

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA
Facultad de Educación



**PROPUESTA DE UN MANUAL PARA EL FORTALECIMIENTO DEL
LIDERAZGO PEDAGÓGICO DE LOS DIRECTORES DEL NIVEL PRIMARIO
EN EL MUNICIPIO DE CHIMALTENANGO**

Trabajo de graduación presentado por HÉCTOR ALEJANDRO CANTO MEJÍA
para optar al grado académico de MAESTRÍA EN LIDERAZGO Y GESTIÓN
EDUCATIVA.

GUATEMALA
2012

**PROPUESTA DE UN MANUAL PARA EL FORTALECIMIENTO DEL
LIDERAZGO PEDAGÓGICO DE LOS DIRECTORES DEL NIVEL PRIMARIO
EN EL MUNICIPIO DE CHIMALTENANGO**

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE GUATEMALA
Facultad de Educación



**PROPUESTA DE UN MANUAL PARA EL FORTALECIMIENTO DEL
LIDERAZGO PEDAGÓGICO DE LOS DIRECTORES DEL NIVEL PRIMARIO
EN EL MUNICIPIO DE CHIMALTENANGO**

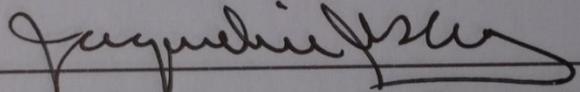
Trabajo de graduación presentado por HÉCTOR ALEJANDRO CANTO MEJÍA
para optar al grado académico de MAESTRÍA EN LIDERAZGO Y GESTIÓN
EDUCATIVA

GUATEMALA

2012

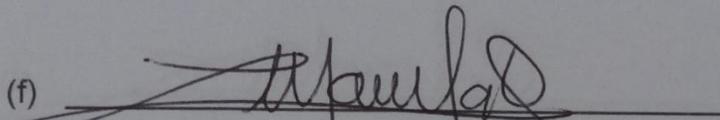
Vo. Bo.

(f)

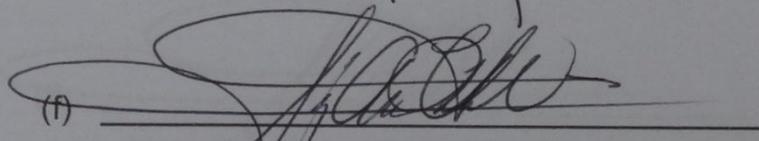

M.A. Elzbeth Jacqueline García Solórzano

Tribunal Examinador:

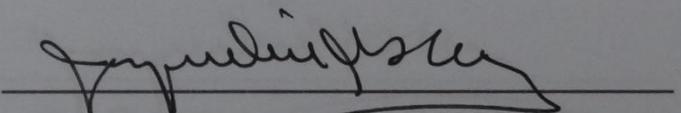
(f)


M.A. Mariela Isabel Zelada Ochoa

(f)


M.A. Ana Isabel Tello Sáenz

(f)


M.A. Elzbeth Jacqueline García Solórzano

Fecha de Aprobación:

Guatemala, 22 de junio de 2012.

PREFACIO

El trabajo académico que se presenta a continuación, es una herramienta que busca contribuir en el mejoramiento de la gestión de la calidad de la educación en escuelas del Nivel Primario a través del ejercicio del liderazgo pedagógico de los directores. Es una iniciativa derivada de varios años de ejercicio docente en el nivel primario de educación en el sector oficial, en los que se ha visto la necesidad de fortalecer las prácticas de liderazgo pedagógico de docentes quienes llegan a asumir el puesto de Dirección.

En la mayoría de casos, los docentes que asumen la Dirección de escuelas son nombrados por sus mismos colegas o el supervisor educativo de determinado Distrito Escolar sin facilitarles herramientas técnicas que orienten sus actividades relacionadas al aprendizaje en el centro educativo a su cargo.

La motivación principal del proyecto en este tema, se debe a los miles de directores de escuelas en el país, quienes cada día desarrollan las actividades que les corresponde; sin embargo, no cuentan con las suficientes herramientas para orientar sus acciones de liderazgo pedagógico, es por ello que se ha elaborado esta herramienta de contribución.

Patentizo mi agradecimiento al Coordinador Técnico Administrativo del Distrito Escolar, 04-01-01 del municipio de Chimaltenango, a los docentes y directores que participaron en su elaboración, así mismo el valioso aporte de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional a través del Proyecto Reforma Educativa en el Aula, USAID/REAULA.

ÍNDICE

PREFACIO	v
LISTA DE TABLAS	viii
LISTA DE ILUSTRACIONES	ix
RESUMEN.....	x
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	4
A. El liderazgo.....	4
B. Teoría del liderazgo pedagógico	7
C. Dimensiones del liderazgo pedagógico	15
D. Importancia del liderazgo en la calidad educativa	18
E. Liderazgo del director	20
III. MARCO CONTEXTUAL.....	22
A. Características del contexto	22
B. Estructura del sistema educativo.....	23
C. Dirección de escuelas en el Nivel Primario en Guatemala	26
D. Programas de formación para directores en Guatemala	31
E. Investigaciones realizadas sobre el liderazgo de directores.....	32
IV. MARCO METODOLÓGICO	34
A. Diseño del modelo de trabajo profesional.....	34
B. Planteamiento del problema	34
C. Justificación	36

D.	Objetivos.....	38
E.	Participantes en la investigación	39
F.	Delimitación	42
G.	Instrumentos.....	43
H.	Procedimiento de trabajo.....	44
I.	Procesamiento de los datos	45
V.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	46
A.	Propósito compartido en la escuela.....	47
B.	Desarrollo de una cultura escolar democrática.....	48
C.	Establecimiento de compromisos para la misión de escuela.....	51
D.	Mejoramiento de la práctica docente.....	54
E.	Establecimiento de altas expectativas de desempeño	58
VI.	CONCLUSIONES	60
VII.	RECOMENDACIONES	62
VIII.	BIBLIOGRAFÍA	64
IX.	APÉNDICE.....	72

LISTA DE TABLAS

<i>Tabla 1 Dimensiones del liderazgo transformacional</i>	<i>8</i>
<i>Tabla 2 Teorías del liderazgo</i>	<i>10</i>
<i>Tabla 4 Estructura del subsistema escolar en Guatemala</i>	<i>23</i>
<i>Tabla 5 Indicadores de eficiencia interna de la educación en Guatemala</i>	<i>24</i>
<i>Tabla 6 Indicadores de eficiencia interna del Nivel Primario, Chimaltenango</i>	<i>24</i>
<i>Tabla 7 Logro académico de estudiantes a nivel nacional</i>	<i>25</i>
<i>Tabla 8 Logro académico de estudiantes en el departamento de Chimaltenango</i>	<i>25</i>
<i>Tabla 11 Distribución de directores por nivel académico</i>	<i>42</i>

LISTA DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1 Sexo de los encuestados</i>	39
<i>Ilustración 2 Área de trabajo de los encuestados</i>	40
<i>Ilustración 3 Distribución de los encuestados por jornadas de trabajo</i>	40
<i>Ilustración 4 Distribución por continuidad en su formación académica</i>	41
<i>Ilustración 5 Clasificación de encuestados por carrera universitaria</i>	41
<i>Ilustración 6 Procedimiento del trabajo realizado</i>	45
<i>Ilustración 7 Categorización de los ítems de la encuesta</i>	46
<i>Ilustración 8 Existencia del propósito compartido en la escuela</i>	48
<i>Ilustración 9 Desarrollo de cultura democrática en la escuela</i>	49
<i>Ilustración 10 Compromiso para la realización de la misión escolar</i>	53
<i>Ilustración 11 Mejoramiento de la práctica docente</i>	55
<i>Ilustración 12 Expectativas de desempeño</i>	59

RESUMEN

El presente trabajo está constituido por el informe de una investigación, realizada en un distrito escolar del municipio de Chimaltenango, sobre la percepción de los docentes del nivel primario, acerca del liderazgo pedagógico del director y un manual que contiene estrategias y orientaciones, para el fortalecimiento de dicho liderazgo.

El propósito fundamental, es contribuir a la orientación de los esfuerzos de los directores, hacia la mejora de la calidad de las prácticas de enseñanza, que se desarrollan en la escuela y el nivel de logro en el aprendizaje de los estudiantes.

El desarrollo de la investigación y la elaboración del manual a directores, implicó una rigurosa revisión teórica acerca del liderazgo, para determinar cómo contribuye en el mejoramiento de la calidad educativa. Se estableció que entre los distintos enfoques de liderazgo, el que contribuye de manera efectiva, es el de enfoque pedagógico, el que se orienta a pasar de una dirección limitada a la gestión administrativa, a un liderazgo enfocado en el aprendizaje.

El liderazgo pedagógico desarrolla una labor transformadora, porque altera las condiciones de la escuela y del aula con el fin de ofrecer oportunidades de aprendizajes pertinentes a los estudiantes, permite la generación de cambios internos de la escuela, mediante la creación de condiciones positivas de trabajo.

I. INTRODUCCIÓN

La Constitución Política de la República de Guatemala establece entre los deberes fundamentales del Estado el desarrollo integral de la persona, el cual se constituye en una condición imperativa para lograr el bien común; como su fin supremo.

Diversas organizaciones internacionales, tales como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, -OCDE-, la UNESCO, entre otras; reconocen que para lograr el desarrollo integral de la persona, es fundamental el desarrollo de sus competencias, las que le permiten insertarse exitosamente y contribuir en la construcción de una sociedad, en condiciones sostenibles de equidad social.

El medio de mayor efectividad para el desarrollo integral de las personas es la educación; uno de los factores determinantes para que el Estado pueda cumplir con su cometido constitucional; sin embargo, debido a que la educación se dirige a una sociedad diversa y marcada por una dinámica inherente en sus demás ámbitos; necesita estar en un proceso de mejora permanente, la cual se obtiene a través de prácticas adecuadas, en busca de mejores aprendizajes de los estudiantes.

La Comisión Internacional sobre la Educación para el siglo XXI, a través de su informe a la UNESCO, indica que la educación

«constituye un instrumento indispensable para que la humanidad pueda progresar hacia los ideales de paz, libertad y justicia social»
(2008:9)

Esta definición resalta la importancia de mejorar la calidad de la educación que se desarrolla en las escuelas para superar los numerosos desafíos del mundo cambiante en el que se vive.

Este trabajo se orienta a facilitar a los directores del Nivel Primario, estrategias para fortalecer el liderazgo pedagógico, considerando la referencia de varias investigaciones que el liderazgo en la escuela, es el segundo factor de incidencia en el aprendizaje de los estudiantes y la herramienta principal para el desarrollo de capacidades de aprendizaje. La OCDE indica que el liderazgo

«puede contribuir a mejorar el aprendizaje de los estudiantes al moldear las condiciones y la situación en las que ocurren la enseñanza y el aprendizaje» (OCDE, 2009:16)

La importancia de este trabajo en Guatemala radica en que en el país, no se han desarrollado investigaciones rigurosas sobre el liderazgo que ejerce el director del nivel primario, además de la carencia de un programa de formación inicial y permanente de directores, que ayude a desarrollar con éxito la tarea compleja de liderar procesos pedagógicos.

El presente trabajo contiene el informe de una investigación desarrollada en un distrito escolar del municipio de Chimaltenango, sobre las percepciones de los docentes acerca del liderazgo pedagógico de los directores del nivel primario. Los resultados de la misma se constituyeron en la base para la formulación del manual, que contiene estrategias de apoyo a los directores de escuelas en servicio y a los que se incorporen a la desafiante tarea de iniciar, impulsar, facilitar, gestionar y coordinar los procesos de transformación en las escuelas.

Ser director de escuela, representa una oportunidad para promover la calidad y el éxito de procesos pedagógicos que faciliten el cambio en la escuela; implica el desarrollo de las competencias de los estudiantes a través de aprendizajes de calidad; los cuales no deberían ser afectados por las condiciones desfavorables de su contexto familiar y comunitario. En un estudio publicado por el Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina y el Caribe, -PREAL-, elaborado por McKinsey&Company, en el periodo 2006-2007, indica que los países con alto desempeño en su sistema educativo

reconocen que «la única manera de mejorar los resultados es mejorando la instrucción»(Barber, Michael; M. Mourshed. 2008:28).

La mejora de la instrucción, es consecuencia de una mejor interacción entre docentes y estudiantes, y esta condición se logra cuando se ejerce un fuerte liderazgo pedagógico desde la dirección de la escuela.

Algunos procesos de reforma educativa como los llevados a cabo en «Boston, Inglaterra y Singapur» (Barber, Michael; M. Mourshed, 2008:34), demuestran que un buen liderazgo en la escuela es de mucha relevancia para lograr mejores resultados; no obstante, es necesario indicar que son sistemas educativos que tienen mecanismos de apoyo para la formación y selección de sus directores escolares.

El sistema educativo guatemalteco, se caracteriza por la carencia de un proceso adecuado de formación, selección y apoyo a los directores de escuelas; por esa razón, se considera que este trabajo se constituye en un aporte para el mejoramiento de las capacidades de liderazgo de los directores en función del mejoramiento de las condiciones de aprendizajes para los estudiantes.

El liderazgo

«desempeña una función decisiva en la mejora de los resultados escolares al influir en las motivaciones y en las capacidades de los maestros así como en el entorno y en el ambiente escolares» Pont, *et al.* (2009:10)

Y en las escuelas primarias del país, especialmente en las que se llevó a cabo la investigación; se requiere de ese elemento que transforme el ambiente en el que se generan las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes.

Reciban los directores del nivel primario, este trabajo y el deseo es que contribuya a su desempeño profesional en beneficio de la calidad educativa.

II. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se presenta el marco referencial del problema de investigación. El tema de liderazgo posee una teoría amplia sobre la que se basó este trabajo que se delimita en el liderazgo que se orienta al aprendizaje.

La esencia de las propuestas teóricas más recientes, es que el liderazgo sea un ejercicio compartido por toda la comunidad educativa; lo cual, implica un cambio cultural en la escuela, en la que prevalezca el trabajo en equipo, la implicación y compromiso con las metas educativas,

En este marco teórico, se desarrolla el tema de liderazgo pedagógico basado en la teoría del liderazgo transformacional y liderazgo instruccional. Su característica distintiva, es que se orienta a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes.

A. El liderazgo

El liderazgo es uno de los constructos en el que se ha intensificado el desarrollo de investigaciones en las últimas décadas; con la finalidad de explicar su valor asociado a la mejora de los resultados organizacionales; aunque es de indicar, que su estudio «ha cautivado durante varios siglos, al ser humano» (Aguirre & Villarreal 2012:1)

El liderazgo ha sido definido de varias maneras; quizá cada una de ellas responde el contexto en que se aplica. En esta investigación, centrada en el liderazgo pedagógico del director, es necesario contextualizar a las características de las escuelas públicas de Guatemala, en las que mayoritariamente se enfrentan grandes desafíos para el logro de aprendizajes; especialmente cuando se encuentran en contextos de pobreza; en donde no es suficiente administrar los recursos y organizar las prácticas en el aula sino se requieren de otras capacidades. Y es ahí donde se podría definir el liderazgo

como aquella capacidad de promover en la comunidad educativa «el interés, la participación y el compromiso para la construcción del sentido de escuela con el fin de mejorar los aprendizajes de sus alumnos» (UNESCO, 2004)

El liderazgo es la influencia para inducir a otros a «cambiar sus acciones, creencias y/o supuestos en función de proyectos que representen los intereses de sus alumnos» (Bolívar, 1997)

La sociedad en sus diferentes etapas de desarrollo, ha experimentado un conjunto de necesidades en distintas áreas, desde las cuales, varios teóricos han dedicado esfuerzos por estudiar el liderazgo desde diversas perspectivas.

