hay pocos datos extremos, pero mayor concentración en los valores mínimos.

2. ENCUESTA PARA ALUMNOS

a. Liderazgo docente

1) Afirmación, premiación individual y expectativas

Valores/ Categorías	Mínimo	Q1	Mediana	Q3	Máximo
Afirmación	7.00	14.00	21.00	29.00	35.00
Premiación	2.00	4.00	6.00	8.00	10.00
Expectativas	6.00	10.00	15.00	20.00	24.00

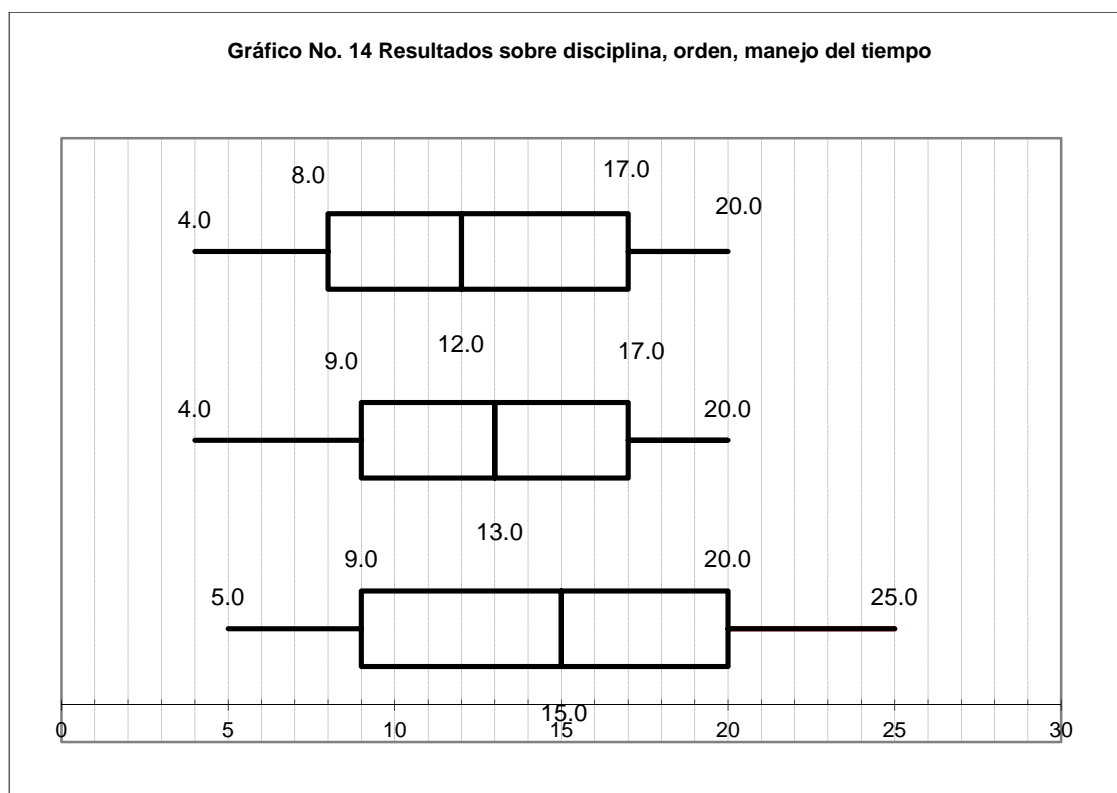


Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de encuestas aplicadas

En los gráficos simultáneos la distribución de datos es heterogénea, con una dispersión medianamente alta para las tres características. Para la afirmación y las expectativas, observando el rectángulo sugiere que la mitad de las respuestas están equilibradamente dispersas ya que la ubicación de la mediana indica una distribución simétrica solo levemente sesgada a la derecha, lo cual resalta en lo que corresponde para la afirmación. Como muestra el bigote izquierdo con una longitud mayor que el derecho, los valores mínimos son más dispersos para la afirmación, mientras que para la premiación individual, la longitud de ambos bigotes es similar por lo que se establece una igual distribución entre respuestas favorables y desfavorables, aunque con pocos datos extremos.

2) Disciplina, orden, manejo del tiempo

Valores/ Categorías	Mínimo	Q1	Mediana	Q3	Máximo
Disciplina	5.00	9.00	15.00	20.00	25.00
Orden	4.0	9.00	13.00	17.00	20.00
Manejo del tiempo	4.00	8.00	12.00	17.00	20.00



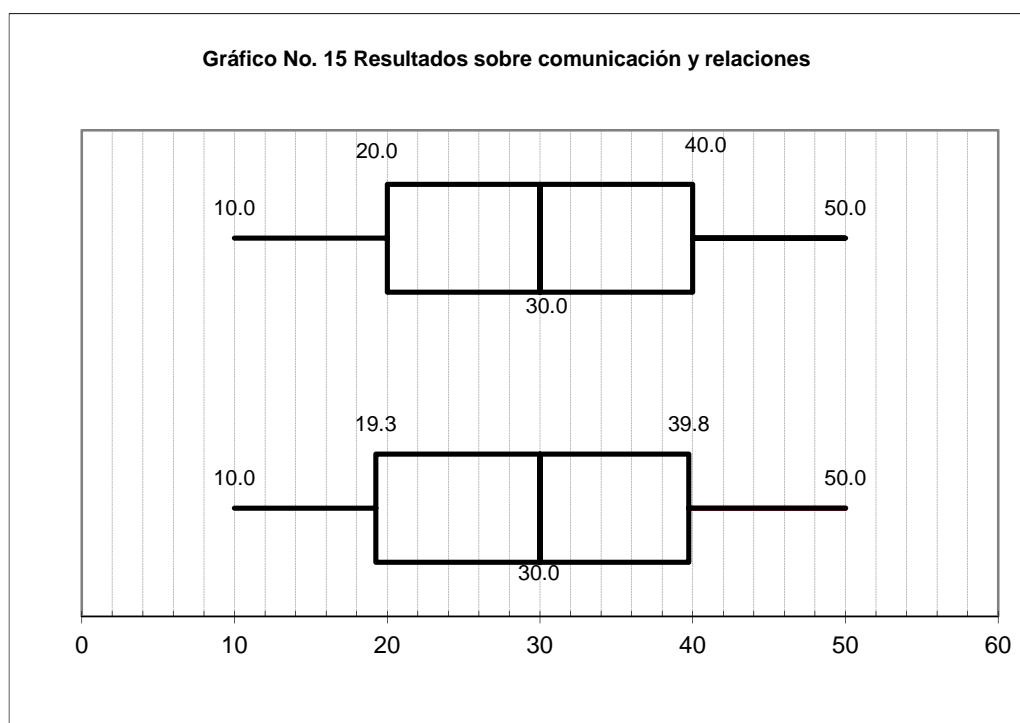
Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de encuestas aplicadas

En los gráficos, lo que corresponde al manejo del tiempo. el rectángulo sugiere que la mitad de las respuestas están hacia una opinión favorable ya que la ubicación de la mediana indica una distribución asimétrica sesgada a la derecha, mientras que en el rectángulo del orden la mediana se ubica a la misma distancia y para la disciplina esta inclinación es hacia la izquierda. En el gráfico respecto a la disciplina hay tanto valores atípicos en ambos extremos lo que indica

la existencia de datos homogéneos, mientras que los otros gráficos observamos mayor heterogeneidad.

3) Comunicación y relaciones

Valores/ Categorías	Mínimo	Q1	Mediana	Q3	Máximo
Relaciones	10.00	19.25	30.00	39.75	50.00
Comunicación	10.00	20.00	30.00	40.00	50.00



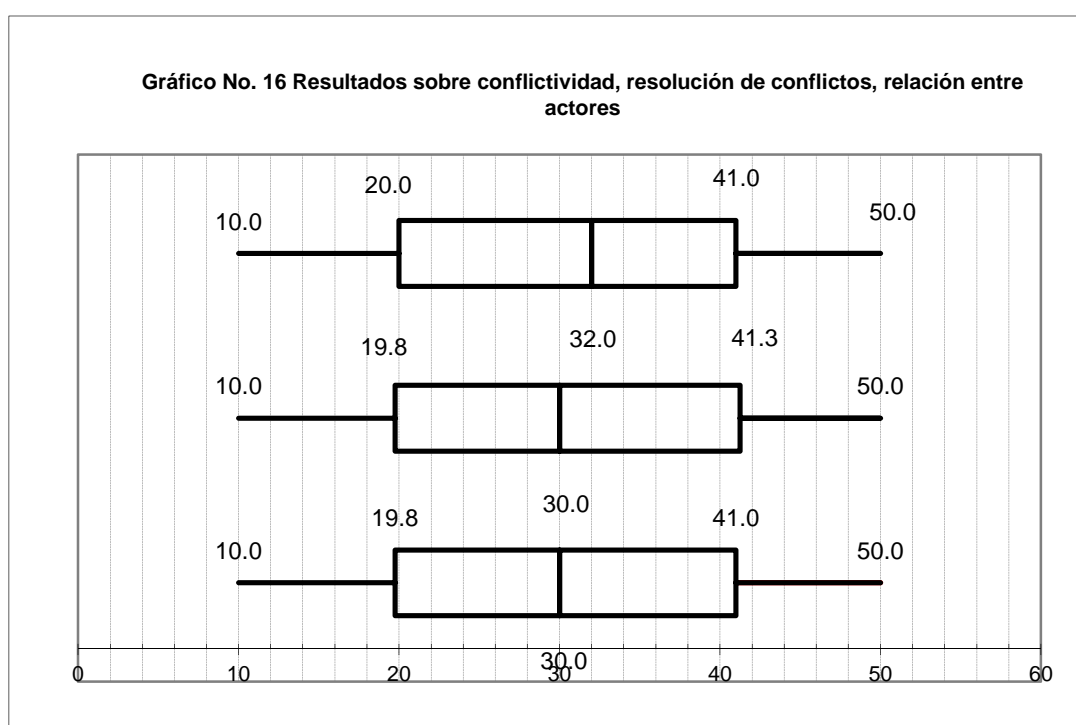
Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de encuestas aplicadas

El tamaño regular de las cajas que muestran ambas categorías, muestra lo homogéneo en la dispersión de las respuestas. Para las relaciones, el valor mínimo y máximo muestran una distancia similar sugiriendo que la concentración de los valores atípicos se distribuyó en forma uniforme. La simetría en estos gráficos muestra una amplia distribución entre todo el espectro de respuestas sin que exista un sesgo hacia ninguna de las opciones presentadas.

b. Clima social escolar

1) Conflictividad, resolución de conflictos, relación entre actores

Valores/ Categorías	Mínimo	Q1	Mediana	Q3	Máximo
Relación entre actores	10.00	19.75	30.00	41.00	50.00
Resolución de conflictos	10.00	19.75	30.00	41.25	50.00
Conflictividad	10.00	20.00	32.00	41.00	50.00

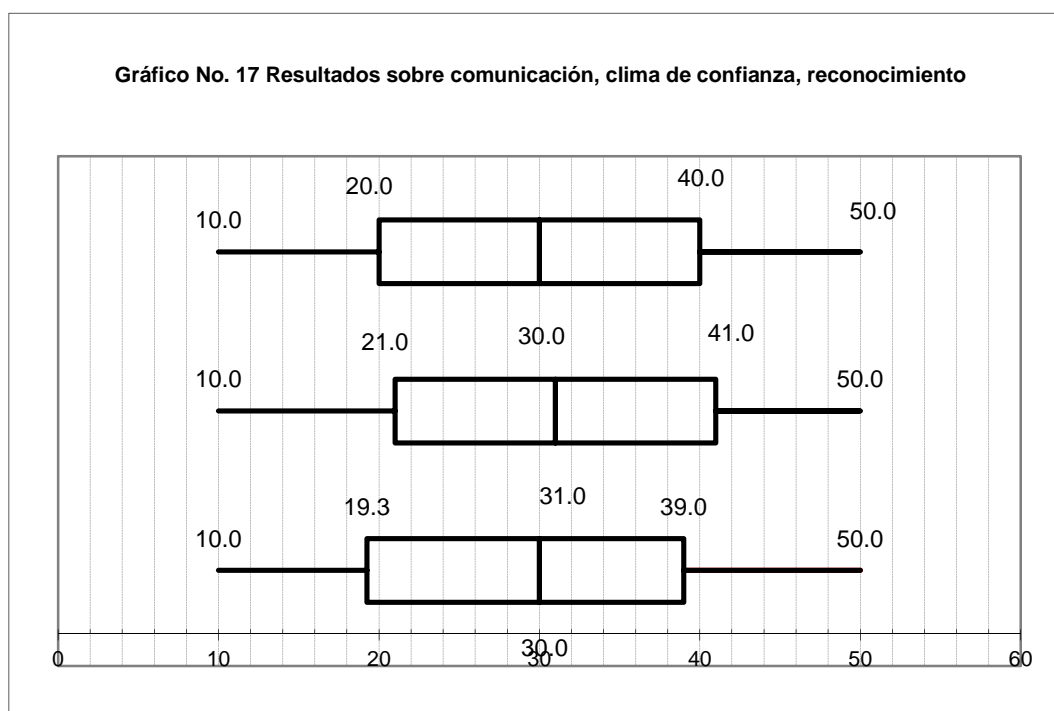


Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de encuestas aplicadas

Para comparar la distribución de los datos obtenidos para la conflictividad, resolución de conflictos y la relación entre actores se presentan los gráficos simultáneos. Se aprecia que para los tres hay poca variabilidad incluso en valores atípicos y tan solo un segmento reducido de los datos presenta valores mayores al valor máximo. Aunque la concentración de los valores máximos es menor con relación a la concentración que presentan los valores mínimos.

