

**UNIVERSIDAD DEL VALLE DE  
GUATEMALA**

**Facultad de Educación**

**Propuesta de modelo de gestión que potencialice el liderazgo del director, para la  
implementación y evaluación de los objetivos pedagógicos.**

**Trabajo profesional presentado por Evelyn Carolina Lechuga Contreras para  
optar al grado académico de  
Maestría en Liderazgo y Gestión Educativa**

**Guatemala  
2012**



**Propuesta de modelo de gestión que potencialice el liderazgo del director, para la implementación y evaluación de los objetivos pedagógicos.**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE DE  
GUATEMALA**

**Facultad de Educación**

**Propuesta de modelo de gestión que potencialice el liderazgo del director, para la  
implementación y evaluación de los objetivos pedagógicos.**

**Trabajo profesional presentado por Evelyn Carolina Lechuga Contreras para  
optar al grado académico de  
Maestría en Liderazgo y Gestión Educativa**

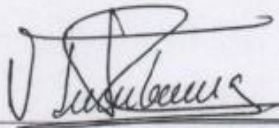
**Guatemala  
2012**

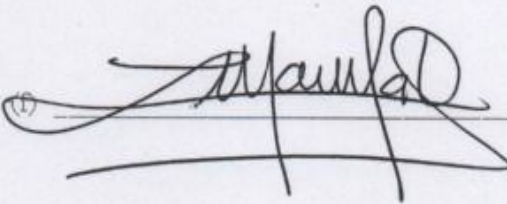
Vo. Bo. :

(f)   
Asesora: Mariela Isabel Zelada Ochoa

Tribunal Examinador:

(f) 

(f) 

(f) 

Fecha de aprobación: Guatemala 18 de junio de 2012

## CONTENIDO

LISTA DE CUADROS .....	vii
LISTA DE GRÁFICOS .....	viii
RESUMEN .....	ix
Capítulos	
I. INTRODUCCIÓN .....	1
II. MARCO TEÓRICO .....	2
A. Gestión escolar y la relación con el rol del director dentro del centro educativo .....	3
B. Liderazgo del director y tipología de liderazgo según el modelo de gestión escolar.....	7
C. Liderazgo pedagógico y su impacto en el rendimiento escolar .....	11
D. Competencias administrativas, pedagógicas y actitudinales requeridas para el director según el modelo de líder –gestor...	14
E. Funciones del liderazgo del director que mejoran los resultados de aprendizaje .....	17
F. El Proyecto Educativo Institucional (PEI) como elemento vital para la gestión de centros educativos.....	21
G. La evaluación en los centros educativos .....	22
III. MARCO CONTEXTUAL .....	33
A. Antecedentes .....	33
B. Ubicación de las EDM .....	34
C. Marco legal nacional .....	35
IV. MARCO METODOLÓGICO.....	38
A. Selección de casos .....	38
B. Instrumentos .....	39

V.	RESULTADOS .....	41
VI.	MODELO DE GESTIÓN.....	58
VII.	CONCLUSIONES .....	77
VIII.	RECOMENDACIONES .....	80
IX.	BIBLIOGRFÍA .....	83
X.	ANEXOS .....	86

## LISTA DE CUADROS

Cuadro	Página
1. Competencias del director escolar según PREAL.....	15
2. Dimensiones del liderazgo del director .....	19
3. Comparación del liderazgo que influye en el proceso de enseñanza- aprendizaje de la OCDE y las prácticas de EDF.....	50
4. Dimensiones del liderazgo del director relacionadas con la gestión del centro educativo de las EDF .....	52

## LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica	Página
1. Componentes de la gestión de calidad .....	6
2. Efectos del liderazgo .....	9
3. Funciones del liderazgo que influyen en la enseñanza –aprendizaje .. ...	17

## **Resumen**

En la actualidad el rol del director escolar ha colaborado más fuerza, dejando de ser un mero administrador de recursos educativos y convirtiéndose en un líder escolar, que no solo modela con su ejemplo sino que guía y motiva a todo su equipo a cargo para que se alcancen los objetivos pedagógicos e institucionales. Diferentes organizaciones dedicadas a la investigación educativa confirman el impacto que éste tiene en la mejora de procesos educativos dentro del aula. Por lo que esta propuesta realizada posterior a la investigación cualitativa de tipo estudio de casos en tres Escuelas Demostrativas del Futuro de la ciudad de Guatemala, muestra las prácticas que llevan a cabo las directoras de nivel primario de las escuelas en sus planteles. Prácticas que les han permitido hacer cambios e implementar mejoras en la labor docente y por consiguiente en los resultados de sus estudiantes. Al final del trabajo se brindan recomendaciones a las escuelas con las que se trabajó así como al Ministerio de Educación por ser los encargados directos de dichos establecimientos.

## I. INTRODUCCIÓN

Este trabajo de graduación pretende en un primer momento profundizar respecto a la gestión de centros educativos y la influencia del liderazgo del director en el logro de los objetivos pedagógicos. Y posteriormente presentar el estudio de casos llevado a cabo en tres escuelas públicas de la ciudad de Guatemala que poseen la certificación de Escuelas Demostrativas del futuro y que han demostrado obtener resultados favorables en la formación de sus estudiantes, relacionados con el tipo de liderazgo y gestión que han llevado a cabo las directoras de las instituciones.

El objetivo de llevar a cabo esta investigación radica en:

1. Analizar la percepción de los directores de las instituciones mencionadas respecto a la evaluación como medio para obtener información sobre el logro de los objetivos pedagógicos establecidos en el PEI.
2. Determinar el tipo de liderazgo ejercido por los directores de las instituciones mencionadas dentro de su centro educativo, para el logro de los objetivos pedagógicos.
3. Determinar las estrategias de gestión implementadas por los directores de las instituciones mencionadas para facilitar mejores dentro del centro educativo.
4. Identificar las prácticas de gestión exitosas implementadas por los directores de las instituciones mencionadas que permiten o facilitan el cumplimiento de los objetivos pedagógicos propuestos en el PEI.

Para así finalmente proponer un modelo de gestión para directores, que permita potencializar la labor estos dentro de su centro educativo.

## II. MARCO TEÓRICO

Para poder comprender mejor este trabajo es necesario definir y delimitar algunos conceptos relevantes para la propuesta de trabajo, que permitan al lector conocer el marco de referencia que existe y es tomado en cuenta para sustentar y justificar la importancia de un modelo de dirección educativa centrado en la gestión y el liderazgo del director, que es la temática que se abordará. Esta propuesta busca hacer un aporte al trabajo que desempeñan los directores, con el fin de concretizar las funciones y características que se requieren para alcanzar los objetivos pedagógicos y así impactar positivamente a nivel institucional.

Conforme las sociedades han ido cambiando y evolucionando las exigencias educativas también han ido modificándose. En este aspecto, no solo el rol de los docentes y los estudiantes se ha visto afectado, sino que el del director <sup>1</sup> también. Cada vez más investigaciones, realizadas por entidades tales como el Programa de Promoción de la Reforma Educativa en Latinoamérica (PREAL), la Organización de las Naciones Unidas para la Educación (UNESCO), y la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI), entre otros, respaldan el hecho que la figura del director es clave en la planeación, ejecución, seguimiento y evaluación de diversos procesos que se dan dentro de las instituciones educativas, tanto a nivel de los docentes como de los estudiantes. Por lo que las competencias que éste debe de tener, así como el rol que desempeña para poder realizar de forma efectiva su labor y lograr buenos resultados en el rendimiento se han ido transformando. Al respecto Anderson (2010), señala que:

*<<El liderazgo del director a nivel de escuelas juega un rol altamente significativo en el desarrollo de cambio en las prácticas docentes, en la calidad de estas prácticas, y en el impacto que presentan sobre la calidad de aprendizaje de los alumnos en las escuelas>>*

---

<sup>1</sup> Entiéndase director, como la persona responsable de llevar a cabo la gestión del centro educativo, sea hombre o mujer.

Según la UNESCO (1993), la escuela es el ámbito institucional donde ocurre el aprendizaje y el cambio en los aprendizajes. Y el resultado de los procesos de aprendizaje de los alumnos depende en gran medida del tipo de escuela en que ellos estudian. Por lo que es necesario desarrollar un nuevo modelo de gestión /dirección, de los establecimientos, la cual incluye reafirmar la función estratégica del director escolar. Quien para lograr esta función, debe desarrollar competencias organizativas especializadas e instrumentos adecuados que apoyen su quehacer y así efectivicen su desempeño. Bajo esta visión, el director es el responsable del funcionamiento del establecimiento y desempeño de sus docentes y por consiguiente de los resultados de los aprendizajes de los niños. Esto es afirmado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE; 2009) al momento de plantear que los líderes escolares (directores) ahora son responsable en gran medida de los resultados de aprendizaje de docentes y alumnos.

Aunado a la gestión, las competencias relacionadas con el liderazgo del director han cobrado fuerza, situando estas uno de los factores que inciden en el mejoramiento escolar, ya que permite la implementación y ejecución de los procesos de gestión.

Los párrafos anteriores sirven de antecedente para describir de manera general los nuevos retos sobre la dirección escolar, a continuación se profundizará sobre éstos. Abordando lo que se entiende como: gestión de calidad, el liderazgo del director, sus competencias y funciones para lograr mejoras en la implementación y ejecución de los objetivos pedagógicos planteados en el PEI. Así como su rol y características impactan en mejoras en el aprendizaje de los alumnos.

### ***A. Gestión escolar y la relación con el rol del director dentro del centro educativo***

El rol del director ha ido evolucionando conforme el tiempo, desde la concepción de director como un mero administrador de recursos y personal, hasta la persona encargada de llevar a cabo el proceso de gestión del centro escolar. En este sentido, la gestión de un centro educativo va ser comprendida como el conjunto de acciones sistemáticas que emprende una persona para alcanzar una meta particular.

A esto Pozner ( 1997) en Antologías de Gestión Escolar, plantea que la gestión escolar puede ser definida como el conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de una escuela, para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en-con-para la comunidad educativa.

También el Instituto Internacional del Planeamiento de la Educación (IPE Buenos Aires) en uno de sus módulos de Gestión Educativa Estratégica plantea:

*<<El concepto de gestión educativa se entrelaza con la idea del fortalecimiento, la integración y la retroalimentación del sistema.*

*La gestión educativa supone la interdependencia de:*

*a) una multidisciplinariedad de saberes pedagógicos, gerenciales y sociales; b) prácticas de aula, de dirección, de inspección, de evaluación y de gobierno; c) juicios de valor integrados en las decisiones técnicas; d) principios útiles para la acción; múltiples actores, en múltiples espacios de acción; f) temporalidades diversas personales, grupales y societales superpuestas y/o articuladas>>*

Por lo que al hablar de gestión educativa, estamos vinculando directamente al director como el principal implicado en coordinar acciones conjuntas con su equipo de trabajo (docentes) para planear, implementar, ejecutar y evaluar los distintos procesos, proyectos y actividades, que se llevan a cabo dentro del plantel, ya sea dentro del salón

de clases o bien actividades culturales - extracurriculares, orientados al logro de la misión y visión institucional y al logro de los objetivos pedagógicos y por consiguiente a la formación del estudiante. Acciones que sólo podrá coordinar de forma efectiva y eficaz en la medida que cuente con la preparación técnica – pedagógica que el puesto demanda. Preparación que va más allá de saberes conceptuales respecto a la administración de recursos humanos y/o materiales, tal como lo menciona el IPE. He aquí la importancia de romper con el paradigma de director – administrador y empezar a posicionarlo como director – líder y gestor. Cambio que no solo implica modificación del nombre sino que de toda la conceptualización de su labor.

Este nuevo enfoque de gestión educativa ha cobrado mayor fuerza en distintos países de Latinoamérica como es el caso de Argentina, Chile, Perú, El Salvador etc. no siendo la excepción Guatemala. Y convirtiéndose así un eje de trabajo presente en las políticas y objetivos estratégicos de sus sistemas educativos. Un ejemplo de esto es el caso de El Salvador, donde el Ministerio de Educación (MINED) remarca la importancia de la gestión escolar en su documento Dirección escolar efectiva, planteando que:

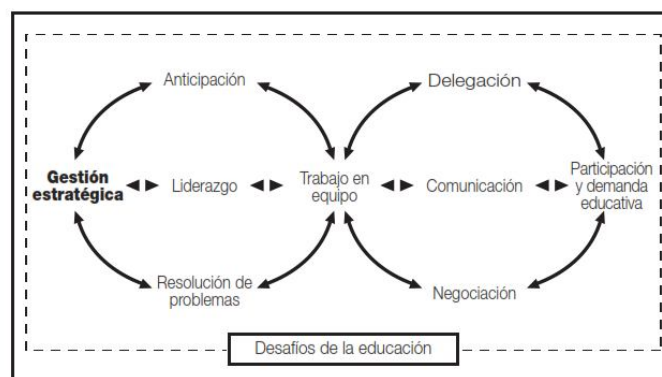
*<<La gestión escolar establece las bases para que los procesos pedagógicos se desarrollen con calidad y con la participación de toda la comunidad educativa; en ese contexto, un director escolar efectivo es la clave para dinamizar los procesos escolares.>>*

*La dirección debe ejercer un liderazgo pedagógico con una clara visión educativa que le permita orientar la acción escolar hacia la mejora continua de los aprendizajes. Además, debe gerenciar efectivamente y de manera equilibrada su autoridad, por ello es necesario dotarlo de herramientas que desarrollen su capacidad técnica para la toma de decisiones, delegación de la autoridad y organización de la participación de los diferentes actores escolares desde los roles que desempeñan.>>*

Con lo planteado en la cita anterior se refuerza el planteamiento de que el quehacer del director bajo el modelo de director gestor toma mayor dinamismo, a nivel de su desempeño y relación con la comunidad educativa. Además de apartarse del modelo autoritario y autocrático centrado en relaciones verticales director- docente, director – estudiante, director – padres de familia, dónde los procesos participativos son escasos y las acciones fiscalizadoras abundantes. Dado que este modelo de gestión busca mayor participación de los docentes a través de la influencia del director, como medio para facilitar y garantizar la consecución de los objetivos pedagógicos y por consiguiente mejora de los procesos educativos dentro de la institución.

Como se ha mencionado en los párrafos anteriores, la gestión educativa involucra no solo la organización de acciones que permitan el logro de los objetivos pedagógicos de modo eficiente y eficaz, sino que también el involucramiento de toda la comunidad educativa. Para poder visualizar los diferentes componentes que se interrelacionan con una gestión de calidad se presenta a modo de síntesis el siguiente diagrama:

Figura 1: Componentes de la gestión de calidad



*Tomado de IIPE; Pozner, Ravela (2008)*

Dentro de este marco, tal y como se había planteado al inicio, el director juega el papel de gestor y líder educativo, siendo quien integra y da vida a los diferentes

componentes que facilitan una gestión de calidad. A esto el MINED, en su documento Dirección escolar efectiva plantea que:

*<<La nueva visión de dirección escolar, trasciende la persona del director y se enfoca más en un trabajo de equipo, con tareas individuales y tareas compartidas, el director como representante del Ministerio de Educación a nivel local, continua siendo el responsable de gerenciar, dirigir, coordinar y animar a los miembros de la comunidad educativa para lograr una gestión escolar efectiva>>*

Por lo que es indispensable que las autoridades responsables de seleccionar y contratar a los directores, empiecen a tomar en cuenta las nuevas exigencias sociales y modelos de gestión, que han demostrado impactar positivamente en la mejora de los procesos educativos, para la designación de este puesto. Debido a que como se evidenció anteriormente, la persona que ocupe el cargo de director debe de poseer las características de un líder y gestor educativo, características que posteriormente se abordarán con mayor detalle, pero que son necesarias considerar dado que el cargo además de otorgarle “poder” por el tipo de puesto lo responsabiliza del logro de metas institucionales y cambios en pro de la educación.

### ***B. Liderazgo del director y tipología de liderazgo según el modelo de gestión escolar.***

Al hablar de liderazgo del director se tiende a pensar en el liderazgo directivo que puede ser definido como aquel que *convierte al líder en un transmisor del conocimiento del sistema a los miembros de la organización. Cuadrado et. Al (2003) en Sabino.* Un liderazgo autocrático que contrario a favorecer el tipo de gestión que se quiere lograr, obstaculiza su implementación.

Motivo por el cual se hace necesario remarcar que en el presente trabajo se conceptualizará el liderazgo del director desde la perspectiva de Leithwood, quien a pesar que habla de liderazgo directivo lo hace desde una perspectiva participativa.

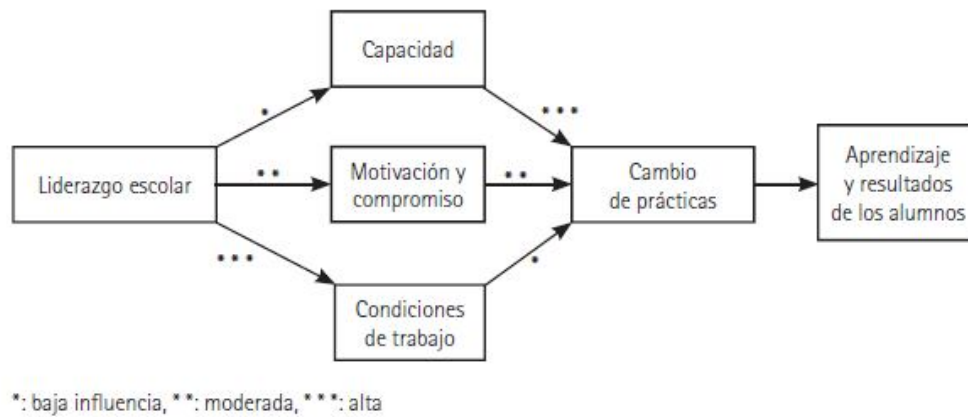
Se eligió a este autor para fundamentar dicho tema, dado que es uno de los investigadores en materia de liderazgo que ha hecho aportes para países de Latinoamérica en trabajos desempeñados con la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina y el Caribe (PREAL), etc. además de haber publicado múltiples artículos y libros como es el caso de: *¿Cómo liderar nuestras escuelas?* que son fuente de referencia para otros autores que hablan sobre este tipo de liderazgo tal es el caso de Anderson, Bolívar, entre otros. Además que su propuesta de liderazgo es bastante clara en cuanto a la relación de este con el logro de aprendizajes en los estudiantes, punto medular de este modelo, pues lo que se busca es el logro de los objetivos pedagógicos.

Leithwood (2000), plantea:

*El liderazgo directivo es aquel que ejerce una influencia indirecta en el aprendizaje de los alumnos, a través de su incidencia en las motivaciones, habilidades y condiciones del trabajo de los profesores, que a su vez afectan los resultados de los estudiantes.*

En la Figura No. 2 se puede visualizar de forma gráfica la anterior definición.

Figura 2: Influencia del liderazgo del director de Leithwood



*Tomado de: Effects of school leadership on implementation of the primary strategies (Leithwood)*

La gráfica anterior además de entrelazar los aspectos en los que tiene influencia el director, permite ver que por baja o alta que sea esta, ya en conjunto impactan en el logro de aprendizaje de los estudiantes. Estos aspectos debe tomarlos en cuenta el director en su gestión institucional para saber a en qué elementos debe de centrarse para generar cambios y lograr mejoras institucionales.