Durante el siglo XX, se llevaron a cabo los primeros estudios científicos sobre el liderazgo para responder a muchas interrogantes que habían mantenido la curiosidad de las personas. A partir de esas primeras investigaciones, se han formulado «más de 350 definiciones del término liderazgo» (Daft, 2006:4). Con frecuencia, se suele confundir el liderazgo con posiciones de autoridad, poder, fama o status, sin embargo, se ha evidenciado una enorme diferencia del liderazgo en relación con dichos conceptos.

Delgado, (2004:13), refiere los aportes más significativos para definir el liderazgo, citando las definiciones dadas por Katz, quien indica que el liderazgo

«es el proceso por el que un individuo ejerce consistentemente más influencia que otros en la ejecución de las funciones del grupo»

Otro de los autores citados por Delgado, (2004:13-14) es Nanus, quien define al liderazgo como

«la capacidad de definir, articular e institucionalizar nuevos valores y ofrecer nuevas visiones de escenarios futuros en la organización política, utilizando una gran variedad de instrumentos transformadores de su entorno, esto es, desarrollando en ella las capacidades suficientes para convertir la visión en realidad»

Como un aporte más, se cita a Heifetz y Linsky, (2003:45) quienes definen al liderazgo como

«una actividad vinculada a determinados actores que consiste en proporcionar una visión y, al mismo tiempo, en buscar y movilizar apoyos políticos para llevarla a la práctica»

La complejidad del concepto liderazgo, dificulta la existencia de una definición universal; pero lo relevante es que se caracterizan en considerar elementos comunes; tales como los sujetos del liderazgo, líder y seguidores, la participación activa de ambas partes para el logro de cambios que conduzcan a un futuro deseado.

El liderazgo implica la influencia en otros con el propósito de aglutinar esfuerzos en torno a una visión compartida, la actividad de liderazgo es eminentemente de carácter personal, no así como los procedimientos administrativos que se pueden llevar a cabo mediante trámites de distinta naturaleza y documentos.

Daft, 2006 uno de los teóricos del liderazgo, indica que existe un estereotipo relacionado a que los líderes tienen algo diferente; sin embargo él afirma que tanto para el ejercicio del liderazgo como para ser seguidor, se necesitan las mismas cualidades, tales como el compromiso y entrega al más alto nivel de una responsabilidad aceptada. De esa cuenta, es que el liderazgo es de carácter recíproco entre líder y seguidor. En determinados momentos, el líder se ve convencido a constituirse en un seguidor, lo que también demuestra la calidad de su liderazgo.

Algunos autores han manifestado que la dirección es sinónimo de liderazgo; sin embargo los líderes también están en los grupos informales de trabajo. De la misma forma, no es lo mismo referirse a la gerencia y al liderazgo,

si bien es cierto que el liderazgo está relacionado con la administración; ambos conceptos no son iguales.

Pont, citando a Bennis&Nanus, (1997) indica que «los gerentes hacen las cosas bien, en tanto que los líderes hacen lo correcto» (Pont:2009:18) Para explicar el liderazgo, Pont cita a Bush y Glover (2003), quienes indican que el liderazgo busca conducir las organizaciones al modificar

«...las actitudes, motivaciones y comportamientos de otras personas, en cambio, la gerencia se relaciona con el mantenimiento de las operaciones actuales» (Pont, 2009:18)

Los administradores buscan mantener a la organización, en contraste con los líderes quienes son los que facilitan el cambio y lo nuevo; de ahí que el liderazgo emerge para operar el cambio.

Dimmock (1999) citado por Pont *et al.* (2009) presenta una distinción entre el liderazgo, la administración y la gestión escolares, aunque reconoce que las responsabilidades de los líderes escolares a menudo abarcan las tres.

El liderazgo busca el equilibrio entre labores de orden más alto diseñadas para mejorar el rendimiento del personal, los estudiantes y la escuela, la administración persigue la realización habitual de los procedimientos presentes y la gestión pretende el desarrollo de los deberes menores tales como las obtenciones, traslado de recursos, etc.

B. Teoría del liderazgo pedagógico

Las investigaciones desarrolladas en torno al liderazgo, han permitido el desarrollo de diversas teorías como el enfoque de liderazgo carismático, autoritario, democrático, etc.

En busca de un modelo adecuado para la dirección de escuelas; varios autores, tales como Bass, Kenneth Leithwood y David Hopkins, han realizado esfuerzos por encontrar un enfoque de liderazgo que permita la obtención de mejores resultados en el aprendizaje.

De ese esfuerzo, a partir de la revisión de la teoría del liderazgo transformacional y el instructivo, surge un enfoque que se orienta a las actividades de aprendizaje como objetivo principal.

La teoría de liderazgo transformacional, fue desarrollada sin ninguna relación con el ámbito educativo por Bass, 1985, 1988. Posteriormente Leithwood, 1994, efectúa una revisión de la propuesta para adaptarla al ámbito educativo y establece que el liderazgo transformacional, permite el desarrollo de actuaciones del director en cuatro dimensiones importantes, tales como las de propósitos, personas, estructura y cultura de las escuelas.

Murillo, 2006; presenta una síntesis de la propuesta de Leithwood, sobre las actuaciones que deben darse en cada dimensión del liderazgo transformacional para lograr la reestructuración de las escuelas. A continuación observe la siguiente tabla:

Tabla 1 Dimensiones del liderazgo transformacional

Dimensiones del liderazgo transformacional	Actuaciones específicas
Propósitos	<p>Desarrolla una visión que es ampliamente compartida por la escuela.</p> <p>Establece el consenso en los objetivos y las prioridades de la escuela.</p> <p>Tiene expectativas de una excelente actuación.</p>

Continuación de la Tabla 1 Dimensiones del liderazgo transformacional

Dimensiones del liderazgo transformacional	Actuaciones específicas
Personas	<p>Presta apoyo individual</p> <p>Ofrece modelos de buen ejercicio profesional.</p>
Estructura	<p>Distribuye la responsabilidad y comparte la autoridad del liderazgo.</p> <p>Concede a los profesores (individuales y grupos) autonomía en sus decisiones.</p> <p>Posibilita tiempo para la planificación colegiada.</p>
Cultura	<p>Fortalece la cultura de la escuela.</p> <p>Favorece el trabajo en colaboración.</p> <p>Entabla comunicación directa y frecuente.</p> <p>Comparte la autoridad y la responsabilidad.</p> <p>Utiliza símbolos y rituales para expresar los valores culturales</p>

Fuente: Tomada de Murillo, 2006:17

A partir de la propuesta del liderazgo transformacional, se han desarrollado otras teorías, algunas se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 2 Teorías del liderazgo

Teorías de liderazgo	Definición	Beneficios
Liderazgo facilitador	En este liderazgo, se ejerce el poder a través de los demás y no sobre ellos.	Favorece la capacidad colectiva de una escuela para adaptarse, resolver problemas y mejorar sus resultados
Liderazgo persuasivo	Es el liderazgo que se sustenta sobre el optimismo del líder, el respeto a la individualidad de los seguidores, y la confianza en ellos.	Se promueven valores de convivencia Crea condiciones para una alta motivación
Liderazgo sostenible	Es el liderazgo que mantiene un aprendizaje permanente en la organización	Apoya el liderazgo de otros Desarrolla los recursos materiales y humanos Tiene un compromiso con el entorno de la organización

Fuente: Elaboración propia

A medida que las investigaciones avanzaron, se determinó otro enfoque, el cual busca aprovechar «las competencias de los miembros de la comunidad educativa en torno a una misión en común» (Murillo, 2006:18) y es el liderazgo distribuido.

Con base en las teorías descritas, autores como Kenneth Leithwood, David Hopkins, John MacBeath y Richard Elmore, grandes pensadores de la actualidad en materia de liderazgo educativo, indican que la escuela es el epicentro para mejorar la calidad educativa. La condición fundamental, es el ejercicio de un liderazgo que tenga a los procesos de aprendizaje como iniciativas de mejoramiento y que considere a los directores y docentes como sujetos principales de cambio e innovaciones.

Los autores indicados, han revisado y propuesto un liderazgo para el aprendizaje. Tomando en cuenta el aporte de las teorías del liderazgo transformacional y el instructivo, construyen un modelo de liderazgo que libere la energía creativa de los docentes y estudiantes para impulsar los cambios, por medio de una cultura de aprendizaje en la escuela.

El liderazgo transformacional, está orientado a la reestructuración de las escuelas y el liderazgo instructivo se orienta más al control; no obstante el liderazgo pedagógico constituye un nivel superior, porque se mantiene focalizado de manera permanente sobre el aprendizaje y los estudiantes.

El mejoramiento de la calidad educativa frente a los cambios, es la meta principal del liderazgo pedagógico y establece que el desempeño del director de escuelas, debe orientarse al mejoramiento de las prácticas pedagógicas y no limitarse a la gestión.

De acuerdo a MacBeath&Dempster, 2009, el liderazgo pedagógico posee cinco principios, para desarrollar una práctica efectiva:

- Centrarse en el aprendizaje como actividad principal de la escuela
- Crear condiciones favorables para el aprendizaje
- Promover un diálogo sobre el liderazgo y el aprendizaje
- Compartir el liderazgo

- Establecer la responsabilidad común por los resultados

El liderazgo pedagógico, permite la organización de buenas prácticas educativas en las escuelas, favorece la contribución al incremento del aprendizaje de los estudiantes, establece una diferencia crítica en la calidad de las escuelas y en la educación de los alumnos. Otra de sus cualidades, es que permite la creación de un contexto adecuado para maximizar los esfuerzos de mejora del aprendizaje, además de distribuir el liderazgo entre la comunidad educativa.

Como se ha evidenciado en los temas tratados anteriormente, la literatura de la teoría organizacional define al liderazgo como un proceso de influencia en el comportamiento de las personas y grupos que trabajan hacia la obtención de las metas organizacionales.

En el marco de esta definición, surgen muchas interrogantes, tales como: ¿Quién ejerce la influencia?, ¿Cómo se definen las metas?, ¿Qué significan las metas para los colaboradores?, las cuales han sido tratadas en extensos estudios teóricos y empíricos en el tema de liderazgo durante muchos años en los equipos de trabajo y las diversas organizaciones humanas; sin embargo, el presente trabajo se orienta específicamente a las prácticas de liderazgo en organizaciones educativas, lo cual hace que se constituya en un imperativo definir el liderazgo pedagógico.

Para facilitar la comprensión, se hace referencia que el término pedagogía, surgió en la antigua Grecia y se refirió a la enseñanza de los niños. Daniels, (2001:22) define a la pedagogía como un

«proceso sostenido por el que una persona adquiere nuevas formas o desarrolla formas existentes de conducta, conocimiento, práctica y criterio»

Basado en esta definición, Cavanah, *et al.* (2004:2), define al liderazgo pedagógico como

«liderazgo del aprendizaje y la enseñanza que se ejerce dentro de un contexto sociopolítico»

El liderazgo pedagógico, es mucho más que un proceso de influencia, porque es ejercido en un ambiente social y cultural dinámico, que es el que caracteriza a las escuelas. La variación constante de la cultura escolar se debe a la presión de las fuerzas internas de la escuela y las presiones del contexto.

El ambiente político-social de una escuela está determinado por la cultura de la misma; en consecuencia, el líder pedagógico debe estar consciente de la cultura de aprendizaje y enseñanza que prevalece en la escuela y lograr el entendimiento de cómo el sistema de creencias y valores educacionales, influyen en los procesos de aprendizaje.

Los procesos de aprendizajes que se implementan en la escuela, se fortalecen mediante una cultura escolar dinámica y armoniosa de trabajo.

Lo anterior hace ver la importancia de crear una cultura escolar centrada en el aprendizaje de los estudiantes, que debe caracterizarse por el desarrollo de prácticas específicas con un impacto sobre el aprendizaje de los estudiantes, tales como las que se reflejan en una investigación elaborada por Kenneth Leithwood, Christopher Day, Pam Sammons, Alma Harris y David Hopkins (2006), citada por Bolívar (2010:84)

- El establecimiento de una dirección, (visión, metas de grupo y expectativas)
- Desarrollo del personal
- Rediseño de la organización
- Gestión de los programas de enseñanza y aprendizaje.

Entre las prácticas citadas, resalta la del rediseño de la organización, porque permite generar las condiciones facilitadoras del apoyo al docente en el aula, la promoción de la cooperación y cohesión entre los docentes, la búsqueda de acuerdos, acerca de lo que se desea alcanzar con las acciones de aprendizaje en la escuela. El liderazgo pedagógico, cumple una función dinamizadora de toda la comunidad educativa en función de una misión compartida, propiciando al mismo tiempo, el propio crecimiento de las personas.

El aspecto crucial del liderazgo pedagógico, es el mejoramiento del nivel de aprendizaje de los estudiantes. Algunos autores indican que el liderazgo pedagógico, es un componente del liderazgo escolar; otros consideran que es una alternativa diferente al liderazgo escolar; independientemente de cuál sea el punto de vista que se adopte para su comprensión, el liderazgo pedagógico se caracteriza por estar enfocado a la mejora del aprendizaje de los estudiantes.

Un liderazgo pedagógico efectivo, resulta de la combinación de

«atributos específicos del director, del equipo de docentes y de los operaciones» MacNeill, (2003:16)

El liderazgo pedagógico se diferencia del liderazgo transformacional y del instructivo, por tener como centro de atención, el mejoramiento de las prácticas pedagógicas en el aula, además del fortalecimiento de las capacidades de la escuela para manejar los procesos de cambio.

MacBeath, (2011:71) indica que un liderazgo centrado en el aprendizaje implica tener una cultura escolar, donde «todos (alumnos, profesores, directores, la escuela y el propio sistema) son aprendices» y que el aprendizaje depende de la interacción efectiva de procesos emocionales, sociales y cognitivos.

C. Dimensiones del liderazgo pedagógico

Para el cumplimiento de los propósitos del liderazgo pedagógico, se han definido cinco dimensiones en las que debe incidir en las escuelas, para lograr el éxito de sus aportes. De acuerdo a Mortimore, 1999 citado por MacNeill, *et al.* (2003:5)

«lo pedagógico incluye todos los aspectos de la enseñanza y es más que una simple instrucción»

El liderazgo pedagógico, es un acto que motiva a los docentes a mejorar el aprendizaje de los estudiantes y facilitar el aprendizaje permanente de los mismos docentes, promueve el ambiente para que en una escuela se tenga la claridad, sobre el por qué, cómo y cuándo desarrollar el aprendizaje y no sólo el qué enseñar. Todo lo anterior, se desarrolla en las cinco dimensiones formuladas a partir de varias propuestas de investigaciones realizadas por Lorenzo, (2004); Cavanagh *et al.* (2004), Leithwood, (2008).

1. Desarrollo del propósito educacional compartido en la escuela. Los propósitos en el ámbito educativo constituyen el conjunto de intenciones para el cambio y mejora. Otorgan sentido y dirección a los esfuerzos de la comunidad educativa. Esta dimensión del liderazgo pedagógico, incluye la existencia de una visión clara y compartida acerca de qué se espera de todas las actividades de aprendizaje que se promueven en la escuela.

La existencia de un propósito educacional compartido implica el establecimiento de metas medibles de aprendizaje con claridad y aceptación de los miembros de la comunidad educativa. El líder pedagógico, una vez haya logrado establecer la visión, involucrará a toda la comunidad educativa, comunicándoles el sentido de la visión y misión, de esa manera logrará articular los valores profesionales.