2) Comunicación, clima de confianza, reconocimiento

Valores/ Categorías	Mínimo	Q1	Mediana	Q3	Máximo
Reconocimiento	10.00	19.25	30.00	39.00	50.00
Clima de confianza	10.00	21.00	31.00	41.00	50.00
Comunicación	10.00	20.00	30.00	40.00	50.00



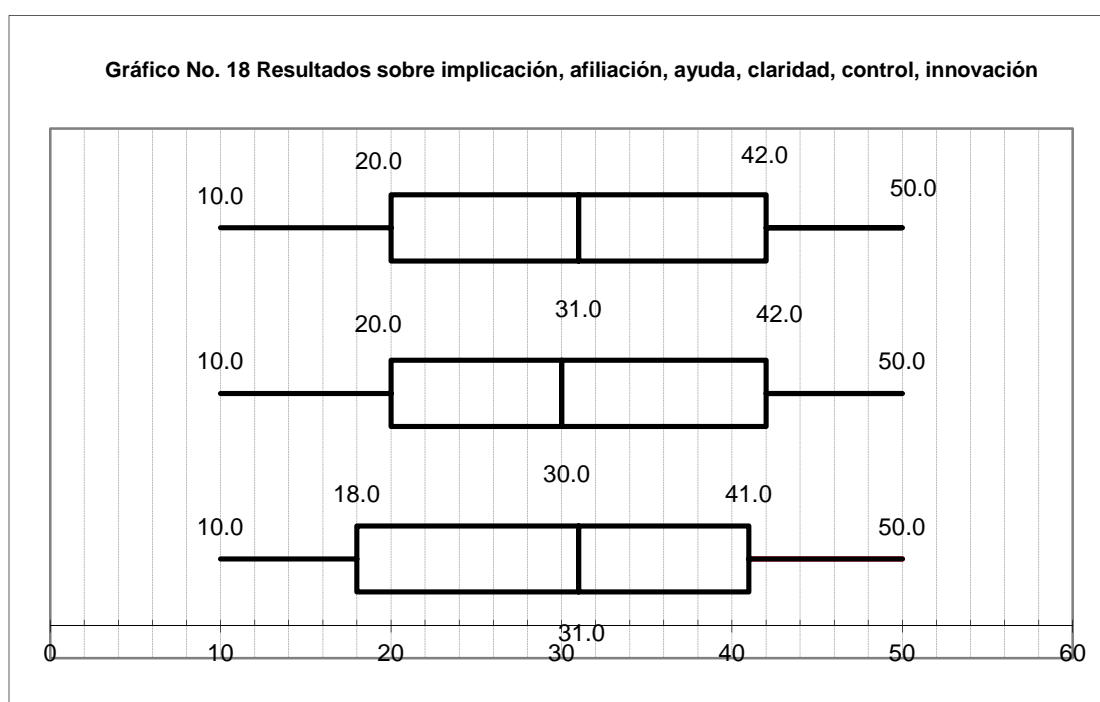
Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de encuestas aplicadas

La dispersión es completamente equivalente en los gráficos simultáneos que representan a los valores de reconocimiento, clima de confianza y comunicación con una distribución de datos constante. Lo que hace que presenten una dispersión positiva y el la simetría no sugiere la existencia de una tendencia hacia algún extremo. Es posible identificar los valores extremos o puntos atípicos de intervalo constante para las tres características.

c. Clima social en el aula

1) Ayuda, afiliación, implicación, organización, competitividad y tareas

Valores/ Categorías	Mínimo	Q1	Mediana	Q3	Máximo
Ayuda	10.00	18.00	31.00	41.00	50.00
Afiliación	10.00	20.00	30.00	42.00	50.00
Implicación	10.00	20.00	31.00	42.00	50.00
Organización	10.00	18.00	29.00	39.75	50.00
Competitividad	10.00	19.00	29.00	40.00	50.00
Tareas	10.00	19.00	29.00	40.00	50.00

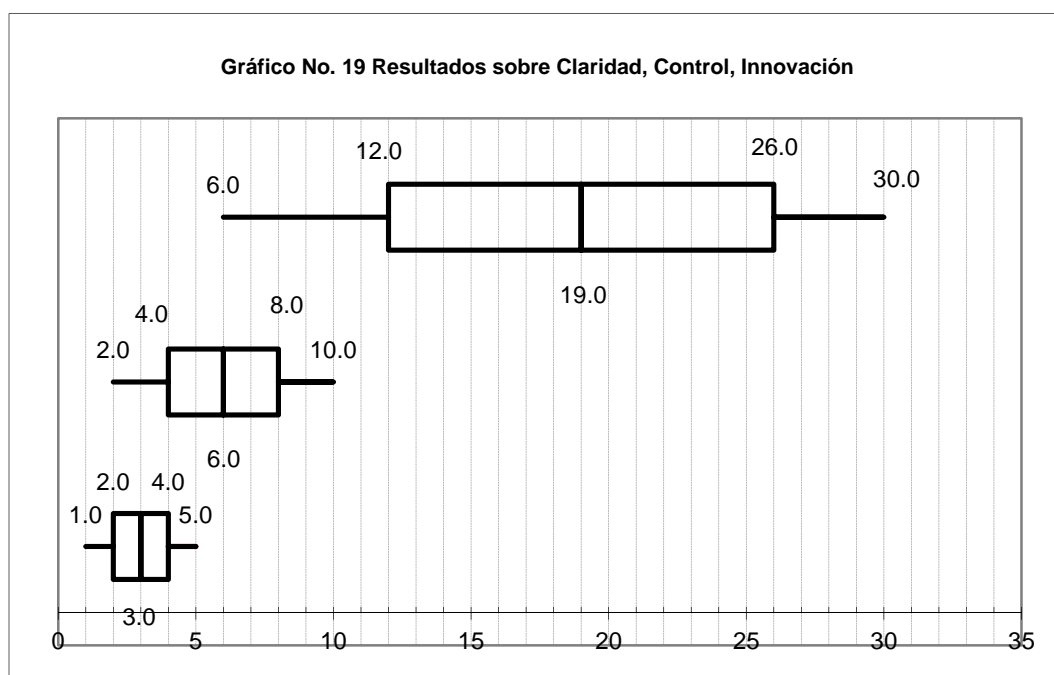


Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de encuestas aplicadas

La dispersión es completamente equivalente en los gráficos simultáneos con una distribución de datos constante para los valores presentados en la tabla. Lo que hace que presenten una dispersión positiva y el la simetría no tiene una tendencia. Es posible identificar los valores extremos o puntos atípicos de intervalo constante para las tres características. La distribución de los datos para las proposiciones de la comunicación y relaciones es correspondiente. La variabilidad similar de ambas categorías muestra una tendencia equilibrada en los aspectos presentados.

2) Innovación, control, claridad

Valores/ Categorías	Mínimo	Q1	Mediana	Q3	Máximo
Innovación	1.00	2.00	3.00	4.00	5.00
Control	2.00	4.00	6.00	8.00	10.00
Claridad	6.00	12.00	19.00	26.00	30.00

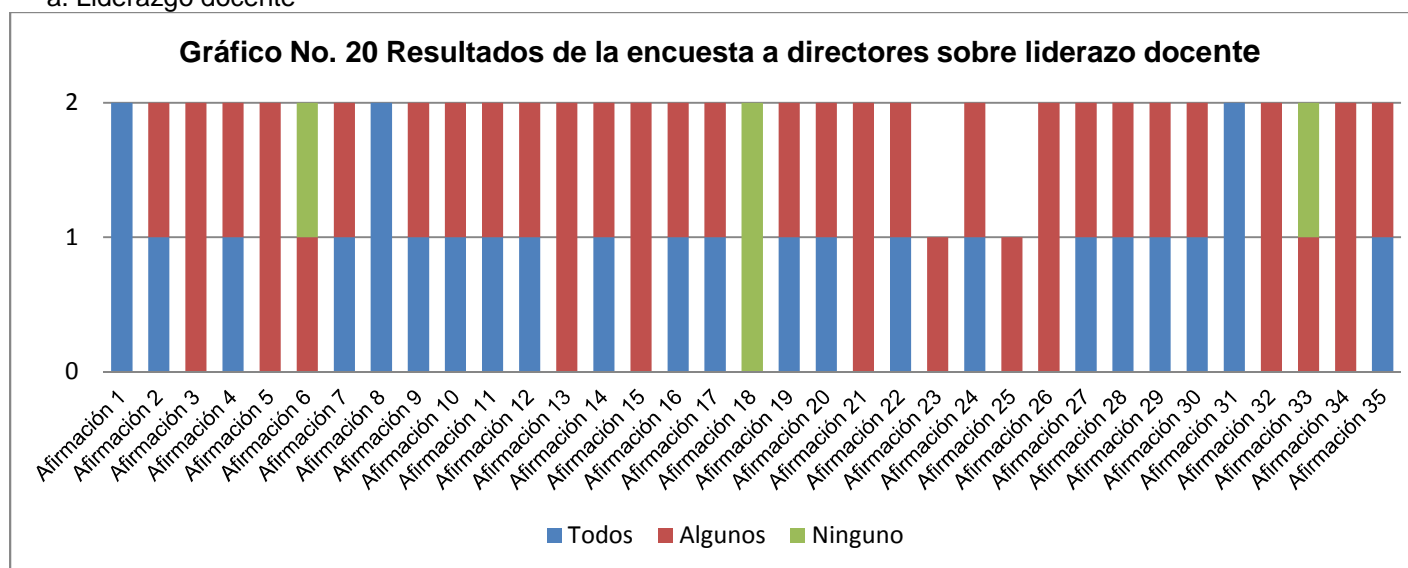


Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de encuestas aplicadas

En los gráficos, lo que corresponde claridad el rectángulo sugiere que la mitad de las respuestas están hacia una opinión favorable ya que la ubicación de la mediana indica una distribución asimétrica sesgada a la derecha, mientras que en el rectángulo de las otras dos características, la mediana se ubica a la misma distancia. Para claridad hay más valores mínimos que máximos como lo muestra la extensión más larga del bigote derecho con respecto al izquierdo. Para las otras dos características la longitud en ambos bigotes es equivalente, mostrando una diferencia constante entre dichos valores.

3. ENCUESTA A DIRECTORES

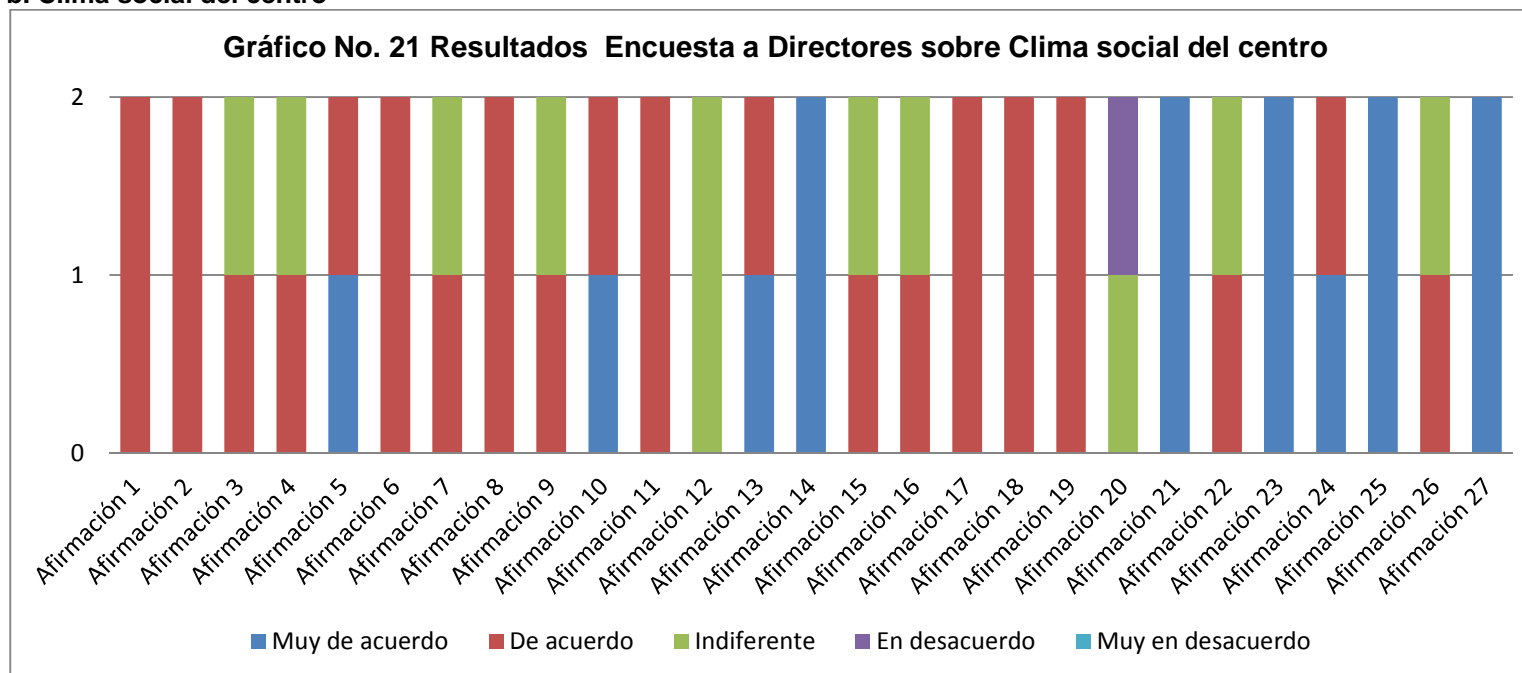
a. Liderazgo docente



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de encuestas aplicadas

Los directores indicaron que todos sus docentes suelen decir a los alumnos cuando realizan bien el trabajo, los felicitan por el esfuerzo demostrado, así como, establecen rutinas respecto al trabajo en el aula (afirmaciones 1, 8, 31). Mientras que confrontar a los alumnos con el error, utilizar la reflexión como medio para que el estudiante se responsabilice de sus acciones, preocuparse de los sentimientos, conversar sobre asuntos de la escuela, reafirmar la capacidad de aprender, organizar transiciones entre actividades para minimizar tiempos muertos y que se muestren alegres y optimistas, los directores manifestaron que sólo algunos de sus docentes presentan dichas características (afirmaciones 3, 5, 13, 15, 21, 26 y 34). Para comunicar en forma clara los límites ambos directores seleccionaron que perciben que ninguno de sus docentes lo representan (afirmación 18).

b. Clima social del centro

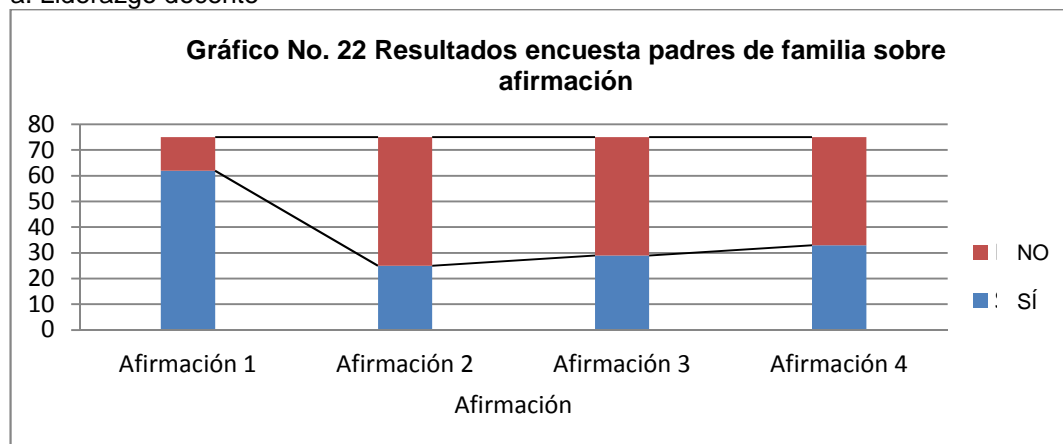


Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de encuestas aplicadas

En cuanto al clima social del centro, los directores están muy de acuerdo con que existe buena comunicación entre los padres de familia y la escuela, manifiestan estar motivados para brindar todo el apoyo que sea necesario; brindar reconocimiento a los padres y sentirse satisfechos con el aprendizaje de los alumnos (afirmaciones 14, 21, 23, 25 y 27); al igual que indicaron estar de acuerdo la existencia de conflictos, pero que los problemas se resuelven oportuna y adecuadamente, las relaciones con los alumnos son buenas al igual que entre profesores con alumnos y que se llevan bien con los profesores, (afirmaciones 1, 2, 6, 8, 11, 17, 18, 19). Coincidentemente para ambos directores fue indiferente la afirmación 12 relativa a llevarse bien con la Supervisora y únicamente un director está en desacuerdo con la entrega de diplomas para reconocer el buen rendimiento de los alumnos (afirmación 20). Para ninguno de los dos sujetos ninguna afirmación fue respondida muy en desacuerdo.