En este caso es evidente como las capacidades (saberes conceptuales, actitudinales y procedimentales) son el factor con menor influencia por parte del director pero mayor impacto en el logro de cambio de prácticas. Son los factores con menor influencia por parte del director puesto que dichas capacidades se desarrollan a nivel personal y dependen en gran medida de la personalidad y habilidades metacognitivas que tenga cada docente. En el ambiente de trabajo (condiciones laborales) que muchas veces se coloca como elemento primordial para lograr cambios institucionales, a pesar que es el aspecto en el que el director puede influir de forma más

directa o tiene mayor injerencia, es el que menos impacta en el logro de los aprendizajes. Mientras que la motivación y el compromiso son un elemento con moderada influencia por parte del director y moderado impacto en el cambio de prácticas llevadas a cabo dentro del centro educativo.

Como se mencionó en los párrafos anteriores a pesar de la variabilidad de la influencia del director en los factores antes mencionados, se debe recordar que el liderazgo que este posee está vinculado con el logro de los objetivos pedagógicos de la institución.

Esta incidencia directa es respaldada por Hallinger y Leithwood (1994) quienes plantean:

*Si bien los directores no impactan de la misma manera, en la instrucción directa en clase, cómo lo hacen los docentes. Los directores influyen tanto el proceso de enseñanza como las prácticas de clase, a través de las decisiones que se toman respecto a las mismas. Por ejemplo, la formulación de metas, organización y comunicación de expectativas, manejo y distribución de recursos, supervisión del desempeño docente y la retroalimentación para la mejora continua y propiciar un óptimo ambiente de aprendizaje.*

Partiendo de la conceptualización de liderazgo del director y la incidencia que este tiene en el logro de los objetivos pedagógicos, es necesario retomar que este tipo de liderazgo sitúa al director como agente de cambio a través de su presencia inspiradora y motivadora más que impositiva. Un líder que comunica y vela activamente por el logro de la misión y visión institucional. Elementos que orientan la planificación y ejecución de actividades y proyectos que faciliten el aprendizaje. Un líder que ejerce el liderazgo pedagógico.

### ***C. Liderazgo pedagógico y su impacto en el rendimiento escolar***

En este caso nos limitaremos a profundizar respecto al liderazgo pedagógico, que es aquel que su núcleo es la mejora de los aprendizajes y por consiguiente del rendimiento académico. Siendo éste el que facilite a los directores el logro de los objetivos pedagógicos que son parte esencial del Proyecto Educativo Institucional (PEI)

Sin embargo el que se tome este tipo de liderazgo para abordar la temática no quiere decir que no existan otras tipologías (liderazgo transaccional, transformacional, etc.). Sin embargo al analizar a profundidad cada una, no todas obtienen los mismos resultados cuando se trata de transformación en el área educativa, por su enfoque o punto de interés.

Esto no quiere decir que estos otros tipos de liderazgo no complementen al liderazgo pedagógico y mucho menos que se contrapongan, únicamente que los factores que cada uno toma en cuenta son diferentes y así mismo sus objetivos. Al respecto, el Estudio Internacional sobre Enseñanza y Aprendizaje, informe TALIS por sus siglas en inglés en los informes de la OCDE, señala que no hay oposición entre un modelo de liderazgo administrativo y otro pedagógico: los directores que ejercen un destacado liderazgo pedagógico son, en general, los que también ejercen mejor el liderazgo administrativo. A esto Allison Borden plantea que:

*<<Un líder pedagógico debe ser capaz de identificar la problemática de su escuela, buscar recursos para modificar la situación sin olvidar el aspecto cultural y social. Debe tener una visión a corto y largo plazo. Un director debe tener un perfil humanista, de compromiso, que entiende que tiene que entregarse al trabajo, con capacidad de organizar, capacidad de delegar, capacidad de entender el panorama y ver los detalles, y debe tener experiencia docente>>*

Si se parte de la idea que la escuela es el lugar dónde los estudiantes aprenden y los participantes directos (docentes) e indirectos (directores), en el proceso de enseñanza-aprendizaje deben de garantizar que éste proceso se lleve de forma continua, consistente pero sobre todo efectiva, es necesario conceptualizar a los directores como líderes y gestores educativos. En este sentido Bolívar (2010) al igual que el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en las Metas del Milenio expresan que la educación del siglo XXI debe garantizar a todos los estudiantes de todos los lugares, una buena educación, por lo que es necesario que el director ejerza un liderazgo pedagógico, que es aquel que busca mejorar la calidad educativa, por medio de la organización de buenas prácticas educativas en los centros escolares y reflejado en el incremento de los resultados del aprendizaje.

En este contexto el liderazgo pedagógico del director contribuye a incrementar el aprendizaje de los alumnos indirectamente, a través de su influencia en el profesorado o en otros aspectos de la organización como el propiciar un ambiente agradable, velar por la motivación de su personal, entre otros que se mostraba en la Figura No.2 sobre Estrategias de Implementación de Leithwood, presentada anteriormente.

La dirección centrada en este tipo de liderazgo se encuentra relacionada con actividades como la supervisión, entendiendo la supervisión desde un enfoque más comprensivo en el que se busca la reflexión de los docentes sobre su quehacer educativo a partir de observaciones de clase realizadas por el director para generar cambios que tienen que ver con la mejora de los procesos de enseñanza-aprendizaje que llevan a cabo profesores y alumnos.

Desde este enfoque la supervisión deja su papel fiscalizador, que se centraba en encontrar fallas y debilidades.

*<<El monitoreo de las prácticas docentes y de los aprendizajes se destaca entre el conjunto de prácticas de los directores eficaces. En cuanto a los docentes, no se limita a la ejecución formal de evaluaciones anuales de parte de los directores para cumplir y satisfacer los requisitos contractuales. Se trata, más bien, de elaborar procesos de monitoreo continuos, con el propósito de comprender mejor el progreso de los docentes, y los obstáculos que impiden la implementación de los objetivos de aprendizaje. Los líderes eficaces participan en el monitoreo del cambio de la calidad de instrucción mediante frecuentes visitas a las aulas para observar y conversar con los docentes (y los estudiantes) de una manera informal con el fin de apoyarlos mejor, así como también realizando una supervisión formal>> (Anderson, 2010)*

Un elemento clave que conforma el liderazgo pedagógico, es el hecho que se complementa del liderazgo distribuido, en el cual, si bien el director juega un papel crucial en el liderato de la escuela, no sólo él es considerado líder, sino que su rol, logra involucrar de tal manera al profesorado, que ellos también se convierten en líderes. Por lo que las decisiones y acciones en pro de la mejora escolar son analizadas, definidas, asumidas y puestas en práctica por todo el equipo.

Para este modelo de gestión, se espera que, además de que el director ejerza el liderazgo pedagógico, se espera que lleve a cabo una serie de actividades que debe ir realizando de forma procesual y no puntual. En este proceso se incluyen actividades concretas tales como la elaboración de la calendarización de actividades anuales: didácticas, extracurriculares y culturales, planes de contingencia según necesidades, entre otros, que deben ir elaborándose, desarrollándose y evaluándose (Fernández Serrat, 2008). Las evaluaciones de desempeño a docentes, que deben incluir procesos de autoevaluación. Capacitaciones a los docentes de nuevas temáticas y disposiciones ministeriales, según vayan surgiendo a lo largo del ciclo escolar. Estas acciones van a exigir, tal como se mencionaba antes, el desarrollo de competencias administrativas, pedagógicas y actitudinales, por parte del director para conseguir que el profesorado del

centro se involucre en la consecución de las metas hacia el aprendizaje del alumnado, el cual se evidencia en el mejoramiento de resultados y en la mayor generación de procesos innovadores que contribuyan al logro de las metas institucionales.

***D. Competencias administrativas, pedagógicas y actitudinales requeridas para el director según el modelo de líder –gestor.***

Los directores para poder desempeñar su función requieren desarrollar ciertas competencias, así mismo mostrar como el conjunto de estas, estructuran un perfil de director, que se ajusta al modelo de gestión que se espera desarrollen los directores.

En cuanto a las competencias que debe poseer un director, existen distintas clasificaciones, sobre los saberes conceptuales, actitudinales y procedimentales que deben de poseer los líderes escolares para ejercer su cargo con eficiencia y eficacia. Una de estas propuestas la realiza PREAL, clasificando las competencias que debe de poseer el director, en tres grandes grupos: administrativas, pedagógicas y actitudinales. El valor de esta propuesta radica en que va más allá de los saberes conceptuales y funciones que debe de dominar el director, motivo por el cual se decidió tomar como base para el presente trabajo.

PREAL en el documento *Efectividad del desempeño docente* propone las siguientes competencias:

Cuadro 1

## Competencias del director escolar propuestas por PREAL

<p><b>Competencias administrativas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promueve las relaciones armoniosas de la comunidad educativa y el entorno.</li> <li>- Lidera la planificación estratégica del PEI</li> <li>- Difunde el PEI y la planificación estratégica del centro educativo.</li> <li>- Informa oportunamente a la comunidad educativa acerca del funcionamiento del establecimiento.</li> <li>- Toma decisiones sobre inversiones en el centro educativo en conjunto con la comunidad educativa.</li> <li>- Administra los recursos materiales y financieros del centro, tomando en cuenta las normativas vigentes.</li> <li>- Rinde cuentas públicas de su gestión.</li> <li>- Evalúa y adecua de manera constante las metas y objetivos de la institución.</li> </ul>
<p><b>Competencias pedagógicas</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordina y promueve el desarrollo profesional y personal de los docentes.</li> <li>- Coordina y supervisa el trabajo académico de los docentes en el aula.</li> <li>- Asegura la disponibilidad de recursos pedagógicos para docentes.</li> <li>- Supervisa y asesora la implementación del programa curricular en el aula.</li> <li>- Promueve orienta y asegura la calidad de novedosas</li> </ul>

	<p>estrategias didácticas en el aula.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestiona el clima organizacional y la convivencia pacífica para facilitar la inclusión y el aprendizaje.</li> </ul>
<p><b>Competencias actitudinales</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compromiso ético social</li> <li>- Orientación a la calidad</li> <li>- Autoaprendizaje</li> <li>- Liderazgo</li> <li>- Relaciones interpersonales</li> <li>- Negocia y resuelve conflictos</li> <li>- Adaptación al cambio</li> </ul>

*Efectividad del desempeño docente de PREAL*

Como se aprecia en el cuadro anterior, el grupo de competencias requeridas para un director están encaminadas a facilitar y gestionar cambios en el ambiente escolar, en las prácticas pedagógicas de los docentes y la cultura organizacional, que es el conjunto de valores y comportamientos que comparten los miembros de una organización y guían su quehacer dentro de ella.

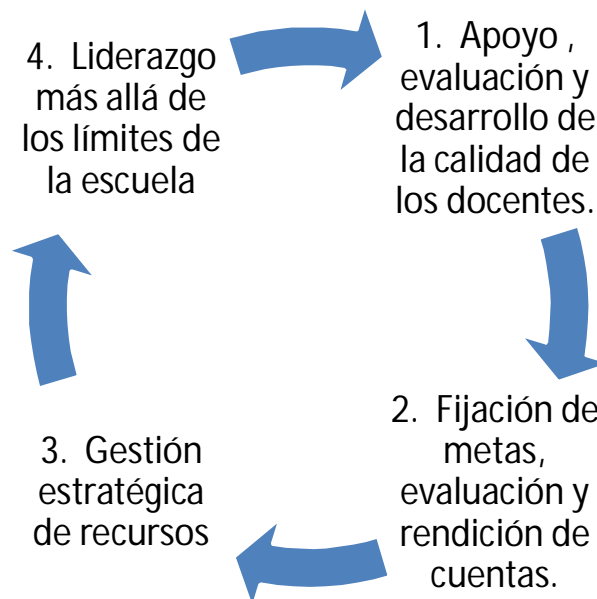
Sin embargo aún hace falta determinar las funciones de los directores guatemaltecos. Puesto que en Guatemala no existe una oferta académica que los prepare para el puesto o bien un perfil que vaya más allá de haber estado ejerciendo un determinado número de años, es necesario establecer cuáles son las acciones concretas que el líder escolar debe desempeñar y en las que debe de reflejar el dominio de las competencias anteriores. Es por esto que en el siguiente apartado se hace una descripción de las funciones del liderazgo que influyen en mayor medida en el logro de resultados de los alumnos.

### *E. Funciones del liderazgo del director que mejoran los resultados de aprendizaje*

Según la OCDE (2009), algunas funciones de liderazgo del director influyen más que otras en la enseñanza y el aprendizaje. A continuación se presentan éstas, organizadas en orden de influencia para el logro de los objetivos pedagógicos del establecimiento y que más adelante serán complementadas con los aportes de Leithwood y Bolívar.

Gráfica No. 3

Funciones del liderazgo que influyen en la enseñanza -aprendizaje



*Elaboración propia en base a datos de la OCDE*

Dichas funciones engloban las competencias pedagógicas, administrativas y actitudinales que los directores deben de poseer, además de remarcar nuevamente la importancia de la gestión y el liderazgo dentro del quehacer de este.

Al analizar el orden en que son presentadas, pudiera parecer que la gestión y el liderazgo no son primordiales contradiciendo lo planteado anteriormente, sin embargo

no es así. La importancia de estas funciones está planteada de manera que la ejecución de la función 1 facilita la 2 y así sucesivamente. De modo que estas funciones no son lineales y dependientes sino que continuas e interdependientes. El orden puede ser explicado de manera que ningún líder puede llevar a cabo de forma efectiva y eficaz la gestión de una organización en medio de un vacío contextual, es decir, si no cuenta con suficiente información sobre la organización (institución educativa), información que es obtenida por medio de la evaluación y que permite plantearse objetivos coherentes con las necesidades y los resultados.

En apoyo a las funciones enumeradas anteriormente y el orden planteado, Heck, *et. Al* (1990) en Gaziél, encontraron que los directores con mejores resultados en sus escuelas, eran aquellos que en contraposición de sus pares, dedicaban más tiempo a la supervisión del desempeño docente y al trabajo con ellos para coordinar la instrucción escolar.

Sin embargo, los directores escolares sólo pueden influir en los resultados de los estudiantes si cuentan con autonomía suficiente para tomar decisiones importantes acerca del currículum y la selección y formación de maestros; además, sus principales áreas de responsabilidad deberán concentrarse en mejorar el aprendizaje de los alumnos (OCDE 2009). Situación que en Guatemala aún no es una realidad. Basta con ver la organización del Ministerio de Educación del país en donde se hace evidente la centralización de todos los procesos en esta institución gubernamental. Los directores escolares dependen directamente para la gestión de recursos, toma de decisiones e implementación de sus proyectos escolares, de los supervisores departamentales que responden a la dirección departamental que al final son los que mantienen comunicación directa con el MINEDUC.

Las funciones planteadas por la OCDE anteriormente pueden ser complementadas con los aportes que hace Leithwood (2006) en Bolívar sobre cuatro dimensiones del liderazgo del director que inciden en el aprendizaje de los alumnos. Estas dimensiones son descritas tanto a nivel conceptual (definición) como procedimental (prácticas) e incluyen las funciones anteriores.

Cuadro 2  
Dimensiones del liderazgo del Director

<b>Dimensión</b>	<b>Definición</b>	<b>Prácticas</b>
Establecer una dirección (visión, expectativas, metas de grupo)	Los directores efectivos proveen de una visión y misión clara a la escuela, desarrollando una comprensión compartida y misión común de la organización, focalizada en el progreso de los alumnos.	Identifica nuevas oportunidades para la institución, para motivar e incentivar al personal para conseguir las metas comunes.  Esto implica establecer valores y alinear al <i>staff</i> y a los alumnos de acuerdo con ellos.
Desarrollar al personal	Habilidad que debe tener el líder para potenciar aquellas capacidades de los miembros de la institución necesarias para movilizarse de manera productiva en función de dichas metas.	Desarrollo profesional, atención, incentivos o apoyo, procesos deliberativos que amplíen la capacidad de los miembros para responder mejor a las situaciones.
Rediseñar la organización	Establecer condiciones de trabajo que posibiliten al personal un desarrollo de sus motivaciones y capacidades, con prácticas que construyen una cultura colaborativa, faciliten el trabajo y el cambio en la cultura escolar.	Creación de tiempos comunes de planificación para profesores, establecimiento de estructuras grupales para la resolución de problemas, distribución del liderazgo y mayor implicación del profesorado en la toma de decisiones.

Dimensión	Definición	Prácticas
Gestionar los programas de enseñanza aprendizaje	Conjunto de tareas destinadas a supervisar y evaluar la enseñanza, coordinar el currículum, proveer los recursos necesarios y seguir el progreso de los alumnos	Supervisar la sala de aula. Motivar emocionalmente al profesorado, mostrando actitudes de confianza hacia ellos y sus capacidades, promoviendo su iniciativa y apertura a nuevas ideas y prácticas.

*Tomado de Liderazgo, Mejora y Centros Educativos, Bolívar, 2010*

Así que para sintetizar y concretizar lo planteado por la OCDE y Leithwood, se puede establecer que las funciones del director guardan estrecha relación con el quehacer de los demás miembros de la comunidad educativa. Es decir que lo que este realice no está desligado del quehacer de los docentes y los estudiantes. El director escolar debe de crear espacios para evaluar y supervisar el desempeño el equipo de docentes a cargo, a través de las prácticas pedagógicas que son llevadas a cabo por ellos dentro del aula y los resultados de sus estudiantes. También debe motivar a la comunidad educativa a comprometerse con el logro de los objetivos pedagógicos, visión y misión establecidos en el PEI. Así como establecer metas concretas de los procesos que deben llevarse a cabo dentro de la institución. Además determinar los recursos humanos y materiales que son necesarios para así poder establecer los medios para conseguirlos. Dichas funciones son logradas en la medida que el director actúe como líder y gestor, acciones que podrá llevar a cabo de mejor manera si la institución cuenta con un Proyecto Educativo Institucional, en el cual establezca toda la filosofía educativa e institucional.

**F. El Proyecto Educativo Institucional (PEI) como elemento vital para la gestión de centros educativos**

El Proyecto Educativo Institucional (PEI) es el instrumento o herramienta que permite ir introduciendo y desarrollando procesos de innovación que permitan mejoras en la gestión escolar. Dicho documento representa el plan estratégico de las instituciones educativas, es estratégico porque plantea lo que quiere lograr en su establecimiento y comunidad educativa en general. Para una mejor conceptualización la Dirección General de Calidad Educativa (DIGECADE) define el PEI como:

*<<Herramienta de trabajo que orienta todas las acciones necesarias para que mejore la institución educativa en todos los aspectos a mediano y largo plazo, respondiendo así a las expectativas de todos los miembros de la comunidad educativa>>*

El PEI como herramienta de trabajo incluye la descripción general de la institución, organización administrativa, la visión y misión institucional, y el proyecto curricular dentro del cual se definen los objetivos pedagógicos.

De modo que, en la medida que todo centro educativo cuente con su propio PEI, habrá mayor claridad del tipo de estudiante que se quiere formar, así como sus metas a corto, mediano y largo plazo brindando direccionalidad a las acciones y decisiones que se deben tomar respecto al centro educativo y permitirá al director liderar la gestión del centro del que se encuentra a cargo.

A esto el MINED de El Salvador plantea que a través el PEI la institución tiene la posibilidad de organizar la gestión educativa de calidad, combinando elementos administrativos con los técnico-pedagógicos, orientados a mejorar los resultados.

El PEI proporciona los criterios que guían la práctica educativa en función de las competencias a desarrollar en los estudiantes, asimismo establece el marco de referencia para la planificación, ejecución y evaluación de las decisiones que toma la institución, de modo que permite establecer los elementos necesarios para la mejora

continua. Idea que respalda el Ministerio de Educación -MINED- de El Salvador, en su Guía para la elaboración y evaluación del PEI, en donde plantean la importancia de este como una guía orientadora para el trabajo de toda la comunidad educativa, de modo que a través del trabajo en equipo, los estudiantes aprendan más y que lo aprendido les sirva para la vida, además de permitirle a la comunidad trabajar en una misma dirección para lograr los objetivos.