2. Desarrollo de la cultura escolar democrática. Implica el rediseño de la cultura escolar, donde prevalezca un clima participativo y de respeto a la diversidad de opiniones, aportes y experiencias que contribuyan a la mejora de la escuela. Bolívar, (2010:81) indica que la literatura internacional refleja la necesidad de

«pasar de una dirección limitada a la gestión administrativa de las escuelas a un liderazgo para el aprendizaje»

El liderazgo pedagógico crea y sustenta las condiciones que favorecen el aprendizaje, facilita el desarrollo de una cultura de aprendizaje. Por medio del liderazgo pedagógico, la escuela se constituye en un espacio para la generación de oportunidades de aprendizaje y reflexión. A través de estos elementos la institución educativa, se convierte en una escuela que aprende.

La cultura democrática en la escuela, promueve un entorno seguro, propicio para que los estudiantes y docentes asuman riesgos, y tengan el espacio para celebrar y reflexionar sobre los aprendizajes.

3. Desarrollo del compromiso a la realización de la misión escolar. Otra dimensión importante del liderazgo pedagógico, es la construcción del compromiso profesional del equipo de docentes para optimizar el aprendizaje de los estudiantes.

Sergiovanni (1992) indica que las escuelas exitosas son aquellas en las que se promueve la unidad en la diversidad; que lo más importante, es valorar las diferentes capacidades de los colaboradores para reunirlos a la causa común, que es el mejoramiento de la escuela y del aprendizaje de los estudiantes. El liderazgo se orienta a la inspiración y motivación del equipo para el emprendimiento de las acciones que conduzcan al logro de las metas establecidas.

4. Mejoramiento de la Práctica Docente. Esta dimensión se refiere al conjunto de prácticas orientadas a apoyar pedagógicamente al docente en su ejercicio en el aula, para que promueva en el salón de clases aprendizajes apropiados a las necesidades de los estudiantes. En esta dimensión debe darse

«el apoyo y evaluación de la enseñanza, mediante las visitas regulares a las aulas y proporcionar formativos y sumativos feedback a los profesores» Bolívar, (2010:81)

El acompañamiento profesional del director en el ejercicio de la práctica docente en la escuela es el punto medular del liderazgo pedagógico. Se podrá contar con una escuela reestructurada con metas claras y recursos disponibles; pero si el director se separa de las acciones pedagógicas y el aprendizaje propiamente, deja de ser liderazgo pedagógico.

5. Establecimiento de altas expectativas de desempeño. El fomento de altas expectativas en la escuela de parte del director, favorece un mejor desempeño de los docentes y estudiantes. Establecer altas expectativas, constituye una de las dimensiones del liderazgo pedagógico, y consiste en la valoración de las capacidades y cualidades de los miembros de la comunidad educativa.

Las expectativas que tiene una persona sobre otras, generan influencias para el éxito o fracaso. A esta influencia se le llama: «efecto de pigmalión o profecía de autocumplimiento» Pichardo *et al.* (2007:2). Este efecto consiste en que lo que una persona espera de la otra; con alta frecuencia llega a convertirse en realidad. El efecto de las expectativas se define como

«el proceso por el cual las creencias y expectativas de una persona afectan de tal manera su conducta que provoca en los demás una respuesta que confirma esas expectativas» (Merton citado por Pichardo, 2007:3)

En el ámbito escolar, se han desarrollado investigaciones acerca de las expectativas del profesorado sobre el desempeño de los estudiantes y con efectividad se ha demostrado que el efecto pigmaleón está presente en las aulas. De modo que el nivel de expectativa tiene una correlación positiva con el nivel de desempeño.

D. Importancia del liderazgo en la calidad educativa

La Comisión para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, -OCDE-, indica que el liderazgo se ha convertido en una prioridad de los programas y políticas educativas en el ámbito internacional, debido a que se constituye en un factor que cumple una

«función decisiva en la mejora de los resultados escolares al influir en las motivaciones y en las capacidades de los maestros»Pont, *et al.* (2009:9)

La OCDE considera que el liderazgo aumenta la efectividad y la equidad en la educación. En el ámbito de las escuelas del nivel primario, existe una fuerte demanda de una reforma estructural en el modelo de gestión de las mismas, porque la exigencia social contemporánea es diversa y compleja.

Según la OCDE, que aglutina a países con un nivel de desarrollo económico y social superior al de Guatemala, la función del director de escuelas está concebida para necesidades del pasado, que poseen funciones más orientadas al control y no a dinamizar la organización para obtener los mejores aportes de los colaboradores.

Entre las ventajas que provee el liderazgo pedagógico a la calidad educativa se pueden enumerar las siguientes:

- Es esencial para mejorar la enseñanza y el aprendizaje dentro de cada escuela.
- Moldear las condiciones y la situación en las que ocurren la enseñanza y el aprendizaje.
- Contribuye a que la escuela logre conectarse con el mundo exterior.
- Facilita una conexión entre los procesos de mejora interna de las escuelas y de las reformas iniciadas en el exterior de la misma.
- Ayuda a que las escuelas adopten nuevos enfoques a los procesos de aprendizaje.
- Contribuye a superar los desafíos que enfrentan las escuelas en el presente siglo, tales como el acelerado desarrollo en los distintos campos del conocimiento, el crecimiento demográfico, el aumento de los niveles de inmigración, la dinámica de los mercados laborales y el incremento de la necesidad del uso y manejo adecuado de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, -TIC's-
- Fortalecen los vínculos entre el personal de la escuela y las comunidades que lo rodean
- Ayuda a las escuelas a cimentar una cultura de aprendizaje permanente.
- Dinamiza el entorno escolar al fortalecer la cohesión entre los miembros de la comunidad educativa.

- Facilita a la escuela generar internamente procesos de mejora de aprendizajes.
- Altera las condiciones de la escuela para mejorar las prácticas docentes en el aula y en consecuencia la calidad de la educación que se ofrece a los estudiantes.

E. Liderazgo del director

El desempeño del director constituye uno de los elementos de importancia para lograr la efectividad de los procesos de aprendizaje en la escuela. Según (Leithwood *et al.* 2006; McKinsey&Co., 2007), indican que el liderazgo del director, es una de las variables que tiene un alto nivel de incidencia en el logro académico de los estudiantes, superado solamente por la influencia directa del docente en el aula.

El liderazgo del director se orienta a la gestión administrativa y pedagógica de las actividades en la escuela, por ello al director, se le define como el profesional que se ocupa de la administración de la escuela, y «su función principal es liderar y dirigir el Proyecto Educativo Institucional», Fundación Chile, (2006:2)

El director no es el que trabaja en las aulas; pero él es quien puede apoyar la creación de las condiciones adecuadas para que se trabaje bien en ellas.

La efectividad del desempeño de los docentes en el aula, está determinada por una serie de factores tales como: las capacidades y el compromiso de los docentes con el aprendizaje de los estudiantes, las características del contexto escolar; la motivación, el ambiente positivo de

trabajo, la comunicación efectiva en la escuela; entre otros. Los últimos tres factores mencionados, son condiciones que dependen del liderazgo del director.

Para el mejoramiento de la calidad educativa en las escuelas, el director debe realizar funciones administrativas y pedagógicas de calidad, orientadas a no sólo desarrollar una estructura organizacional que funcione sino tener un sistema de comunicación e influencia para estimular el mejor desempeño de docentes y estudiantes.

Un director que ejerce el liderazgo pedagógico, se esfuerza por transformar las condiciones de la escuela y no sólo gestionar esas realidades que existen a su alrededor. El desafío del director como líder pedagógico, es mejorar de manera permanente la práctica docente en el aula. Elmore, (2008:37), indica que «el liderazgo es la práctica de mejora», se entiende como «un incremento de calidad y resultados a lo largo del tiempo», Murillo, (2006:2)

III. MARCO CONTEXTUAL

En este apartado se describen algunas características del sistema educativo guatemalteco y en especial las del distrito escolar en el que se llevó a cabo la investigación. Para facilitar la comprensión del trabajo realizado, se hace referencia de algunos indicadores de calidad educativa, las cuales justifican la necesidad de fortalecimiento del liderazgo pedagógico de los directores.

A. Características del contexto

1. Descripción geográfica. Chimaltenango es cabecera del departamento de Chimaltenango ubicado sobre la Carretera Interamericana en el Kilómetro 54.5. Se caracteriza en ser un punto de convergencia de los departamentos de Sololá, Sacatepéquez, Guatemala y Escuintla. Debido a la ubicación estratégica y de acceso a la capital del país, se ha constituido en destino de muchas familias provenientes del altiplano del país.

2. Descripción demográfica. El municipio de Chimaltenango se conforma de la cabecera municipal y 59 aldeas, de acuerdo a los datos que reporta el Instituto Nacional de Estadística, -INE- posee una población de 105,456 habitantes. La población mayoritaria pertenece a la etnia Kaqchikel y utiliza el idioma correspondiente, en las interacciones familiares, sin embargo en las escuelas del área urbana y la mayoría de las escuelas rurales prevalece el uso de español entre los estudiantes y en el desarrollo de las actividades de aprendizaje en las aulas.

El Programa de las Naciones Unidas, -PNUD-, Guatemala, a través de una colección estadística departamental, 2011 que la tasa de alfabetización en el municipio de Chimaltenango es de 85.6% y la tasa de cobertura en el Nivel Primario es de 92.1%.

B. Estructura del sistema educativo

De conformidad con la Ley de Educación Nacional, Decreto Legislativo 12-91, en sus artículos 28 y 29 se establece la estructura del subsistema escolar de Guatemala.

Tabla 3 Estructura del subsistema escolar en Guatemala

	Niveles Educativos	Grados
Subsistema de Educación Escolar	Educación Inicial	
	Educación Preprimaria	
	Educación Primaria	De 1 ^o . a 6 ^o . Grados
		Educación Acelerada para adultos, de 1 ^a . a 4 ^a . Etapas
	Educación Media	Ciclo de Educación Básica
	Ciclo de Educación Diversificada	

Fuente: Elaboración propia, conforme a la Ley de Educación Nacional, Dto. 12-91.

1. Indicadores de calidad educativa en el Nivel Primario a nivel nacional y del municipio de Chimaltenango. El informe del Ministerio de Educación, elaborado en el año 2004, indica que la calidad de la educación se puede establecer mediante los indicadores de eficiencia interna y nivel de logros de los estudiantes.

a. Indicadores de eficiencia interna a nivel nacional. La eficiencia interna es la capacidad del sistema educativo para la retención y promoción de la población que ingresa a las escuelas. A nivel nacional, la eficiencia interna se establece por medio de las tasas de promoción, repitencia y deserción escolar; tal como se muestra en la siguiente tabla. En ella se observan las brechas que

aún existen en el Sistema Educativo Nacional, especialmente en la cobertura de los niveles Pre primario y Medio.

Tabla 4 Indicadores de eficiencia interna de la educación en Guatemala

Indicadores de eficiencia Interna	Nivel Preprimario	Nivel Primario	Ciclo Básico	Ciclo Diversificado
Tasa Neta de Escolaridad	57.09%	98.68%	40.25%	21.21%
Tasa de Retención	92.18	94.49%	91.78%	93.54%
Tasa de Deserción	7.82	5.51%	8.22%	5.46%
Tasa de Promoción		86.40%	68.37%	76.00%
Tasa de No Promoción		13.60%	31.63%	24.00%

Fuente: Anuario Estadístico de la Educación, 2009. Ministerio de Educación

b. Indicadores de eficiencia interna en Chimaltenango. La

siguiente tabla muestra la tasa neta de escolaridad en el municipio de Chimaltenango; los datos evidencian la brecha que aún se debe superar para incluir a todos los niños y niñas en edad escolar para el nivel primario, en el Subsistema escolar.

Tabla 5 Indicadores de eficiencia interna del Nivel Primario, Chimaltenango

Indicadores de eficiencia interna	Nivel Primario
Tasa neta de escolaridad	80.41%
Tasa de retención	96.47
Tasa de deserción	3.53%
Tasa de promoción	90.89%
Tasa de no promoción	9.11%

Fuente: Elaboración propia, Anuario Estadístico de la Educación, 2009. Ministerio de Educación

c. Indicadores del logro académico a nivel nacional. Otro de los indicadores que determina la calidad educativa es el nivel de logro académico de los estudiantes. Los niveles de logro en el aprendizaje de los estudiantes en Guatemala han sido establecidos a través de las pruebas nacionales de lectura y matemáticas, aplicadas por la Dirección General de Evaluación e Investigación Educativa, -DIGEDUCA- del Ministerio de Educación.

La siguiente tabla muestra el nivel de logro académico de los estudiantes de primaria a nivel nacional.

Tabla 6 Logro académico de estudiantes a nivel nacional

Primero Primaria		Tercero Primaria		Sexto Primaria	
Matemática	Lectura	Matemática	Lectura	Matemática	Lectura
55.03%	55.87%	54.49%	49.60%	53.10%	35.31%

Fuente: Elaboración propia a partir del Informe Deptal. y Mpal. 2008. DIGEDUCA, MINEDUC.

d. Indicadores de logro académico en el departamento de Chimaltenango. Las evaluaciones aplicadas por el Ministerio de Educación a estudiantes del Nivel Primario en el departamento de Chimaltenango demuestran que hay aún un alto y complejo desafío para mejorar el nivel de logro de los estudiantes en el aprendizaje, especialmente en las áreas de lectura y matemática; tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 7 Logro académico de estudiantes en el departamento de Chimaltenango

Primero Primaria		Tercero Primaria		Sexto Primaria	
Matemática	Lectura	Matemática	Lectura	Matemática	Lectura
53.30%	62.42%	57.52%	51.28%	55.29%	35.37%

Fuente: Elaboración propia a partir del Informe Deptal. y Mpal. 2008. DIGEDUCA, MINEDUC.

Se observa, que de cada diez estudiantes de sexto grado de primaria que se someten a la prueba de lectura, sólo tres de ellos alcanzan el logro de lectura establecido para el grado y nivel.

C. Dirección de escuelas en el Nivel Primario en Guatemala

La Ley de Educación Nacional de Guatemala indica que el Sistema Educativo Nacional se integra de tres componentes: el Ministerio de Educación, la comunidad educativa y los centros educativos. Se conforma de dos subsistemas, el de Educación Escolar y el de Educación Extraescolar.

Dentro del subsistema de Educación Escolar, se encuentran los distintos niveles educativos, los cuales se dividen en ciclos y éstos a su vez en grados. El presente trabajo está circunscrito en el Nivel Primario por referirse al liderazgo de los directores de las escuelas del nivel primario.

Una de las características del Sistema Educativo de Guatemala es el alto grado de centralización en el establecimiento de disposiciones curriculares, la asignación de recursos económicos y didácticos, la contratación del personal docente, las políticas de desarrollo profesional, la edición, distribución y entrega de libros de texto y en la construcción y mantenimiento de la infraestructura escolar.

Los factores anteriores son de importancia para el desarrollo de las actividades de aprendizaje en las escuelas; en la que convergen docentes, estudiantes, padres de familias, organizaciones locales y el director. El director, a quien se dirige este trabajo, es a quien le corresponde dinamizar a la escuela, para mejorar los indicadores educativos, que permitan a los estudiantes, desarrollar sus competencias para la vida.