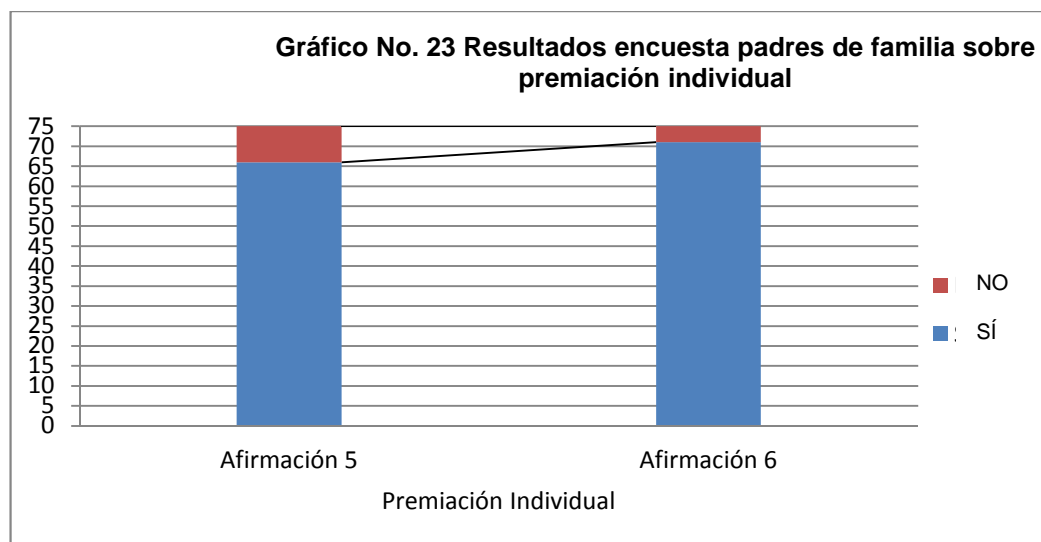
4. ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA

a. Liderazgo docente



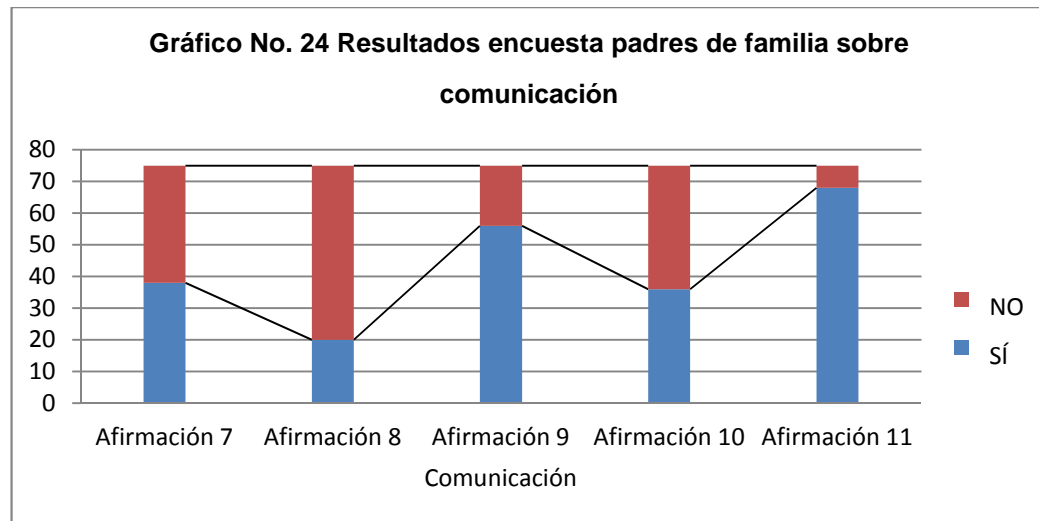
Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de encuestas aplicadas

Para la categoría relacionadas con la afirmación que los docentes brindan a los alumnos, cerca de 70 padres de familia respondieron afirmativamente respecto a la primera proposición (afirmación 1) Para confrontar a los alumnos con el error, guiarlo para que aprenda de sus errores, elaborar planes de acción para superar sus debilidades (afirmaciones 2, 3 y 4) solo entre 25 a 35 padres de familia respondieron que sí han percibido la existencia de las mismas y entre 40 a 50 indicaron que no han percibido esas características del docente.



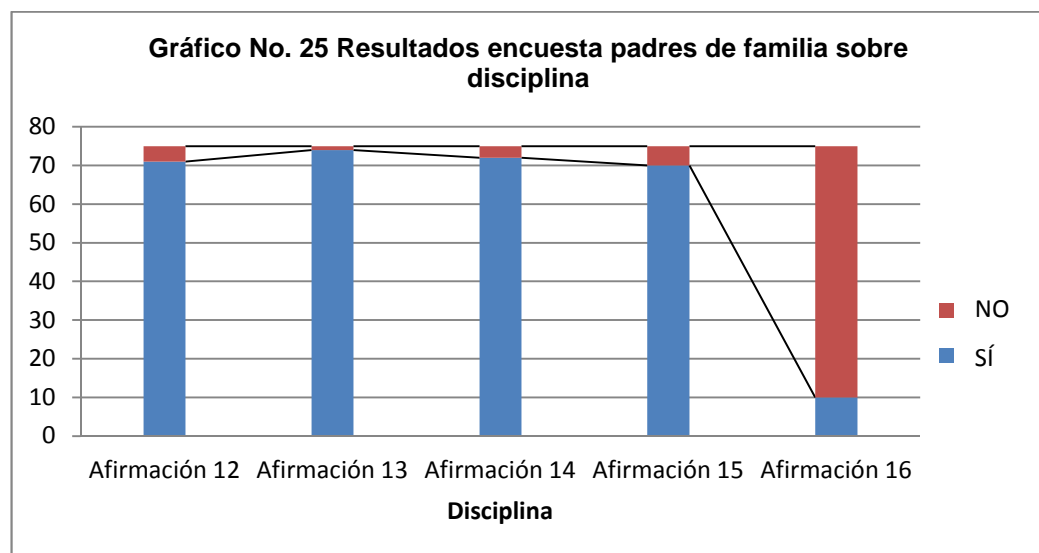
Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de encuestas aplicadas

En el gráfico se evidencia que los padres perciben a los docentes realizar premiación individual de los alumnos ya que más de 60 padres de familia indicaron afirmativamente encontrarla en los docentes. Solo 10 y 5 sujetos respondieron que no.(afirmaciones 5 y 6).



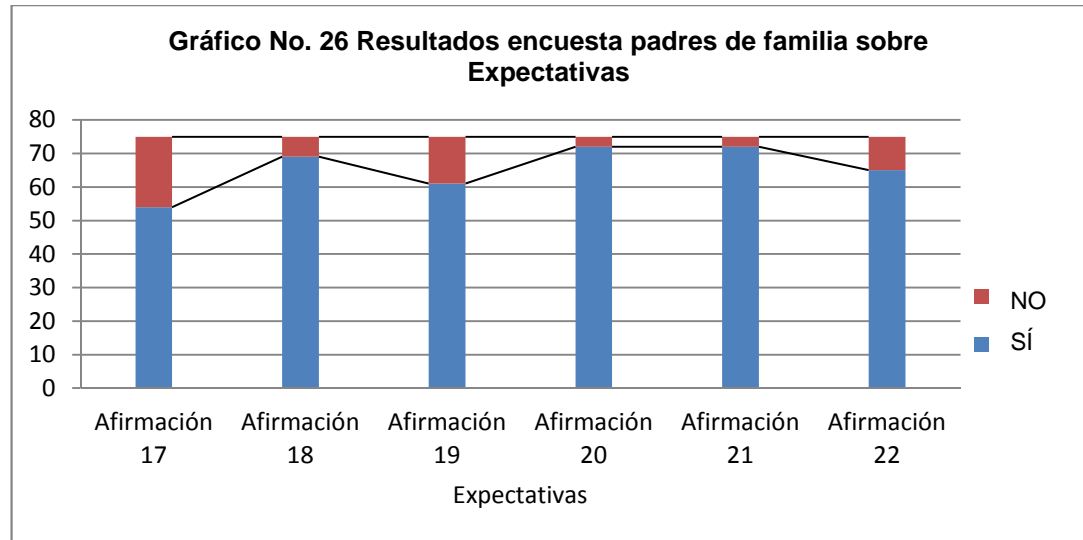
Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de encuestas aplicadas

En la categoría de comunicación se observa que en cuanto a la afirmación 7 la opinión se dividió tanto afirmativamente como las respuestas que no, muy similar a las respuestas para la afirmación 10, en cambio la mayoría de los padres respondieron que si a las afirmaciones 9 y 11, y por el contrario fueron más respuestas relacionadas con no, para la afirmación 8.



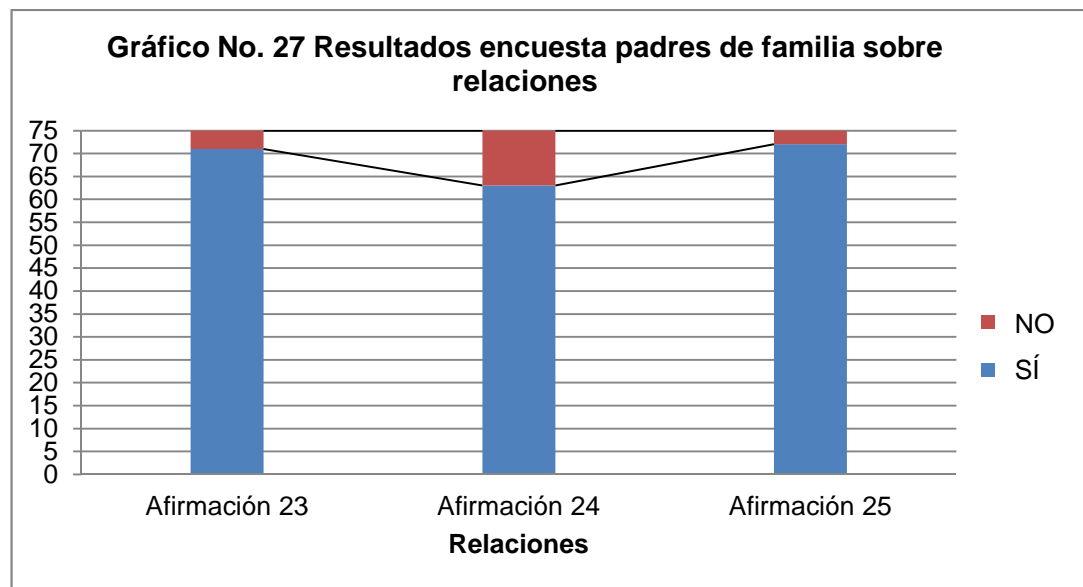
Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de encuestas aplicadas

En lo relativo a la disciplina hay una abrumadora mayoría de respuestas afirmativa de los padres de familia, lo que se observa en lo relacionado con aplicar sanciones en forma justa y en forma consistente afirmaciones 12 a 15). Lo cual contrasta con las respuestas mayoritariamente de "no" a fijar las normas conjuntamente con los alumnos (afirmación 16).



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de encuestas aplicadas

En lo relativo a las expectativas del éxito a alcanzar por los alumnos, la mayoría de los padres de familia anotaron "sí" es una característica percibida en el docente; aunque se observa en cuanto a verbalizar y reafirmar la capacidad de aprender (afirmaciones 17 y 19) entre 15 a 20 padres cuyas respuestas de "no" a dichas afirmaciones; para el resto de las afirmaciones estos no sobrepasan cinco sujetos.



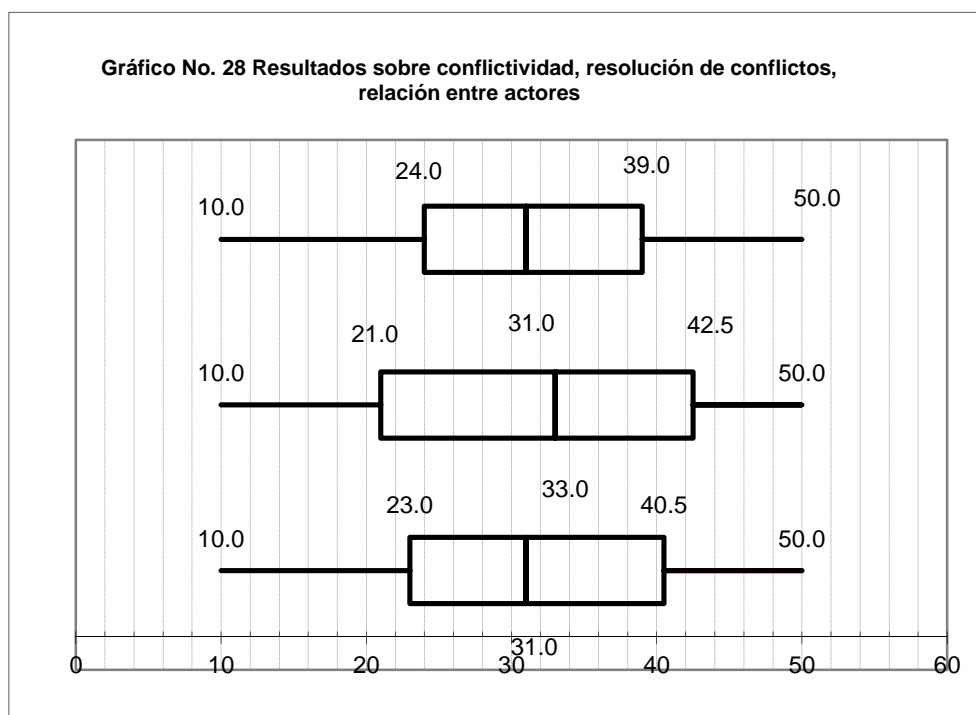
Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de encuestas aplicadas.