De modo que el PEI se constituye en una herramienta que proporciona insumos para la evaluación de los centros educativos, puesto que las metas a corto, mediano y largo plazo, establecidas dentro del proyecto curricular, deben de irse monitoreando y evaluando para garantizar su logro.

### ***G. La evaluación en los centros educativos***

La evaluación constituye un elemento vital para la implementación de las prácticas de gestión y liderazgo dentro de los centros educativos, ya que es uno de los medios para obtener información respecto a la situación de la institución en relación con el logro de metas institucionales y nacionales.

Además, la evaluación se constituye como una herramienta para la toma de decisiones. Sin embargo, muchas veces se cree que esta toma de decisiones está relacionada únicamente con los estudiantes en cuanto a sus resultados académicos y la decisión respecto a si deben ser promovidos o no, reduciendo los objetivos pedagógicos de la evaluación a esta acción. Mientras que la evaluación en los centros educativos va más allá de eso, convirtiéndose en un proceso complejo que involucra no solo al docente y sus alumnos, sino también al director, así como los múltiples elementos que intervienen en el proceso educativo. Y, el director se constituye en parte fundamental en

este proceso, cuando se está encaminado al logro de los objetivos pedagógicos y la mejora continua de los diferentes procesos llevados a cabo dentro de la institución.

PREAL plantea que la evaluación, cuando se realiza de manera apropiada, tiene un enorme potencial como motor del cambio educativo. Ya que en primer lugar, hablar de realizar evaluación de manera apropiada, implica cambiar el paradigma de la evaluación como sinónimo de fiscalización en la que únicamente se señalan fallas o sirve para sancionar y llegar a considerarla como la herramienta de mejora continua, que aporta información y permite la reflexión. Además, se le debe considerar como un esfuerzo sistemático de aproximación sucesiva al objeto de evaluación, que en este caso serían los objetivos pedagógicos. Y el medio por el cual se va a generar información y conocimiento de carácter realimentador, que incrementa progresivamente el entendimiento del objeto evaluado.

Este nuevo paradigma de la evaluación enfatizará en las potencialidades de la evaluación. Este reside, a que tal y como se mencionaba en el párrafo anterior, brinda información que permite conocer las fortalezas y debilidades del proceso de enseñanza-aprendizaje, así como de las acciones en general que se llevan a cabo dentro del centro educativo, para cada uno de los actores implicados (director, docentes, estudiantes), permitiendo así tomar decisiones oportunas para la realización de cambios puntuales o la continuidad de acciones que han resultado efectivas. Y para completar el proceso de evaluación es necesario que se lleven a cabo procesos de reflexión y retroalimentación. Ya que una gran parte del potencial generador de cambios que posee la evaluación está sujeto a ambos procesos. Ya que evaluar sin analizar los resultados y tomar decisiones no genera cambios.

Desde esta perspectiva, la evaluación de los objetivos pedagógicos del PEI debe considerarse desde dos vertientes, en primer lugar como una actividad que realimenta los procesos llevados dentro de la escuela.

*<<La evaluación debe entenderse como una actividad retroalimentadora que aporte información suficiente y oportuna para orientar las decisiones del centro escolar con el fin de hacer las correcciones oportunas a las acciones que coordina cotidianamente. >> Escalante (2002)*

Y en segundo lugar como el medio para hacer evidentes las fortalezas o carencias de los procesos del centro educativo. Ante esto Elola *et. Al* (2000) expone:

*<<La evaluación permite poner de manifiesto aspectos o procesos que de otra manera permanecen ocultos, posibilitando una aproximación en forma más precisa a la naturaleza de ciertos procesos, las formas de organización de los mismos, los efectos, las consecuencias, los elementos intervinientes, etc. >>*

Siendo así, la evaluación se convierte en el proceso que permite establecer si las acciones que se están llevando a cabo dentro de la institución favorecen al logro de los objetivos pedagógicos.

Sin embargo, por ser la evaluación por ser un proceso, va a tener diversos momentos, actores y lugares; y dependiendo de los cuales variará. Este aspecto es necesario tenerlo presente ya que dependiendo de su finalidad, momento, lugar y actor, así serán los instrumentos o técnicas que se van a emplear tanto para las tareas de recolección, sistematización, análisis y reflexión de la información. Para los fines que supone este trabajo nos centraremos en la evaluación como la vía en la que el liderazgo del director puede influir y potenciar mejoras en el logro de los objetivos pedagógicos, los cuales guardan relación con el proceso de enseñanza – aprendizaje. Objetivos que se

encuentran planteados en el PEI, y que representan la gestión de programas de enseñanza aprendizaje según Leithwood (2000).

La evaluación de programas educativos, es entendida como, la evaluación que realiza seguimiento a lo largo de un proceso (proceso de enseñanza – aprendizaje) y que permite obtener información acerca de cómo estos se están llevando a cabo. Con la finalidad de reajustar la intervención orientadora, de acuerdo con los datos obtenidos. Es necesario tener en cuenta en toda evaluación, que debe ajustarse a las características del contexto donde el proceso se está llevando a cabo.

En este sentido, la evaluación cumple funciones concretas, que no son excluyentes sino complementarias. Es decir que integran los diversos elementos que intervienen en el proceso de enseñanza aprendizaje. Estas funciones Elola *et. Al* (2000) las denomina de la siguiente manera:

- *Función simbólica*: marca el fin de una etapa o ciclo y se asocia con la conclusión de un proceso. Un ejemplo de esta función sería al momento de la redacción de la memoria de labores, reflexionar acerca de los aspectos que se deben mejorar para el próximo año y porqué.
- *Función política*: la evaluación adquiere un rol sustantivo como retroalimentación de los procesos de planificación y la toma de decisiones sobre la ejecución y el desempeño del proyecto curricular. Un ejemplo de esta función es analizar los resultados de los estudiantes de forma individual y posteriormente grupal, para determinar cuáles son las áreas que se deben fortalecer a nivel de grado o nivel.
- *Función de conocimiento*: herramienta que permite ampliar la comprensión de los procesos complejos. Un ejemplo sería al momento de evaluar actividades

extracurriculares o culturales dónde hay poca participación, esta función permite ver más allá de factores obvios para determinar las causas del ausentismo.

- *Función de mejoramiento:* en forma complementaria con la función de conocimiento y la función política, esta función destaca el aspecto instrumental de la evaluación en tanto permite orientar la toma de decisiones hacia la mejora de los procesos relacionados con el logro de los objetivos pedagógicos. En la medida que se conozcan y comprendan mejor estos; es factible dirigir las acciones hacia el mejoramiento los mismos (objetivos pedagógicos) en términos de efectividad, eficiencia, eficacia y pertinencia y/o viabilidad de las acciones propuestas. Un ejemplo de esta función sería, evaluar los resultados de los estudiantes contrastándolos con los estándares educativos nacionales para determinar en qué grado están siendo alcanzados y proponer estrategias que permitan mejorar los que sean necesarios.
- *Función de desarrollo de capacidades:* esta es una función secundaria, sin embargo importante ya que ayuda a promover el desarrollo de competencias muy valiosas, en este caso en los docentes y directivos. Si se aprovechan adecuadamente las instancias de evaluación, éstas contribuyen a incrementar el desarrollo de dispositivos técnicos institucionales valiosos y poco estimulados habitualmente. Esta función se ve ejemplificada cuando los procesos de reflexión se dan de forma espontánea, lo que permite una mejora en el desempeño docente y directivo.

Las funciones de la evaluación se refieren a la práctica sistemática de observaciones y mediciones, de registro de información, de desarrollo de marcos analíticos e interpretativos de la información, de inclusión de la información en los procesos de gestión, de desarrollo de instrumentos para la recolección de

información, etc. Que permiten o posibilitan una toma de decisiones más eficiente y eficaz que permite el logro de los objetivos pedagógicos.

#### ***H. El proceso de evaluación escolar y el rol del director:***

Dentro de las funciones del liderazgo que influyen tanto en la enseñanza como el aprendizaje, se encuentra la evaluación. La OCDE (2009) y Leithwood (2000) hacen mención de esta relación entre el liderazgo y la evaluación. En el primer caso, cuando habla de la función de fijación de metas, evaluación y rendición de cuentas. Y en el segundo, en la dimensión de gestionar los programas de enseñanza aprendizaje.

Bajo esta perspectiva el director del centro educativo, como líder de la institución, le corresponde implementar y ejecutar el proceso de evaluación además de guiarlo y controlarlo para garantizar su efectividad.

Este proceso evaluativo, tiene diferentes momentos, los cuales proporcionan información útil para poder darle una dirección al trabajo del director y los docentes. Para describir los momentos, es necesario recordar que la evaluación del Proyecto Educativo Institucional (PEI) es algo que realiza el mismo plantel. Esto no quiere decir que no se puedan contratar los servicios de asesoría externa, pero la cultura de evaluación y mejora continua sí debe surgir del interior del establecimiento si se quieren lograr cambios. Esto se debe a que en la medida que los involucrados participen en los procesos de evaluación estarán más comprometidos con las decisiones tomadas. Además son quienes trabajan en la institución, los que mejor conocen sus fortalezas y debilidades, aunque a veces no las vean tan claramente, por lo que es en estos casos la mirada externa resulta ser un complemento para la evaluación interna.

Conociendo la importancia de la evaluación interna, se establecen los momentos en que esta se debe de dar. Schmelkes, en su artículo para la Organización de Estados

Iberoamericanos para la Ciencia y la Educación (OEI), Evaluación de los Centros Escolares, enumera tres momentos dentro del proceso de evaluación de procesos educativos:

Un primer momento de la evaluación es el diagnóstico, en el se identifican los problemas más importantes de la escuela. Aquí se señala la conveniencia de identificar primero aquellos problemas que impiden que tenga lugar el hecho educativo: la falta de cobertura, la inasistencia de los niños, el ausentismo o la impuntualidad de los maestros, la deserción temprana, el no aprovechamiento del tiempo escolar. Una vez resueltos estos problemas, se sugiere que se seleccionen los problemas entre cuyas causas se encuentran algunas que atañen a la escuela y a su personal. Es conveniente que en este proceso se consulte a los padres de familia y a la comunidad, considerando útil conocer su percepción acerca de los principales problemas de la escuela. Los problemas que se deben identificar son aquellos que obstaculicen que este proceso se dé tal y como debe darse.

Un segundo momento es el del monitoreo continuo: el proceso de monitoreo es el que permite sistemáticamente revisar que el PEI (misión y objetivos institucionales y de aprendizaje) se estén cumpliendo. El Proyecto Escolar se concibe como una hipótesis, donde para cada acción hay una reacción. El monitoreo consiste en asegurarse de que se estén ejecutando las acciones o los procesos que ya se han establecido.

Y el tercer momento planteado por la autora es el de la evaluación de los resultados. Aquí se trata de ver si se están alcanzando los objetivos o metas tanto educativas como institucionales. Es decir que los efectos de las acciones estén encaminados a los objetivos pedagógicos establecidos en el PEI. La evaluación, entonces, consiste en medir y observar dichos resultados, lo que puede

irse haciendo a lo largo del año. No obstante, la evaluación final se tendrá a fin de ciclo, y ahí se podrá identificar si los objetivos fueron alcanzados. De esta evaluación se rinde cuentas a la comunidad, y de ella se recaba también su percepción del avance, a fin de iniciar un nuevo ciclo de mejoramiento de la calidad.

Al mismo tiempo es necesario definir qué acciones concretas encierra la función de evaluación y rendición de cuentas, por parte del director. Para esto en una primera instancia el programa *Improvisando el Liderazgo Escolar*, promovido por la OCDE (Pont, Nusche y Moorman, 2008) señala que dos de los ámbitos específicos en los que el liderazgo mejora los resultados escolares relacionados con evaluación, consisten en:

— *Apoyar, evaluar y fomentar la calidad docente*: los líderes escolares deben saber adaptar los programas de enseñanza a las necesidades locales, promover el trabajo en equipo entre los maestros y participar en la supervisión, la evaluación y el desarrollo profesional docente.

— *Fijar metas, evaluación y rendimiento de cuentas*: los líderes escolares deben poder establecer una dirección estratégica y diseñar planes escolares y metas para verificar el progreso, usando datos para mejorar la práctica.

Por su parte Robinson (2007), en Bolívar (2009), también apoya la idea que una de las dimensiones que hacen el liderazgo eficaz es el proceso de evaluación. Plantea que la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículum son procesos necesarios. Y que consisten en el apoyo y evaluación de la enseñanza mediante la visita regular a las clases en las aulas, y la provisión de los correspondientes *feedbacks* formativos y sumativos a los docentes. Así como la supervisión directa del currículum mediante la coordinación entre profesorado entre niveles y etapas de la escuela y en el interior de cada curso o ciclo. Esto resulta relevante, ya que la

coherencia incrementa las oportunidades de aprendizaje. Es por esto que la evaluación basada en evidencia (proyecto curricular planteado en el PEI vrs. Proyecto curricular ejecutado) posibilita la indagación para la mejora.

También debe tenerse claro que la evaluación del programa educativo implica, al igual que el liderazgo, varias dimensiones o aspectos. En este sentido se ahondará en la evaluación del proceso de enseñanza aprendizaje, que es la que guarda estrecha relación con los objetivos pedagógicos.

En cuanto a la evaluación de los aprendizajes de los alumnos, se plantea que debe ser planificada, pero no solamente como un elemento más en los planes anuales y de unidad que elaboran los docentes, sino a nivel institucional. El director, conjuntamente con los maestros, puede detectar necesidades relacionadas con la evaluación y trazar planes para ser aplicados durante el año escolar.

Además, en el calendario escolar de la institución, se debe poner en agenda los momentos importantes del proceso de evaluación. Esto es, establecer las fechas de los períodos de evaluación conforme a las ordenanzas que regulan el sistema de evaluación, el tiempo en que se aplicarán pruebas y otros instrumentos y técnicas de evaluación (evaluación del sistema educativo o de la organización o institución en general), así como las fechas de entrega de calificaciones a los padres, entre otras.

La supervisión permanente, como proceso de acompañamiento, es otra estrategia que los directores pueden aplicar, a fin de garantizar que la evaluación de los aprendizajes de los alumnos/as se esté llevando a cabo correctamente. De esta forma se estará en condiciones de tomar decisiones oportunas y prever problemas posteriores, actuando de acuerdo a los resultados obtenidos en la supervisión.

*<<El monitoreo formativo del aprendizaje, seguido por intervenciones de reforzamiento en caso de estudiantes que no están progresando según las expectativas (o de mayor apoyo para los que puedan beneficiarse de mayores estímulos), es un factor clave del trabajo profesional de una escuela en proceso de mejoramiento. El rol del equipo directivo en esta dimensión consiste más en crear las condiciones de trabajo (tiempo, asistencia técnica, expectativas) para que la evaluación colectiva y permanente del progreso de los aprendizajes llegue a ser una norma institucionalizada en el trabajo de los docentes, y para que haya un seguimiento con los alumnos de parte de los docentes basado en estas evaluaciones>> (Anderson, 2010)*

Por lo que la evaluación llevada a cabo por el director debe procurar el proceso de mejoramiento del proceso de enseñanza- aprendizaje que involucra a docentes y estudiantes, siendo la rendición de cuentas una de las funciones de los directores que facilitan dicho procedimiento. Se entiende por “rendición de cuentas” el proceso que el director debe llevar a cabo ante la sociedad en general, por medio del cual debe dar a conocer los resultados de su gestión, lo que implica medida en que han sido alcanzados los objetivos, inversiones que se han llevado a cabo y resultados de las medidas tomadas a lo largo del ciclo escolar. Además sobre las competencias con que egresan sus alumnos, los profesores/as deben rendir cuentas al director, a los alumnos/as y a las familias sobre lo que han aprendido o dejado de aprender sus estudiantes, y las familias también deben rendir cuentas sobre sus actuaciones en aras de contribuir con el desempeño académico de sus hijos/as. Y los estudiantes también deben rendir cuentas a sus padres respecto al aprovechamiento del tiempo y recursos dentro de la institución reflejado en sus logros académicos.

La evaluación de los aprendizajes de los alumnos, es un acto que implica una gran responsabilidad y el director del centro educativo es el garante para que este proceso sea realmente educativo, científico, ético, integral y participativo, y que ocurra en un clima de respeto a la dignidad humana.

(<http://educando.edu.do/articulos/directivo/gestin-de-los-procesos-de-evaluacin-en-el-centro-educativo/>; abril 2012)

Es necesario enfatizar la interrelación que existe entre cada uno de los elementos abordados (gestión, liderazgo y evaluación) y cómo convergen en el Proyecto educativo de cada institución teniendo una clara injerencia en la labor que desempeña el director dentro del centro educativo en cuanto al logro de objetivos pedagógicos.

### III. MARCO CONTEXTUAL

#### A. Antecedentes

La República de Guatemala está situada en el istmo Centroamericano. Su territorio se encuentra integrado por 22 departamentos, los cuales se dividen en 331 municipios. Siendo su capital, la Ciudad de Guatemala, el lugar donde se llevará a cabo la el proceso de investigación para el presente modelo de gestión, será en tres Escuelas Demostrativas del Futuro (EDM). Este programa de certificación nace mediante el Acuerdo Ministerial Número 3569-2011, publicado en el *Diario de Centro América*, el cual estará bajo la responsabilidad de la Dirección General de Gestión de Calidad Educativa a través de la Subdirección de Innovación Educativa de la cartera de Educación.

*<<El proyecto Escuelas Demostrativas del Futuro, es un proyecto de intervención basada en la integración, mediante la concentración del esfuerzo en establecimientos educativos, apuntando a convertirlos en escuelas demostrativas pioneras, que reciben atención y refuerzo en todos los aspectos que componen el sistema educativo escolar: la dirección, los docentes, los alumnos, la comunidad, la infraestructura física y la tecnología; todo ello paralelamente a la creación de los modelos educativos deseables para la escuela futura en Guatemala.>>*

*(MINEDUC)*

Estas escuelas por pertenecer a esta modalidad desde hace algunos años, son escuelas que han desarrollado una buena administración de recursos, tanto humanos como materiales, así como el logro de los objetivos pedagógicos evidenciado en el rendimiento de sus estudiantes el logro de los objetivos pedagógicos alineados con los estándares educativos.

Motivo por el cual se convierten en el marco de referencia para la propuesta de modelo de gestión para directores.

## **B. Ubicación de las EDM**

Dado que la propuesta será un modelo de gestión, la metodología empleada será de tipo cualitativa, analizando un estudio de casos, por lo cual se requiere de lugares específicos que cumplan con las características previamente determinadas. Es por eso que se seleccionó a tres Escuelas Demostrativas del Futuro ubicadas dentro del perímetro capitalino, alejados de zonas marginales o zonas rojas.

1. Escuela 15 de septiembre, ubicada en la zona 7
2. Escuela República de Francia, ubicada en la zona 10
3. Escuela José Joaquín Palma, ubicada en la zona 12

Las tres escuelas se caracterizan por ser escuelas primarias, dos de ellas mixtas y una solo de varones. De igual manera dos de los establecimientos imparten clases durante la jornada matutina y uno en la jornada vespertina. Las tres instituciones cubren desde primero hasta sexto grado de educación primaria. La población que atienden está comprendida entre 7 y 14 años, perteneciendo al sistema de educación escolar.