En el país, el puesto del director de escuela no difiere al de los docentes en cuanto a las condiciones de ingreso y salarios. La Ley de Dignificación y Catalogación del Magisterio Nacional, Decreto, 1485 en su Artículo 12; establece que para optar al puesto de director de escuela, se requiere ser maestro de educación primaria y una experiencia de cinco años de docencia.

En el país se carece de un programa para la formación de directores, ni existe un incentivo económico para quien ocupe el puesto y el tema parece ser más grave en las áreas rurales del país en las que el director tiene uno o más grados a su cargo, a pesar que el desempeño de los directores, tiene un impacto en la calidad y gestión de los centros educativos, tal como lo indica Sandoval, (2008:45)

«El estilo personal de los directivos y representantes de las instituciones educativas impacta significativamente a la institución educativa y a quienes la conforman, todo lo que haga o deje de hacer tiene una consecuencia en la formación de las personas, en la proyección institucional y en la reconfiguración social»

En Guatemala existen pocos registros de acciones desarrolladas para capacitar a los directores en servicio. La cooperación internacional ha coordinado esfuerzos con el Ministerio de Educación para desarrollar programas de formación a directores; sin embargo, aún es limitado en proporción al número de directores de escuelas del sector público a nivel nacional.

El director es la autoridad institucional, a quien se le debe fortalecer con capacidades y recursos, para impulsar un proyecto pedagógico que genere participación y compromiso de los demás miembros de la comunidad educativa.

Ser director de una escuela requiere el ejercicio del liderazgo en las dimensiones administrativa y pedagógica. Borden (2009:3), indica que el trabajo del director

«no debe desarrollarse en una sola de las dimensiones si se desea mejorar la escuela y los procesos de aprendizaje»

Los desafíos que enfrentan los directores, requieren de competencias profesionales específicas, para promover el trabajo en equipo en función del desarrollo de aprendizajes de calidad, en consecuencia es necesario apoyarles en su formación permanente, considerando que en las Escuelas Normales del país y otros centros educativos, donde se desarrollan procesos de formación inicial de docentes, no se orienta la formación en el ámbito de liderazgo educativo.

Los desafíos más relevantes que demandan competencias de liderazgo de los directores son varios, tales como el bajo nivel de desarrollo profesional de los docentes, comparado a los estándares de formación docente en otros países, el contexto familiar y socioeconómico de los alumnos y la insuficiencia del apoyo que el Estado brinda en materia de recursos humanos, de infraestructura y recursos financieros a las escuelas.

Aparte de los factores ya indicados, se presentan los desafíos económicos, culturales, científicos, tecnológicos y políticos que demandan de las escuelas, altos resultados de aprendizaje. Para evidenciar uno de los desafíos que enfrentan los directores en Guatemala, se seleccionaron dos reportajes de Prensa Libre, uno de los periódicos de mayor circulación en el país. Ambos muestran, que los directores deben superar con su liderazgo las condiciones desfavorables de muchas escuelas. El día cuatro de agosto de dos mil ocho, se indica que

«en el Cantón Chuaxic, Sololá, Amalia Cruz, directora de la Escuela Nacional Rural Mixta Dominga Mejicanos, lamenta que el techo de esa escuela esté en malas condiciones, y que autoridades no atiendan a su llamado» http://www.prensalibre.com/noticias/Escuelas-provincia-critico_0_166783776.html.

Asimismo,

«los maestros del Vergel, en el sector norte de la aldea Buena Vista, Chimaltenango, deben suspender las actividades cada invierno porque el patio de ese plantel y algunas aulas, se inundan»
http://www.prensalibre.com/noticias/Escuelas-provincia-critico_0_166783776.html.

En la escuela, el liderazgo se constituye en la influencia que dinamiza al equipo de docentes y estudiantes para transformar la realidad de las escuelas y evitar que las condiciones desfavorables incidan de manera negativa en el logro de los estudiantes.

La Ley de Educación Nacional Dto. Legislativo, 12-91, establece las funciones de los directores de centros educativos. El Artículo 37, enumera las obligaciones de los directores de centros educativos, sin especificar el nivel que se atiende.

- Tener conocimiento y pleno dominio del proceso administrativo de los aspectos técnico-pedagógicos y de la legislación educativa vigente relacionada con su cargo y centro educativo que dirige.
- Planificar, organizar, orientar, coordinar, supervisar y evaluar todas las acciones administrativas del centro educativo en forma eficiente.
- 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.
- Responsabilizarse por el cuidado y buen uso de los muebles e inmuebles del centro educativo.

- Mantener informado al personal de las disposiciones emitidas por las autoridades ministeriales.
- Representar al centro educativo en todos aquellos actos oficiales o extraoficiales que son de su competencia.
- Realizar reuniones de trabajo periódicas con el personal docente, técnico, administrativo, educandos y padres de familia de su centro educativo.
- Propiciar y apoyar la organización de asociaciones estudiantiles en su centro educativo.
- Apoyar y contribuir a la realización de las actividades culturales, sociales y deportivas de su establecimiento.
- Propiciar las buenas relaciones entre los miembros del centro educativo e interpersonal de la comunidad en general.
- Respetar y hacer respetar la dignidad de los miembros de la comunidad educativa.
- Promover acciones de actualización y capacitación técnico-pedagógica y administrativa en coordinación con el personal docente.
- Apoyar la organización de los trabajadores educativos a su cargo

Al enumerar las obligaciones legales de los directores, se percibe la obligatoriedad de contar con el conocimiento y pleno dominio del proceso administrativo, de los aspectos técnico-pedagógicos y la obligación de promover el trabajo colaborativo con el personal docente, además de compartir la

responsabilidad de que el proceso de enseñanza-aprendizaje se realice en el marco de los principios y fines de la educación.

D. Programas de formación para directores en Guatemala

El Ministerio de Educación, a través de la Dirección General de Gestión de Calidad Educativa, -DIGECADE-, ha desarrollado un proyecto para la mejora de la gestión de los centros educativos, se desarrolla de manera conjunta entre el MINEDUC y la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, -AECID-.,.

La DIGECADE, indica que el proyecto, se enmarca dentro del Programa de Mejoramiento de la Calidad Educativa, -MECE- que desarrolla la AECID en Centroamérica. Su propósito es contribuir a la mejora de la calidad educativa en Guatemala, mediante el fortalecimiento profesional de los agentes responsables de la dirección y gestión del centro escolar.

El proyecto se inició en el año 2007, con la formación de 80 Supervisores Formadores, quienes en el año 2008 formaron a 1200 directores del Nivel Primario, correspondiente a los 22 departamentos del país. La formación de directores, se desarrolló en el marco de las Políticas de Calidad y de Modelo de Gestión del Ministerio de Educación; el objetivo estratégico diseñado, es fortalecer la figura directiva en la gestión de la administración educativa.

La DIGECADE, indica que una de las prioridades del Ministerio de Educación es potenciar la formación sobre gestión y dinamización de la dirección escolar, especialmente en la dimensión de liderazgo. La razón principal que motiva al Ministerio de Educación y la cooperación internacional en el fortalecimiento de las competencias de los directores es la promoción de nuevos roles del director, que respondan a los desafíos de los nuevos

paradigmas sobre el aprendizaje y la demanda de una mejora en la calidad del servicio educativo.

La AECID indica, que cuando fue elaborado el perfil del proyecto en el año 2006, en Guatemala había:

«2.608 directores de preprimaria bilingüe, 9.280 directores de párvulos, 17.264 directores de educación primaria, 264 directores de primaria de adultos, 4.347 directores del ciclo básico y 2.199 directores del ciclo diversificado En total sumaban 35.963 directores en el país» (Teideke, 2006:12)

E. Investigaciones realizadas sobre el liderazgo de directores

En los países que integran la OCDE se han desarrollado investigaciones rigurosas sobre la incidencia del liderazgo del director en los niveles de logro académico de los alumnos, en contraste con Guatemala en donde no se han desarrollado investigaciones profundas que reflejen la situación del liderazgo pedagógico de directores escolares.

Uno de los trabajos académicos que se realizó en el 2010, fue el Mapeo Retrospectivo; con la finalidad de determinar ¿cómo el sistema administrativo de la escuela primaria apoya la educación de calidad en Guatemala? Entre sus conclusiones más relevantes resalta que:

«en las escuelas rurales más pequeñas, los directores con frecuencia enseñan a uno o más grados, y a menudo ven el puesto de dirección como una carga adicional necesaria. Rara vez parecen estar trabajando como líder pedagógico en sus escuelas. El hecho que haya menos maestros en la escuela no parece facilitar una mayor participación del director, cuando este da clases a uno o más grados. Es claramente necesaria más investigación para examinar las limitaciones que enfrentan los directores con grado y la manera en que podrían abordarse, así como la consideración de medios

alternativos para la administración en pequeñas escuelas rurales» (Made&Gershberg, 2010:58).

Otro de los aspectos que indica el estudio, es que los directores no fueron capacitados para la implementación y aplicación del Currículo Nacional Base; lo que provoca que se encuentren limitados a apoyar a los maestros en su uso.

IV. MARCO METODOLÓGICO

En este apartado se da a conocer el procedimiento utilizado para el desarrollo de la investigación y la construcción del manual para los directores de escuelas. Se da a conocer el enfoque de investigación utilizado, los instrumentos de investigación empleados y la forma en que fueron construidos así como la respectiva aplicación.

A. Diseño del modelo de trabajo profesional

El modelo de trabajo profesional se desarrolló en dos momentos: el primero incluyó el desarrollo de una investigación de enfoque cualitativo que permitiera obtener la percepción de los docentes en servicio acerca del liderazgo pedagógico de los directores. El segundo momento, se refirió a la elaboración de la propuesta de Manual para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico de los directores, con base en el marco teórico del liderazgo pedagógico y la información obtenida de la investigación.

Para el desarrollo de la investigación, se seleccionaron diecinueve escuelas de un distrito escolar en las que fueron entrevistados docentes a fin de conocer su percepción acerca del liderazgo pedagógico del director de las mismas. Posteriormente fueron entrevistados los directores de las mismas escuelas, para identificar factores que favorecen o limitan el ejercicio de su liderazgo pedagógico.

B. Planteamiento del problema

El proceso de Reforma Educativa que se ha desarrollado en Guatemala durante las últimas dos décadas ha tenido entre sus avances principales: la ampliación de cobertura educativa, especialmente en el Nivel Primario; no

obstante en materia de calidad educativa, la complejidad es mayor porque la misma, depende de varios factores.

Al efectuar una revisión teórica de los componentes para la calidad educativa y de diversas investigaciones realizadas, se determina que el liderazgo pedagógico de los directores, es una de las variables más importantes para mejorar los resultados de aprendizaje de los estudiantes; sin embargo, ésta ha sido una de las áreas más débiles del sistema educativo, por varias razones entre las que figuran las siguientes:

- La inexistencia del diseño de un perfil profesional para acceder al puesto de director de escuela
- El bajo nivel de formación académica requerido para el ejercicio docente en el país; comparado con el de otros.
- La ausencia de un programa de inducción a los docentes que se nombran como directores.
- La inexistencia de un programa de formación permanente.
- La falta de asistencia técnica a la dirección de las escuelas.

La teoría del liderazgo pedagógico indica que los directores son quienes

«pueden crear condiciones y contextos para que los docentes puedan ejercer mejor su trabajo» (Bolívar-Botía 2010:82)

El Informe del Progreso Educativo en Guatemala indica que «el perfil y puesto del director, no difiere mucho al de los docentes» PREAL, 2008:25.El Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación, argumenta que varias

investigaciones han demostrado que la calidad de la educación depende fundamentalmente de la manera en que las escuelas son administradas, más que de la abundancia de recursos disponibles, y que

«la capacidad de las escuelas para mejorar la enseñanza y el aprendizaje es influida significativamente por la calidad del liderazgo ofrecido por el director» (2000:1)

En el sistema educativo guatemalteco, el ejercicio profesional de los directores en muchas escuelas, no está orientado al desarrollo de acciones pedagógicas, porque al ser administradores, poseen una multiplicidad de funciones, tareas emergentes, sumada a la indefinición técnica del cargo. Esto contribuye a que no se realicen las funciones principales de los líderes pedagógicos.

Los resultados de las pruebas nacionales evidencian que la calidad del aprendizaje de los estudiantes no permite el logro de los estándares establecidos. Uno de los factores que podría favorecer esos logros sería el liderazgo pedagógico de los directores. De esa cuenta es que surge la necesidad de establecer por un lado, la medida en que los directores ejercen el liderazgo pedagógico en las escuelas y por el otro lado, ¿qué acciones podrían implementar para el fortalecimiento de dicho liderazgo?

C. Justificación

Las escuelas son instituciones de naturaleza compleja por varias razones, en especial porque de ellas se esperan acciones para el desarrollo de las personas que les permita superar los desafíos que la misma sociedad les presenta.

Lograr ese objetivo a través de un grupo de personas, requiere del desarrollo de competencias de quien las dirige; en consecuencia, demanda que

los directores posean las capacidades para desarrollar una práctica reflexiva, construir una cultura colaborativa que pueda forjar visiones de gran alcance para sus escuelas, desarrollar procesos de comunicación estratégica y efectiva, con los cuales podría liderar cambios organizacionales de importancia.

El director necesita tener herramientas que le orienten a enfocarse en la mejora de las prácticas de los docentes en el aula, en el marco de una visión compartida de calidad educativa y el mejoramiento de los logros académicos de los estudiantes.

El director debe fortalecer sus capacidades, para impulsar un proyecto pedagógico, que genere participación y compromiso de los demás miembros de la comunidad educativa. El puesto de director de la escuela, no sólo implica el desarrollo de funciones administrativas, sino acciones que incidan de manera directa sobre el mejoramiento del aprendizaje.

La Ley de Educación Nacional, Decreto Legislativo No. 12-91 establece las obligaciones de los directores; pero no existen lineamientos técnicos que los orienten a desempeñarse en función de una efectividad institucional. El Centro de Investigaciones Económicas Nacionales, -CIEN- al referirse a los directores, indica que ellos ejercen las funciones de manera.

«desprofesionalizada y empírica, limitada a formalidades administrativas y de poca incidencia en el progreso educativo»(CIEN *et al.* 2010:57)

Ante este contexto educativo en el país; se propone la elaboración de un manual para fortalecer el liderazgo pedagógico de los directores, considerando que éste, es un factor decisivo en el mejoramiento de los resultados escolares porque influye en

«las motivaciones y en las capacidades de los maestros, así como en el entorno y el ambiente escolar» Borden (2009:10).

Recientes investigaciones, demuestran que el líder pedagógico debe centrar sus acciones en la formulación, seguimiento y evaluación de las metas y objetivos del establecimiento, definir las estrategias para la implementación de los planes y programas de estudio, además de

«organizar, orientar y observar las instancias de trabajo técnico-pedagógico y de desarrollo profesional de los docentes del establecimiento» (Rodríguez 2011:257).

D. Objetivos

1. Objetivo general

a. Contribuir al fortalecimiento de las competencias de liderazgo pedagógico del director mediante la socialización de un manual que oriente sus acciones en beneficio del aprendizaje en la escuela.

2. Objetivos específicos

a. Establecer la percepción de los docentes sobre cómo los directores de las escuelas consideradas en la investigación, ejercen el liderazgo pedagógico.