En lo relativo a las relaciones la mayoría de los padres de familia respondieron "sí" a las que los docentes fomentan el dialogo, demuestran conocimiento de los alumnos, en aspectos escolares y personales (afirmaciones 23, 24 y 25) aunque se observa en las afirmaciones 23 y 25 alrededor de cinco padres cuyas respuestas fue "no" a dichas afirmaciones; mientras que 12 padres lo hicieron para afirmación 24.

b. Clima social escolar

1) Conflictividad, resolución de conflictos, relación entre actores

Valores / Categorías	Mínimo	Q1	Mediana	Q3	Máximo
Relación entre actores	10.00	23.00	31.00	40.50	50.00
Resolución de conflictos	10.00	21.00	33.00	42.50	50.00
Conflictividad	10.00	24.00	31.00	39.00	50.00

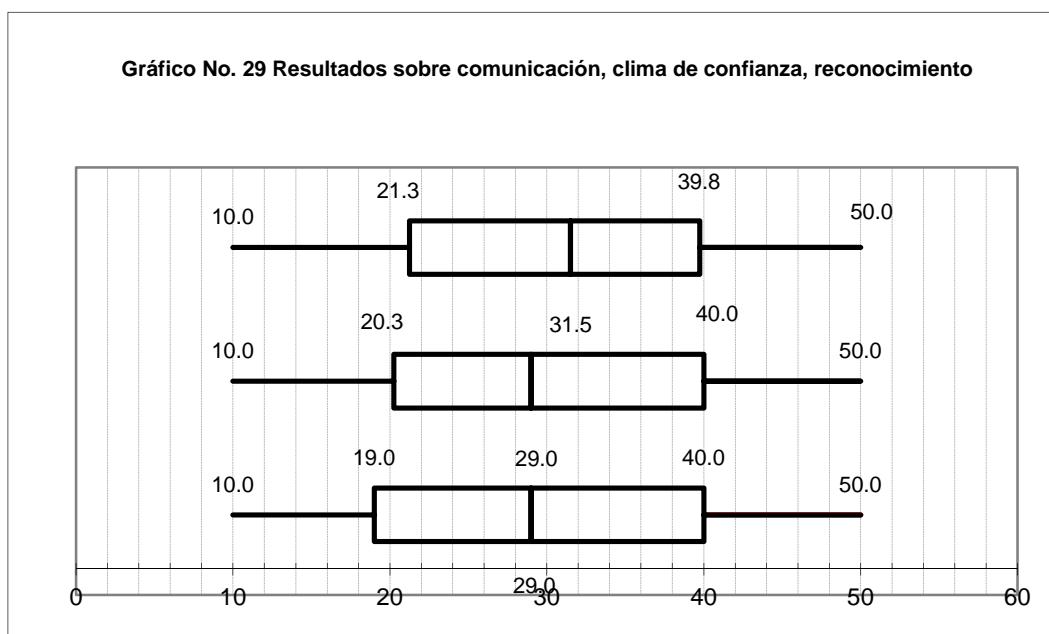


Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de encuestas aplicadas

La distribución de los datos para las proposiciones de la comunicación y relaciones es correspondiente. La variabilidad similar de ambas categorías muestra una tendencia equilibrada en los aspectos presentados. Se observa que hay una distribución heterogénea con una tendencia levemente positiva en lo que respecta a las dos primeras categorías y muy poca dispersión para valores que denoten desacuerdo. Tanto la conflictividad y las relaciones entre actores no muestra valores atípicos extremos, ya que no hay bigote derecho siendo que hay una mayor concentración en una posición central tal como lo muestran las cajas.

2) Comunicación, clima de confianza, reconocimiento

Valores / Categorías	Mínimo	Q1	Mediana	Q3	Máximo
Reconocimiento	10.00	19.00	29.00	40.00	50.00
Clima de confianza	10.00	20.25	29.00	40.00	50.00
Comunicación	10.00	21.25	31.50	39.75	50.00

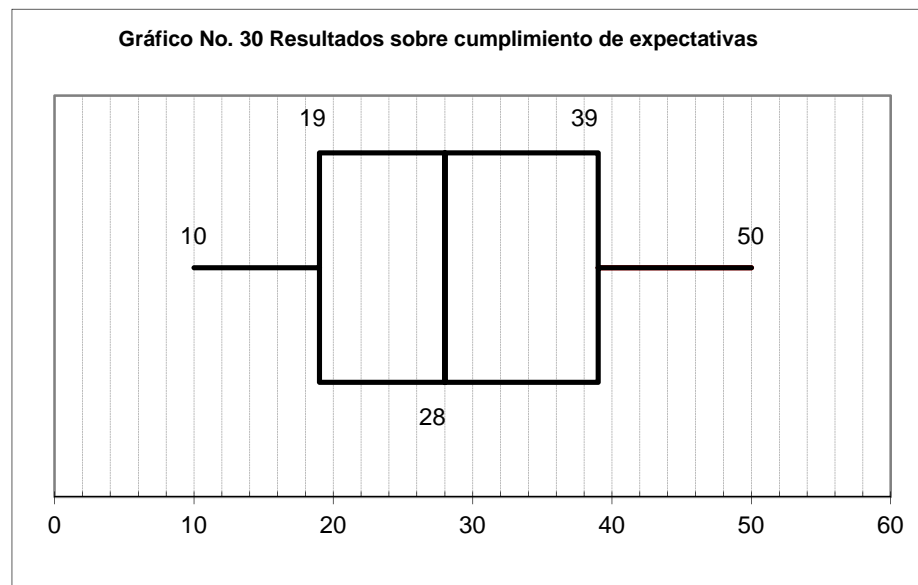


Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de encuestas aplicadas

En los gráficos se distingue una distribución más amplia con una tendencia positiva. En cuanto a la comunicación el bigote de la izquierda es menor que el de la derecha, lo que sugiere menor concentración de valores mínimos en este caso al indicar desacuerdo con las afirmaciones. Se observa poca asimetría y una concentración similar. Mientras que el clima de confianza y el reconocimiento los bigotes del lado derecho tienen mayor largo que el de la izquierda mostrando que los datos están más dispersas las posturas de los sujetos que indicaron estar de acuerdo en las afirmaciones.

3) Cumplimiento de expectativas

Mínimo	Q1	Mediana	Q3	Máximo
4.00	7.25	12.00	16.00	20.00



Fuente: Elaboración propia con base en los resultados de encuestas aplicadas

En esta categoría el bigote de la izquierda y de la derecha tienen un intervalo muy similar con respecto a la caja, mostrando una equilibrada concentración de datos atípicos tanto en los valores mínimos como máximo. La posición de la mediana sugiere una mayor franja de valores con un sesgo mayor a la izquierda lo que indica mayor concentración en las personas que están en desacuerdo con las afirmaciones que conformaban esta categoría con respecto a las que manifestaron estar de acuerdo.

B. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Al analizar las características del liderazgo docente relacionadas con afirmación, premiación individual y expectativa que los docentes ejercen en el aula, los resultados encontrados manifiestan que el docente considera ejercerlas, situación que los alumnos y padres de familia perciben parcialmente también en forma positiva. En los aspectos de confrontar y guiar a los alumnos para que aprendan de sus errores, fueron poco reconocidos por los alumnos e identificados en el protagonismo del docente por los padres de familia. Estos atributos del liderazgo del docente, indica Barber (2007:34) propician los espacios de enseñanza con los debidos estímulos para que el niño aprenda e impulsan el proceso educativo; asimismo “apoya y potencia el cambio educativo” (Bello, 2008). Considerando lo antes referido, de acuerdo con Bass,(1987:65) citado por Rodríguez, (2004:44); el maestro es líder que actúa en función de renovar el pensamiento de los alumnos ya que desenvolviéndose como gestor dinamiza su práctica pedagógica.

En cuanto a los resultados de la disciplina, orden y manejo del tiempo existe una alta valoración en todos los sujetos, (docentes, alumnos, padres de familia y directores), los cuales coinciden casi en su totalidad en las afirmaciones que conformaban esas características. Desde esa perspectiva, Bello, (2008: 39) enunció que el docente como líder en el aula, con una visión más amplia permite establecer la disciplina por la influencia en los demás y no por la imposición, además que al fijar límites y mostrar consistencia en las sanciones, privilegia una interacción adecuada que conlleve al aprendizaje al promover un rendimiento lo más libre de conflictos y disonancia posible. De igual forma Leithwood y Jantzi (2000:118) reconocen que el tiempo que dispone el centro educativo para cubrir las exigencias curriculares, es un condicionante más en la configuración del clima. En la estructuración y distribución del tiempo, indican, influye la concepción de las tareas relevantes frente a las secundarias. Es así que Yukl, (1994:41) plantea que una de las

incidencias más positivas en una educación de calidad, es la producida entre el máximo aprovechamiento del tiempo de clases con un adecuado orden que permita el desenvolvimiento y guía del trabajo que han de desarrollar los alumnos.

Tal como lo indica Giraldo, (2006:19) en el microespacio de la escuela, donde interactúan docente, alumno, director, padres de familia, las relaciones que se entablan entre estos propician y son la clave para que se puedan generar las condiciones óptimas para el desarrollo del proceso de aprendizaje del alumno. Coincidiendo con lo anterior, se evidenció un consenso en la caracterización de las relaciones, puesto que perciben positivamente la interacción que sucede.

En la escuela, predomina un clima escolar que, de acuerdo Villa A. y Villar, (1992:14), se hace visible en las relaciones, rutinas, costumbres, normas, creencias, valores, símbolos, discursos y metas. Es así, que en los resultados se muestra todos los encuestados reconocen la existencia de conflictos, pero prevalece la comunicación, lo que permite que estos se resuelvan. Existe un sentimiento de participación lo que propicia un reconocimiento principalmente hacia alumnos y docentes, y en menor medida para padres de familia. Esto genera y mantiene una convivencia general armónica, lo que de acuerdo a Giraldo, (2006:11) «en el contexto escolar los adultos definen las formas de participación y el tipo de poder pero el involucramiento y una positiva valoración de los niños aporta condiciones positivas de escuelas efectivas». Por lo tanto, se puede afirmar que existe una cultura escolar que contribuye al logro de buenos resultados.

Es de resaltar que lo relativo a un clima de confianza mostró resultados poco concluyentes, pero considerando que sólo incluía una formulación al respecto esto no permitió que la valoración explorara distintos aspectos.

Para el clima social del aula los resultados muestran que la concentración de fortalezas está principalmente en los aspectos relacionales que son la implicación, afiliación, algunos de organización incluidos en la claridad y control; la presencia de estas características que son percibidas conjuntamente tanto por docentes, alumnos directores e incluso padres de familia y ejercida, lo cual puede aducirse, consistentemente por el docente. De acuerdo a Arón, y Milicic,(1999:7): «la dimensión relacional expresa la intensidad y la naturaleza de las relaciones interpersonales que se dan en el lugar» lo cual muestra que las variables vinculadas con aspectos afectivos de las interacciones es percibida.

Mientras que los aspectos con mayor debilidad de acuerdo a los alumnos son ayuda, tarea, competitividad e innovación. La ayuda se refiere al tiempo que el profesor dedica a conversar con los alumnos, mostrar interés personal, entablar amistad, no hacerle sentir vergüenza cuando el alumno no sabe las respuestas, no hablarles como infantes, buscar el tiempo para hablar de los temas que les interesen, demostrar que confía en los alumnos y que éstos pueden hablar confiadamente. Para la tarea se describe el que casi todo el tiempo de clase se dedica a la lección del día, el que se dedique mucho tiempo a discutir actividades sin relación con la materia de clase, exista diferencia al haber hecho las tareas, el tiempo que los alumnos pasan sin trabajar, la ausencia de un alumno implica que tiene que recuperar lo perdido, en cuanto a cómo percibían los alumnos la existencia de presión para competir entre ellos, si se esfuerzan mucho por obtener las mejores notas, que algunos alumnos siempre tratan de ser los primeros en responder y si los alumnos tienen que trabajar duro para obtener buenas notas. La innovación, por su parte, referido a que en la clase se están introduciendo nuevas ideas, normalmente se ensayan nuevos o diferentes métodos de enseñanza, si al profesor le agrada que los alumnos hagan trabajos originales, la frecuencia con que los alumnos pueden opinar sobre la forma de emplear el tiempo en la clase, la propuesta de parte del profesor para que los alumnos realicen trabajos originales, si tienen que

seguir normas establecidas al hacer sus tareas, la elección del lugar en la clase y si se permite a los alumnos preparar sus propios proyectos.

En cuanto a los dos últimos aspectos, los docentes se focalizaban mayormente en las manifestaciones negativas que poseían los indicadores. Pero los relacionaban a funciones específicas del ambiente escolar, no relacionadas con la interacción misma. De acuerdo a Arón, y Milicic (1999:42) las relaciones entre la percepción del Clima social escolar y el rendimiento académico de los alumnos presenta una correlación positiva significativa ($p < 0.05$). Esto permite inferir que estos elementos han contribuido al desempeño destacados de los establecimientos estudiados.

Los resultados permiten caracterizar que el liderazgo del docente se presenta al mismo tiempo visionario y pragmático, que ejerce el liderazgo con sus alumnos como un proceso de cambio y crecimiento continuo. Como lo manifiestan Lupano y Castro (2007:31) un líder “transformante” en el aula percibe cuando el alumno está dispuesto a cambiar y ayuda al discípulo a responder a necesidades más complejas de tal forma que trascienda de los antiguos moldes. Esta transformación es a través de los medios idóneos para su consecución conformado por los planteamientos de cada una de las características enumeradas: Es decir, como se evidencia en las respuestas, con un asentimiento intelectual y compromiso social respecto a una situación, en el aula, mediante el reconocimiento de los logros de los alumnos en su desempeño general para reforzar las expectativas a través de favorecer la acción comunicativa como un auténtico encuentro y estableciendo una labor reflexiva que requiere del consenso de quienes convergen en el proceso educativo, pues sólo así se verificará la aceptación y apertura de estos hacia las decisiones que se tomen evitando la confrontación y rechazo que indudablemente va a influir en la conformación de un clima favorable para el aprendizaje y el rendimiento.