Dichos establecimientos se caracterizan por estar a cargo de directoras que tienen una formación a nivel superior y han estado laborando en el sector educativo por más de 15 años.

Además, en las instalaciones de dos de ellas se encuentran ubicadas las sedes de las direcciones departamentales y en la que no hay está la dirección en ella, pero se encuentra a menos de dos cuadras al igual que el Ministerio de Educación.

La población atendida por los tres centros educativos son niños pertenecientes a un nivel socioeconómico bajo en su mayoría. Un alto porcentaje de la población que asiste al plantel, son hijos/as de comerciantes, personas que tienen un puesto en el mercado o que viven en los alrededores de las instituciones y que se forman parte del sector informal de la economía.

En su mayoría los niños/as, están dedicados a sus estudios, es decir que no tienen necesidad de trabajar, exceptuando los alumnos de la jornada vespertina que en su mayoría trabajan con sus padres durante la mañana. En los otros dos establecimientos algunos de ellos colaboran con sus familias.

Estas escuelas al igual que las que no cuentan con dicha certificación, están normadas por el MINEDUC, motivo por el cual deben de responder a las exigencias de este, siendo los directores los encargados de velar el cumplimiento de las leyes y políticas dentro de su institución. Es por tal motivo que es importante conocer el marco legal nacional referente al ámbito educativo. Para así poder entender mejor a que responde el modelo de trabajo de los directores en función y contrastarlo con el modelo de gestión propuesto.

### **C. Marco legal Nacional**

El Sistema Educativo guatemalteco está regido por la Constitución de la República, Ley de Educación Nacional y Ley de Evaluación, así como las políticas educativas que son las directrices del país en materia de educación.

Con respecto al marco legal que regula la educación en Guatemala, en la ley de Educación Nacional, Decreto 12-91, se determina que el Sistema Educativo Nacional se integra por tres grandes componentes: El Ministerio de Educación, La Comunidad Educativa y Los Centros Educativos. Para el propósito de dicho trabajo, nos centraremos en un sujeto de la comunidad educativa (el director) y su Rol dentro del centro educativo.

En el artículo 37, sobre las obligaciones del director se establece que él es el responsable de:

- *Tener conocimientos y pleno dominio del proceso administrativo de los aspectos técnicos pedagógicos y de la legislación educativa vigente relacionada con su cargo y centro educativo que dirige.*
- *Planificar, organizar, orientar, coordinar, supervisar todas las acciones administrativas del centro educativo de forma eficiente.*

En este artículo está claramente definido el ciclo permanente de acciones que el director debe llevar a cabo para garantizar los procesos y logros de los objetivos pedagógicos de su establecimiento. Asimismo, se encuentran estipuladas algunas de las funciones del director:

- *Asumir conjuntamente con el personal a su cargo la responsabilidad de que el proceso de enseñanza aprendizaje se realice en el marco de los principios y fines de la educación.*
- *Realizar reuniones de trabajo periódicas con el personal docente, técnico administrativo...*
- *Promover acciones de actualización y capacitación técnico- pedagógico y administrativa en coordinación con el personal docente.*

El conjunto de estas obligaciones plantean acciones concretas que los directores guatemaltecos deben emprender dentro de sus centros educativos para responder a los principios y fines de la educación. Funciones que podrá emprender de manera más efectiva en la medida que integre procesos de evaluación apropiada.

Por lo que, la Ley de Evaluación de Guatemala, decreto 114 – 97, a pesar de que se centra en la evaluación de los aprendizajes, en su artículo 2 de los fines de la evaluación hace mención que éste proceso busca:

*Promover la autorreflexión en los diferentes actores que intervienen en el proceso educativo, sobre el nivel de logro alcanzado.*

*Mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje, en función de los resultados obtenidos.*

*Definir el rendimiento individual, institucional y del sistema educativo, para mejorar el nivel de calidad.*

*Establecer la efectividad del proceso de enseñanza-aprendizaje, las instituciones y el sistema.*

Éstos incisos claramente vinculan tanto al director como a los docentes en la mejora de los procesos educativos por medio de la evaluación.

Así mismo dentro de las políticas educativas, aprobadas según el Acuerdo Ministerial Número 3409 -2011 se encuentra la política de calidad,

*<<Mejoramiento de la calidad del proceso educativo para asegurar que todas las personas sean sujetos de una educación pertinente y relevante>> DIPLAN*

Esto será logrado a través de objetivos estratégicos dentro de los cuáles cabe destacar el referente a evaluación que busca fortalecer el sistema de evaluación para garantizar la calidad educativa.

Lo anterior apoya el planteamiento que sugiere que la evaluación es una herramienta que impacta en la mejora de los procesos educativos. Y que puede llevarse de forma interna o externa.

#### IV. MARCO METODOLÓGICO

A continuación se presenta los hallazgos encontrados en las tres escuelas seleccionadas y descritas anteriormente, que son relevantes para la presente propuesta. Estos hallazgos guardan relación con el tipo de escuela y gestión que llevan a cabo las tres directoras de las Escuelas Demostrativas del Futuro.

##### *A. Selección de casos*

Los casos fueron seleccionados de forma intencional, accediendo a los listados del MINEDUC que daban a conocer las instituciones públicas que han sido seleccionadas para formar parte del proyecto Escuelas Demostrativas del Futuro. Las escuelas seleccionadas fueron buscadas dentro del perímetro capitalino para que las características de la población fueran similares. Las escuelas elegidas se caracterizan por sus buenas prácticas tanto a nivel de enseñanza como del trabajo realizado por los directores.

Se considera que son escuelas con buenas prácticas porque, en primer lugar el MINEDUC las certificó como escuelas innovadoras que cumplen con la propuesta del Currículo Nacional Base (CNB), lo que implica:

- El alumno es considerado ente activo del aprendizaje, por lo que las prácticas de enseñanza respetan sus necesidades.
- Los procesos de evaluación son continuos y hacen uso de distintas herramientas tanto convencionales como alternativas.
- Se respeta las diferencias individuales (étnicas, culturales, físicas) de los distintos miembros que conforman la comunidad educativa.

En segundo lugar, las prácticas de gestión que se llevan a cabo dentro de las instituciones han persistido a pesar de los cambios en la dirección.

## B. Instrumentos

Para poder recabar información relevante sobre las instituciones seleccionadas se diseñaron tres instrumentos: una encuesta para directores cuya finalidad era conocer con mayor profundidad sobre el Proyecto educativo de la institución así como los procesos de gestión que son llevados por el director para alcanzar los objetivos pedagógicos o metas institucionales; una escala de funciones de los directores escolares, para conocer la frecuencia con que llevan los trabajos esperados de un director. Este instrumento se elaboró con base en las obligaciones del director de la Ley de Educación de Guatemala y las competencias que debe de poseer un director según Preal; y por último un cuestionario para definir y redefinir las responsabilidades del liderazgo escolar del director y su distribución. Este instrumento fue modificado de la propuesta de la OCDE para mejorar el liderazgo escolar y aplicado tanto a docentes como directores.

La población con la que se trabajó fue de tres directoras y nueve docentes que cuenta con las siguientes características:

### 1. Rango de edad

	Directoras	Docentes
Entre 20 -25 años		
Entre 26- 30 años		
Entre 31- 36 años	1	
Más de 37 años	2	9

### 2. Tiempo de ejercer el cargo

	Directoras	Docentes
Entre 1 y 5 años	2	
Entre 6- 10 años		
Más de 10 años	1	9

### 3. Estudios culminados a nivel superior

	Directoras	Docentes
Sí	3	4
No		5

En el caso de las directoras cabe mencionar que sólo una de ellas cuenta con estudios relacionados con el área educativa, las otras dos cuentan con Licenciaturas, pero ajenas al campo de la educación.

El proceso de recolección de información se llevó a cabo por medio de visitas a los centros educativos para conocer en un primer momento a la población, establecer *rapport* y así posteriormente proceder a la aplicación de instrumentos, la cual consistió en:

Se trabajó de forma individual con tres maestros de cada institución, los cuáles respondieron a un cuestionario que buscaba conocer el liderazgo de la directora dentro del centro educativo. Este cuestionario (ver anexo No. 1) les mostraba dos escalas, una en la que debían evaluar de 1 a 5 la situación actual (Siendo 5 el criterio que demostraba total acuerdo y 1 desacuerdo) y la otra escala siempre de 1 a 5 la importancia de cada uno de los aspectos para mejorar la gestión del centro educativo (siendo 5 la calificación para considerar al aspecto crucial y 1 nada importante). Este cuestionario se llevó a cabo de forma guiada de modo que los docentes además de marcar sus respuestas fueran ampliando la información respecto a cada una de ellas, lo que permitió conocer con mayor profundidad tanto percepciones como sentimientos relacionados con la situación de su establecimiento en relación con el trabajo de su directora, impresiones que fueron documentadas a través de un diario de campo. Este mismo cuestionario fue llenado por las directoras para posteriormente contrastar percepciones.

El trabajo con las directoras también consistió en la aplicación de una escala de autoevaluación sobre las funciones de los directores escolares en base a lo propuesto en la Ley de educación de Guatemala (Ver anexo No.2) y una entrevista semiestructurada (Ver anexo No.3) en donde se abarcaron preguntas relacionadas con el PEI de cada una de las instituciones, procesos de evaluación así como logros de su centro educativo.

Posteriormente a la recolección de datos se llevó a cabo el análisis de la información obtenida, en primer lugar comparando la información obtenida por los maestros con la

de los directores para establecer puntos de convergencia y luego contrastando los datos con el sustento teórico descrito previamente.

Dado que el estudio es de carácter cualitativo y busca determinar las prácticas exitosas de los centros educativos seleccionados para la posterior creación del modelo de gestión, los resultados son presentados de forma descriptiva de tal manera que en un primer momento se describen las acciones que emprenden los tres centros educativos en el área Pedagógica que es el logro de los aprendizajes de sus alumnos en base a las acciones del proceso de enseñanza-aprendizaje; el área Administrativa y; el área de Liderazgo. Que son los tres componentes que deben de funcionar coherentemente para lograr una gestión adecuada. Y en un segundo momento se lleva a cabo la comparación de dichas acciones con la fundamentación teórica aportada por la OCDE y Leithwood de las acciones relacionadas con el liderazgo para potenciar la gestión de los centros educativos en el logro de los objetivos pedagógicos.

## V. RESULTADOS

Los resultados que se presentan a continuación representan los aspectos de mayor relevancia que fueron hallados en el trabajo realizado con los docentes y directoras de los centros educativos. Posterior al análisis la información se organizó en 4 apartados que son las áreas que responden al modelo de gestión estratégica que se busca impulsar.

- Proceso de enseñanza aprendizaje y logro de aprendizajes
- Aspectos administrativos
- Aspectos de liderazgo, el rol de la directora como líder
- Funciones de la directora dentro del centro educativo

Además es necesario tomar en cuenta que dado que se trata de un estudio de tipo cualitativo con modalidad de estudio de casos, los resultados si bien permiten conocer las percepciones y opiniones de los involucrados, tiene la limitante de que la información obtenida a pesar de contar con validez externa sigue siendo subjetiva, lo que limita su generalización. Sin embargo esto no quiere decir que este estudio no pueda aportar información para investigar a otras escuelas del mismo tipo que se encuentran en el interior de la República.

### *Proceso de enseñanza aprendizaje y logro de aprendizajes*

Las tres instituciones reciben niños que han cursado párvulos en su mayoría. Sin embargo el proceso formal de la lectoescritura es llevado a cabo en el primer grado retomando el proceso de aprestamiento y dándole énfasis al aprendizaje de la escritura en letra cursiva y lectura de libros adicionales al libro de texto proporcionado por el MINEDUC. Las tres escuelas emplean los libros de *Comunicación y Lenguaje* y *Matemática* otorgados por el MINEDUC, asimismo se apoyan de otros textos que son de conocimiento de las docentes de los distintos grados y directoras, ya sea porque sus

hijos los han utilizado o los han visto en librerías y los han adquirido. Estos textos sirven de apoyo para impartir clases y crear sus hojas de trabajo que complementan o refuerzan los aprendizajes, o se vuelven sus herramientas de trabajo cuando sus alumnos carecen del material otorgado por el Estado.

*“Uno de maestro tiene que ser ingenioso, creativo, que no haya material no es excusa...esa es una fortaleza de mis maestras”*

*Directora Escuela José Joaquín Palma*

*“La mayoría de nosotras tuvimos la oportunidad de que nuestros hijos estudiaran en colegios de prestigio, así que muchas veces traemos los libros que ellos usaron”*

*Maestra segundo grado Escuela República de Francia*

En el caso de haber estudiantes con dificultades en el aprendizaje, las maestras realizan las adecuaciones necesarias para garantizar el aprendizaje del niño o niña. Únicamente en la Escuela 25 de septiembre cuentan con una psicóloga de planta que apoya en estos casos. Las otras dos instituciones han buscado apoyo con los departamentos de psicología de la Universidad de San Carlos y Francisco Marroquín. Por lo que los estudiantes siempre reciben apoyo evitando ser excluidos de la clase.

Además, en las tres instituciones las directoras trabajan muy de cerca con los padres de familia, buscan que estén involucrados en la medida de lo posible en el aprendizaje de sus hijos. Por lo que cuando uno de los estudiantes muestra dificultad en el aprendizaje o un problema emocional las directoras exigen a los padres la asistencia al psicólogo de las instituciones antes mencionadas como requisito para continuar en la institución.

*“Ellos valen igual que otros niños, tienen derecho a recibir algo bueno”*

*Directora Escuela 25 de septiembre*

*“Es necesario educar a los papás y enseñarles que sus hijos son solo niños que necesitan de su apoyo y que si no se lo dan tampoco pueden exigir mucho”*

*Directora Escuela República de Francia*

Las tres escuelas se caracterizan por que más del 90% de sus estudiantes aprueban las diferentes asignaturas y son promovidos de año habiendo alcanzado las competencias del grado, esto es sustentado por las estadísticas finales presentadas al MINEDUC. La evidencia que respalda la preparación académica de los estudiantes recibida durante la primaria es la aprobación por parte de la mayoría de los exámenes de admisión de los institutos normales, en el caso de la Escuela República de Francia, el CUM y de la Escuela 25 de septiembre, el Instituto Federico Mora. De esta información no existe un dato exacto debido a que no hay estadísticas formales, sino que únicamente la retroalimentación que reciben las directoras por parte de los directores de dichas escuelas normales y los mismos estudiantes egresados. Además hay que tomar en cuenta que no todos continúan sus estudios a nivel básico.

Bimensualmente los docentes elaboran su planificación de unidad la cual es entregada a la dirección y posteriormente a la supervisión para su aprobación. Al culminar la unidad las docentes entregan a la comisión de evaluación sus pruebas objetivas quienes luego las entregan a la dirección para el último visto bueno. Sin embargo, hacen uso de otros instrumentos de evaluación cómo record anecdótico y presentaciones orales, pero no eliminan el uso de este tipo de pruebas ya que les sirven de respaldo para la evaluación sumativa.

*“Uno de maestro tiene que tener diversas formas de evaluar a los niños”*

*Maestra primero primaria Escuela Joaquín Palma*

Para dar a conocer los resultados de la unidad cada dos meses se reúnen con los padres de familia para entregar notas, las cuales son revisadas previamente por la directora para tener conocimiento del rendimiento de cada uno de los estudiantes y hacer comentarios en las libretas de calificaciones.

En el caso de la Escuela República de Francia la libreta de calificaciones va acompañada de un informe escrito con descripción de conducta del estudiante, así el día de entrega de notas pueden brindarle al papá retroalimentación más completa sobre sus hijos, yendo más allá de la parte académica. Este informe incluye algunas sugerencias que el estudiante debe de llevar a cabo con apoyo de sus papás para poder mejorar los aspectos señalados.

En el caso de la Escuela 25 de septiembre, los docentes llevan un diario pedagógico el cual es presentado cada viernes a la dirección, quien lo revisa y se reúne con cada docente para hablar sobre casos específicos de estudiantes que llaman la atención ya sea por dificultades conductuales o académicas.

En el caso de la Escuela República de Francia y José Joaquín Palma, no se lleva este tipo de registro. Sin embargo, todos los días a la hora de salida, directora y docentes hablan de casos de seguimiento ya sea de conducta o académicos, en algunos casos sólo con la directora y en otros con el resto del equipo para buscar soluciones en conjunto.

Las tres escuelas muestran una alta preocupación por la formación integral de sus estudiantes, dándole énfasis tanto al área académica como la formación moral, espiritual y de valores. En el caso de la formación espiritual a pesar de que la ley promulga la educación laica y que las directoras están conscientes que su población se distribuye entre católicos, evangélicos y mormones, los estudiantes reciben un período de religión donde si bien no se habla con una tendencia específica, sí se les habla de los principios

de vida relacionados con Dios. Esto es del conocimiento de los padres de familia y es apoyado por ellos.

Además tanto las directoras como el personal docente se muestran comprometidas con su labor y con la formación de sus alumnos en todos los ámbitos, siendo su preocupación sincera hacia ellos. Este interés va más allá de cumplir con algo preestablecido, ya que en el caso de las tres escuelas únicamente la Escuela 25 de septiembre cuenta con PEI diseñado y aprobado. En el caso de la Escuela República de Francia carecen del proyecto educativo, y en la Escuela José Joaquín Palma si fue trabajado por el equipo de docentes pero no saben si éste les fue aprobado.

En el caso de la Escuela 25 de septiembre si existen objetivos pedagógicos definidos mientras que las otras dos instituciones se basan en el CNB y el logro de los estándares establecidos por el MINEDUC.

*“Todas las mañanas les decimos que ellos tienen que ser hombres de bien, que tienen que ser los mejores, que tienen siempre que seguir adelante y no decir no puedo...”*

*Directora Escuela José Joaquín Palma*

*“Quien quiere trabajar va a trabajar en dónde sea y quien no quiere no lo va hacer...”*

*Maestra Primer grado Escuela República de Francia*

*“Somos una escuela que se proyecta a la comunidad...y los padres de familia ven el producto entonces están contentos”*

*Directora Escuela 25 de septiembre*

*“Queremos que nuestros alumnos se sientan bien dentro de la escuela...no nos conformamos con dar lo mínimo...”*

*Directora Escuela República de Francia*

### *Aspectos administrativos*

Las tres instituciones se caracterizan por poseer un equipo de trabajo estable, siendo mínima la rotación del personal, lo que ha contribuido con la identificación con la institución, su misión y visión así como el estilo de trabajo de la misma.

En el caso de la Escuela 25 de septiembre todos los años llegan 4 maestros nuevos, en el caso de las otras dos escuelas 1 o 2.

*“Es difícil querer algo o sentirse parte de cuando no se le conoce... Estos 4 maestros cuando ya empiezan a tomarle cariño a la escuela ya se va terminando el año... es difícil con ellos”*

*Directora 25 de septiembre*

*“Las maestras que vienen acá no aguantan, piden que las cambien, porque no están acostumbradas a trabajar”*

*Directora República de Francia*

El hecho de que el personal tenga bastante tiempo de trabajar dentro de la institución ha permitido conocerse de mejor manera, logrando crear un ambiente de equipo tanto entre los docentes como docentes – directora. Esto facilita la toma de decisiones dentro de la institución, proceso que las tres directoras comentan que siempre es realizado tomando en cuenta al personal y en ocasiones que ellas toman una medida se las hacen llegar inmediatamente. Dentro del aula las docentes tienen libertad para tomar decisiones las cuales son apoyadas por la dirección.