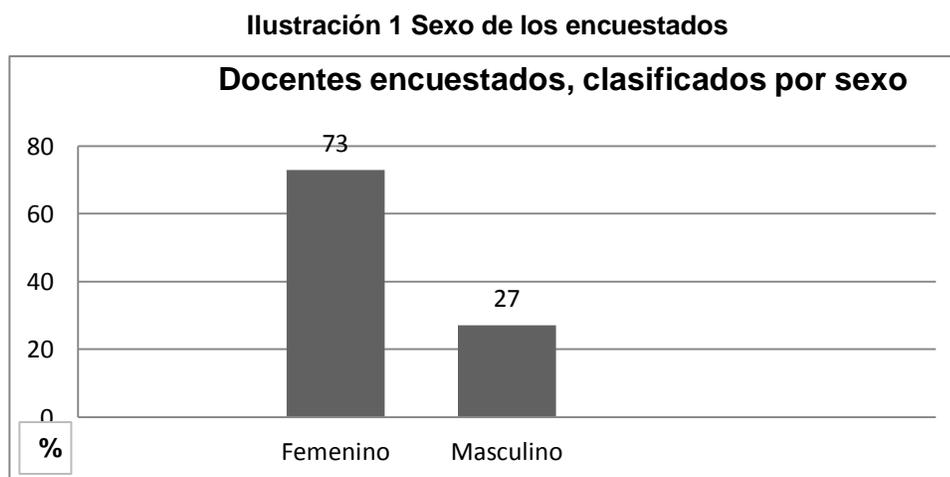
b. Identificar buenas prácticas de liderazgo pedagógico que pueden ser integradas en la función del director de escuela.

c. Socializar una propuesta de Manual de apoyo al liderazgo pedagógico de los directores, en los centros educativos del Nivel Primario de Chimaltenango.

E. Participantes en la investigación

Para establecer las percepciones de los docentes sobre el liderazgo pedagógico del director y los factores que favorecen o dificultan el ejercicio del mismo, se seleccionaron docentes de diecinueve escuelas de un Distrito Escolar del municipio de Chimaltenango para constituirlos en participantes en la investigación. En cada una de ellas se entrevistó a los docentes para que emitieran su percepción acerca del liderazgo pedagógico de sus directores. (En el apéndice aparece la matriz que contiene los datos de las escuelas participantes)

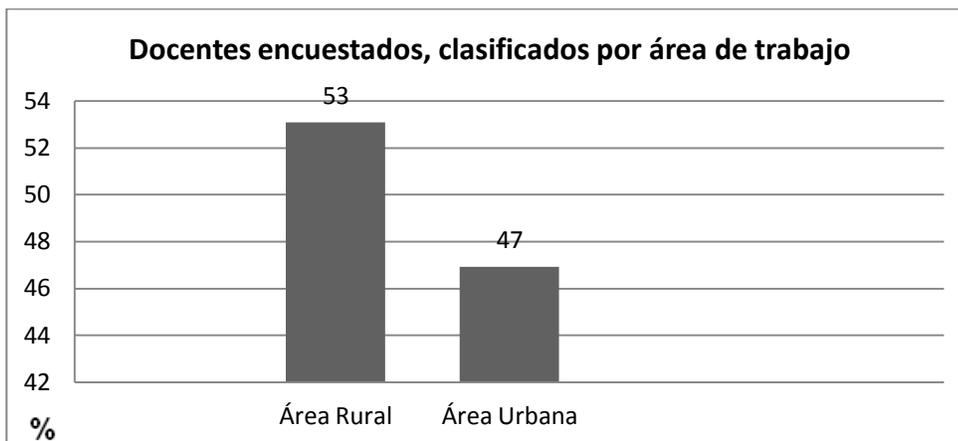
- 1. Características de los docentes encuestados.** La siguiente gráfica muestra el porcentaje de docentes entrevistados; clasificados por sexo.



Es importante notar que en las escuelas incluidas en el estudio, prevalece un 73% de docentes mujeres frente al 27% de docentes hombres. La media de edad de los entrevistados es de 31.6 años.

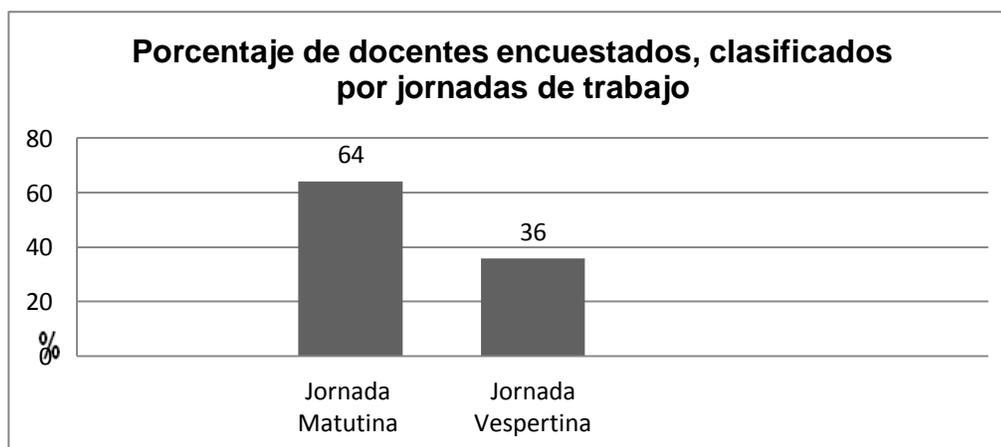
- 2. Áreas de trabajo de los docentes entrevistados.** La siguiente gráfica muestra el porcentaje de docentes entrevistados en escuelas ubicadas en las áreas rural y urbana.

Ilustración 2 Área de trabajo de los encuestados



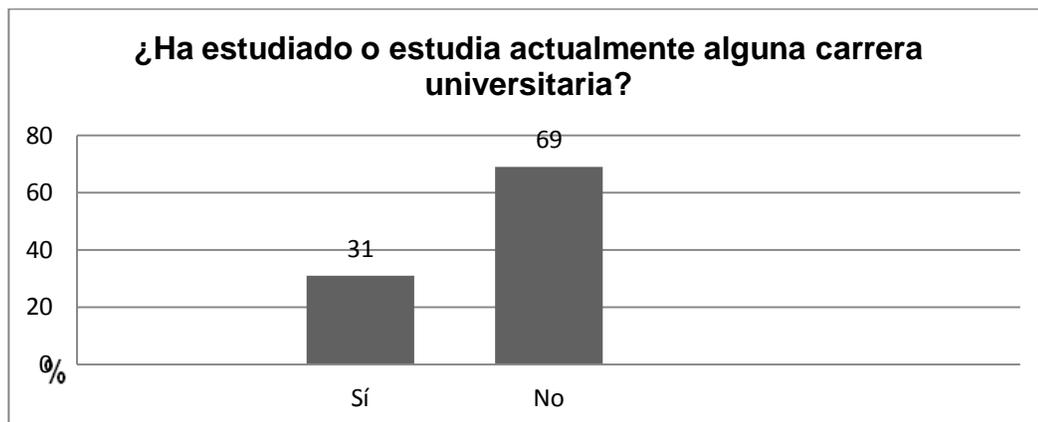
3. Jornadas de trabajo de los docentes encuestados. Los maestros entrevistados laboran en escuelas de las jornadas matutina y vespertina. La siguiente gráfica muestra que fueron entrevistados más docentes de la jornada matutina que la vespertina.

Ilustración 3 Distribución de los encuestados por jornadas de trabajo



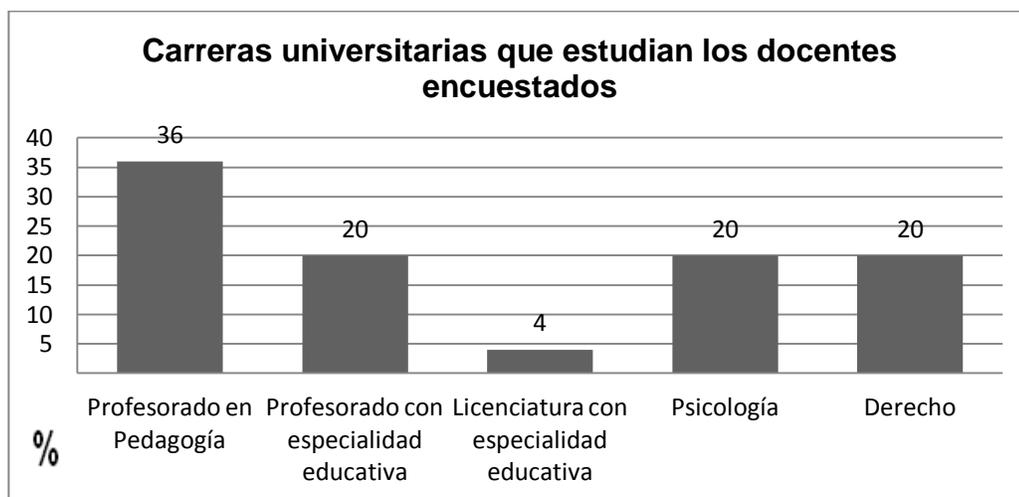
4. Formación académica de los docentes encuestados. Por medio de la gráfica que aparece a continuación se muestra la cantidad de docentes que sí ha estudiado o estudia alguna carrera universitaria. El 69% de los docentes en servicio, no continúa su formación académica universitaria.

Ilustración 4 Distribución por continuidad en su formación académica



5. Carreras que estudian los docentes encuestados. La siguiente gráfica ilustra que los docentes que continúan estudiando alguna carrera universitaria, no siempre es alguna que se relaciona al mejoramiento de prácticas de aprendizaje en el aula.

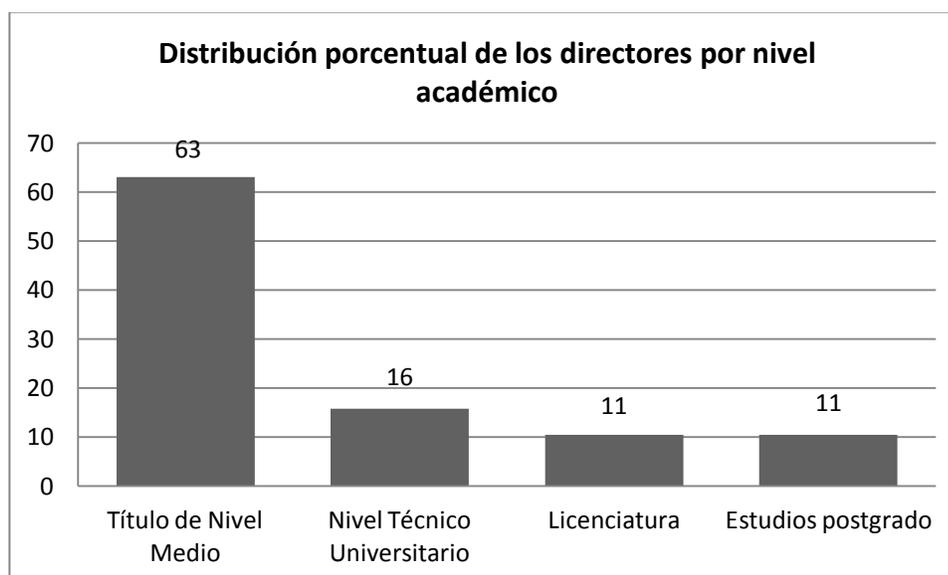
Ilustración 5 Clasificación de encuestados por carrera universitaria



6. Característica de los directores. De las diecinueve escuelas incluidas en el estudio, dieciocho son escuelas gradadas y tienen a un director sin grado; mientras tanto, una escuela es multigrado y el director sí atiende a un grado. La media de la edad de ellos es de 35 años.

7. Nivel académico de los directores. De los diecinueve directores considerados en este estudio se determinó que el 63% de ellos sólo posee el título de nivel medio, el cual les acreditó el ingreso al ejercicio de la docencia y la dirección de la escuela. El 16% posee un título de profesorado a nivel técnico universitario. Sólo el 11% posee un título de licenciatura y el otro 11% posee estudios de maestría, tal como se ilustra en la siguiente gráfica:

Tabla 8 Distribución de directores por nivel académico



Fuente: Elaboración propia

F. Delimitación

1. Delimitación temporal. El estudio se desarrolló durante los meses de junio de dos mil once a abril de dos mil doce. Durante dicho período se llevaron a cabo las gestiones correspondientes en la Coordinación Técnica Administrativa del Distrito Escolar de Chimaltenango para obtener la autorización de visitar a los docentes en sus respectivas escuelas y aplicar las encuestas a docentes y entrevistas semiestructuradas a directores.

Las labores de procesamiento, interpretación y elaboración del informe, junto a la propuesta para el fortalecimiento del liderazgo de directores, se finalizó en el mes de junio de dos mil doce.

2. Delimitación temática. La temática fundamental de la investigación es la percepción de los docentes sobre las acciones de liderazgo pedagógico que realizan los directores escolares, en las cinco dimensiones de este liderazgo centrado en los procesos de aprendizaje de los estudiantes.

Las dimensiones de liderazgo pedagógico sobre las que se obtuvo la opinión de los docentes son:

- Desarrollo de un propósito educacional compartido en la escuela
- Desarrollo de la cultura escolar democrática
- Desarrollo del compromiso a la realización de la misión escolar
- Mejoramiento de la Práctica Docente
- Establecimiento de altas expectativas de desempeño

A partir de la interpretación de la percepción de los docentes encuestados y la profundización mediante entrevistas semiestructuradas, se construyó una propuesta de mejora en las dimensiones expuestas.

3. Delimitación geográfica. El alcance territorial del estudio corresponde a un Distrito Escolar del municipio de Chimaltenango.

G. Instrumentos

Para la obtención de los datos de investigación se emplearon tres instrumentos; los cuales fueron diseñados por el investigador con base en los

aportes de Kenneth Leithwood, 1994, David Hopkins, 2008 y en los aportes de investigación del movimiento de escuelas eficaces.

La encuesta fue aplicada a docentes, para medir el liderazgo pedagógico de los directores a través de la percepción de los docentes. Estuvo basada en una escala de graduación de tipo Likert, compuesta por veintisiete ítems en sentido afirmativo. Los ítems estaban distribuidos en cinco categorías, cada una corresponde a una de las dimensiones del liderazgo pedagógico.

Para la validación de los instrumentos de entrevistas se efectuó el pilotaje dos escuelas ajenas a las seleccionadas para el estudio, en las que se entrevistaron a treinta docentes. El pilotaje se hizo de manera grupal, el investigador junto a los docentes, emplearon una hora para leer los ítems y discutir sobre la pertinencia y claridad de cada una; luego se modificaron los ítems que presentaban ambigüedad.