VII. CONCLUSIONES

El liderazgo del docente para el presente estudio se refiere a un conjunto de características importantes de actuación de los docentes, que consideradas en forma agrupada, pueden influir en el desempeño de los estudiantes.

El clima social del aula describe características del ambiente del centro, determinado por distintos elementos tanto estructurales como funcionales percibidas por la comunidad educativa. Los elementos estructurales incluyen el reconocimiento de conflictos, el reconocimiento por desempeño en su área y adecuada comunicación. En cuanto a los elementos funcionales se evidenció el grado de compromiso e identificación de los miembros de la institución con ésta.

En este estudio se identificaron cuatro áreas principales de responsabilidad que están presentes en el liderazgo que ejercen los docentes de los establecimientos oficiales destacados. Éstos son disciplina, orden, manejo del tiempo y afirmación.

Los alumnos valoran a un docente que los promueve en forma positiva pues pone énfasis en una actitud de colaboración compartida, y a través de la afirmación constante predice el éxito en el desempeño de los estudiantes.

La actitud que el alumno asume ante la escuela y el comportamiento que tiene en el aula, depende de su percepción sobre el contexto escolar y de las circunstancias en las que se da un aprendizaje efectivo. Esto les permite desarrollar actitudes positivas hacia el aprendizaje, lo que influye en el logro de las expectativas.

Los profesores y los alumnos tienen un fuerte compromiso con relación al proceso de aprendizaje y la sensación que prevalece es de una atmósfera de orgullo con las particularidades con la que éste se desarrolla.

La percepción del clima social escolar muestra una sensación de bienestar general en la comunidad educativa. Hay una sensación de confianza que se produce por una convivencia con respeto mutuo y en la que la satisfacción es descrita en términos positivos por los sujetos involucrados.

El clima social del aula se muestra altamente participativo y favorecedor a la construcción de conocimiento. Los alumnos y padres de familia valoran la disciplina exigente pero justa. Poseen un sentido de pertenencia por lo que se involucran en la práctica cotidiana.

.

VIII. RECOMENDACIONES

Es crucial asegurar oportunidades para el desarrollo de las habilidades que permitan el estímulo y fortalecimiento del liderazgo docente.

Estimular la formación y la promoción de líderes transformacionales que cuenten con las competencias requeridas para que promuevan un aprendizaje que permee en los alumnos.

Se requiere de un sistema de apoyo para la mejora continua de los procesos de enseñanza-aprendizaje, que incluya la divulgación de los casos en que los establecimientos obtienen resultados positivos.

El conjunto de responsabilidades y sus indicadores pueden ser la base para la formación, evaluación y autoevaluación constante de los docentes.

La concentración de la valoración que hacen de los distintos aspectos explorados del clima social, puede propiciar la reflexión de los involucrados, lo que permitiría potenciar los aspectos positivos y fortalecer las debilidades.

IX. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arancibia, Violeta. 2004. *Efectividad Escolar: Un Análisis Comparado*. En www.cepchile.cl/dms/archivo_1819_1298/rev47_arancibia.pdf
- Arón, A.M. y Milicic, N. 1999. «Climas sociales tóxicos y climas sociales nutritivos para el desarrollo personal en el contexto escolar.» *Revista Psykhé*, 2 (9): 117-123.
- Aterhouse-Coopers, LLP. 2007. *El Estudio independiente en Educa Liderazgo: Principal Informe*. Recuperado en <http://www.dfes.gov.uk/research/data/uploadfiles/RR818A.pdf>
- Barber, J. Michael y Mona Mourshed. 2007. *Como hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos*. Traducción de Pablo Quintaríos. Cuaderno No. 41. PREAL .
- Bass, Bernard M. 1985. *Leadership and performance beyond expectation* Editorial Collen Macmillan. Londres, Inglaterra.
- _____; 1988. El impacto de los directores transformacionales en la vida escolar en: La gestión educativa ante la innovación y el cambio. II Congreso Mundial Vasco-Narcea, Madrid.
- _____; 1987. "Policy implications of a new paradigm of leadership". Conferencia desarrollada en la United States Naval Academy En *Military Leadership: Traditions and Future Trends*, XV (123): 155-164)..
- Bello, J. R. 2008. *Estilos de liderazgo pedagógico presentes en profesores jefes de una escuela de educación general básica de la comuna de Cerro Navía*. Tesis Universidad Católica Silva Henríquez, Chile.
- Bernal, J. 2001. Liderar el cambio: El liderazgo transformacional. Departamento Ciencias de la Educación, Universidad de Zaragoza. <http://didac.unizar.es/jlbernal/Lid.trnasf.html>.
- Bolívar, Antonio. 2009 Una dirección para el aprendizaje. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. Vol 7, numero 1 <http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol7num1/editorial.pdf>
- Bris, M. 2000 . *Clima de trabajo y organizaciones que aprenden*. Universidad de Alcalá. En <http://ddd.uab.es/pub/educar/0211819Xn27p103.pdf>.

- Casassus, J. 2000. *Problemas de la gestión educativa en América Latina (la tensión entre los paradigmas de tipo A y el tipo B)*. En www.unesco.cl/medios/biblioteca/documentos/gestion_problemas_gestion_educativa_casassus.pdf
- _____; 2007. «Liderazgo Transformacional: influencia en la visión compartida, aprendizaje, innovación y resultado organizativo». *Revista Europea de dirección. Ciencias de la Educación*, Universidad de Zaragoza. <http://didac.unizar.es/jlbernal/Lid.trnasf.html>.
- Del Bosque, P.A., et. Al. 2004. «Las variabilidades y las dualidades en el Liderazgo Distribuido: Las conclusiones de una Revisión Sistemática de la Literatura. » *Revista La Administración educativa de la Gestión y Liderazgo*, 32 (4): 439-457.
- Delors J. 1996. *La educación encierra un tesoro*. Santillana, UNESCO. 318 págs.
- Díaz-Aguado, M.J. 1983. «Las expectativas en la interacción profesor alumno». *Revista Española de Pedagogía*, (162), 563-588.
- Dirección General de Evaluación e Investigación Educativa -DIGEDUCA-. 2009. Folleto Informativo ¿QUÉ ES LA DIGEDUCA? Guatemala.
- Fernández Díaz Juan y Jorge Asenciso Muñoz. 1994. «La medida de clima escolar y de clima de clase. Apuntes de educación ». *Revista de Ciencias de La Educación*. 153 (2): 24-31.
- García, Romerosa y Llorén, S. 2007. Liderazgo Transformacional: influencia en la visión compartida, aprendizaje, innovación y resultado organizativo. *Revista Europea de dirección*. VI (33): 23-33.
- Giraldo, J. 2006. *Panorama sobre los estudios de clima organizacional* en <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2285849>
- González Orellana, C. 2007. *Historia de la Educación en Guatemala*. Guatemala: Editorial Universitaria. 607 págs.
- González, M.T. 1990. *Nuevas perspectivas en el análisis de las organizaciones educativas*. 1º Congreso Interuniversitario de Organización Escolar. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Instituto Nacional de Estadística. 2008. *Encuesta Nacional de Condiciones de Vida*. Guatemala: INE Gobierno de Guatemala. 239 págs.

- Instituto Nacional de Estadística. 2009. *Ficha Técnica del Índice de Precios al Consumidor*. Guatemala: INE Gobierno de Guatemala. 390 págs.
- Jiménez, Juan J. 2010. Acta del *Primer Congreso Iberoamericano de Liderazgo Educativo*, Chile, Conocimiento. 34 págs.
- Johnson, J., Gálvez-Sobral, A., y Moreno, M. 2009. *Establecimientos oficiales destacados*. Guatemala: Dirección General de Evaluación e Investigación, Ministerio de Educación.
- Leithwood K. y Jantzi D. 2000. *Liderazgo cambiante en tiempos cambiantes*. Philadelphia, Open University Press. 94 págs.
- Leithwood, K. et al. 2004. *How Leadership Influences Student Learning*. Ontario, The Wallace Foundation. Ontario. 173 págs.
- Luján Muñoz, J. 2002. *Breve historia contemporánea de Guatemala*. Guatemala: Fondo de Cultura Económica. 418 págs.
- Lupano, M. A. y Castro, A. 2007. *Estudios sobre el liderazgo. Teorías y evaluación*. Editorial Paidós, ISBN 978 - 950 - 12 - 2913 - 4. Recuperado de <http://www.palermo.edu/cienciassociales/publicaciones/pdf/psico6/6Psico%2008>
- Marzano, R.J. y McNulty, B. 2004. «El liderazgo, Qué chispas, qué aprende, es la mejora de la Escuela? *Revista El Liderazgo Educativo*. 16 (3): 305-325.
- Ministerio de Educación. 2006. *Sistema de Información Educativa*. En: http://mineduc.gob.gt/ie/listn.asp?establecimiento=&codigoudi=&skin=es&id_Muni=0&geografica
- Ministerio de Educación. 2007. *Plan de Educación 2008-2012*. Guatemala.
- Ministerio de Educación. 2008. *Índice de Avance Educativo Municipal*. Guatemala: Publicaciones USAID Diálogo para la Inversión Social.
- Moreno, M., et al. 2009. *Informe Técnico de Factores Asociados al Rendimiento Escolar de Graduados, de acuerdo a la Evaluación Nacional de Lectura y Matemáticas 2008*. Guatemala, Ministerio de Educación. En: <http://www.mineduc.gob.gt/DIGEDUCA>
- Moos, R. H., Moos, B., y Tackett, E. J. 2000. *Escalas de clima social*. Oregon: TEA. El Centro para Estudios de Liderazgo. <http://www.leadershipdevelopment.co.uk/>

- Murillo, F.J. 2008. El movimiento de investigación de Eficacia Escolar. En F.J. Murillo (Coord.), *La investigación sobre Eficacia Escolar en Iberoamérica. Revisión internacional del estado del arte*. Bogotá: Convenio Andrés Bello
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo – Guatemala. 2009. *Informe estadístico de la violencia en Guatemala*. Guatemala: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo – Guatemala. 295 págs.
- Purkey, S.C. y Smith, M. 1983. «Las Escuelas efectivas: Una Revisión» *Revista El Diario de la Escuela de enseñanza primaria*, 83 (4): 426-452.
- _____; 1985. : «Las Implicaciones de la Política del Distrito de la Literatura Efectiva de Escuelas. » *Revista El Diario de la Escuela de enseñanza primaria*, 85 (3): 352-389.
- Quinn, D. M. 2002. «El Impacto de Principal Liderazgo en Comportamientos en Comportamientos en la Práctica y el Estudiante Instruccional Compromiso» *Revista. El diario de la Administración Educativa*, 40 (5): 447-467.
- Ranson, S. Farrell, C., Peim, N. y Smith, P. 2005. ¿Importa el Gobierno para la La Eficacia de la escuela? *Revista Educa Mejora*. Vol. 16 (3): 305-325.
- Robertson, J. & Molinero, T. 2007). «Liderazgo y Equidad: El caso de Nueva Zelanda». *Eduque Liderazgo y Gestión*, 27 (1): 91-103.
- Rodríguez Garrán, N. 2004 «El Clima Escolar. » *Revista Investigación y Educación, versión digital* , 3 (7), 7-14.
- Salazar, M. A. 2008. «El liderazgo transformacional ¿modelo para organizaciones educativas que aprenden? » *UNIrevista* , 1 (3): 12-24.
- Sanderes y Rivers .1996. *Cumulative and Residual Effects of Teachers on Future Student Academic Achievement*. Tesis University of Tennessee. 134 págs.
- Santiago. Valdés, H., Treviño, E., Acevedo, C., Castro, M., Carrillo, et. Al. 2008. *Los aprendizajes de los estudiantes de América Latina y el Caribe: Resumen Ejecutivo del Primer Reporte de Resultados del Segundo Estudio Regional Comparativo y Explicativo*. En <http://unesdoc.unesco.org/>
- Schermerhorn, J.R., 2001. *El Liderazgo situacional: Las conversaciones con Paul Hersey*. El Centro para Estudios de Liderazgo. En <http://www.leadershipdevelopment.co.uk/>

- Shoho, A. 2005. «El Liderazgo Instruccional comprensivo por los Modelos Mentales de Tres Directores de Escuela de enseñanza primaria. » *Revista La Administración educativa* Trimestral, 41 (3): 554-577.
- Subdirección de Análisis de Datos de Evaluación e Investigación. 2010. *Informe Departamental y Municipal Primaria 2008*. Guatemala: Dirección General de Evaluación e Investigación Educativa, Ministerio de Educación.
- Tariffi , John .1995. *Estilos de liderazgo y la escuela*. Traductor María José Armas. España, Narcea: 431 págs.
- Ubben G. y Hughes L. 1987. *El director: Liderazgo creativo para escuelas efectivas*. Traducido por Juan Fernández. San José, Costa Rica; UENED. 141 págs.
- UNESCO. 2001. *Primer estudio internacional comparativo sobre lenguaje, matemáticas y factores asociados, para alumnos de tercer y cuarto grado de la educación básica. Informe técnico*. Santiago: Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación. 327 págs.
- UNESCO . 2002. *Estudio cualitativo de escuelas con resultados destacables de siete países latinoamericanos*. Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación de la UNESCO [LLECE]
- Valdés, Santiago; et. al. 2008. *Los aprendizajes de los estudiantes de América Latina y el Caribe: Resumen Ejecutivo del Primer Reporte de Resultados del Segundo Estudio Regional Comparativo y Explicativo*. En <http://unesdoc.unesco.org/>
- Villa A. y L. M. Villar. 1992. *Clima organizativo y de aula*. Gobierno Vasco, Servicio de publicaciones.59 págs.
- Walberg, H.J. y Scott, R. 1979. Las escuelas son Sólo Insuficientes. *El Liderazgo educativo*, 37 (1), 24-27.
- Yukl, G. 1994. Leadership in organizations. Prentice Hall International Editions . en http://www.libroeducacion.mec.es/re350/re350_10.pdf
- _____; 2006. *El liderazgo en Organizaciones*. Sexta edición. Nueva Jersey: Prentice Hall Internacional Ediciones. En http://www.libroeducacion.mec.es/sa845/sa843_23.pdf
- Zurita, G. 2008. *Probabilidad y Estadística, Fundamentos y Aplicaciones*. Ediciones del Instituto de Ciencias Matemáticas. en <http://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/20696/1/D-91022.pdf>

V.ANEXOS

A. CATEGORIZACIÓN DEL LIDERAZGO

CATEGORÍAS

Afirmación	Indica al alumno cuando realiza bien el trabajo.
	Orienta al alumno para que incluya los elementos que le permitirán realizar exitosamente un trabajo.
	Confronta al alumno con el error para que busque estrategias y lo corrija.
	Guía al alumno para que pueda aprender de los errores que comete.
	Utiliza la reflexión como medio que el estudiante se responsabilice de sus acciones.
	Ayudo al alumno a elaborar planes de acción que le permitirán superar sus debilidades
	Planifico actividades para que el alumno supere las dificultades en el aula.