*“Si algo nos sale bien a todas nos fue bien, pero si sale mal a todas nos fue mal... y si yo sola tomo una decisión y me equivoqué asumo mi responsabilidad”*

*“Yo les digo a mis maestras, yo meto las manos al fuego por ustedes así que no hagan que me quemé”*

*Directora Escuela República de Francia*

*“... tengo un buen equipo de trabajo, no me puedo quejar, todos trabajamos hacia un fin que son los alumnos”*

*Directora Escuela José Joaquín Palma*

*“Aquí no hay grupos, somos un equipo bastante unidos... los maestros de planta jalan a los que no dan el nivel”*

*Directora Escuela 25 de septiembre*

En cuanto a los tiempos de trabajo, las tres instituciones cumplen con casi los 180 días de clases establecidos por el MINEDUC. En el caso de huelgas o paros las y los docentes tienen libertad de asistir, sin embargo no participan de ellas. Además, en estos casos las directoras asisten al plantel y lo abren, motivo que puede influir en la decisión de los docentes de presentarse en sus labores.

Las escuelas de jornada matutina (Escuela República de Francia y 25 de septiembre), oficialmente inician la jornada a las 7:30 y culminan a las 12:30, sin embargo tanto docentes como directora ingresan antes de las 7:00. Y en ocasiones dónde se les solicita ingresar antes o retirarse después de su horario, las maestras se muestran abiertas a la solicitud y asisten en el horario programado, lo cual evidencia compromiso por parte del personal docente con su trabajo y con la institución. Esto las directoras lo retribuyen apoyando a su personal cuando tienen necesidad de un permiso especial dentro de su horario de trabajo. En el caso de la escuela de jornada vespertina (José Joaquín Palma) el horario de trabajo inicia a las 13:00 y culmina a las 17:00 hrs. Y el personal está presente minutos desde antes que las alumnas de la jornada matutina se retiren.

*“La diferencia aquí la hace cada una de las maestras”*

*Directora República de Francia*

Las tres instituciones poseen establecidos los diferentes comités que solicita el MINEDUC. Comité de cultura, disciplina, higiene y ornato, evaluación y finanzas. A pesar de que hay encargadas de cada uno, todas participan al final en todos. Y para garantizar el funcionamiento de los mismos en el mes de enero durante las inscripciones las maestras se reúnen y elaboran el plan anual de las actividades que realizará cada uno de los comités mencionados.

En cuanto al seguimiento y observación de los procesos realizados dentro del aula, en las escuelas República de Francia y José Joaquín Palma carecen de evaluaciones relacionadas con el desempeño tanto de docentes como de las directoras. Si bien las directoras hacen vistas a aulas, estas carecen de una estructura o un objetivo definido siendo demasiado informales. Sin embargo las directoras y docentes concuerdan que quienes mejor pueden evaluar el trabajo tanto de las docentes como de ellas, son los alumnos o los papás.

*“Las quejas de los padres de familia sirven como medida del trabajo de los maestros”*

*Directora Escuela José Joaquín Palma*

En el caso de la Escuela 25 de septiembre si se tienen establecidos procesos de evaluación de desempeño. Una vez al mes la directora observa las clases y dos veces al año los padres de familia evalúan la infraestructura, a los docentes y directora por medio de una encuesta.

En ninguna de las tres escuelas hay espacios establecidos para reuniones. Sin embargo las directoras buscan momentos a diario para hablar con su equipo, siendo al momento de ingreso, recreos o salidas. Las tres resaltan la importancia de la

comunicación, por lo que buscan mantener canales de comunicación abiertos, siendo accesibles con su personal y procurando que el trato sea siempre cordial.

*“El trato aquí para todos es igual, indistintamente del puesto... la escuela es de todos y todos somos iguales”*

*Directora Escuela José Joaquín Palma*

### ***El rol de la directora como líder***

La dirección de un centro educativo requiere del liderazgo del director para lograr las metas educativas, en este caso los objetivos pedagógicos o estándares educativos. El presente trabajo plantea un modelo de liderazgo de tipo pedagógico para el director. El núcleo de este tipo de liderazgo radica en la mejora de los aprendizajes por medio de la organización de buenas prácticas educativas en los centros educativos. En este contexto el liderazgo directivo –pedagógico contribuye a incrementar el aprendizaje de los alumnos indirectamente, a través de su influencia en el profesorado y en otros aspectos de la organización, gestión.

La experiencia de las tres escuelas consideradas para el presente estudio, muestra como este tipo de liderazgo si es posible asumirlo y se evidencia en prácticas concretas como las que han puesto en marcha las directoras de los diferentes planteles.

A continuación se hace una comparación entre la propuesta de la OCDE, respecto a las funciones del liderazgo que influyen en el proceso de enseñanza-aprendizaje y las acciones que se llevan a cabo dentro de los planteles seleccionados para el presente estudio.

### Cuadro No. 3

#### Comparación liderazgo que influye en el proceso de enseñanza- aprendizaje de la OCDE y las prácticas de EDF

Propuesta de la OCDE	El trabajo realizado en la Escuela República de Francia	El trabajo realizado en la Escuela José Joaquín Palma	El trabajo realizado en la Escuela 25 de septiembre
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo, evaluación y desarrollo de la calidad de los docentes.</li> <li>• Fijación de metas, evaluación y rendición de cuentas.</li> </ul>	<p>Docentes y directora buscan la manera de autoformarse leyendo libros especialmente, pero sí reconocen que les hace falta formación más técnica que pedagógica. Han asistido a los cursos de profesionalización.</p> <p>Los docentes comunican a la dirección progreso o dificultades de los estudiantes de manera diaria. Así mismo mantienen bastante comunicación constante con los padres de familia respecto al rendimiento de los estudiantes.</p>	<p>La dirección observa de manera informal a los docentes y está al tanto de los comentarios de los padres de familia respecto a los mismos y brinda apoyo y retroalimentación.</p> <p>Los docentes comunican a la dirección los resultados de cada uno de los estudiantes previamente a la entrega de notas a padres de familia y durante la unidad. La supervisión realiza auditorias al centro educativo, teniendo la dirección los documentos que solicitan disponibles. Cada maestro lleva un archivo de las planificaciones y actividades que está realizando así como de las circulares enviadas a padres de familia.</p>	<p>Los maestros y la dirección asisten a talleres o pláticas de forma voluntaria, muchas veces pagadas por ellas, en ocasiones van todos otras solo algunas. El día de entrega de notas, antes de iniciar siempre hay una reunión de personal (1 hora 30 minutos) que sirve para dar capacitación, ya sea de parte de dirección o los compañeros que han recibido algún taller lo comparten con los demás. Una vez al mes se observa cada clase.</p> <p>Los docentes deben de entregar semanalmente (todos los viernes) su diario pedagógico, en el que describen los avances de las clases de la semana. Además deben de hacer anotaciones respecto a los logros de los estudiantes o dificultades. Dirección los revisa y hace comentarios al respecto. Para las calificaciones, dirección revisa las notas de cada niño y hace comentarios de mejora o felicitación a cada boleta. En ambos casos la directora platica con sus maestros de forma personal sobre el rendimiento de los estudiantes. Recibe retroalimentación de parte de la supervisión e Instituto Federico Mora, donde varios de sus estudiantes hacen examen de ingreso al salir de 6to. La mayoría ingresa. La tasa de niños reprobados es baja, de 427 alumnos solo 10 reprobaron.</p> <p>Los maestros año con año elaboran un FODA, como medio de mejora.</p>

**Cuadro No. 3**

**Comparación liderazgo que influye en el proceso de enseñanza- aprendizaje de la OCDE y las prácticas de EDF**

Propuesta de la OCDE	El trabajo realizado en la Escuela República de Francia	El trabajo realizado en la Escuela José Joaquín Palma	El trabajo realizado en la Escuela 25 de septiembre
<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestión estratégica de recursos.</li> <li>Liderazgo más allá de los límites de la escuela</li> </ul>	<p>El uso de uniformes quedó prohibido con la ley de la gratuidad. Sin embargo los estudiantes utilizan uniforme pero en calidad de préstamo, conforme van creciendo lo deben de entregar a la dirección y en sexto grado devolverlo para que los de los grados más pequeños los puedan utilizar. Dentro de la escuela se realizan actividades que les permiten generar recursos para emplearlos en mejoras de la misma institución. El tiempo es aprovechado al máximo tanto en horario de clases como para trabajo con los docentes, se evita dejar a los niños solos.</p> <p>Han logrado donación de fondos de distintas embajadas para conseguir nuevo equipo tecnológico, así como implementar clases de arte, danza, etc. También tienen alianzas con la Universidad Francisco Marroquín para que les apoyen con la atención de sus estudiantes con dificultades. La directora y docentes apoyan a los padres de familia más allá del horario de clases cuando ellos les permiten (visitan sus residencias)</p>	<p>Cuentan con el apoyo de padres de familia para la realización de actividades. Los docentes utilizan al máximo los recursos brindados por el MINEDUC, tratando de economizarlos y reutilizarlos de distintas maneras. A pesar de que la ley de gratuidad les prohíbe solicitar recursos, han conseguido que la supervisión les apruebe la solicitud de los mismos. Permiten que estudiantes practicantes de magisterio realicen sus prácticas dentro del plantel, quienes muchas veces apoyan con material didáctico para la escuela. El tiempo de clases es efectivo, se cumplen con los horarios de trabajo y se evita dejar a los niños solos por asistir a otro tipo de actividades.</p> <p>Dentro de la escuela se brindan clases que no están incluidas dentro del pensum de estudios de los estudiantes (inglés) como iniciativa de los docentes que dominan este idioma.</p>	<p>La escuela produce uno de sus libros de trabajo, el cual es entregado a una librería ellos lo venden y la autora gana 10.00 por libro al igual que la escuela. Estos fondos son reinvertidos en mejoras. Se han llevado a cabo distintas campañas donde a todos se les pide su colaboración (reciclar latas, venderlas a recicladora), nuevamente los fondos se usan para los alumnos. El próximo año cobrarán inscripción, los papás ya aceptaron. A los papás se les entrega informe de gastos e inversiones, lo cual hace que ellos sigan apoyando. La dirección no maneja dinero para evitar malas interpretaciones, ella solo autoriza gastos, todo se hace cargo el comité de finanzas y los maestros.</p> <p>Se han hecho alianzas con la municipalidad, se cuenta con dos furgones con equipo, en los cuales a los maestros se les pide su colaboración para capacitar a los papás en el uso de tecnología.</p> <p>Buena relación con la supervisión, si bien ella es quien autoriza todo, el mostrar resultados de la escuela les ha abierto las puertas.</p>

**Cuadro No. 4**  
**Dimensiones del liderazgo del director relacionadas con la gestión del centro educativo de las EDF**

<b>Dimensión</b>	<b>Escuela República de Francia</b>	<b>Escuela José Joaquín Palma</b>	<b>Escuela 25 de septiembre</b>
Establecer una dirección (visión, expectativas, metas de grupo)	No se cuenta con un PEI elaborado pero todos trabajan bajo la idea de dar una buena formación a sus estudiantes al nivel de cualquier otra institución de calidad.	A pesar de que se carece de un PEI aprobado toda los miembros de la institución se encuentran identificados con el lema de la institución “Educación cada vez mejor”, además de inculcar en los estudiantes valores, reglas de convivencia y servicio a los demás.	Cuentan con un PEI que incluye la visión, misión y los objetivos pedagógicos, sin embargo no los conocen de memoria, pero si están claros que quieren lograr una formación de calidad con sus estudiantes.
Desarrollar al personal	Se apoya al personal en las decisiones que ellos toman, tanto con los alumnos como con los padres de familia.  Se busca conversar con ellos cuando hay alguna situación que amerite mejorar.  Se premia el esfuerzo realizado por los docentes en ocasiones especiales como el día del maestro, se toma en cuenta aquella docente que da más de lo esperado.	Se brinda apoyo al personal en momentos que ellos lo solicitan.  Se les reconoce su trabajo haciéndoles ver cuando hacen algo que está bien y se busca siempre tratarlos como líderes.	La capacitación es una constante, todos los miembros de la escuela participan en procesos de formación.  La directora reconoce el trabajo de cada uno de los docentes y su compromiso con la institución siendo bastante flexible al momento de otorgar permisos.
Rediseñar la organización	El proceso de toma de decisiones involucra a todos los miembros.  Se promueven las reuniones constantes para discutir casos, buscar soluciones a situaciones así como para llevar a cabo nuevas actividades.	El proceso de toma de decisiones es llevado a cabo por todos los miembros de la institución a excepción de aquellos que sean disposiciones de la supervisión que la dirección acata y da a conocer. Se busca la participación de todos los miembros al momento de plantear nuevos proyectos así como para darles continuidad.	Se busca el involucramiento de todos los miembros de la comunidad educativa. El trabajo en equipo es un elemento fundamental por lo que la toma de decisiones es compartida.

**Cuadro No.4**  
**Dimensiones del liderazgo del director relacionadas con la gestión del centro educativo de las EDF**

<b>Dimensión</b>	<b>Escuela República de Francia</b>	<b>Escuela José Joaquín Palma</b>	<b>Escuela 25 de septiembre</b>
Gestionar los programas de enseñanza aprendizaje	<p>Se brinda bastante confianza al equipo docente, respetando las decisiones que ellos toman dentro del aula. Se les considera que ellos son la autoridad dentro de esta y si hay aspectos que mejorar se platican pero se busca un consenso no es impuesto.</p> <p>Los docentes cumplen con las planificaciones enriqueciéndolas con nuevas ideas o material.</p> <p>Se conoce el CNB y los estándares educativos.</p>	<p>Se visitan los salones de clases y se está al tanto de lo que los docentes están trabajando dentro de sus aulas, siempre respetando la libertad de cátedra.</p> <p>Existen procesos de planificación y evaluación preestablecidos que son cumplidos, además de ser enriquecidos por los docentes.</p> <p>Se conoce el CNB y se cuenta con perfiles de alumnos.</p>	<p>Se visitan los salones de clases así como se está al tanto de las actividades que cada docente está trabajando. Además se mantiene una comunicación constante que permite intercambiar información sobre los estudiantes.</p> <p>La dirección revisa planificaciones y proyectos específicos del grado.</p> <p>Se conoce el CNB y se cuentan con perfiles y objetivos pedagógicos.</p>

De acuerdo con la información presentada en los cuadros anteriores se hace evidente la confianza que existe por parte de las directoras hacia su personal, como un factor de peso para la buena relación entre docente – director y la implementación de procesos dentro de la institución. Las directoras se han caracterizado por otorgar suficiente autonomía a los docentes en su trabajo esto sin dejar de estar al tanto de lo que está sucediendo en el aula, restituyendo el valor del maestro. Además de involucrarlos en decisiones importantes relacionadas directamente con ellos y sus estudiantes y la institución en general y considerarlos en todo momento como un equipo dónde cada uno es valioso y aporta a la institución más que solo como un trabajador más, situaciones que han generado un ambiente laboral estable y armónico.

La información brindada por las directoras y docentes y lo que se logró observar durante las visitas a las escuelas, también evidencia que las prácticas que son llevadas a cabo no requieren de mayor inversión de recursos o de contar con los mismos. Más que todo están vinculadas con el compromiso de cada uno de los miembros del equipo docente con su trabajo, la responsabilidad que sienten con sus estudiantes, así como la proactividad mostrada por las directoras y los docentes y el deseo de alcanzar las metas educativas, no conformándose con lo mínimo. Y el que está visión es compartida por todos los que laboran dentro de las instituciones.

Si bien dichas instituciones cumplen con varias de las características que favorece la gestión efectiva y eficaz de un centro educativo, también poseen algunas debilidades que en la medida que se trabaje en ellas, sus resultados podrán ser aún mejores. Estas debilidades radican especialmente en los procesos de seguimiento y evaluación que se les da a los docentes, debido a que aún se concibe esta como un proceso de fiscalización más que de mejora. Otra de las debilidades de dos de las tres instituciones es que no existen procesos de formación constante que permitan

desarrollar habilidades de liderazgo ya sea para directores o docentes, pues muchas de las capacitaciones brindadas por el MINEDUC giran en el ámbito técnico – pedagógico.

### ***Funciones de la directora dentro del centro educativo***

Los resultados relacionados con las funciones que desempeñan las directoras buscan determinar la frecuencia con que llevan a cabo actividades relacionadas con la gestión del centro educativo. En este caso las tres directoras coinciden en que resolver conflictos y negociar con el equipo de docentes, padres y alumnos; informar oportunamente a la comunidad educativa acerca del funcionamiento del establecimiento; administrar los recursos materiales y financieros del centro, tomando en cuenta las normativas vigentes; rendir cuentas públicas de su gestión y promover las relaciones armoniosas entre los miembros de la comunidad educativa, son actividades que realizan de manera frecuente dentro de sus instituciones.

Ahora bien, otras acciones relacionadas con la gestión del área pedagógica tales como coordinar y promover el desarrollo profesional y personal de los docentes y coordinar y supervisar el trabajo académico de los docentes en el aula, supervisar y asesorar la implementación del programa curricular, sólo una de las tres directoras de las escuelas muestra que lleva a cabo esta actividad de forma frecuente, en los otros dos casos ellas manifiestan que lo realizan algunas veces. A pesar de que no poseen un instrumento específico para llevar a cabo el registro de dichas actividades ni lo realicen de forma intencional o planificada.

En estos aspectos pedagógicos también cabe señalar que las directoras de dos de los establecimientos hacen mención que a pesar de estar a cargo de la institución y haber sido nombradas directoras no cuentan con el suficiente conocimiento y pleno dominio del proceso administrativo de los aspectos técnicos-pedagógicos y de la

legislación educativa vigente relacionada con su cargo y centro educativo, motivo por el cual consideran que se ven limitadas para poder llevar a cabo capacitaciones de su personal en éstas áreas.

En el caso de liderar la planificación del PEI, así como su promulgación, ninguna de las tres escuelas lleva a cabo dicha actividad como algo prioritario o bien estructurado, más que todo promueven una visión compartida de a dónde quieren llegar con sus estudiantes.

En los tres casos, a pesar de existir la ley de gratuidad que prohíbe solicitar material o contribuciones, manifiestan que frecuentemente aseguran la disponibilidad de recursos pedagógicos para los docentes. Sin embargo, esto lo que ha logrado asegurar es la disponibilidad y apoyo de sus equipos para que ellos mismos se agencien de materiales necesarios en caso la dirección no pueda proporcionarlos.

Otro aspecto que es un denominador común de las tres instituciones es que las directoras se preocupan no solo por el bienestar de sus estudiantes sino de su equipo de trabajo también, propiciando las buenas relaciones entre los miembros del centro educativo, haciendo valer y respetar su dignidad.

# Modelo de gestión para directores - directoras

## Introducción

Guatemala es un país que se caracteriza por la calidez de su gente, sus atractivos naturales y la diversidad de culturas. Un país que como tiene fortalezas también posee deficiencias y una de ellas ha sido las relacionadas con la calidad de los procesos educativos que son impartidos en las escuelas.

Sin embargo, a pesar de la diversidad de obstáculos que los docentes y directores puedan enfrentar hoy en día, sí es posible mejorar las prácticas educativas dentro de las instituciones. Es por esto que se decidió crear este modelo de gestión, que sintetiza las experiencias de directoras de instituciones públicas que han logrado junto con su equipo de docentes, padres de familia, alumnos y miembros de las comunidades cercanas, vencer obstáculos y alcanzar una de las principales metas que se tienen como país, brindar una educación que permita a niños y niñas aprender de forma significativa y desarrollarse en la sociedad.