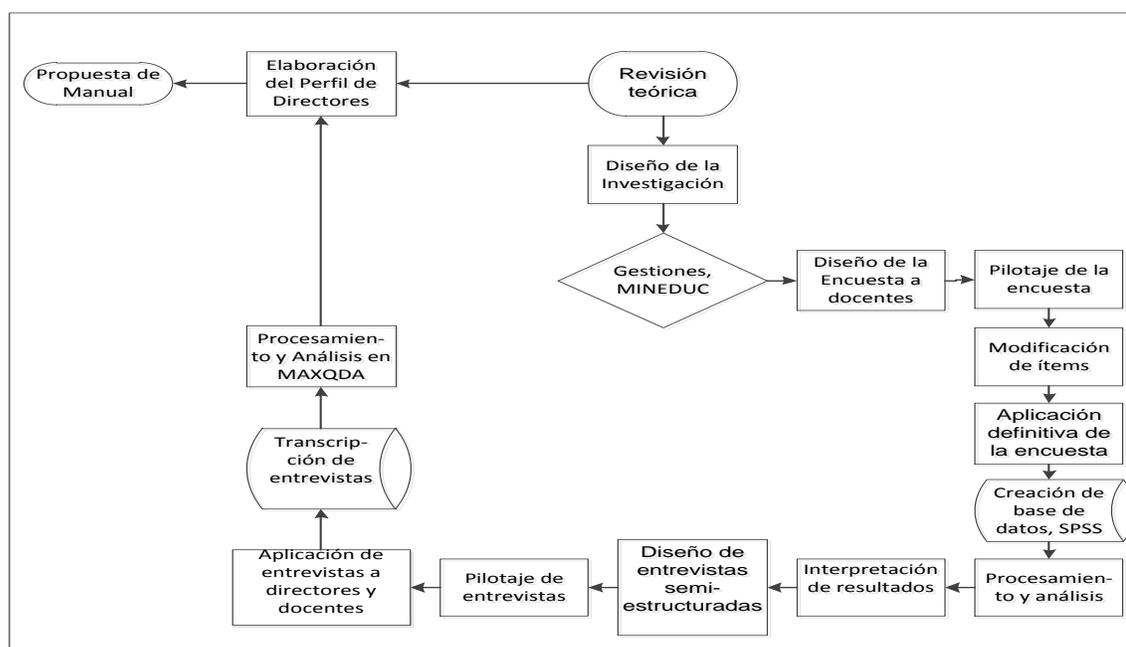
H. Procedimiento de trabajo

Para la elaboración del Manual de directores, en primera instancia se llevó a cabo una investigación con enfoque cualitativo para determinar la percepción de los docentes sobre el liderazgo pedagógico y luego se elaboró el manual.

Para la primera parte; se elaboró el diseño de investigación, se realizaron gestiones en la supervisión educativa de uno de los distritos escolares de Chimaltenango para obtener la autorización para la realización del estudio en las escuelas. A partir de la revisión documental, se elaboraron las encuestas de opinión a aplicar a los docentes que permitiera conocer la percepción sobre el liderazgo pedagógico de los directores. El análisis de los datos y la formulación de conclusiones facilitó insumos para la elaboración del manual para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico de los directores.

La siguiente ilustración muestra las distintas fases y actividades que se realizaron para el desarrollo del presente modelo de trabajo profesional. Una de las tareas transversales fue la revisión teórica del liderazgo pedagógico.

Ilustración 6 Procedimiento del trabajo realizado



Fuente: Elaboración propia

I. Procesamiento de los datos

Para la creación de la base de datos se utilizó el programa de Microsoft Excel, posteriormente se trasladó dicha base de datos al programa de computación Statistical Package for the Social Sciences,- **SPSS**- versión 17, el cual, permitió la categorización de los ítems y el análisis de frecuencias y porcentajes.

También se diseñaron entrevistas semiestructuradas para profundizar las opiniones de los docentes. Los datos fueron transcritos mediante el programa de Word de Microsoft Office, posteriormente fueron ingresados al programa MAXQDA 10 para facilitar su análisis.

V. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Para el análisis de la encuesta a docentes se categorizaron los ítems en cinco dimensiones del liderazgo pedagógico; la distribución se presenta de la siguiente manera:

Ilustración 7 Categorización de los ítems de la encuesta

No.	Dimensiones del liderazgo pedagógico	Código de los enunciados
1	Desarrollo de un propósito educacional compartido en la escuela	Ítems 1, 2, 7 y 25
2	Desarrollo de la cultura escolar democrática	Ítems 3, 5, 6 y 8
3	Desarrollo del compromiso a la realización de la misión escolar	Ítems 4, 24, 26
4	Mejoramiento de la Práctica Docente	Ítems 9, 10, 11, 12, 14, 15, 16, 17, 18, 20, 21, 22 y 27
5	Establecimiento de altas expectativas de desempeño	Ítems 13, 19 y 23

Fuente: Elaboración propia

A. Propósito compartido en la escuela

Esta dimensión del liderazgo pedagógico se refiere a la existencia de metas claras de aprendizaje en la escuela así como la de una visión y misión institucional. Se requiere tener claridad sobre el tipo de escuela que se desea ser, la calidad de aprendizajes que se desean promover y el perfil de egreso que se persigue desarrollar. Muñoz, (2010:3) quien cita a (Horn & Marfán, 2009) define al liderazgo como:

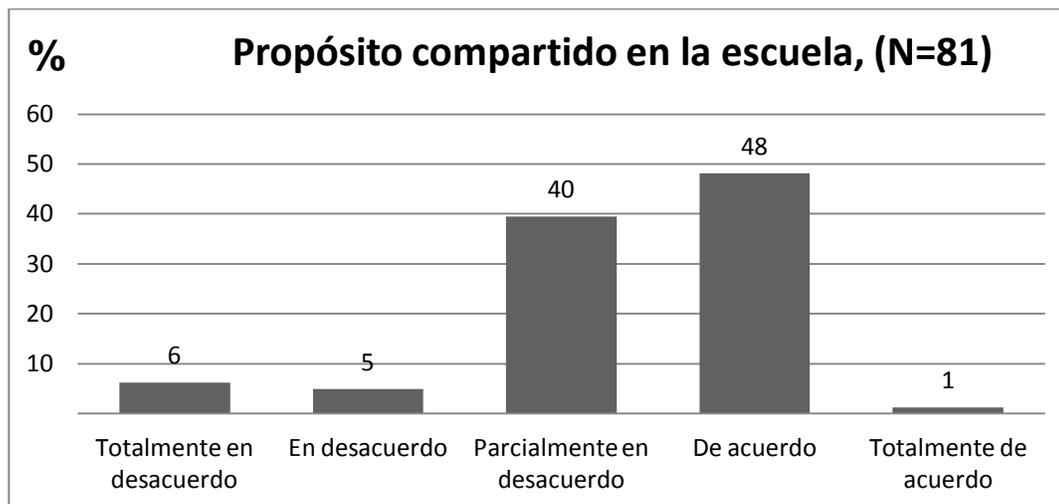
«la capacidad de plantear principios de modo que sean tomados por otros como objetivos propios, creándose así un sentido compartido que moviliza a la organización en pro de estos principios comunes»

El indicador más importante de esta dimensión de liderazgo pedagógico, es que la visión, la misión y las metas sean creadas, conocidas, y aceptadas por los miembros de la comunidad educativa. Cuando se posee un propósito compartido, se trabaja en equipo y se desarrolla el trabajo colaborativo.

En una escuela con propósitos compartidos sobre el aprendizaje de los estudiantes, todos los colaboradores se aceptan y respetan entre sí, porque se consideran complementarios y que cada uno tiene capacidades, habilidades, conocimientos y actitudes propias; pero que pueden ser aprovechadas, canalizándolas hacia las metas comunes.

Otra de las ventajas que se obtiene de la tenencia de una visión educacional compartida, es la libertad de cada docente para innovar, siempre que vaya en función del logro de las metas. Para medir esta dimensión del desempeño de los directores, se encuestó a los docentes y los resultados se muestran a continuación.

Ilustración 8 Existencia del propósito compartido en la escuela



La gráfica muestra que el 51% de los encuestados manifestó una percepción desfavorable respecto a las prácticas de liderazgo pedagógico del director orientadas a la creación de un propósito compartido en la escuela.

Lo anterior puede indicar la necesidad de apoyo que debe darse al director para fortalecer su desempeño de liderazgo en esta dimensión. Cuando en una escuela se cuenta con liderazgo, se facilita la creación del propósito compartido, el cual contribuirá en el incremento de la motivación de los docentes al desarrollo de mejores prácticas pedagógicas en el aula y a la creación de condiciones escolares que propicien mejores niveles de logro de los alumnos.

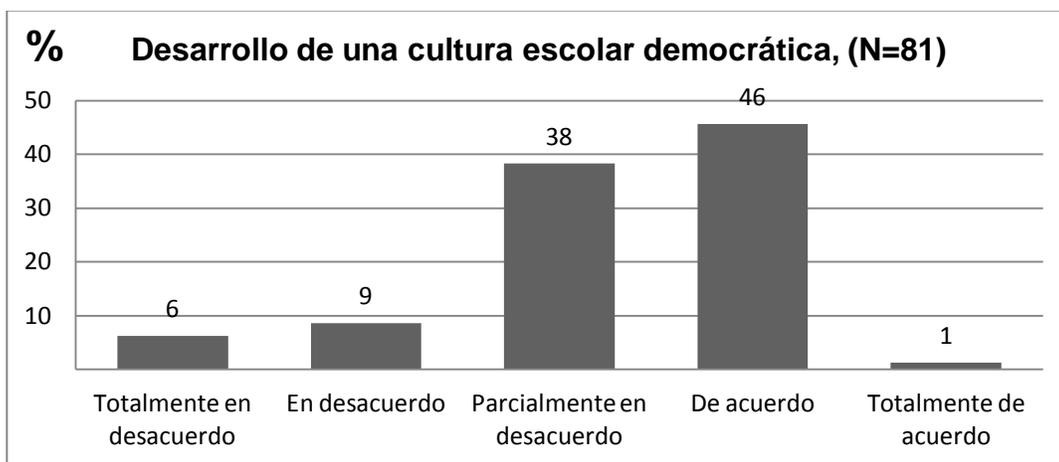
B. Desarrollo de una cultura escolar democrática

La cultura escolar democrática, es una de las dimensiones del liderazgo pedagógico que favorece mejoras en el aprendizaje de los estudiantes porque se orienta a la práctica de la igualdad, la equidad, el respeto, la justicia y la solidaridad.

En una escuela con cultura democrática pueden existir las condiciones que facilitan la participación de la comunidad educativa en la construcción de ideas, propuestas y toma de decisiones. La acción más importante de la cultura democrática en la escuela es el involucramiento de todos en el proceso de toma de decisiones sobre la priorización y establecimiento de metas y cómo alcanzarlas.

En la encuesta que se les aplicó a los docentes, se les presentó ítems que medían las prácticas de liderazgo del director para involucrar a los docentes a compartir opiniones, priorizar necesidades de la escuela y tomar de decisiones de manera colegiada. Las respuestas reflejan los siguientes resultados.

Ilustración 9 Desarrollo de cultura democrática en la escuela



La gráfica muestra que sólo el 47% de los docentes encuestados emite una opinión favorable a la afirmación de los ítems que se les presentó.

A partir de los datos mostrados, se infiere que en las escuelas, es necesario fortalecer las capacidades de los directores para la promoción de un trabajo colegiado, basado en el uso del diálogo, la negociación y la comunicación efectiva.

Para profundizar la interpretación de los datos, se diseñó y aplicó una entrevista semiestructurada a docentes y directores. Los docentes manifestaron que en la escuela, lo más importante es que se les permita participar en el proceso de toma de decisiones que afectan el aprendizaje, porque contribuye a fomentar el compromiso de todos.

Por el otro lado, los directores indicaron que para poder fomentar una cultura democrática en la escuela, se debe modificar la forma en que el Ministerio de Educación toma las decisiones; indicaron que la centralización es uno de los rasgos del sistema educativo que limita el desarrollo de una cultura democrática en la escuela; por ejemplo: la falta de condiciones que faciliten la realización de adecuaciones curriculares, la descontextualización de los libros de texto que se les envía a los estudiantes.

A continuación se transcribe el fragmento de una de las entrevistas a directores, en la que se le preguntó sobre factores que limitan el desarrollo de una cultura democrática en la escuela. Indicó lo siguiente:

«que le den libertad para innovar en su escuela con los docentes. Aquí el Director Departamental de Educación y el CTA, imponen acciones delimitadas desde el MINEDUC...Hay programas impuestos desde el Ministerio de Educación que muchas veces no tienen nada de pertinencia con el contexto de la escuela. El CNB es una de las imposiciones, las competencias se constituyen en una imposición, dicen que no pueden cambiarse; creo que hay que darle libertad al director. Aquí en la escuela, muchas veces inserto elementos del currículum oculto. Pero no en todas las escuelas pasa eso, porque al director se le dice que hay que hacer lo que se establece en el CNB»(4DIR_U:Párrafos 29:31)

Los directores entrevistados, indicaron que lo más importante para el desarrollo de la cultura democrática, es involucrar a los docentes en el proceso de toma de decisiones, uno de ellos indicó que

«Sólo de esa manera se obtendrá el apoyo de los docentes, la imposición se constituye en un factor determinante para la no realización de las propuestas» (14DIR_U:Párrafo 34)

También los directores indicaron, que otro de los elementos que limita el desarrollo de una cultura democrática en la escuela, es el ejercicio del autoritarismo. Uno de los entrevistados manifestó lo siguiente:

«En algunos casos los directores pierden su liderazgo por su actitud autoritaria (en ese caso la dificultad es causada por el mismo director)», (1DIR_U:23).

C. Establecimiento de compromisos para la misión de escuela

El compromiso se define por Porter y Lawer (1965) citado por Betanzos & Paz, (2007:207) como

«el deseo de realizar elevados esfuerzos por el bien de la institución, el anhelo de permanecer en la misma y aceptar sus principales objetivos y valores»

La capacidad de fomentar el compromiso de los colaboradores en una institución educativa, es una dimensión del liderazgo pedagógico, porque va orientado a la implicación positiva de los docentes con las metas de la escuela, las cuales se sintetizan, en el desarrollo de las competencias de los estudiantes que asisten a ella.

Desde la perspectiva psicológica, Betanzos & Paz, (2007:208), define al compromiso como «la fuerza relativa a la identificación individual e implicación con una organización particular» Mowday, Steers, & Porter, (1979:57) indican que el compromiso de los colaboradores con la organización se caracteriza por los siguientes indicadores:

«Un fuerte deseo de permanecer como miembro de una organización en particular, un acuerdo de mantener altos niveles de esfuerzo en beneficio de la organización, una creencia definitiva y aceptación de los valores y metas de la organización, que resulta de la orientación individual hacia la organización como un fin en sí mismo»

Mathieu y Zajac, (1990:85) indica que

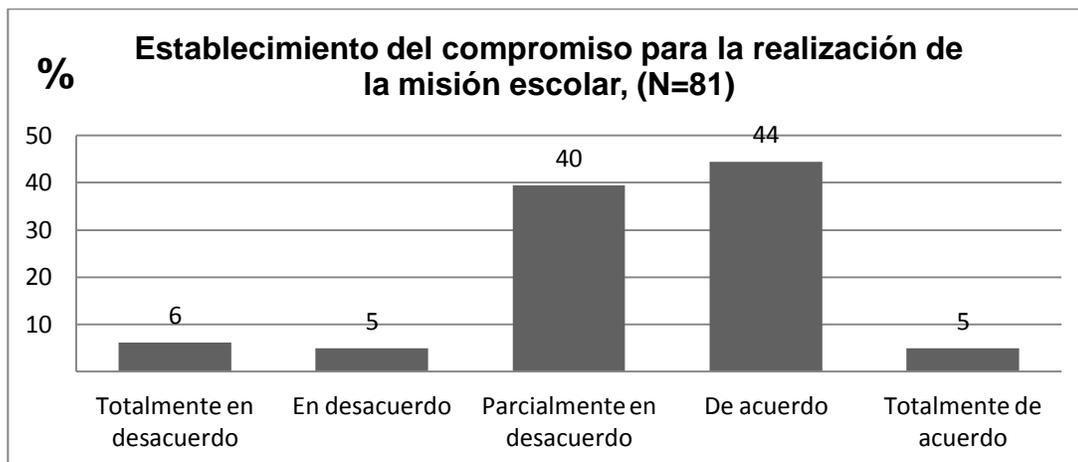
«la formación del compromiso psicológico, depende del intercambio que mantiene el empleado con la organización»

Las personas, con frecuencia esperan recibir determinadas recompensas psicológicas que pueden ser nuevos conocimientos, reconocimiento de su grupo de trabajo, reconocimiento de su jefe inmediato por los logros en su desempeño, etc.