Premiación individual	Felicita al alumno por el esfuerzo demostrado.
	Felicita al alumno cuando muestra intención de aprender.

Comunicación	Se siente cómodo al conversar con los alumnos.
	Pregunta a los alumnos sobre cómo se sienten
	Conversa con los alumnos acerca de sus gustos
	Se preocupa por los sentimientos de los alumnos
	Conversa con el alumno sobre su familia.
	Conversa con el alumno sobre asuntos relativos a la escuela

Disciplina	Aplico sanciones como único medio para corregir errores. a los alumnos realmente involucrados
	Explica las razones por las que sanciona a los alumnos
	Comunica en forma clara los límites.
	Tiene consistencia en aplicar las normas disciplinarias.
	En forma conjunta con los alumnos, fijan las normas de disciplina
Expectativa	Reafirma en los alumnos la capacidad de aprender.
	Verbaliza disfrutar de la enseñanza.
	Predice el éxito escolar mis alumnos.
	Considera que los alumnos tienen altas probabilidades de aprender.
Manejo del Tiempo	Procura que el alumno realice actividades de aprendizaje durante la jornada escolar
	Organiza las transiciones entre actividades para que no existan tiempos muertos.
	Brinda instrucciones claras para la realización de las actividades
	Lleva a cabo la transición entre áreas (asignaturas) sin pérdidas de tiempo.
Orden	Describe detalladamente todo procedimiento que deben seguir los alumnos.
	Guía el trabajo de los alumnos en forma ordenada
	Establece rutinas respecto al trabajo en el aula.
Relaciones	Conoce a los padres de familia de sus alumnos.
	Registra los aspectos relevantes, personales y familiares de los alumnos
	Se muestra alegre y optimista
	Fomenta el diálogo entre los estudiantes y padres de familia.

Fuente: Elaboración propia

B. INSTRUMENTOS PARA LA EVALUACIÓN DEL CLIMA ESCOLAR EN ESCUELAS PRIMARIAS

Categoría

Aspectos que se evalúan

Convivencia
General

Conflictividad	Existen pocos conflictos.
Resolución de conflicto	Los problemas que se presentan se resuelven adecuadamente.
	Los problemas que se presentan se resuelven oportunamente.
Relación entre los actores	Existe un ambiente de armonía.
	Se refleja buena relación entre los profesores.
	Las relaciones entre alumnas son buenas.
	Las relaciones entre alumnas y profesores son buenas.
	Las relaciones con los padres de familia son buenas.
	La directora y los profesores nos llevamos bien
	Existe buena relación entre la directora y los padres de familia.
	La directora y los alumnos se llevan bien.
	Me llevo bien con la directora.
	Me llevo bien con los otros profesores.
	Mis alumnos y yo nos llevamos bien.
Me llevo bien con los padres de familia de otros grados.	
Comunicación	Hay buena comunicación entre los padres de familia y la escuela.
	Hay buena comunicación entre los profesores
	Hay buena comunicación entre profesores y alumnas.
	Hay buena comunicación entre profesores y los padres.
	La directora mantiene buena comunicación conmigo.
	La maestra de mi hija tiene buena comunicación conmigo.
Clima de confianza	Yo confío en los otros profesores.

Fuente: Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación.

Reconocimiento	Se reconoce la labor de los profesores mediante estímulos por su desempeño.
	Se reconoce el esfuerzo de los alumnos mediante la entrega de diplomas.
	Se reconoce la participación de los padres.
	Se reconoce a las alumnas que se esfuerzan.

Satisfacción y Cumplimiento de Expectativas	Me siento satisfecho de lo que mis alumnos aprenden en la escuela.
	Me siento orgullosa de trabajar en esta escuela.
	Se reconoce la participación de los padres de familia mediante la entrega de diplomas.
	Estoy motivado para apoyar la escuela.
	El director ha cumplido con mis expectativas.

Fuente: Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación.

C. ESCALA DE CLIMA SOCIAL ESCUELA: EL AULA

Implicación	1. Los alumnos ponen mucho interés en lo que hacen en esta clase.
	18. Aquí los alumnos hacen tareas muy diferentes de unos días a otros
	19. Los alumnos pasan el tiempo deseando que acabe la clase
	28. En esta clase casi todos prestan atención a lo que dice el profesor.
	37. Muy pocos alumnos toman parte en las discusiones o actividades de clase
	46. Muchos alumnos se distraen en clase haciendo garabatos o pasándose papelitos
	55. Los alumnos presentan a sus compañeros algunos trabajos que han hecho
	64. En esta clase, muchos de los alumnos parecen estar medio dormidos
	73. Aquí, a veces, los alumnos hacen trabajos extra por su propia iniciativa
82. A los alumnos realmente les agrada esta clase	

Afiliación	2. En esta clase, los alumnos llegan a conocerse realmente bien unos a otros.
	11. Los alumnos no están interesados en llegar a conocer a sus compañeros
	20. En esta clase se hacen muchas amistades
	29. Aquí, fácilmente se forman grupos para realizar proyectos o tareas
	38. En esta clase a los alumnos les agrada colaborar en los trabajos.
	47. A los alumnos les gusta ayudarse unos a otros para hacer sus deberes
	56. Aquí, los alumnos no tienen muchas oportunidades de conocerse unos a otros
	65. Se tarda mucho tiempo en conocer a todos por su nombre
	74. En esta clase hay alumnos que no se llevan bien
	83. Algunos compañeros no se llevan bien entre ellos en la clase

Ayuda	3. Dedico tiempo a hablar con los alumnos
	12. Muestro interés personal por los alumnos.
	21. Parezco más un amigo que una autoridad
	30. El profesor hace más de lo que debe para ayudar a los alumnos
	39. Cuando un alumna no sabe las respuestas el profesor le hace sentir vergüenza.

	48. Les hablo a los alumnos como si se tratara de niños pequeños
	57. Si los alumnos quieren que se hable sobre un tema, el profesor buscará tiempo para hacerlo
	66. Este profesor quiere saber qué es lo que les interesa aprender a los alumnos
	75. El profesor confía en los alumnos
	84. Aquí, los alumnos deben tener cuidado con lo que dicen

Tareas	4. Casi todo el tiempo de clase se dedica a la lección del día.
	13. Se espera que los alumnos hagan sus tareas escolares solamente en clase.
	22. Dedicamos mucho tiempo a discutir actividades sin relación con la materia de clase
	31. Aquí, es muy importante haber hecho las tareas
	40. En esta clase los alumnos no trabajan mucho
	49. Aquí los alumnos hacen lo que quieren.
	58. Si un alumno falta a clase un par de días, tiene que recuperar lo perdido
	67. A menudo, el profesor dedica tiempo de la clase para hablar sobre cosas no relacionadas con el tema
	76. Esta clase parece más una fiesta que un lugar para aprender algo
	85. El profesor sigue el tema de la clase y no se desvía de él

Competitividad	5. Los alumnos se sienten presionados para competir entre ellos.
	14. Los alumnos se esfuerzan mucho por obtener las mejores notas.
	23. Algunos alumnos siempre tratan de ser los primeros en responder
	32. En esta clase los alumnos no compiten para hacer las tareas escolares.
	41. Aquí si uno entrega tarde los deberes, te bajan la nota
	50. En esta clase no son muy importantes las calificaciones
	59. Aquí, a los alumnos no les importa qué nota reciben otros compañeros
	68. Los alumnos tienen que trabajar duro para obtener buenas notas
	77. A veces la clase se divide en grupos para competir en tareas unos con otros
	86. Generalmente, los alumnos aprueban aunque no trabajen mucho

Fuente: Moos, R.H. Adaptación Argentina Universidad de Buenos Aires

Organización	6. Esta clase está muy bien organizada.
	15. En esta clase, los alumnos casi siempre están callados.
	24. Los alumnos de esta clase pasan mucho tiempo jugando.
	33. En esta clase se forma un gran lío.
	42. Se tiene que decir a los alumnos que se sienten en su lugar
	51. Hay que pedir que los alumnos no hagan tanto ruido
	60. Los trabajos que se piden están claros y cada uno sabe lo que tiene que hacer
	69. Esta clase rara vez comienza a su hora
	78. Aquí las actividades son planeadas clara y cuidadosamente
	87. Los alumnos no interrumpen al profesor cuando está hablando

Claridad	7. Hay un conjunto de normas claras que los alumnos tienen que cumplir
	16. Aquí parece que las normas cambian mucho.
	25. El profesor dice lo que le pasará al alumno si no cumple las normas de clase
	34. El profesor aclara cuáles son los normas de la clase
	43. Se procura que se cumplan las normas establecidas en clase
	52. Los alumnos podrán aprender según como se sienta el profesor ese día
	61. Existen unas normas claras para hacer las tareas en clase
	70. El profesor explica en las primeras semanas las normas sobre lo que los alumnos podrán hacer aquí
	79. Los alumnos no están siempre seguros de cuándo algo va contra las normas
	88. El profesor se comporta siempre igual con los que no siguen las normas

Control	8. En esta clase, hay pocas normas que cumplir.
	17. Si un alumno no cumple una norma en esta clase, seguro será sancionado.
	26. Soy estricto.
	35. Los alumnos pueden “tener problemas” con el profesor por hablar cuando no deben
	44. Aquí, los alumnos no siempre tienen que seguir las normas
	53. Los alumnos pueden ser castigados si no están en su lugar al comenzar la clase

	62. Aquí, es más fácil que te castiguen que en otras clases
	71. El profesor “ aguanta” mucho
	80. El profesor expulsará a un alumno fuera de clase si se porta mal
	89. Cuando un profesor propone una norma, la hace cumplir

Innovación	9. En la clase se están introduciendo nuevas ideas.
	27. Normalmente, aquí se ensayan nuevos o diferentes métodos de enseñanza.
	36. Al profesor le agrada que los alumnos hagan trabajos originales
	45. Los alumnos pueden opinar sobre la forma de emplear el tiempo en la clase
	54. El profesor propone trabajos originales para que los hagan los alumnos
	63. Los alumnos tienen que seguir normas establecidas al hacer sus tareas
	72. Los alumnos pueden elegir su lugar en la clase
	81. Casi todas los días los alumnos hacen el mismo tipo de tareas
	90. En esta clase, se permite a los alumnos preparar sus propios proyectos

Fuente: Moos, R.H. Adaptación Argentina Universidad de Buenos Aires

D. INSTRUMENTOS PARA DOCENTES



Universidad del Valle de Guatemala
Facultad de Educación
Maestría en Liderazgo y Gestión Educativa

Para:
DOCENTES

El presente instrumentos se presenta con el fin de obtener información relacionada con las **características de liderazgo docente y clima social**. Todas las respuestas se manejarán en forma confidencial y se emplearán únicamente para el trabajo de investigación, guardando en todo momento el anonimato de los participantes.

Información sobre la Escuela

Nombre de la escuela:

I. Liderazgo

Instrucciones: A continuación se presentan diversos enunciados sobre las características del liderazgo docente en el aula. Coloque una "X" sobre la respuesta que mejor represente su desempeño. Sírvase responder las mismas con la mayor sinceridad posible.

5	4	3	2	1
Totalmente de acuerdo	de acuerdo	indiferente	en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

Soy un docente que:

	5	4	3	2	1	Describe (opcional)
Indica al alumno cuando realiza bien el trabajo.						
Orienta al alumno para que incluya los elementos que le permitirán realizar exitosamente un trabajo.						
Confronta al alumno con el error para que busque estrategias y lo corrija.						
Guía al alumno para que pueda aprender de los errores que comete.						
Utiliza la reflexión como medio que el estudiante se responsabilice de sus acciones.						
Ayudo al alumno a elaborar planes de acción que le permitirán superar sus debilidades						
Planifico actividades para que el alumno supere las dificultades en el aula.						
Felicita al alumno por el esfuerzo demostrado.						
Felicita al alumno cuando muestra intención de aprender.						
Se siente cómodo al conversar con los alumnos.						

Soy un docente que:

	5	4	3	2	1	Describe (opcional)
Pregunta a los alumnos sobre cómo se sienten						
Conversa con los alumnos acerca de sus gustos						
Se preocupa por los sentimientos de los alumnos						
Conversa con el alumno sobre su familia.						
Conversa con el alumno sobre asuntos relativos a la escuela						
Aplico sanciones como único medio para corregir errores. a los alumnos realmente involucrados						
Explica las razones por las que sanciona a los alumnos						
Comunica en forma clara los límites.						
Tiene consistencia en aplicar las normas disciplinarias.						
En forma conjunta con los alumnos, fijan las normas de disciplina						
Reafirma en los alumnos la capacidad de aprender.						
Verbaliza disfrutar de la enseñanza.						
Predice el éxito escolar mis alumnos.						
Considera que los alumnos tienen altas probabilidades de aprender.						
Procura que el alumno realice actividades de aprendizaje durante la jornada escolar						
Organiza las transiciones entre actividades para que no existan tiempos muertos.						
Brinda instrucciones claras para la realización de las actividades						
Lleva a cabo la transición entre áreas (asignaturas) sin pérdidas de tiempo.						
Describe detalladamente todo procedimiento que deben seguir los alumnos.						
Guía el trabajo de los alumnos en forma ordenada						
Establece rutinas respecto al trabajo en el aula.						
Conoce a los padres de familia de sus alumnos.						
Registra los aspectos relevantes, personales y familiares de los alumnos						
Se muestra alegre y optimista						
Fomenta el diálogo entre los estudiantes y padres de familia.						

II. Clima social

Instrucciones: En esta sección se presentan diversos enunciados sobre el clima social. Coloque una "X" sobre la respuesta que mejor represente su opinión sobre cada afirmación. Sírvase responder las mismas con la mayor sinceridad posible.