El objetivo de este modelo es brindar a los directores de centros educativos públicos una guía de acciones que poniendo en práctica les permitirá mejorar su labor y por consiguiente la de sus docentes que al final se verá reflejado en los resultados de aprendizaje de los estudiantes. Ya que está comprobado que la labor realizada por el director es capaz de transformar el ambiente escolar.



## Los directores y directoras: líderes y gestores (a)

Sabías que la UNESCO plantea que del director es clave en la planeación, ejecución, seguimiento y evaluación de diversos procesos que se dan dentro de las instituciones educativas, tanto a nivel de los docentes como de los estudiantes.



Ser director o directora implica ser líder de la institución de la que se encuentra a cargo, es decir, ser guía y ejemplo que es contagiado y se ve reflejado en el actuar de la comunidad educativa, que trabaja en equipo para lograr las metas institucionales y objetivos pedagógicos que son los que se refieren al proceso de enseñanza aprendizaje.

Todo director y directora es un líder educativo, porque tiene la posibilidad de influir en la labor que realizan sus docentes dentro y fuera del aula y por consiguiente en el aprendizaje de los estudiantes.

### **¿Y por qué ser líder?**

Nuestras escuelas requieren de líderes educativos que se centren en el proceso de enseñanza aprendizaje para mejorar los resultados de sus estudiantes involucrando en todo momento a sus docentes y padres de familia en la planeación e implementación de acciones. Es decir líderes democráticos pedagógicos.

Cuando el director o directora se ven y actúan como estos líderes son capaces de proponer y propiciar cambios, motivar a sus docentes y padres de familia a trabajar conjuntamente en ellos, y mejorar los procesos que son llevados a cabo dentro del centro educativo.

Entonces, por esto es necesario que los directores y directoras sean verdaderos líderes educativos, para contribuir al logro de las políticas educativas nacionales y la transformación de la sociedad, a través de las actividades que realizan dentro de sus instituciones.

**Pero... y**

**¿en qué consiste  
ser un líder educativo?**



Ser un líder educativo consiste en:

- \* Conocer y tener clara la visión y misión de la institución.
- \* Plantearse metas a corto y largo plazo en relación con cada uno de los miembros de la comunidad educativa.
- \* Motivar a los miembros de la comunidad educativa de ser partícipes del logro de la visión y misión institucional así como de las metas a corto y largo plazo.
- \* Reconocer en él y en los docentes el valor de su labor y motivarlos a realizar su trabajo con compromiso, responsabilidad y calidad.
- \* Involucrar a los docentes en el proceso de toma de decisiones colegiada, así como personales.
- \* Conocer el panorama completo de la institución y sus miembros, sus fortalezas y debilidades para poder tomar decisiones que sean factibles.
- \* Promover un ambiente de trabajo y estudio armónico.
- \* Suscita conjuntamente con su equipo de docentes actividades que les permitan la adquisición de recursos para la labor con los estudiantes y brindar a los padres muestras de los resultados del uso de dichos materiales.
- \* Buscar alianzas con padres de familia y autoridades de otras instituciones interesadas en contribuir al desarrollo de la institución, para agenciarse de recursos que les permitan alcanzar las metas institucionales.



¿Sabías que todas las personas podemos ser líderes en la medida que nos preparemos y vayamos desarrollando actitudes y habilidades características de estos? Veamos ¿qué acciones puedes emprender en tu centro educativo para potenciar tu liderazgo?

Todos los líderes se caracterizan por poseer ciertas habilidades personales que hacen que logren los objetivos propuestos.

Los directores y directoras para poder potencializar su rol como líderes educativos deben de poseer un modelo de gestión que les permita unificar acciones, esfuerzos y recursos en la consecución de las metas institucionales.

Es por ello que en esta sección encontrarás algunas acciones que es importante que tomes en cuenta para poder llevar a cabo tu labor de director o directora: líder y gestor.

En primer lugar como director o directora es necesario que sepas que eres el promotor del conjunto de acciones, relacionadas entre sí y previamente planificadas que facilitan la consecución de la intencionalidad pedagógica.

Esto implica:

1. Comunicarse constantemente de forma clara y fluida con el equipo de docentes y padres de familia. Esto permite:

- Conocer las percepciones, opiniones y sucesos que estén afectando o beneficiando el proceso de enseñanza aprendizaje, información que sirve para retroalimentar la labor de los docentes y del director (a).

- Evitar malos entendidos entre miembros de la comunidad educativa y resolver de forma oportuna alguna dificultad, evitando que se vuelva una situación fuera de control.

- Establecer y recordar continuamente la dirección de las acciones y decisiones que se están tomando y alinearlas con la filosofía de la institución.

2. Resolver problemas de forma oportuna, creativa pero factible, llegando a acuerdos de ganar-ganar entre las partes implicadas. Esto ayudará:

- A mantener la armonía del ambiente escolar, que es vital para la labor de los docentes y el aprendizaje de los estudiantes.
- Percibir apoyo por parte de la dirección a todos los miembros de la comunidad educativa, lo que promueve mayor confianza hacia el director o directora.

3. Diseñar conjuntamente con el equipo de docentes el proyecto educativo de la institución (PEI) más que por obligación o requisito, como herramienta para establecer con mayor claridad el quehacer propio de la escuela. El poseer un proyecto propio permite:

- Saber qué tipo de estudiante se quiere formar.
- Saber cuáles son las competencias que quieren desarrollar en cada uno de sus estudiantes.
- Saber qué acciones se deben tomar para alcanzar esas competencias.
- Poder tener un punto de comparación interno de los objetivos logrados y los que se deben de continuar trabajando.

4. Optimizar y monitorear el uso de los recursos y las actividades de cada uno de los miembros de la comunidad educativa. Esto permite:

- Poder responder a una auditoría externa sin mayor complicación, evidenciando el uso eficiente de los recursos.
- Evitar el desgaste de los docentes en actividades infructuosas, mejorar el uso del tiempo y poseer mejor rendimiento de los recursos materiales (alargar su tiempo de vida o existencia).

5. Suscita actividades extracurriculares con la colaboración de la comunidad cercana, que le permiten adquirir fondos para usarlos posteriormente en actividades con los alumnos.

## Entonces, ser director –directora hoy...

Ser director o directora de un centro escolar hoy en día es una labor que requiere además de experiencia preparación técnica pedagógica que permita responder a las exigencias y retos de docentes, estudiantes y padres de familia, así como de la sociedad en general.

Ser director o directora hoy en día implica cambiar la concepción de lo que supone dirigir un centro escolar, no importando si es público o privado. Implica asumir un rol más activo, proactivo y crítico que va más allá de administrar recursos y cumplir normativas.

### Un vistazo de lo que debieran hacer los directores hoy en día...

#### Legislación

##### Antes

-Acataba órdenes de la supervisión y las hacía llegar a sus docentes sin conocer su importancia.



##### Ahora

- Conoce acuerdos ministeriales, leyes de educación y evaluación vigentes y busca cumplirlos porque reconoce su importancia.

#### Toma de decisiones

##### Antes

- Tomaba decisiones de forma unilateral, sin involucrar a la comunidad educativa, especialmente a los docentes.

##### Ahora

- Toma decisiones junto con su equipo docente, involucrándolos en la planeación, ejecución y evaluación de proyectos.

-Las decisiones tomadas eran de tipo administrativo (asignación de recursos, disciplina, ornato y cultura del centro escolar.

-Toma decisiones de tipo administrativas y pedagógicas, se involucra en el proceso de aprendizaje de los estudiantes, apoya y sugiere acciones pertinentes con sus docentes.

### Evaluación y seguimiento

#### Antes

-Evaluación centrada en aplicación de pruebas objetivas a los alumnos.  
Con los docentes se concebía la evaluación como proceso de fiscalización o encontrar debilidades.

#### Ahora

- Se involucra en el comité de evaluación para monitorear el proceso de enseñanza aprendizaje. Discute con sus maestros los resultados de los estudiantes. Observa las prácticas de los docentes dentro del aula y reflexiona con ellos sobre su quehacer.

### Relación con padres de familia

#### Antes

-Director autoridad dentro y fuera de la institución, los padres de familia obedecían a lo que este decía.  
La relación se limitaba a aspectos conductuales de los estudiantes o solicitar algún tipo de recurso, no se les vinculaba en el proceso de enseñanza aprendizaje.

#### Ahora

- Director autoridad dentro de la institución con capacidad de influir en el contexto inmediato de los estudiantes. Considera a los padres de familia aliados sus aliados para alcanzar la misión y visión institucional. Se les toma en cuenta a lo largo del proceso de enseñanza aprendizaje.

## Relación con docentes de su establecimiento

### Antes

-La relación era vertical, respondiendo a un modelo autoritario, donde cada quien realizaba su trabajo pero no necesariamente se consideraban o trabajaban en equipo.

### Ahora

- Concibe a sus docentes como profesionales en su campo. Donde tanto director como docentes poseen habilidades que enriquecen el proceso educativo. Se considera a los docentes como un equipo y se promueve esta visión.

## Actualización y capacitación

### Antes

- La preparación se limitaba a la del diversificado.

### Ahora

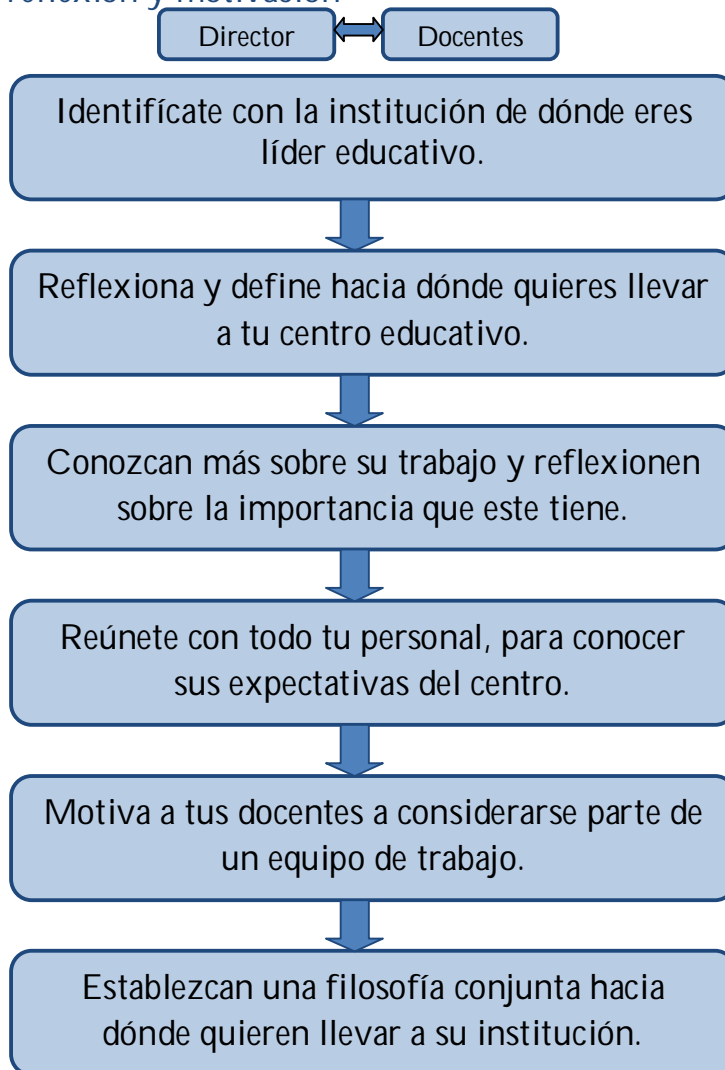
-Participa en cursos y talleres de actualización propuestos por el MINEDUC y otras entidades de forma voluntaria y crea espacios para comunicar y capacitar a su equipo de docentes en las temáticas aprendidas.

## Entonces... ¿cuáles debieran ser los pasos para lograr una mejor gestión escolar?



Ya habiendo aprendido un poco más de la importancia que tienes como director o directora dentro del centro educativo y los retos que implica estar a cargo de la institución, es importante que conozcas las acciones concretas que debes de llevar a cabo en tu institución para alcanzar este modelo de gestión.

### 1. Fase de reflexión y motivación



### Ideas que debes tener presentes en esta primera fase:

→ Tu actitud es importante, en la medida que tú te sientas cómodo con tu trabajo, reconozcas la importancia de la educación y te sientas identificado con tu institución, será más fácil conseguir que tus docentes también se identifiquen con la institución y trabajen a gusto.

Recuerda, nadie puede dar lo que no tiene.

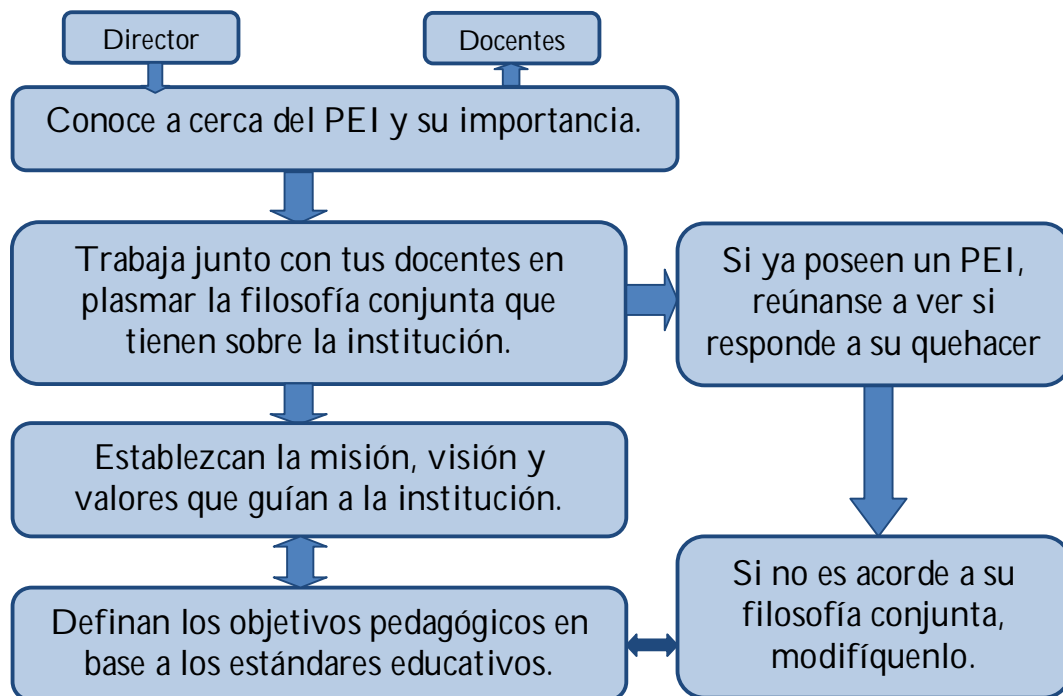
→ Piensa en grande, busca siempre alcanzar los estándares educativos.

→ Tus docentes son parte fundamental de la institución, como director o directora debes reconocer y reforzar en tu equipo, que por medio del trabajo de todos es posible alcanzar los estándares educativos.

Recuerda, el trabajo de cada uno de los miembros de la institución contribuyen al logro de las metas más grandes de tu institución.

→ Tú y tu equipo de docentes deben de tener un objetivo común, que debe de ser brindar educación de calidad.

### II. Fase de elaboración o evaluación del PEI

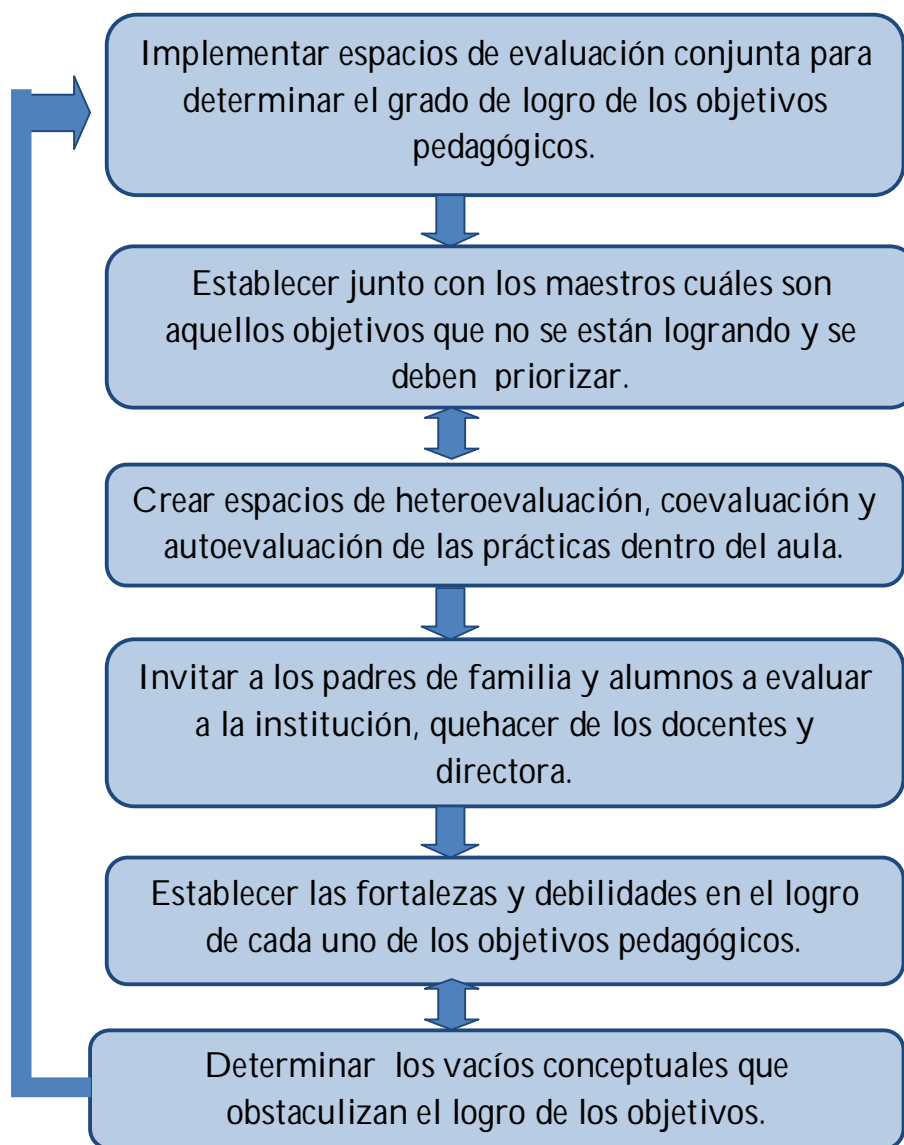


### Ideas que debes tener presentes en esta fase:

→ El PEI por sí solo no genera cambios ni mejora las prácticas, eres tú como director junto con tu equipo de docentes que generan los cambios en base a los objetivos planteados en él.

→ El PEI se vuelve útil en la medida que cada miembro de la comunidad educativa lo conozca, encamine sus acciones a cumplir lo que se estableció en él y constantemente contrasten lo que está realizando la institución con los objetivos planteados para ver si se están logrando o se deben de tomar decisiones.

### III. Fase de evaluación de la situación actual de la institución :



### Ideas que debes de tener presente en esta fase:

→ Antes de iniciar a realizar cambios o proponer nuevas iniciativas que favorezcan el logro de los objetivos pedagógicos, debes de conocer cuál es la realidad de tu institución para efectivizar tiempo y recursos.

En el PEI ya elaboraron un FODA, dónde analizaron las fortalezas y debilidades de la institución en general, partiendo de él ahora hay que centrarse en las prácticas de enseñanza aprendizaje.