En las escuelas se requiere el logro del compromiso de los docentes con los valores y las metas de aprendizaje para orientar los esfuerzos hacia el desempeño de mejores prácticas pedagógicas en el aula. El elemento generador del compromiso, es el estímulo del apego de los docentes hacia la búsqueda del éxito de los estudiantes y el responsable de su promoción, es el director.

Para medir esta dimensión del liderazgo pedagógico en el desempeño de los directores, se incluyeron en la encuesta a docentes, ítems que medían si el director comparte el propósito de la escuela con la comunidad educativa; si establece una comunicación efectiva y si se esfuerza por favorecer una interacción entre escuela y comunidad. Los resultados se muestran en la siguiente gráfica:

Ilustración 10 Compromiso para la realización de la misión escolar



La gráfica muestra que el 51% de los encuestados manifiesta una opinión desfavorable a la afirmación de los ítems. Se infiere que es necesario fortalecer las capacidades de liderazgo del director para que logre generar procesos de influencia que ayuden a estimular a los docentes a impulsar el mayor esfuerzo posible por realizar un buen trabajo.

Para la profundización de esta dimensión de liderazgo se diseñó y aplicó una entrevista semiestructurada a docentes y directores en las que se trató de explorar las causas por las que un alto porcentaje de docentes encuestados, haya emitido una percepción desfavorable. Las respuestas de parte de los docentes se sintetizan en que muchas veces los directores no toman en cuenta las capacidades de cada docente.

Por el otro lado, algunos directores indicaron que es muy compleja la tarea de lograr el compromiso de los docentes, porque según ellos algunos profesores pareciera que ejercen la docencia sin vocación por lo que según ellos dificulta el logro de compromisos para con la escuela.

D. Mejoramiento de la práctica docente

Sobre esta dimensión se han realizado diversas investigaciones tales como las de Leithwood, Day, Sammons, Harris & Hopkins, 2007; Leithwood & Riehl, 2003; Wallace Foundation, 2007, entre otros; han demostrado que el director juega un rol importante en el mejoramiento de la enseñanza y en el nivel de logro de aprendizajes que obtienen los estudiantes.

En dichos estudios se reporta que la contribución de los directores a mejorar la práctica docente se da cuando realizan visitas en las aulas y acompañar a los docentes, verificar el bienestar de los estudiantes; observar y determinar las formas en que se están promoviendo las oportunidades de aprendizaje; además de la adecuación curricular, implementación en el aula y su evaluación.

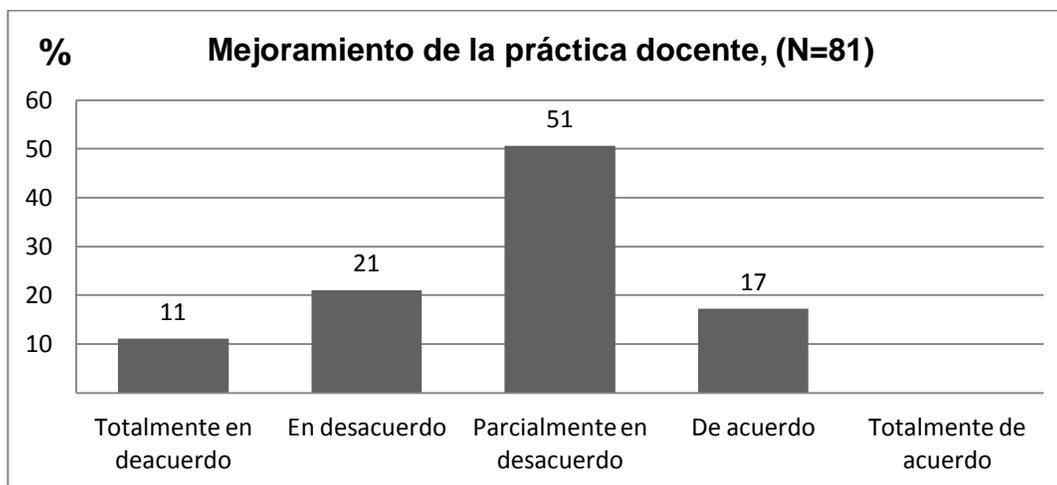
Se consultó a los docentes sobre la ejecución de las siguientes acciones de parte de los directores:

- Acompañamiento a los docentes en la implementación de las actividades de aprendizaje y adecuación del Currículo Nacional Base en el aula.
- Participación en las actividades de aprendizaje en el salón de clases.
- Monitoreo del proceso de evaluación de aprendizajes y uso de resultados para los planes de mejora educativa.
- Promoción del desarrollo profesional constante para mejorar la escuela.
- Evaluación docente y orientación pertinente a los docentes

- Promoción de parte del director, de nuevas formas de evaluación de aprendizajes

Los resultados se muestran en la gráfica que aparece a continuación.

Ilustración 11 Mejoramiento de la práctica docente



La gráfica indica que el 83% de los docentes encuestados, tiene una percepción desfavorable al ejercicio de liderazgo del director en la dimensión pedagógica. Ningún docente manifestó su total acuerdo con la afirmación de los ítems.

Con base en los datos obtenidos de las encuestas, se diseñaron y aplicaron entrevistas semiestructuradas a directores y docentes para describir los factores que dificultan al director, el ejercicio del liderazgo pedagógico. Los resultados se describen a continuación.

Los directores indicaron que los factores que más les dificulta el ejercicio del liderazgo pedagógico, son:

- La cantidad de tareas administrativas que deben desarrollar.

- La subvaloración de la importancia que muchos directores, hacen de su intervención en las aulas.
- La falta de formación académica adecuada para liderar procesos pedagógicos.
- El desconocimiento de procedimientos para la realización de adecuaciones curriculares.
- El deficiente conocimiento que se tiene de la propuesta del Currículo Nacional Base, -CNB-.

Para ilustrar lo expuesto, se transcriben a continuación algunas descripciones hechas por los directores durante las entrevistas.

«la falta de conocimiento sobre los procesos técnicos, administrativos y legales sumado a la escasa actualización del personal docente» (1DIRU_Párrafos 19-20)

«uno de director sabe que la acción pedagógica dentro de un establecimiento debe fundamentarse en el acompañamiento,...aquí la dificultad es carecer de la misma al director; lo que provoca que no exista para los docentes» (3DIR_R:Párrafo 22)

Otro de los directores entrevistados indicó que el director no puede brindar acompañamiento a los docentes de manera constante en las aulas debido a la cantidad de tareas que deben realizar; tal como se expresa en el siguiente aporte:

«hay muchas tareas administrativas, manejo de varios programas y el financiamiento insuficiente, el director se ocupa mucho de las tareas administrativas, manejo de libros de inventario, de programas, cuentas, etc....también la atención a padres de familia, se dedica mucho tiempo extra» (4DIR_U:Párrafos, 19-22)

A partir de este aporte, se les preguntó sobre si existían otras causas de la inexistencia de un apoyo constante a los docentes en el mejoramiento de las prácticas pedagógicas en el aula, algunos indicaron lo siguiente:

«Carencia de formación específica para dirigir a grupos de personas, desconocimiento de los principios de administración, además que los directores de escuelas, son nombrados sin criterios definidos para un trabajo pedagógico» (11DIR_U: párrafos, 24-26)

A los directores se les preguntó sobre las causas por las que ellos no intervienen en la implementación exitosa del CNB; indicaron que se debe a la falta de capacitación adecuada. Uno de los directores manifestó que:

«los socializadores que envía el Ministerio de Educación, desconocen el Currículo Nacional Base, no lo manejan. Vienen a imponer a directores y docentes algo que muy poca gente lo domina, ni ellos. En mi caso por mi cuenta he leído el CNB y por eso lo conozco; pero no todos los directores leen; porque el Ministerio de Educación no desarrolla una entrega adecuada de los procesos» (8DIR_U: párrafo 37)

Los directores indicaron que la metodología de cascada utilizada por el Ministerio de Educación, no es efectiva para desarrollar competencias en la implementación y aplicación de alguna propuesta innovadora.

«Allá en el Ministerio de Educación pagan a expertos para desarrollar talleres, y son muy buenos; pero en el camino se pierde la información» 12DIR_U: párrafo 39)

Se les preguntó a los directores, sobre las causas por las que ellos no visitan las aulas con frecuencia, para brindar asistencia profesional a los docentes; la mayoría de entrevistados, indicó que la causa principal, es la insuficiencia del tiempo ocasionada por la cantidad de tareas de administración que deben realizar. Algunos indicaron lo siguiente:

«Uno podría organizar su tiempo, pero es muy limitado. Un director dedica el 75% de tiempo en tareas administrativas, le quedaría un 25% para asistencia técnica a los docentes. Pensando que uno organice bien su tiempo» (15 DIR_R: párrafo 41)

«Debería haber un director técnico y otro administrativo. Y que la parte pedagógica, de apoyo en las actividades de aprendizaje, lo desarrolle el director técnico» (9DIR_R:Párrafo 42)

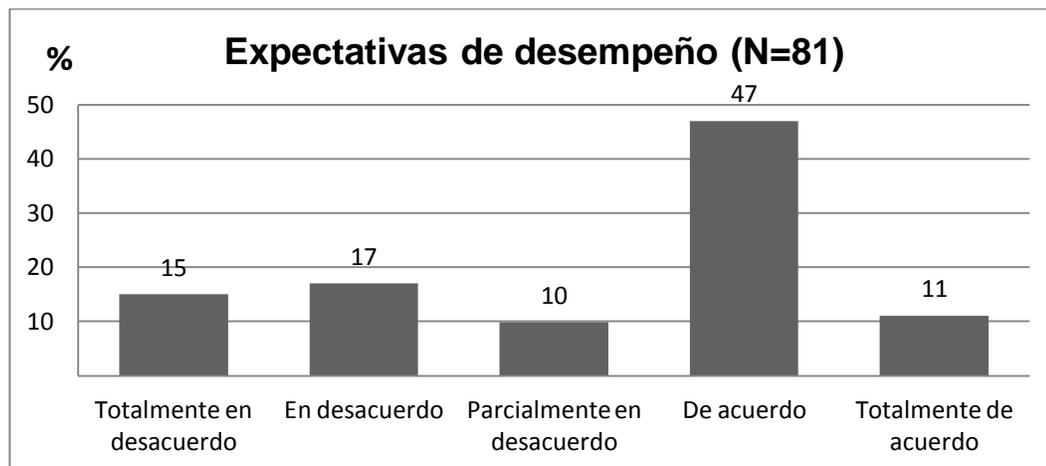
A través de la encuesta a docentes y entrevista semiestructurada a directores, se concluye que es necesario fortalecer las competencias de los directores en el ejercicio de prácticas pedagógicas.

E. Establecimiento de altas expectativas de desempeño

Leithwood & Riehl, (2003) indica que los líderes pedagógicos efectivos, comunican sus expectativas para la calidad y el alto rendimiento de los docentes y estudiantes. Ayudan a los docentes a ver la naturaleza desafiante de las metas educacionales que se proponen, agudizan la percepción de sus colaboradores a observar la brecha entre lo que se aspira para el aprendizaje de los estudiantes y lo que realmente se está haciendo.

La comunicación efectiva de las altas expectativas ayuda a las personas a ver que lo que se espera de ellos. Murphy, *et al.* (1985), indica que una de las acciones importantes que el director puede hacer, es promover altas expectativas para enmarcar las políticas educativas en metas educacionales; las cuales serán el marco orientador de todas las actividades en la escuela. En la encuesta que se aplicó a los docentes para medir el liderazgo pedagógico del director en esta dimensión, se obtuvo los siguientes resultados.

Ilustración 12 Expectativas de desempeño



La gráfica muestra, que la mayoría de docentes encuestados indicó estar de acuerdo con que el director, sí establece altas expectativas de desempeño en la escuela; sin embargo existe un alto porcentaje que indica desacuerdo, lo cual indica que el director no promueve elevadas expectativas de desempeño docente. Dentro de las competencias de liderazgo pedagógico que hay que fortalecer en los directores, está el de poder promover elevadas expectativas de desempeño de los docentes, para beneficiar la calidad de aprendizaje de los estudiantes.

VI. CONCLUSIONES

- El 56% de los docentes entrevistados indicó su desacuerdo con los ítems que indicaban una acción positiva de liderazgo pedagógico de los directores, lo cual evidencia que el índice de liderazgo pedagógico no es alto en las escuelas.
- El 83% de los docentes encuestados tiene una percepción desfavorable al ejercicio de liderazgo del director en la dimensión pedagógica. Esto indica que el director no participa en el mejoramiento de la práctica pedagógica ni en la generación de más oportunidades de aprendizajes para la comunidad educativa.
- Los directores se orientan más en el cumplimiento de los requerimientos administrativos del Ministerio de Educación, que en el mejoramiento de la práctica docente y el aprendizaje.
- En Guatemala no se desarrollan programas de formación permanente de directores sobre liderazgo educativo, diseño curricular y evaluación de aprendizajes.
- Algunos directores entrevistados, indicaron que uno de los factores que dificulta el ejercicio de liderazgo pedagógico es la desmotivación de algunos docentes en mejorar sus prácticas pedagógicas en el aula.
- La participación del director en el aula es fundamental para generar el compromiso de los docentes para el mejoramiento de la calidad educativa y el crecimiento profesional.

- Es necesario fortalecer las competencias de liderazgo pedagógico de los directores para el mejoramiento del aprendizaje en la escuela.
- La participación del director en el aula es muy limitada porque debe atender actividades administrativas y el manejo de los programas de apoyo del Ministerio de Educación, reportes estadísticos y reuniones; en detrimento de la calidad educativa.
- El director no promueve con efectividad, el establecimiento de altas expectativas de desempeño docente en la escuela.
- La comunicación y las relaciones en las escuelas para el proceso de toma de decisiones aún es más vertical que horizontal.
- En las escuelas, no se desarrolla con efectividad adecuaciones curriculares del CNB por la falta de capacitación adecuada de los directores en su implementación.

VII. RECOMENDACIONES

A las autoridades educativas se les sugieren las siguientes recomendaciones:

- Que se desarrollen programas de acompañamiento profesional a los directores, para mejorar su desempeño de liderazgo pedagógico en las escuelas.
- Que se nombre un subdirector de apoyo en las escuelas, para que el director pueda orientar sus esfuerzos al mejoramiento de la práctica docente.
- Que el Ministerio de Educación disponga la elaboración de un perfil académico y profesional para el ejercicio de liderazgo y gestión pedagógica en la escuela.
- Que se fortalezca el proyecto desarrollado por la DIGECADE, en la formación de directores en servicio, priorizando la formación en liderazgo, diseño curricular y evaluación de aprendizajes
- Que se fortalezcan las competencias de liderazgo de los directores, para la promoción del trabajo en equipo a efecto de integrar a los docentes que no manifiestan compromiso social en el ejercicio de la docencia.
- Que el director visite las aulas y acompañe a los docentes en el ejercicio de la práctica pedagógica.

- Que el director investigue y conozca prácticas pedagógicas efectivas elaboradas con base en investigaciones, para mejorar la práctica docente en la escuela.
- Que el director planifique y delegue determinadas actividades para poder desarrollar acciones que beneficien la calidad de los aprendizajes en el aula.
- Que el director promueva altas expectativas de desempeño de los docentes para generar un clima positivo en la escuela.
- Que el director desarrolle una comunicación efectiva en la escuela, para la toma de decisiones.
- Que el Ministerio de Educación promueva la capacitación adecuada de los directores, para mejorar la implementación del CNB en las escuelas.