En esta escuela:						Describa (opcional)
	5	4	3	2	1	
Existen pocos conflictos.						
Los problemas que se presentan se resuelven adecuadamente.						
Los problemas que se presentan se resuelven oportunamente.						
Existe un ambiente de armonía.						
Se refleja buena relación entre los profesores.						
Las relaciones entre alumnas son buenas.						
Las relaciones entre alumnas y profesores son buenas.						
Las relaciones con los padres de familia son buenas.						
La directora y los profesores nos llevamos bien						
Existe buena relación entre la directora y los padres de familia.						
La directora y los alumnos se llevan bien.						
Me llevo bien con la directora.						
Me llevo bien con los otros profesores.						
Mis alumnos y yo nos llevamos bien.						
Me llevo bien con los padres de familia de otros grados.						
Hay buena comunicación entre los padres de familia y la escuela.						
Hay buena comunicación entre los profesores						
Hay buena comunicación entre profesores y alumnas.						
Hay buena comunicación entre profesores y los padres.						
La directora mantiene buena comunicación conmigo.						
La maestra de mi hija tiene buena comunicación conmigo.						
Yo confío en los otros profesores.						
Se reconoce la labor de los profesores mediante estímulos por su desempeño.						
Se reconoce el esfuerzo de los alumnos mediante la entrega de diplomas.						

En esta escuela:						Describe (opcional)
	5	4	3	2	1	
Estoy motivado para apoyar la escuela.						
El director ha cumplido con mis expectativas.						
Se reconoce la participación de los padres.						
Se reconoce a las alumnas que se esfuerzan.						
Me siento satisfecho de lo que mis alumnos aprenden en la escuela.						
Me siento orgullosa de trabajar en esta escuela.						
Se reconoce la participación de los padres de familia mediante la entrega de diplomas.						

III. Clima social del aula

	5	4	3	2	1
1. Los alumnos ponen mucho interés en lo que hacen en esta clase.					
2. En esta clase, los alumnos llegan a conocerse realmente bien unos a otros.					
3. Dedico tiempo a hablar con los alumnos					
4. Casi todo el tiempo de clase se dedica a la lección del día.					
5. Los alumnos se sienten presionados para competir entre ellos.					
6. Esta clase está muy bien organizada.					
7. Hay un conjunto de normas claras que los alumnos tienen que cumplir					
8. En esta clase, hay pocas normas que cumplir.					
9. En la clase se están introduciendo nuevas ideas.					
10. Los alumnos de esta clase son distraídos					
11. Los alumnos no están interesados en llegar a conocer a sus compañeros					
12. Muestro interés personal por los alumnos.					
13. Se espera que los alumnos hagan sus tareas escolares solamente en clase.					
14. Los alumnos se esfuerzan mucho por obtener las mejores notas.					
15. En esta clase, los alumnos casi siempre están callados.					
16. Aquí parece que las normas cambian mucho.					
17. Si un alumno no cumple una norma en esta clase, seguro será sancionado.					
18. Aquí los alumnos hacen tareas muy diferentes de unos días a otros					
19. Los alumnos pasan el tiempo deseando que acabe la clase					
20. En esta clase se hacen muchas amistades					

	5	4	3	2	1
21. Parezco más un amigo que una autoridad					
22. Dedicamos mucho tiempo a discutir actividades sin relación con la materia de clase					
23. Algunos alumnos siempre tratan de ser los primeros en responder					
24. Los alumnos de esta clase pasan mucho tiempo jugando.					
25. El profesor dice lo que le pasará al alumno si no cumple las normas de clase					
26. Soy estricto.					
27. Normalmente, aquí se ensayan nuevos o diferentes métodos de enseñanza.					
28. En esta clase casi todos prestan atención a lo que dice el profesor.					
29. Aquí, fácilmente se forman grupos para realizar proyectos o tareas					
30. El profesor hace más de lo que debe para ayudar a los alumnos					
31. Aquí, es muy importante haber hecho las tareas					
32. En esta clase los alumnos no compiten para hacer las tareas escolares.					
33. En esta clase se forma un gran lío.					
34. El profesor aclara cuáles son los normas de la clase					
35. Los alumnos pueden "tener problemas" con el profesor por hablar cuando no deben					
36. Al profesor le agrada que los alumnos hagan trabajos originales					
37. Muy pocos alumnos toman parte en las discusiones o actividades de clase					
38. En esta clase a los alumnos les agrada colaborar en los trabajos.					
39. Cuando un alumna no sabe las respuestas el profesor le hace sentir vergüenza.					
40. En esta clase los alumnos no trabajan mucho					
41. Aquí si uno entrega tarde los deberes, te bajan la nota					
42. Se tiene que decir a los alumnos que se sienten en su lugar					
43. Se procura que se cumplan las normas establecidas en clase					
44. Aquí, los alumnos no siempre tienen que seguir las normas					
45. Los alumnos pueden opinar sobre la forma de emplear el tiempo en la clase					
46. Muchos alumnos se distraen en clase haciendo garabatos o pasándose papelitos					
47. A los alumnos les gusta ayudarse unos a otros para hacer sus deberes					
48. Les hablo a los alumnos como si se tratara de niños pequeños					
49. Aquí los alumnos hacen lo que quieren.					
50. En esta clase no son muy importantes las calificaciones					
51. Hay que pedir que los alumnos no hagan tanto ruido					

	5	4	3	2	1
52. Los alumnos podrán aprender según como se sienta el profesor ese día					
53. Los alumnos pueden ser castigados si no están en su lugar al comenzar la clase					
54. El profesor propone trabajos originales para que los hagan los alumnos					
55. Los alumnos presentan a sus compañeros algunos trabajos que han hecho					
56. Aquí, los alumnos no tienen muchas oportunidades de conocerse unos a otros					
57. Si los alumnos quieren que se hable sobre un tema, el profesor buscará tiempo para hacerlo					
58. Si un alumno falta a clase un par de días, tiene que recuperar lo perdido					
59. Aquí, a los alumnos no les importa qué nota reciben otros compañeros					
60. Los trabajos que se piden están claros y cada uno sabe lo que tiene que hacer					
61. Existen unas normas claras para hacer las tareas en clase					
62. Aquí, es más fácil que te castiguen que en otras clases					
63. Los alumnos tienen que seguir normas establecidas al hacer sus tareas					
64. En esta clase, muchos de los alumnos parecen estar medio dormidos					
65. Se tarda mucho tiempo en conocer a todos por su nombre					
66. Este profesor quiere saber qué es lo que les interesa aprender a los alumnos					
67. A menudo, el profesor dedica tiempo de la clase para hablar sobre cosas no relacionadas con el tema					
68. Los alumnos tienen que trabajar duro para obtener buenas notas					
69. Esta clase rara vez comienza a su hora					
70. El profesor explica en las primeras semanas las normas sobre lo que los alumnos podrán hacer aquí					
71. El profesor " aguanta" mucho					
72. Los alumnos pueden elegir su lugar en la clase					
73. Aquí, a veces, los alumnos hacen trabajos extra por su propia iniciativa					
74. En esta clase hay alumnos que no se llevan bien					
75. El profesor confía en los alumnos					
76. Esta clase parece más una fiesta que un lugar para aprender algo					
77. A veces la clase se divide en grupos para competir en tareas unos con otros					
78. Aquí las actividades son planeadas clara y cuidadosamente					
79. Los alumnos no están siempre seguros de cuándo algo va contra las normas					
80. El profesor expulsará a un alumno fuera de clase si se porta mal					

	5	4	3	2	1
81. Casi todas los días los alumnos hacen el mismo tipo de tareas					
82. A los alumnos realmente les agrada esta clase					
83. Algunos compañeros no se llevan bien entre ellos en la clase					
84. Aquí, los alumnos deben tener cuidado con lo que dicen					
85. El profesor sigue el tema de la clase y no se desvía de él					
86. Generalmente, los alumnos aprueban aunque no trabajen mucho					
87. Los alumnos no interrumpen al profesor cuando está hablando					
88. El profesor se comporta siempre igual con los que no siguen las normas					
89. Cuando un profesor propone una norma, la hace cumplir					
90. En esta clase, se permite a los alumnos preparar sus propios proyectos					

Muchas gracias por tu colaboración

!

F. INSTRUMENTOS PARA ALUMNOS



Universidad del Valle de Guatemala
Facultad de Educación
Maestría en Liderazgo y Gestión Educativa

Para:
ALUMNOS

El presente instrumentos se presenta con el fin de obtener información relacionada con las **características de liderazgo docente y clima social**. Todas las respuestas se manejarán en forma confidencial y se emplearán únicamente para el trabajo de investigación, guardando en todo momento el anonimato de los participantes.

Información sobre la Escuela

Nombre de la escuela:

I. Liderazgo

Instrucciones: Las frases siguientes se refieren a tu profesor, las tareas de esta clase, etc. Después de leer cada frase deberás colocar una "X" en lo que tú pienses que sucede. Recuerda que se trata de tu opinión sobre tu clase y no hay respuestas correctas o incorrectas.

5	4	3	2	1
Totalmente de acuerdo	de acuerdo	indiferente	en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

Mi maestro:

	5	4	3	2	1	Describe (opcional)
Me dice cuando hago bien mi trabajo.						
Me orienta para que sea capaz de reconocer lo que hago bien.						
Me guía para que pueda corregir mis errores.						
Indica únicamente sólo los errores que cometo.						
Y yo reflexionamos para identificar mis errores.						
Realiza actividades para que supere las dificultades en el aula.						
Me felicita cuando me esfuerzo por mejorar.						
Se alegra cuando muestro intención de aprender.						
Se siente cómodo al platicar con los alumnos.						
Pregunta a los alumnos sobre cómo se sienten						
Conversa con los alumnos acerca de						

Mi maestro:						Describa (opcional)
	5	4	3	2	1	
los gustos de estos.						
Se preocupa por los sentimientos de los alumnos						
Platica con el alumno sobre su familia.						
Platica con el alumno sobre asuntos relativos a la escuela.						
Y todos en la clase ayudamos a construir las normas de disciplina.						
Culpa a los alumnos por cosas que no hicieron.						
Explica las razones por las que sanciona a los alumnos						
Dice con claridad lo que ocurrirá si no cumplimos las normas.						
Tiene consistencia en aplicar las normas disciplinarias.						
En forma conjunta con los alumnos, eligen las normas de disciplina						
Dice que todos podemos aprender.						
Habla de lo mucho que le gusta enseñar.						
Ha dicho que este año todos aprenderemos						
Dice que todos vamos a ganar el año						
Hace que estamos todo el tiempo trabajando.						
Nos hace que trabajamos en forma ordenada.						
No da rutinas para hacer las cosas en clase.						
Permite que hagamos desorden al cambiar de asignatura.						
Da las instrucciones claras.						
explica cada uno de los pasos para hacer un trabajo						
Establece rutinas respecto al trabajo en el aula.						
Conoce a mis padres de familia.						
y mis padres han platicado.						
Muestra buen ánimo y es alegre						
Fomenta el diálogo entre los estudiantes y padres de familia.						
Me escucha cuando deseo hablar.						

II. Clima social

Instrucciones: En esta sección las frases siguientes se refieren a tu escuela. Después de leer cada frase deberás colocar una "X" en lo que tú pienses que sucede. Recuerda que se trata de tu opinión y no hay respuestas correctas o incorrectas.

En esta escuela:

	5	4	3	2	1	Describe (opcional)
Existen pocos conflictos.						
Los problemas que se presentan se resuelven adecuadamente.						
Los problemas que se presentan se resuelven oportunamente.						
Existe un ambiente de armonía.						
Los profesores tienen buena relación entre ellos.						
Las relaciones entre alumnas son buenas.						
Las relaciones entre alumnas y profesores son buenas.						
Las relaciones con los padres de familia son buenas.						
La directora y los profesores se llevan bien.						
La directora y los padres se llevan bien.						
La directora y los alumnos se llevan bien.						
Me llevo bien con la directora.						
Me llevo bien con los profesores						
Mis padres y yo nos llevamos bien.						
Me llevo bien con los compañeros.						
Hay buena comunicación entre los padres y la escuela.						
Hay buena comunicación entre los profesores.						
Hay buena comunicación entre profesores y alumnas.						
Hay buena comunicación entre profesores y los padres.						
La directora mantiene buena comunicación conmigo..						
Yo confío en los profesores.						
Se reconoce la labor de los profesores mediante estímulos por su desempeño.						
Se reconoce el esfuerzo de los alumnos mediante la entrega de diplomas						

En esta escuela:						Describe (opcional)
	5	4	3	2	1	
Los profesores han cumplido con mis expectativas iniciales.						
Estoy motivado para apoyar la escuela.						
El profesor ha cumplido con lo que yo esperaba para mi hija.						
Se reconoce la participación de los padres.						
Se reconoce a las alumnas que se esfuerzan.						
Me siento satisfecho de lo que mi hija aprende en la escuela.						
Me siento orgullosa de que mi hija estudie en esta escuela.						
Se reconoce la participación de los padres de familia mediante la entrega de diplomas.						

III. Clima social en el aula

Las frases siguientes se refieren al ambiente en esta clase. Después de leer cada frase deberás colocar una "X" en lo que tú pienses que sucede. Recuerda que se trata de tú opinión sobre la clase y no hay respuestas correctas o incorrectas.

	5	4	3	2	1
1. Los alumnos ponen mucho interés en lo que hacen en esta clase.					
2. En esta clase, los alumnos llegamos a conocerse realmente bien unos a otros.					
3. El profesor dedica tiempo a hablar con los alumnos					
4. Casi todo el tiempo de clase se dedica a la lección del día.					
5. Los alumnos se sienten presionados para competir entre ellos.					
6. Esta clase está muy bien organizada.					
7. Hay un conjunto de normas claras que los alumnos tienen que cumplir					
8. En esta clase, hay pocas normas que cumplir.					
9. En la clase se están introduciendo nuevas ideas.					
10. Los alumnos de esta clase son distraídos					
11. Los alumnos no están interesados en llegar a conocer a sus compañeros					
12. El profesor muestra interés personal por los alumnos.					