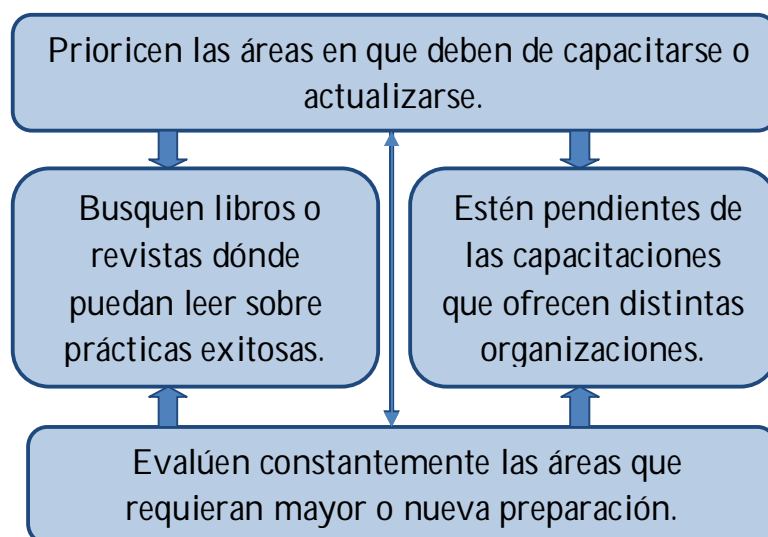
→ Es indispensable que para llevar procesos de evaluación se haya trabajado con los docentes en su conceptualización.

→ Como director o directora debes estar anuente a ser evaluado (a) también.

→ Junto con tu equipo de docentes deben de permitir a los padres de familia y estudiantes participar en los procesos de evaluación. Previo a esto se les debe explicar el objetivo y recordarles que no es un espacio de “quejas”.

Se deben escuchar sus comentarios y analizarlos, evitando entrar en confrontación o malestar con ellos.

### IV. Fase de preparación para implementar cambios.



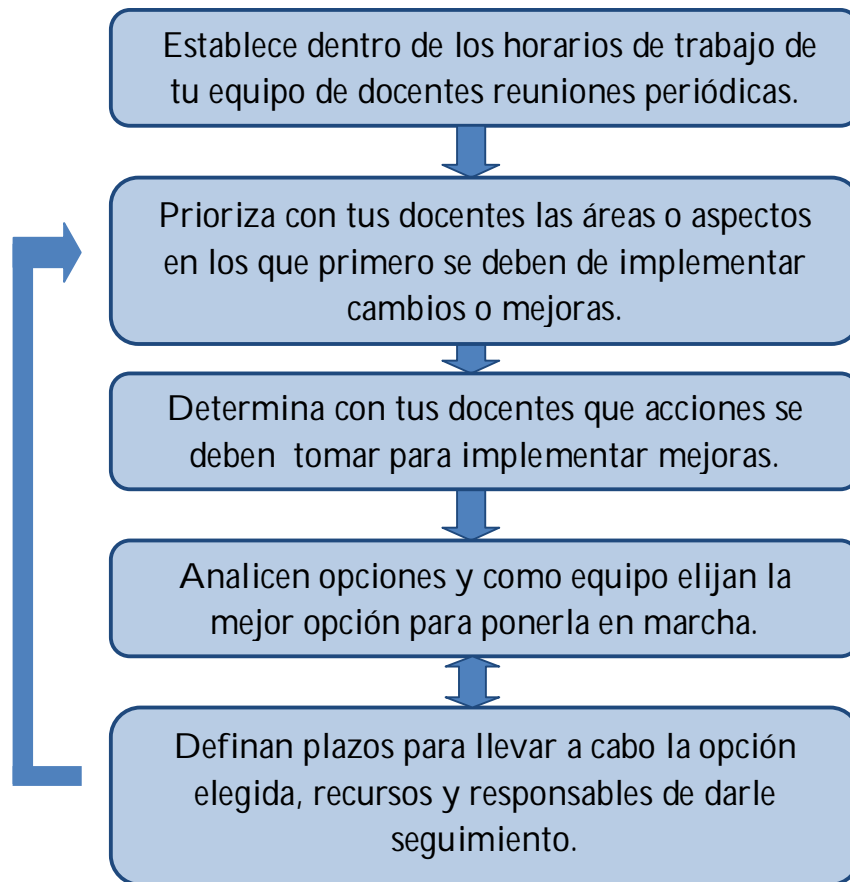
### Ideas que debes tener presente en esta fase:

→ Para generar cambios es necesario tener la disposición pero también la preparación. Si todos tienen la disposición de encaminarse en un proceso de mejora, pero no cuentan con las herramientas para hacerlo puede resultar frustrante y al final terminar desistiendo.

→ Como líder educativo en muchas ocasiones te corresponderá ser multiplicador de conocimientos. Habrá capacitaciones que el MINEDUC impulse para los directores y es importante que lo mucho o poco que aprendas lo compartas con tu equipo.

→ Invita a tus docentes que si conocen de nuevas prácticas las compartan con el resto del equipo, al final todos están trabajando por el mismo fin.

### V. Toma de decisiones para generar cambios



### Ideas que debes tener presente en esta fase:

→El priorizar permite visualizar mejor cada uno de los problemas. Recuerda que si tratan de darle solución a todas las necesidades al mismo tiempo resultará desgastante. Enfócate en una necesidad a la vez.

→Siempre que se vaya a tomar una decisión es importante que analicen los pros y contras de cada una de las opciones, así como la factibilidad para poder llevar las a cabo.

Recuerda, hay ideas que son muy buenas, pero no que se pueden llevar a cabo por tiempo, recursos u otras causas.

→Tu apoyo a tu equipo de docentes facilitará el que cada uno de ellos asuma un rol más activo en la toma de decisiones. Y no sólo que apoyen o desapruében una opción sugerida sino que propongan ellos nuevas opciones, haciendo de este proceso enriquecedor.

→En la medida que todo tu equipo participe de las decisiones de la institución, habrá mayor compromiso con el logro de lo propuesto, ya que se sentirán parte de ella. Busca llegar a consensos.

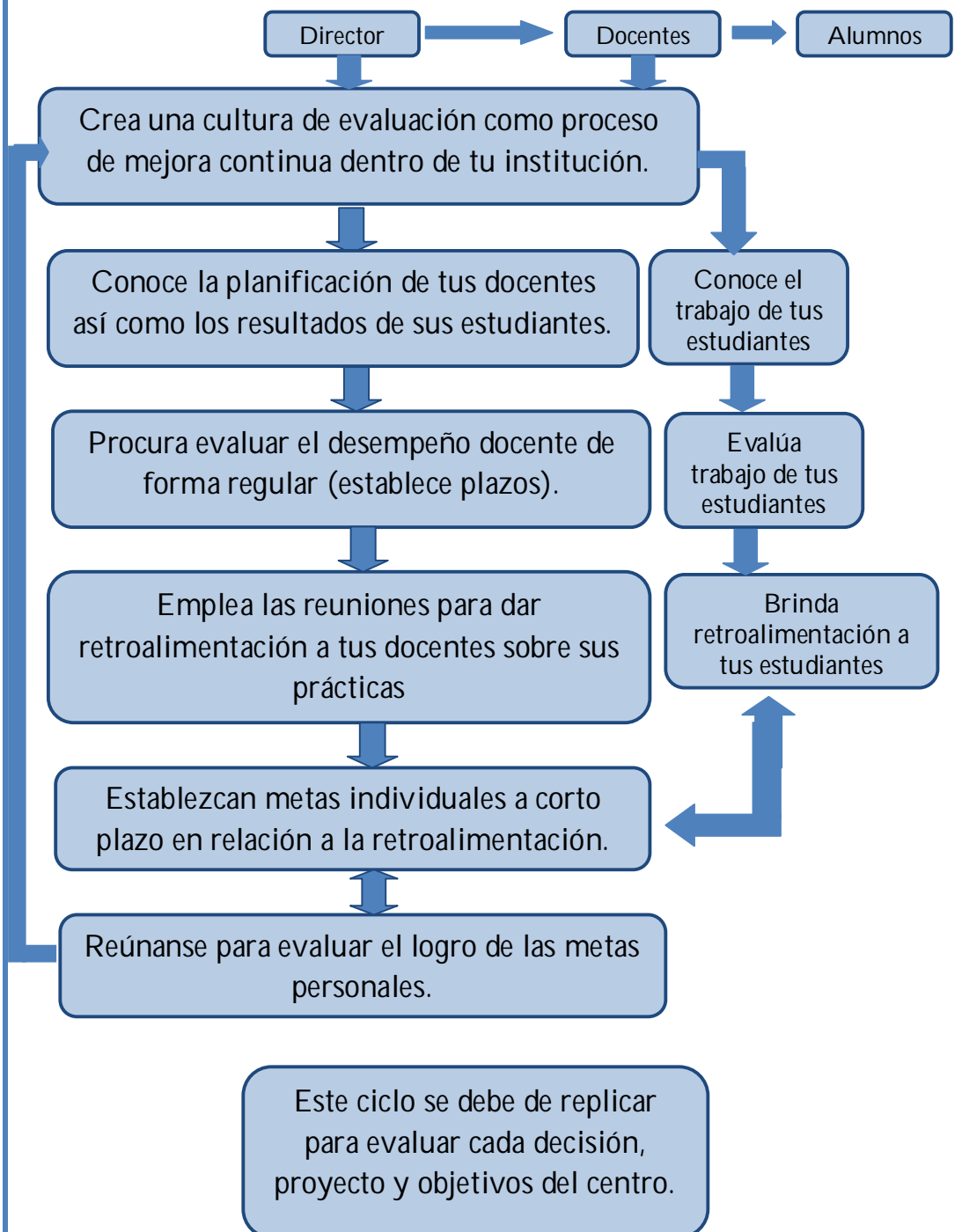
Recuerda, no siempre es posible que todos estén de acuerdo, pero trata que todos mantengan en meta cuál es la mejor opción para alcanzar los objetivos como institución.

→Reforzar que cada objetivo o meta alcanzada es responsabilidad de todos.

→Si alguna actividad, proyecto o decisión no obtuvo los resultados esperados, evita buscar culpables sino determinar qué elementos fallaron para encontrar una solución factible.

→Invita a tus docentes a tomar decisiones dentro de sus salones de clases.

## VI. Evaluación de cada acción

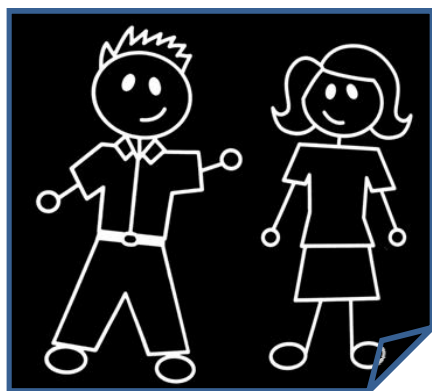


Ideas que debes de tener presente en esta fase

→ Todo proceso que no se evalúa se devalúa.

→ El proceso de evaluación te servirá para tomar nuevas decisiones y encaminar mejor a la institución.

## Ideas prácticas



Para iniciar a implementar este modelo de gestión que potencializa tu liderazgo es importante:



Interesarte sinceramente por los miembros de tu comunidad educativa.

Conozcas la situación de los alumnos que asisten a estudiar:  
¿Trabajan? ¿Con quiénes viven? ¿Qué hacen al salir de la escuela?  
¿Padecen de alguna enfermedad o discapacidad? La de sus padres: ¿A qué se dedican? ¿Qué esperan de sus hijos? ¿Qué esperan de los maestros?  
¿Qué esperan de la directora?

Conozcas a tus docentes: ¿Cómo les gusta que los llames? ¿Qué les motiva en su trabajo? ¿Qué cosas les molestan dentro de la institución?



Familiarizarte con tu institución.

Conoce su misión y visión y te sientas identificado (a) con ella, sus reglamentos así como los recursos con los que cuenta.



### Establece espacios de diálogo con tu equipo de docentes y padres de familia.

Reúnete con tu equipo de docentes por lo menos una vez a la semana para que puedan contarte de logros y dificultades que puedan estar teniendo y encontrar juntos soluciones, además de sentir tu apoyo e interés en su trabajo.

Trata de conversar con los padres de familia cuando un alumno esté teniendo una dificultad en su rendimiento o conducta y cuando lo haya superado. Permíteles expresar sus sentimientos y a veces disgusto, puede servirte para mejorar tus procesos.

Con tu equipo de docentes, mantenlo informado sobre decisiones y cambios a nivel Ministerial o de supervisión, así como decisiones internas. Comunícale la información en momentos oportunos, evitando estar expuestos a interferencia de agentes externos. Y háblales de forma clara, teniendo siempre presente el objetivo de lo que se quiere comunicar. Y siempre cerciorarse de que a quienes va dirigida la información hayan comprendido el mensaje.



### Reconoce el esfuerzo de cada miembro de la comunidad educativa.

Felicita a tus maestros y maestras cuando alcancen los objetivos de las actividades propuestas. También reconoce su iniciativa y compromiso con su trabajo, así como su apoyo en actividades extracurriculares que impliquen más tiempo y trabajo de su parte.



### Implementa la evaluación como proceso de mejora

En los espacios de reunión y diálogo con tu equipo de docente puedes iniciar el proceso de evaluación, mediante pequeñas reflexiones sobre la situación de la educación en Guatemala y cómo ellos pueden hacer la diferencia. Estas reflexiones poco a poco deben de llegar hasta el quehacer personal.

Habla abiertamente con tus docentes de la importancia de que tu observes sus clases, acláralas que no es sinónimo de desconfianza.

Brinda a tus docentes retroalimentación positiva sobre los aspectos que pudiste observar. Y en el caso de tener que mejorar algo siempre dilo con respeto y está dispuesto a escuchar su opinión al respecto y lleguen a acuerdos conjuntos, sin perder de vista la razón de su labor que son los alumnos.



#### Mantente actualizado

Todos los líderes necesitan conocer sobre su campo de acción, en tu caso sobre metodología de enseñanza, tipos de aprendizaje y otros recursos pedagógicos que puedan apoyar el quehacer de tus docentes.

También es importante que conozcas sobre aspectos básicos de administración de recursos, toma de decisiones, leyes de educación, entre otros.

Para esto puedes autoformarte leyendo en línea, visitando una biblioteca, asistiendo a las ferias del libro o bien asistiendo a cursos de capacitación.

[www.mineduc.gob.gt](http://www.mineduc.gob.gt)

Biblioteca nacional de Guatemala "Luis Cardoza y Aragón"

[www.mcd.gob.gt](http://www.mcd.gob.gt)

Y recuerda:

Cada día tienes la oportunidad de aprender algo nuevo, porque en educación siempre habrá algo nuevo que saber y conocer para poner en práctica.

**"Porque ellos valen igual que otros niños,  
tienen derecho a recibir algo bueno"**

Directora Escuela 25 de septiembre

## VI. CONCLUSIONES

1. El liderazgo ejercido por los directores dentro de los centros educativos debe de responder al tipo democrático – pedagógico. Ya que esta combinación permite a los demás miembros de la comunidad educativa participar de forma activa y asumir mayor responsabilidad y compromiso en la toma de decisiones, planificación e implementación de propuestas que favorezcan al aprendizaje de los estudiantes garantizando en mayor grado el logro de las metas institucionales.
2. Como parte de las características del director líder, es la comunicación en doble vía con su equipo de docentes, cómo elemento de vital para el logro de los objetivos pedagógicos. Puesto que la comunicación permite resolver conflictos en tiempo y forma oportuna, dar a conocer información relevante, etc.
3. Para garantizar los procesos educativos dentro de la institución, el director educativo debe de conocer los procesos pedagógicos (planificación, enseñanza, evaluación) que llevan a cabo sus docentes así como los procesos de aprendizaje que llevan a cabo los estudiantes y sus resultados, para poder intervenir de forma oportuna y garantizar su aprendizaje.
4. El Proyecto Educativo Institucional es un elemento que contiene el fundamento de las instituciones educativas, así como las directrices para el logro de la misión y visión institucional. Sin embargo es posible que las instituciones educativas logren encaminar sus esfuerzos relacionados con la formación de sus estudiantes y el logro de buenos resultados académicos sin esta herramienta; siempre y

5. cuando el director posea y proyecte una idea clara de qué tipo de estudiante se quiere formar y la comparte con su equipo hasta convertirla en una idea compartida.
6. Es necesario conceptualizar los procesos de evaluación dentro de la cultura institucional como un elemento que permite la mejora continua y no como un elemento fiscalizador. De esta manera las directoras de los planteles educativos podrán implementar procesos de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación con su equipo de trabajo sin perder la confianza y compromiso de ellos con su trabajo.
7. El ambiente laboral armónico y estable, dentro de las instituciones es un factor esencial para lograr que todos los miembros de la comunidad educativa colaboren y contribuyan a la consecución de las metas institucionales, especialmente las relacionadas con el proceso de enseñanza aprendizaje.  
  
Es por esto que las directoras de los centros educativos deben promover un clima laboral adecuado dentro de sus instituciones, lo que implica: velar porque las relaciones interpersonales entre los diferentes miembros de la comunidad educativa sean respetuosas, mediar situaciones conflictivas entre docentes, docentes – padres de familia y docentes – alumnos para garantizar una oportuna y efectiva resolución de conflictos, promulgar los valores característicos de la institución que forman parte de los perfiles tanto de los docentes como de los estudiantes y mantener canales de comunicación abiertos que favorezcan el intercambio de información y a incrementar la confianza entre miembros.
8. En cuanto a los aspectos administrativos, es de vital importancia que los directores escolares procuren la estabilidad del personal dentro de su institución,

para así lograr mayor identificación con la filosofía institucional, lo que conlleva al cumplimiento de labores (asistencia, puntualidad, participación en actividades fuera del horario laboral, por mencionar algunos).

9. El proceso de rendición de cuentas transparente es un factor que favorece la implementación de nuevos proyectos y generación de recursos para financiar necesidades de las escuelas que van más allá de los recursos otorgados por el MINEDUC, ya que otorga confianza y credibilidad ante padres de familia y supervisores.
10. La actitud perseverante y comprometida por brindarles a los estudiantes una buena educación del director y de los docentes, frente a los retos o limitantes de recursos contribuye al logro de las metas institucionales y al deseo de autoformación constante. Sin embargo es necesario implementar procesos de capacitación formal que les permitan efectivizar aún más los procesos llevados a cabo dentro de las instituciones y adquirir mayores herramientas para enfrentar los retos que van surgiendo en la implementación del currículo y promoción del desarrollo profesional.
11. El rol de los padres de familia dentro de las escuelas es fundamental para la gestión del centro educativo, ya que pueden ser los principales aliados de los procesos realizados o bien opositores de las decisiones tomadas por directores y docentes obstaculizando el logro de las metas institucionales.

## VII. RECOMENDACIONES

1. Es necesario que se lleven a cabo capacitaciones técnicas enfocadas en el desarrollo de competencias relacionadas con el desarrollo de la habilidad de liderazgo de tipo democrático – pedagógico, en las personas que ejercen el rol directivo dentro de una institución. En esta área de la capacitación, también es importante que haya más espacios de formación no sólo de disposiciones ministeriales sino de estrategias y herramientas prácticas que puedan dar soluciones a las necesidades vividas dentro del aula.
2. Los directores escolares dentro de los horarios y atribuciones de los docentes deben de establecer espacios para reuniones, que permitan llevar a cabo la función de comunicación y prevenir o intervenir en situaciones que puedan afectar el logro de los objetivos pedagógicos.
3. El Ministerio de Educación debe crear un perfil de director, donde defina las características que este debe poseer para poder optar al cargo de director escolar y ejercer el rol de líder y gestor dentro de la institución educativa. Además de redefinir las funciones de los mismos dándole igual énfasis a las funciones administrativas como pedagógicas, que incluyen el desarrollo profesional y personal de los docentes, coordinar y supervisar el trabajo académico de los docentes en el aula, supervisar y asesorar la implementación del programa curricular, que son acciones que no son realizadas de forma frecuente.
4. Las instituciones educativas deben generar su PEI, porque es la herramienta que permite dar continuidad a los procesos llevados dentro de la institución, permitiendo en el caso de cambio de directora o docentes puedan tener una idea

5. más clara de lo que busca la institución con sus estudiantes, así como ir midiendo los avances del centro. Se recomienda que el Ministerio de Educación retome con los directores escolares la creación del PEI desde una nueva perspectiva más funcional y promueva con las instituciones que ya lo poseen su como medio para medir los avances de su centro escolar.
6. Las directoras de los centros educativos deben trabajar en fomentar la cultura de evaluación dentro de sus centros educativos, implementando de forma paulatina procesos que permitan a los docentes, ya sea de forma individual o grupal, reflexionar sobre los procesos que están llevando a cabo dentro de su aula y los resultados de los mismos para garantizar la implementación del currículo y tomar decisiones oportunas cuando se requiere hacer modificaciones. Estos procesos de evaluación deben ir acompañados de retroalimentación que permita conocer a los docentes sus fortalezas y áreas que pueden ser mejoradas, siempre bajo el marco de confianza y respeto.
7. Es necesario establecer y hacer explícitos cuáles son los valores que rigen las instituciones y hacerlos públicos para favorecer al mantenimiento del clima organizacional armonioso. Se recomienda que los directores se reúnan con su personal para establecer los valores institucionales que los identifican como institución, para que puedan ser cumplidos por todos. Estos valores deben incluirse dentro del Proyecto Educativo Institucional.
8. El Ministerio de Educación debe brindar autonomía a los directores escolares para seleccionar y sancionar a los docentes según las necesidades propias del

centro y su rendimiento. La autonomía debe considerarse como elemento vital para la reconceptualización de las funciones de los directores escolares.

9. El Ministerio de Educación como parte del proceso de descentralización debe promover la cultura de rendición de cuentas, desde los directores departamentales hasta los estudiantes. Como medio para garantizar el logro de metas institucionales y políticas nacionales.
10. Se debe retomar la participación activa de los padres de familia dentro de los centros escolares. Los directores deben velar por el cumplimiento de las obligaciones de los padres de familia establecidos en la ley de educación nacional como medio de apoyo para el logro de los objetivos pedagógicos.

## VIII. BIBLIOGRAFÍA

Bolívar Antonio, Liderazgo Mejora y Centros Educativos, 2010

Borden, Allison, Directores de América Latina y el Caribe ¿Líderes del cambio o sujetos del cambio?

<http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=646201> (octubre, 2011)

Borden, Allison, Si el director no entra al aula el rendimiento disminuye

<http://archivo.abc.com.py/2004-06-09/articulos/115459/si-el-director-no-entra-al-aula-el-rendimiento-escolar-disminuye> (octubre, 2011)

DIGECADE, Manual para la elaboración de proyectos educativos institucionales, Guatemala, 2009, Ministerio de Educación

Gaziel, Raim. Re- examining the Relationship between principal`s Instructional/Educational leadership and student achievement

<http://www.krepublishers.com/02-Journals/JSS/JSS-15-0-000-000-2007-Web/JSS-15-1-000-000-2007-Abst-Text/JSS-15-1-017-2007-381-Gahiel-H-H/JSS-15-1-017-2007-381-Gahiel-H-H-Tt.pdf> (octubre, 2011)

Gorochotegui, Alfredo Antonio. Manual de Liderazgo para directivos escolares. Madrid 1997, Editorial Muralla

IPE, Gestión Educativa Estratégica, Buenos Aires, 2000

Mañú, José Manuel, Equipos Directivos, Madrid 2005, Editorial Rialp

MINED, Dirección Escolar Efectiva, El Salvador, 2008

MINED, Guía para la elaboración o revisión del PEI /PEA, El Salvador, 2008

Mulford William. Educational leadership for organisational learning and improved student outcomes

[http://books.google.com.gt/books?id=LZhOdCJSYdkC&pg=PA12&lp=PA12&dq=Sili ns+y+Mulford&source=bl&ots=ZO-9FVtA6E&sig=fuGX\\_FGiUKPD3EZ6z8AxTAh-vSk&hl=es#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.gt/books?id=LZhOdCJSYdkC&pg=PA12&lp=PA12&dq=Sili ns+y+Mulford&source=bl&ots=ZO-9FVtA6E&sig=fuGX_FGiUKPD3EZ6z8AxTAh-vSk&hl=es#v=onepage&q&f=false) (octubre, 2011)

Reeves, Douglas. The Learning Leader. Alexandria, Virginia 2006, Editorial ASCD

Secretaria de Educación Pública (SEP), Modelo de Gestión Educativa Estratégica, México, 2009

Secretaria de Educación Pública (SEP), Antologías de Gestión Escolar, México 2009

Schmelkes, Silvia La Evaluación de los centros escolares, OEI, México

Leithwood, Cómo influye el liderazgo sobre el aprendizaje de los alumnos

[http://www.educarchile.cl/userfiles/P0001/File/CR\\_Articulos/Conferencia%20Leithwood%20ESP%20con%20fondo.ppt](http://www.educarchile.cl/userfiles/P0001/File/CR_Articulos/Conferencia%20Leithwood%20ESP%20con%20fondo.ppt) (octubre, 2011)

Mejorar el liderazgo escolar: Herramientas de trabajo (OCDE 2009)

<http://www.oecd.org/dataoecd/32/9/43913363.pdf> (marzo, 2012)

UNESCO Proyecto principal de Educación en América Latina, Hacia una nueva etapa de desarrollo educativo, 1993

<http://unesdoc.unesco.org/images/0009/000952/095252s.pdf> (marzo, 2012)

Efectividad del Desempeño docente, Documentos de PREAL

### **Fuentes Secundarias**

Marco para una buena dirección, Liderazgo (Ministerio de Educación de Chile)

<http://www.gestionyliderazgoeducativo.cl/buenadireccion/liderazgo.asp>

Valiente Sandó, Pedro. La Profesionalidad del Director Escolar, sus competencias fundamentales. 2010

<http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/competencias-profesionalidad-director-escolar.htm>

El rol del director en la gestión curricular Institucional (Dirección General de Cultura y Educación, Buenos Aires)

<http://abc.gov.ar/lainstitucion/sistemaeducativo/educprimaria/documentos/gestioninstitucional/elroldeldirector.pdf>

Gestión de los Procesos de Evaluación en el Centro Educativo: Rol del Director (MEDUCO, República Dominicana) <http://educando.edu.do/articulos/directivo/gestion-de-los-procesos-de-evaluacin-en-el-centro-educativo/> (octubre, 2011)

[http://adide.org/revista/index.php?option=com\\_content&task=view&id=98&Itemid=32](http://adide.org/revista/index.php?option=com_content&task=view&id=98&Itemid=32)

<http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-86999.html> (marzo, 2012)

## IX. ANEXOS

### Anexo No.1

#### Cuestionario para miembros de la comunidad educativa

**Cargo que desempeña dentro de la institución** \_\_\_\_\_

Este cuestionario fue diseñado para conocer el liderazgo del director en su centro educativo tal como se practica en la actualidad y como le gustaría que lo fuera.

Por favor complete el cuestionario, encerrando dos números.

Primero, a la izquierda del ítem, encierre el número que mejor refleje su visión de la situación actual.

<b>Fuertemente de acuerdo</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Acuerdo inseguro</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>En fuerte desacuerdo</b>
<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

Segundo, a la derecha del ítem, encierre el número que mejor refleje cuán importante considera que es el factor para mejorar el liderazgo escolar.

<b>Crucial</b>	<b>Importante</b>	<b>Bastante importante</b>	<b>No muy importante</b>	<b>Nada importante</b>
<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

#### Parte 1: (re)definir las responsabilidades del liderazgo escolar

*Situación actual*

*Futuro preferido*

Fuertemente de acuerdo	De acuerdo	Acuerdo inseguro	En desacuerdo	En fuerte desacuerdo
<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

Crucial	Importante	Bastante importante	No muy importante	Nada importante
<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

- |           |  |           |
|-----------|--|-----------|
| 5 4 3 2 1 | El director (a) escolar tiene suficiente autonomía para dirigir las prácticas escolares con mayor probabilidad de mejorar el aprendizaje de los estudiantes. | 5 4 3 2 1 |
| 5 4 3 2 1 | El director escolar es alentado y apoyado por la en la supervisión (dirección escolar) construcción de culturas colaborativas entre los docentes.            | 5 4 3 2 1 |
| 5 4 3 2 1 | Existen marcos de liderazgo escolar para proporcionar congruencia y orientación sobre las características y responsabilidades del director escolar.          | 5 4 3 2 1 |
| 5 4 3 2 1 | El director escolar tiene las capacidades para llevar a cabo la supervisión y evaluación de los maestros.  | 5 4 3 2 1 |

5 4 3 2 1	El director escolar participan en las decisiones de selección de los profesores.	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	El director escolar desempeña una función activa en la formación profesional (capacitación) de los maestros.	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	El director escolar tiene facultades sobre el establecimiento educativo de la dirección estratégica.	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	El director escolar tiene los conocimientos y las habilidades para usar la información con eficacia en la mejora de las prácticas de la escuela.	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	El director escolar tiene acceso a conocimientos financieros apropiados para ajustar los recursos a las prioridades pedagógicas.	5 4 3 2 1

## Parte 2: Distribución del liderazgo escolar

### *Situación actual*

Fuertemente de acuerdo	De acuerdo	Acuerdo inseguro	En desacuerdo	En fuerte desacuerdo
5	4	3	2	1

### *Futuro preferido*

Crucial	Importante	Bastante importante	No muy importante	Nada importante
5	4	3	2	1

5 4 3 2 1	Las tareas del liderazgo del director se distribuyen ampliamente en la escuela.	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	Se brindan incentivos para participar en comités formados en la escuela.	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	Las funciones y las relaciones de los directores y los consejeros escolares son claras.	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	Los maestros son alentados a participar en reuniones y toma de decisiones de la institución.	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	Los mecanismos de rendición de cuentas reflejan los mecanismos de liderazgo distribuido.	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	El equipo de personal se reúne para enfrentar los desafíos de la institución.	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	El director escolar se interesa y participa en mejorar el aprendizaje de los alumnos.	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	El director escolar participa de manera activa, por medio de sus organizaciones representativas, en el desarrollo e implementación de mejoras para la institución.	5 4 3 2 1

(Cuestionario tomado y modificado de *Mejorar el liderazgo escolar, Herramientas de trabajo, de la OCDE*)

### Cuestionario para Directores de Centros Educativos

Este cuestionario fue diseñado para conocer el liderazgo del director en su centro educativo tal como se practica en la actualidad y como le gustaría que lo fuera.

Por favor complete el cuestionario, encerrando dos números.

Primero, a la izquierda del ítem, encierre el número que mejor refleje su visión de la situación actual.

Fuertemente de acuerdo	De acuerdo	Acuerdo inseguro	En desacuerdo	En fuerte desacuerdo
5	4	3	2	1

Segundo, a la derecha del ítem, encierre el número que mejor refleje cuán importante considera que es para mejorar el liderazgo escolar.

Crucial	Importante	Bastante importante	No muy importante	Nada importante
5	4	3	2	1

#### Parte 1: (re)definir las responsabilidades del liderazgo escolar

*Situación actual*

*Futuro preferido*

Fuertemente de acuerdo	De acuerdo	Acuerdo inseguro	En desacuerdo	En fuerte desacuerdo
5	4	3	2	1

Crucial	Importante	Bastante importante	No muy importante	Nada importante
5	4	3	2	1

- |           |  |           |
|-----------|--|-----------|
| 5 4 3 2 1 | El director escolar tiene suficiente autonomía para dirigir las prácticas con mayor probabilidad de mejorar el aprendizaje de los estudiantes.     | 5 4 3 2 1 |
| 5 4 3 2 1 | El director escolar es alentado y apoyado en la construcción de culturas colaborativas entre los docentes.   | 5 4 3 2 1 |
| 5 4 3 2 1 | Existen marcos de liderazgo escolar para proporcionar congruencia y orientación sobre las características y responsabilidades al director escolar. | 5 4 3 2 1 |
| 5 4 3 2 1 | El director escolar tiene las capacidades para llevar a cabo la supervisión y evaluación de los maestros.  | 5 4 3 2 1 |
| 5 4 3 2 1 | El director escolar participan en las decisiones de selección de los profesores.   | 5 4 3 2 1 |

5 4 3 2 1	El director escolar desempeña una función activa en la formación profesional de los maestros.	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	El director escolar tiene facultades sobre el establecimiento de la dirección estratégica.	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	El director escolar tiene los conocimientos y las habilidades para usar la información con eficacia en la mejora de la práctica.	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	El director escolar tiene acceso a conocimientos financieros apropiados para ajustar los recursos a las prioridades pedagógicas.	5 4 3 2 1

## Parte 2: Distribución del liderazgo escolar

### Situación actual

Fuertemente de acuerdo	De acuerdo	Acuerdo inseguro	En desacuerdo	En fuerte desacuerdo
5	4	3	2	1

### Futuro preferido

Crucial	Importante	Bastante importante	No muy importante	Nada importante
5	4	3	2	1

5 4 3 2 1	Las tareas del liderazgo del director se distribuyen ampliamente en la escuela.	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	Se brindan incentivos para participar en comités formados en la escuela.	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	Las funciones y las relaciones de los directores y los consejos escolares son claras.	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	Los maestros son alentados a participar en reuniones y toma de decisiones de la institución.	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	Los mecanismos de rendición de cuentas reflejan los mecanismos de liderazgo distribuido.	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	El equipo de personal se reúne para enfrentar los desafíos de la institución.	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	El director escolar se interesa y participa en mejorar el aprendizaje de los alumnos.	5 4 3 2 1
5 4 3 2 1	El director escolar participa de manera activa, por medio de sus organizaciones representativas, en el desarrollo e implementación de mejoras para la institución	5 4 3 2 1



Excelencia que trasciende

DEL VALLE  
GRUPO EDUCATIVO

## Anexo No. 2

### Entrevista a Directores de Instituciones Públicas de Educación Primaria

**Nombre de la institución:** \_\_\_\_\_

**Dirección:** \_\_\_\_\_

**Nombre:** \_\_\_\_\_

**Edad:** \_\_\_\_\_

**Años de estar ejerciendo el cargo:** \_\_\_\_\_

**Años de trabajar en educación:** \_\_\_\_\_

**Título universitario :** \_\_\_\_\_

¿ Cuenta la institución con un Proyecto Institucional propio?

\_\_\_\_\_

¿ Está al tanto de la implementación del programa escolar (PEI)?

\_\_\_\_\_

¿Quién elaboró el PEI de su Institución?

\_\_\_\_\_

¿Conocen los docentes y demás personal el proyecto? (sus objetivos, misión y visión)

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

¿Cuáles son los objetivos, misión y visión de su Institución?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

*En el caso de que no contaran con PEI, ¿Existe algún documento donde estén estipulados las metas que debe lograr la institución?*

\_\_\_\_\_

¿Cómo da seguimiento al logro de los objetivos pedagógicos, planteados en el PEI u otro documento?

---

---

---

¿De qué manera? ¿con qué frecuencia? ¿quién realiza este proceso?

---

---

---

---

¿Considera importante llevar a cabo procesos de evaluación dentro de su institución? ¿Por qué?

---

---

---

---

¿Qué tipos de evaluación se llevan a cabo dentro de su Institución?

---

---

---

---

¿Recibe información por parte de sus maestros respecto a lo que están realizando en el aula?  
¿con qué frecuencia?

---

---

---

---

¿Está al tanto de las fortalezas y debilidades de sus docentes?

---

---

---

---

¿Está al tanto de las fortalezas y debilidades y del proceso de enseñanza- aprendizaje?

---

---

---

---

¿Existe un proceso de retroalimentación de los procesos de enseñanza - aprendizaje que se están llevando a cabo dentro de su plantel? ¿Cuál?

---

---

---

---

¿Quiénes participan en la toma de decisiones institucionales?

---

---

---

---

¿El MINEDUC (la supervisión), intervienen en las decisiones que se toman dentro de la Institución? ¿De qué manera?

---

### Anexo No. 3

#### ESCALA

#### FUNCIONES DE LOS DIRECTORES ESCOLARES

Marcar con una "x" según el grado en que se cumple cada una de las cuestiones planteadas.

Tomando en cuenta que:

5 siempre      4 casi siempre      3 a veces      2 rara vez      1 nunca

Le agradezco ser lo más honesto posible.

		1	2	3	4	5
1	Tiene conocimiento y pleno dominio del proceso administrativo, de los aspectos técnico-pedagógicos y de la legislación educativa vigente relacionada con su cargo y centro educativo que dirige.					
2	Planifica, organiza, orienta, coordina, supervisa y evalúa todas las acciones administrativas del centro educativo en forma eficiente.					
3	Asume conjuntamente con el personal a su cargo la responsabilidad de que el proceso de enseñanza-aprendizaje se realice en el marco de los principios y fines de la educación.					
4	Se responsabiliza por el cuidado y buen uso de los muebles e inmuebles del centro educativo.					
5	Mantiene informado al personal de las disposiciones emitidas por las autoridades ministeriales.					
6	Realiza reuniones de trabajo periódicas con el personal docente, técnico, administrativo, educandos y padres de familia de su centro educativo.					
7	Apoya y contribuye a la realización de las actividades culturales, sociales y deportivas de su establecimiento.					
8	Propicia las buenas relaciones entre los miembros del centro educativo e interpersonales de la comunidad en general.					
9	Respetar y hacer respetar la dignidad de los miembros de la comunidad educativa.					
10	Promueve acciones de actualización y capacitación técnico-pedagógica y administrativa en coordinación con el personal docente.					

( Modificado de obligaciones del director según la Ley de Educación de Guatemala)

	<b>Área Administrativa</b>	1	2	3	4	5
1	Lidera la planificación estratégica del PEI					
2	Difunde el PEI y la planificación estratégica del Centro Educativo					
3	Informa oportunamente a la comunidad educativa acerca del funcionamiento del establecimiento.					
4	Toma decisiones sobre el centro educativo en conjunto con la comunidad educativa.					
5	Administra los recursos materiales y financieros del centro, tomando en cuenta las normativas vigentes.					
6	Rinde cuentas públicas de su gestión					
7	Evalúa y adecua de manera constante las metas y objetivos de la Institución.					
8	Promueve relaciones armoniosas entre los miembros de la comunidad educativa.					
	<b>Área Pedagógica</b>					
9	Coordina y promueve el desarrollo profesional y personal de los docentes.					
10	Coordina y supervisa el trabajo académico de los docentes en el aula.					
11	Asegura la disponibilidad de recursos pedagógicos para docentes.					
12	Supervisa y asesora la implementación del programa curricular en el aula.					
13	Promueve, orienta y asegura la calidad de novedosas estrategias didácticas en el aula.					
14	Gestiona el clima organizacional y la convivencia pacífica para facilitar la inclusión y el aprendizaje.					
	<b>Área Actitudinal</b>					
15	Ejerce liderazgo dentro de su institución					
16	Negocia y resuelve conflictos					

(Modificado documento PREAL)