	5	4	3	2	1
13. Se espera que los alumnos hagan sus tareas escolares solamente en clase.					
14. Los alumnos se esfuerzan mucho por obtener las mejores notas.					
15. En esta clase, los alumnos casi siempre están callados.					
16. Aquí parece que las normas cambian mucho.					
17. Si un alumno no cumple una norma en esta clase, seguro será sancionado.					
18. Aquí los alumnos hacen tareas muy diferentes de unos días a otros					
19. Los alumnos pasan el tiempo deseando que acabe la clase					
20. En esta clase se hacen muchas amistades					
21. El profesor parece más un amigo que una autoridad					
22. Dedicamos mucho tiempo a discutir actividades sin relación con la materia de clase					
23. Algunos alumnos siempre tratan de ser los primeros en responder					
24. Los alumnos de esta clase pasan mucho tiempo jugando.					
25. El profesor dice lo que le pasará al alumno si no cumple las normas de clase					
26. El profesor es estricto					
27. Normalmente, aquí se ensayan nuevos o diferentes métodos de enseñanza.					
28. En esta clase casi todos prestan atención a lo que dice el profesor.					
29. Aquí, fácilmente se forman grupos para realizar proyectos o tareas					
30. El profesor hace más de lo que debe para ayudar a los alumnos					
31. Aquí, es muy importante haber hecho las tareas					
32. En esta clase los alumnos no compiten para hacer las tareas escolares.					
33. En esta clase se forma un gran lío.					
34. El profesor aclara cuáles son las normas de la clase					
35. Los alumnos pueden "tener problemas" con el profesor por hablar cuando no deben					
36. Al profesor le agrada que los alumnos hagan trabajos originales					
37. Muy pocos alumnos toman parte en las discusiones o actividades de clase					
38. En esta clase a los alumnos les agrada colaborar en los trabajos.					
39. Cuando un alumna no sabe las respuestas el profesor le hace sentir vergüenza					

	5	4	3	2	1
40. En esta clase los alumnos no trabajan mucho					
41. Aquí si uno entrega tarde los deberes, te bajan la nota					
42. El profesor rara vez tiene que decir a los alumnos que se sienten en su lugar					
43. El profesor procura que se cumplan las normas establecidas en clase					
44. Aquí, los alumnos no siempre tienen que seguir las normas					
45. Los alumnos pueden opinar sobre la forma de emplear el tiempo en la clase					
46. Muchos alumnos se distraen en clase haciendo garabatos o pasándose papelitos					
47. A los alumnos les gusta ayudarse unos a otros para hacer sus deberes					
48. El profesor habla a los alumnos como si se tratara de niños pequeños					
49. Aquí, generalmente hacemos lo que queremos					
50. En esta clase no son muy importantes las calificaciones					
51. Hay que pedir que los alumnos no hagan tanto ruido					
52. Los alumnos podrán aprender según como se sienta el profesor ese día					
53. Los alumnos pueden ser castigados si no están en su lugar al comenzar la clase					
54. El profesor propone trabajos originales para que los hagan los alumnos					
55. Los alumnos presentan a sus compañeros algunos trabajos que han hecho					
56. Aquí, los alumnos no tienen muchas oportunidades de conocerse unos a otros					
57. Si los alumnos quieren que se hable sobre un tema, el profesor buscará tiempo para hacerlo					
58. Si un alumno falta a clase un par de días, tiene que recuperar lo perdido					
59. Aquí, a los alumnos no les importa qué nota reciben otros compañeros					
61. Existen unas normas claras para hacer las tareas en clase					
62. Aquí, es más fácil que te castiguen que en otras clases					
63. Los alumnos tienen que seguir normas establecidas al hacer sus tareas					
64. En esta clase, muchos de los alumnos parecen estar medio dormidos					
65. Se tarda mucho tiempo en conocer a todos por su nombre					
66. Este profesor quiere saber qué es lo que les interesa aprender a los alumnos					

	5	4	3	2	1
67. A menudo, el profesor dedica tiempo de la clase para hablar sobre cosas no relacionadas con el tema					
68. Los alumnos tienen que trabajar duro para obtener buenas notas					
69. Esta clase rara vez comienza a su hora					
70. El profesor explica en las primeras semanas las normas sobre lo que los alumnos podrán hacer aquí					
71. El profesor " aguanta " mucho					
72. Los alumnos pueden elegir su lugar en la clase					
73. Aquí, a veces, los alumnos hacen trabajos extra por su propia iniciativa					
74. En esta clase hay algunos alumnos que no se llevan bien					
75. El profesor no confía en los alumnos					
76. Esta clase parece más una fiesta que un lugar para aprender algo					
77. A veces la clase se divide en grupos para competir en tareas unos con otros					
78. Aquí las actividades son planeadas clara y cuidadosamente					
79. Los alumnos no están siempre seguros de cuándo algo va contra las normas					
80. El profesor expulsará a un alumno fuera de clase si se porta mal					
81. Casi todos los días los alumnos hacen el mismo tipo de tareas					
82. A los alumnos realmente les agrada esta clase					
83. Algunos compañeros no se llevan bien entre ellos en la clase					
84. Aquí, los alumnos deben tener cuidado con lo que dicen					
85. El profesor sigue el tema de la clase y no se desvía de él					
86. Generalmente, los alumnos aprueban aunque no trabajen mucho					
87. Los alumnos no interrumpen al profesor cuando está hablando					
88. El profesor se comporta siempre igual con los que no siguen las normas					
89. Cuando un profesor propone una norma, la hace cumplir					
90. En esta clase, se permite a los alumnos preparar sus propios proyectos					

Muchas gracias por tu colaboración.

G. INSTRUMENTOS PARA DIRECTORES



Universidad del Valle de Guatemala
Facultad de Educación
Maestría en Liderazgo y Gestión Educativa

Para:
DIRECTORA

El presente instrumentos se presenta con el fin de obtener información relacionada con las **características de liderazgo docente y clima social**. Todas las respuestas se manejarán en forma confidencial y se emplearán únicamente para el trabajo de investigación, guardando en todo momento el anonimato de los participantes.

I. Liderazgo

Instrucciones: A continuación se presentan diversos enunciados sobre las características del liderazgo docente en el aula. Coloque una "X" sobre la respuesta que considere. Sírvase responder las mismas con la mayor sinceridad posible.

El maestro :

	Todos 3	Algunos 2	Ninguno 1	Describa (opcional)
Indica al alumno cuando realiza bien el trabajo.				
Orienta al alumno para que incluya los elementos que le permitirán realizar exitosamente un trabajo.				
Confronta al alumno con el error para que busque estrategias y lo corrija.				
Guía al alumno para que pueda aprender de los errores que comete.				
Utiliza la reflexión como medio que el estudiante se responsabilice de sus acciones.				
Ayudo al alumno a elaborar planes de acción que le permitirán superar sus debilidades				
Planifico actividades para que el alumno supere las dificultades en el aula.				
Felicita al alumno por el esfuerzo demostrado.				
Felicita al alumno cuando muestra intención de aprender.				
Se siente cómodo al conversar con los alumnos.				
Pregunta a los alumnos sobre cómo se sienten				
Conversa con los alumnos acerca de sus gustos				

El maestro: :	Todos 3	Algunos 2	Ninguno 1	Describe (opcional)
Se preocupa por los sentimientos de los alumnos				
Conversa con el alumno sobre su familia.				
Conversa con el alumno sobre asuntos relativos a la escuela				
Aplico sanciones como único medio para corregir errores. a los alumnos realmente involucrados				
Explica las razones por las que sanciona a los alumnos				
Comunica en forma clara los límites.				
Tiene consistencia en aplicar las normas disciplinarias.				
En forma conjunta con los alumnos, fijan las normas de disciplina				
Reafirma en los alumnos la capacidad de aprender.				
Verbaliza disfrutar de la enseñanza.				
Predice el éxito escolar mis alumnos.				
Considera que los alumnos tienen altas probabilidades de aprender.				
Procura que el alumno realice actividades de aprendizaje durante la jornada escolar				
Organiza las transiciones entre actividades para que no existan tiempos muertos.				
Brinda instrucciones claras para la realización de las actividades				
Lleva a cabo la transición entre áreas (asignaturas) sin pérdidas de tiempo.				
Describe detalladamente todo procedimiento que deben seguir los alumnos.				
Guía el trabajo de los alumnos en forma ordenada				
Establece rutinas respecto al trabajo en el aula.				
Conoce a los padres de familia de sus alumnos.				
Registra los aspectos relevantes, personales y familiares de los alumnos				
Se muestra alegre y optimista				
Fomenta el diálogo entre los estudiantes y padres de familia.				

II. Clima social

Instrucciones: En esta sección se presentan diversos enunciados sobre el clima social. Coloque una "X" sobre la respuesta que mejor represente su opinión sobre cada afirmación. Sírvase responder las mismas con la mayor sinceridad posible.

En esta escuela:						Describe (opcional)
	5	4	3	2	1	
Existen pocos conflictos.						
Los problemas que se presentan se resuelven adecuadamente.						
Los problemas que se presentan se resuelven oportunamente.						
Existe un ambiente de armonía.						
Se refleja buena relación entre los profesores.						
Las relaciones entre alumnas son buenas.						
Las relaciones entre alumnas y profesores son buenas.						
Las relaciones con los padres de familia son buenas.						
Me llevo bien con los profesores.						
Existe buena relación entre la directora y los padres de familia.						
La directora y los alumnos se llevan bien.						
Me llevo bien con la directora.						
Me llevo bien con los otros profesores.						
Hay buena comunicación entre los padres de familia y la escuela.						
Hay buena comunicación entre los profesores						
Hay buena comunicación entre profesores y alumnas.						
Hay buena comunicación entre profesores y los padres.						
Yo confío en los profesores.						
Se reconoce la labor de los profesores mediante estímulos por su desempeño.						
Se reconoce el esfuerzo de los alumnos mediante la entrega de diplomas.						
Estoy motivado para apoyar la escuela.						
El trabajo ha cumplido con mis expectativas.						
Se reconoce la participación de los padres.						
Se reconoce a las alumnas que se esfuerzan.						
Me siento satisfecho de lo que los alumnos aprenden en la escuela.						
Me siento orgullosa de trabajar en esta escuela.						
Se reconoce la participación de los padres de familia mediante la entrega de diplomas.						

Muchas gracias por su colaboración.

H. INSTRUMENTOS PARA PADRES DE FAMILIA



Universidad del Valle de Guatemala
Facultad de Educación
Maestría en Liderazgo y Gestión Educativa

Para:
PADRES DE
FAMILIA

El presente instrumentos se presenta con el fin de obtener información relacionada con las **características de liderazgo docente y clima social**. Todas las respuestas se manejarán en forma confidencial y se emplearán únicamente para el trabajo de investigación, guardando en todo momento el anonimato de los participantes.

Información sobre la Escuela

Nombre de la escuela:

I Liderazgo

Instrucciones: A continuación se presentan diversas frases sobre las características del liderazgo docente en el aula. Coloque una "X" sobre la respuesta que mejor represente su opinión. Sírvase responder las mismas con la mayor sinceridad posible.

5	4	3	2	1
Totalmente de acuerdo	de acuerdo	indiferente	en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo

El docente:

						Describa (opcional)
	5	4	3	2	1	
Indica al alumno cuando realiza bien el trabajo.						
Confronta al alumno con el error para que busque estrategias y lo corrija.						
Guía al alumno para que pueda aprender de los errores que comete.						
Ayudo al alumno a elaborar planes de acción que le permitirán superar sus debilidades						
Felicita al alumno por el esfuerzo demostrado.						
Felicita al alumno cuando muestra intención de aprender.						
Pregunta a los alumnos sobre cómo se sienten						
Conversa con los alumnos acerca de sus gustos						
Se preocupa por los sentimientos de los alumnos						
Conversa con el alumno sobre su						

El docente:						Describe (opcional)
	5	4	3	2	1	
familia.						
Conversa con el alumno sobre asuntos relativos a la escuela						
Aplica sanciones como único medio para corregir errores. a los alumnos realmente involucrados						
Explica las razones por las que sanciona a los alumnos						
Comunica en forma clara los límites.						
Tiene consistencia en aplicar las normas disciplinarias.						
En forma conjunta con los alumnos, fijan las normas de disciplina						
Reafirma en los alumnos la capacidad de aprender.						
Verbaliza disfrutar de la enseñanza.						
Predice el éxito escolar mis alumnos.						
Considera que los alumnos tienen altas probabilidades de aprender.						
Describe detalladamente todo procedimiento que deben seguir los alumnos.						
Brinda instrucciones claras para la realización de las actividades						
Conoce a los padres de familia de sus alumnos.						
Se muestra alegre y optimista						
Fomenta el diálogo entre los estudiantes y padres de familia.						
Aplico sanciones como único medio para corregir errores. a los alumnos realmente involucrados						
Explica las razones por las que sanciona a los alumnos						
Comunica en forma clara los límites.						
Tiene consistencia en aplicar las normas disciplinarias.						

II. Clima social

Instrucciones: En esta sección se presentan diversos enunciados sobre el clima social. Coloque una "X" sobre la respuesta que mejor represente su opinión sobre cada afirmación. Sírvase responder las mismas con la mayor sinceridad posible.

En esta escuela:						Describe (opcional)
	5	4	3	2	1	
Existen pocos conflictos.						

En esta escuela:						Describa (opcional)
	5	4	3	2	1	
Los problemas que se presentan se resuelven adecuadamente.						
Los problemas que se presentan se resuelven oportunamente.						
Existe un ambiente de armonía.						
Los profesores tiene buena relación entre ellos.						
Las relaciones entre alumnas son buenas.						
Las relaciones entre alumnas y profesores son buenas.						
Las relaciones con los padres de familia son buenas.						
La directora y los profesores se llevan bien						
La directora y los padres se llevan bien.						
Me llevo bien con la directora.						
Me llevo bien con los profesores						
Mis hijos y yo nos llevamos bien.						
Me llevo bien con los otros padres de familia.						
Hay buena comunicación entre los padres y la escuela.						
Hay buena comunicación entre profesores y alumnas.						
Hay buena comunicación entre profesores y los padres.						
La directora mantiene buena comunicación conmigo..						
La maestra de mi hija tiene buena comunicación conmigo.						
Yo confío en los profesores.						
Se reconoce la labor de los profesores mediante estímulos por su desempeño.						
Se reconoce el esfuerzo de los alumnos mediante la entrega de diplomas						
Los profesores han cumplido con mis expectativas iniciales.						
Estoy motivado para apoyar la escuela.						
El profesor ha cumplido con lo que yo esperaba para mi hija.						
Se reconoce la participación de los padres.						
Se reconoce a las alumnas que se esfuerzan.						

En esta escuela:						Describa (opcional)
	5	4	3	2	1	
Me siento satisfecho de lo que mi hija aprende en la escuela.						
Me siento orgullosa de que mi hija estudie en esta escuela.						
Se reconoce la participación de los padres de familia mediante la entrega de diplomas.						

Muchas gracias por su colaboración