VIII. BIBLIOGRAFÍA

Arriola, Gustavo; P. Escobar. 2011. *Cifras para el Desarrollo Humano, Chimaltenango*. Colección estadística departamental. PNUD, GUATEMALA, 12 págs.

Aguirre, Homero; Villarreal, Mario. 2012. *El liderazgo estratégico. Revisión de las teorías más relevantes acerca de la dirección y propuesta del liderazgo estratégico: buscando la excelencia en la administración de la empresa*. México.

Aylwin, Mariana, *et al.* 2005. *Educación de calidad para nuestra comunidad escolar*. Educación nuestra riqueza. Gobierno de Chile. 70 págs.

Barber, Michael; M. Mourshed. 2008. *Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos*. 41. Publicación de PREAL. Santiago, Chile. 48 págs.

Betanzos Díaz, Norma; F. Paz. 2007. *Análisis psicométrico del compromiso organizacional como variable actitudinal*. Anales de psicología 23. Instituto Nacional de Neurología y Neurocirugía. México. 8 págs.

Bolívar, Antonio. 2010 *¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos?* Revisión de la investigación y propuesta. 3, Número 5. Granada, España. Págs. 79-105.

- Bolivar, Antonio. 2010. *Liderazgo pedagógico: una dirección para el aprendizaje*. 7 Revista Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación. 4 págs.
- Borden M. Allison. 2009. *El liderazgo del director escolar para el mejoramiento de la calidad educativa*. Nuevo México, USA. 8 págs.
- Cavanagh, Robert F. et al. 2004. *Development of a rasch model scale to measure teacher observations of how principals lead the school pedagogy*. University of Technology, Department of Education. Australia. 20 págs.
- CIEN&PREAL. 2008. *Informe de progreso educativo, Guatemala*. Educación: Un desafío de urgencia nacional. 1ª. Edición. Guatemala. 64 págs.
- CIEN et al. 2010. *Actualización y modernización de procesos de gestión*. Serie Texto para el debate educativo. Texto No. 2. Editorial de las ciencias sociales. Guatemala. 81 págs.
- Congreso de la República de Guatemala.1985. *Ley de Catalogación y Dignificación del Magisterio, Decreto Legislativo. 14-85*. Guatemala
- Congreso de la República de Guatemala.1991. *Ley de Educación Nacional, Dto. Legislativo 12-91*. Guatemala.

Chile, 2005. *Marco para la Buena Dirección*. Criterios para el Desarrollo Profesional y Evaluación del Desempeño. Ministerio de Educación, Chile. 23 págs.

Daft, Richard L. 2006. *La experiencia del liderazgo*. Tercera Edición. Impreso en México. 705 págs.

Day, C; P. Sammons; D. Hopkins 2009. *Impact of School Leadership on Pupil Outcomes. Final Report*. University of Nottingham y The National College for School Leadership.

Delgado, Santiago. 2004. *Concepto y el estudio del liderazgo político. Una propuesta de síntesis*. Psicología Política, N° 29, 2004, 7-29. Universidad de Granada, España.

Delors, Jacques. 1996. *Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI: la educación encierra un tesoro*. 46 págs.

Elmore, R.F. (2008). Leadership as the practice of improvement. En Pont, B., D. Nusche and D. Hopkins (eds.) (2008). *Improving School Leadership*, Volume 2 (pp. 37-68). Paris: OECD.

Heifetz, Ronald A., Linsky Marti. 2002. Leadership on line. Staying alive through the Danger of Leading. Harvard Business School.

Hopkins, David. 2008. *Hacia una Buena Escuela Experiencias y lecciones*. Área de Educación Fundación Chile. 160 págs.

Leithwood, Kenneth. 1994. *Liderazgo para la reestructuración de las escuelas*. Monográfico presentado al congreso de eficacia de las escuelas de Melbourne en Australia, Revista de Educación. 104 Págs. 31-60.

Leithwood, Kenneth; C. Riehl. 2003. *What Do We Already Know about Successful School Leadership*. Philadelphia, Laboratory for Student Success, Temple University. 14 págs.

Leithwood, Kenneth *et al.* 2006. *Successful School Leadership. What It Is and How It Influences Pupil Learning*.

Lorenzo Delgado, Manuel. 2004. *La función de liderazgo de la dirección escolar: una competencia transversal*. Enseñanza, 22 193-211. Universidad de Granada, España. 18 págs.

MacBeath, John. 2011. *Liderar el aprendizaje dentro y fuera de la escuela*. Santiago de Chile. 176 págs.

Marroquín. M.T. 2009. *Informe ejecutivo de la evaluación muestral de primaria 2008*. Logros en matemáticas y lectura, castellano e idiomas mayas. Primero y tercero primaria en 45 municipios prioritarios. Guatemala: Dirección General de Evaluación e Investigación Educativa, Ministerio de Educación. Guatemala. 40 págs.

Marques, Ramiro. 2008. *Profesores muy motivados*. Ediciones Narcea. España. 134 págs.

Mathieu J.; D. Zajac 1990. *A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. Psychological Bulletin, 108*. 24 págs.

Meade, Ben; A. Gershberg. 2010. *Mapeo retrospectivo, para examinar cómo el sistema administrativo de la escuela primaria apoya la educación de calidad en*

Ministerio de Educación. 2010. Dirección General de Acreditación y Certificación. *Manual para la elaboración y presentación del Proyecto Educativo Institucional –PEI*. 3ª. Edición. Guatemala. 73 págs.

Ministerio de Educación. 2011. *Anuario Estadístico de la Educación, 2009*. Guatemala.

Mowday, R. T., R. Steers y M. Porter. 1979. *The measurement of organizational commitment*. Journal of Vocational Behavior, 14, 24 págs.

Moreno, M. y Santos, J. 2011. *Informe de factores asociados al rendimiento escolar: evaluación nacional de primero, tercero y sexto primaria del año 2008*. Guatemala: Dirección General de Evaluación e Investigación Educativa, Ministerio de Educación.

- Muñoz, Gonzalo; Marfán Javiera. 2011. *Competencias y formación para un liderazgo escolar efectivo en Chile*. Pensamiento Educativo. Revista de Investigación Educativa Latinoamericana, Chile 48(1), 63-80
- Murillo, F. 2006. *Una dirección escolar para el cambio: liderazgo transformacional al liderazgo distributivo*. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 4 11-24.
- Neil Mac Neill, Neil; R. Cavanagh y S. Silcox. 2003. *Beyond instructional leadership: towards pedagogic leadership*. Asociación australiana de Investigación Educativa. 11 págs.
- Northouse, Pettter Guy. 2007. *Leadership: Theory and Practice*. 4th ed. Sage Publications Inc. USA
- Oviedo, Gilberto Leonardo. 2004. *La definición del concepto de percepción en psicología con base en la teoría gestalt*. Revista de Estudios Sociales, 18, págs. 89-96.
- Pereira Pérez, Zulay. 2011. *Los diseños de método mixto en la investigación en educación: Una experiencia concreta*. Revista Electrónica Educare XV, N° 1, [15-29],
- Pont, Beatriz; D. Nusche y Moorman Hunter. 2009. *Mejorar el liderazgo escolar Volumen 1 política y práctica*. Publicado por la OCDE. 202 págs.

- Rodríguez, Guillermo. 2011. *Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza*. España. 8 págs.
- Subdirección de Análisis de Datos de Evaluación e Investigación. 2010. *Informe Departamental y Municipal, Primaria 2008*. Guatemala: Dirección General de Evaluación e Investigación Educativa, Ministerio de Educación.
- Subdirección de Análisis de Datos de Evaluación e Investigación. 2010. *Informe Técnico de la Evaluación Nacional de Primaria 2008*. Guatemala: Dirección General de Evaluación e Investigación Educativa, Ministerio de Educación.
- Wallace Foundation. 2011. *The school principal as leader: Guiding Schools to Better Teaching and Learning. Perspective*. 20 págs.
- Tiedeke, Noelia. 2006. *Proyecto para la mejora de la gestión y dirección de los centros escolares de primaria en Guatemala*. Oficina Regional del Programa Regional para la Mejora de la Calidad Educativa, Costa Rica. 125 págs.
- UNESCO. 2000. *Mejorar la gestión de la escuela: una promesa y un desafío*. Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación - IIPÉ-, Carta informativa del IIPÉ / octubre – diciembre de 2000. XVIII, N° 4.

UNESCO. 2004. *Módulos de formación en competencias para la gestión escolar en contextos de pobreza*. Directores en acción. Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación -IIPE-,. Liderazgo. Buenos Aires, Argentina. 82 págs.

UNESCO-MINEDUC. 2011. *Manual de gestión para directores de instituciones educativas*. Perú.

UNICEF. 2004. *Escuelas efectivas en sectores de pobreza ¿Quién dijo que no se puede?* 308 págs.

IX. APÉNDICE

En esta sección se presentan los instrumentos de investigación aplicados para determinar la percepción de los docentes sobre el liderazgo pedagógico, esta información permitió la elaboración de una Propuesta de Manual para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico de los directores. Los documentos que aparecen en este apartado son los siguientes:

1. Matriz de datos de las escuelas participantes en la investigación
2. Encuesta a docentes
3. Entrevista a docentes de escuelas del nivel primario
4. Entrevista a directores de escuelas del nivel primario
5. Manual para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico del director

Matriz de datos de las escuelas participantes en la investigación

No.	Nombre del Establecimiento	Ubicación de la escuela	Jornada	Sexo del Director		Cantidad de docentes entrevistados
				M	F	
1	Escuela Oficial .Rural Mixta	Aldea San Marcos Pacoc	Matutina		X	3
2	Escuela Oficial .Rural Mixta	Aldea Buena Vista	Matutina		X	5
3	Escuela Oficial Rural Mixta, Eugenia María de Hostos	Colonia Puerto Rico	Matutina		X	4
4	Escuela Oficial .Rural Mixta	Aldea Hierba Buena	Matutina		X	4
5	Escuela Oficial Rural Mixta	Aldea Monte de los Olivos	Matutina	X		4
6	Escuela Oficial Urbana Mixta, José Joaquín Pardo Gallardo	Zona 2, Chimaltenango	Matutina		X	7
7	Escuela Oficial Urbana Mixta Tipo Federación	Zona 3, Chimaltenango	Matutina	X		8
8	Escuela Oficial Urbana Mixta Tipo Federación	Zona 3, Chimaltenango	Vespertina	X		8
9	Escuela Oficial Urbana Mixta	Cantón La Cruz, Zona 2, Chimaltenango	Matutina		X	4
10	Escuela Oficial Urbana Mixta	Colonia Santa Teresita, zona 2, Chimaltenango	Matutina	X		8

11	Escuela Oficial Rural Mixta	Aldea Buena Vista, Chimaltenango	Vespertina		X	4
12	Escuela Oficial Urbana Mixta	Cantón La Cruz, Zona 2, Chimaltenango	Vespertina		X	3
13	Escuela Oficial Urbana Mixta	Colonia Santa Teresita, zona 2, Chimaltenango	Vespertina		X	4
14	Escuela Oficial Rural Mixta	Caserío El Refugio, Chimaltenango	Vespertina		X	3
15	Escuela Oficial Rural Mixta	Aldea Socobal, Chimaltenango	Matutina		X	3
16	Escuela Oficial Rural Mixta	Aldea Buena Vista Sur, Chimaltenango	Matutina		X	2
17	Escuela Oficial Rural Mixta	Aldea Socobal, Chimaltenango	Vespertina	X		3
18	Escuela Oficial Rural Mixta	Caserío Monte Cristo, Chimaltenango	Matutina	X		2
19	Escuela Oficial Rural Mixta	Aldea Buena Vista Sur, Chimaltenango	Vespertina		X	2
Total de directores y docentes				6	13	81



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

ENCUESTA A DOCENTES

PERCEPCIÓN DE LOS DOCENTES DEL NIVEL PRIMARIO ACERCA DEL LIDERAZGO PEDAGÓGICO DEL DIRECTOR DE ESCUELA

Nombre de la Escuela: _____

Jornada: _____ Modalidad de la Escuela: Bilingüe ___ Monolingüe ___

Dirección de la Escuela: _____

¿Tiene el Director algún grado a su cargo? Sí _____ No _____

¿Tiene la escuela nombrado un subdirector? Sí _____ No _____

Cantidad de años que tiene el actual director en el ejercicio del puesto: _____

Estimado Docente: me permito hacer de su conocimiento, que como parte de mi trabajo de graduación de la Maestría en Liderazgo y Gestión Educativa, estoy realizando una investigación que tiene por finalidad; establecer la percepción de los docentes acerca del liderazgo pedagógico del director en la escuela. Se le solicita su colaboración, para que se sirva responder esta encuesta. De antemano le agradezco su valioso apoyo.

Atentamente,

Lic. Héctor Canto

PRIMERA PARTE

DATOS GENERALES DEL INFORMANTE

Instrucción: se le solicita marcar con una X la casilla correspondiente. Los datos que se le requieren, servirán para hacer un análisis que permita relacionar características de los docentes con la percepción que tienen de los directores. Toda la información que proporcione es de carácter confidencial.

Edad: _____ **Sexo:** Masculino Femenino

Último título académico obtenido:

MEPU Profesorado Técnico Universitario

Licenciatura Maestría Otro _____

¿Estudia actualmente alguna carrera universitaria? Sí No

Si la respuesta anterior fue positiva, indique la carrera que estudia. _____

Años de experiencia docente: ____ Años de trabajo en la presente escuela _____

SEGUNDA PARTE

Instrucción: la presente encuesta tiene como objetivo conocer la percepción de los docentes acerca del liderazgo pedagógico que el director ejerce en la escuela, motivo por el cual. Le solicito se sirva subrayar la opción que considere pertinente. Después del análisis de la información se elaborará una propuesta de estrategias para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico de los directores escolares. La información que proporcionará tendrá carácter confidencial.

1. La escuela cuenta con una misión institucional escrita que orienta el esfuerzo de todos los miembros de la comunidad educativa.

- 5. Totalmente de acuerdo
- 4. De acuerdo
- 3. Parcialmente en desacuerdo
- 2. En desacuerdo
- 1. Totalmente en desacuerdo

2. El director y los maestros trabajan juntos para el logro de una visión compartida en la escuela.

- 5. Totalmente de acuerdo
- 4. De acuerdo
- 3. Parcialmente en desacuerdo
- 2. En desacuerdo
- 1. Totalmente en desacuerdo

3. El director toma en cuenta los puntos de vista de los maestros para crear un propósito compartido en la escuela.

- 5. Totalmente de acuerdo
- 4. De acuerdo
- 3. Parcialmente en desacuerdo
- 2. En desacuerdo
- 1. Totalmente en desacuerdo

4. El director explica el propósito de la escuela a los estudiantes y padres de familia.

- 5. Totalmente de acuerdo
- 4. De acuerdo
- 3. Parcialmente en desacuerdo
- 2. En desacuerdo
- 1. Totalmente en desacuerdo

5. El director estimula a los docentes para que compartan opiniones, ideas y propuestas que ayuden a resolver las fallas de la escuela.

- 5. Totalmente de acuerdo
- 4. De acuerdo
- 3. Parcialmente en desacuerdo
- 2. En desacuerdo
- 1. Totalmente en desacuerdo

6. El director toma en cuenta y evalúa las ideas de todo el equipo de la escuela para determinar los objetivos institucionales apropiados.

- 5. Totalmente de acuerdo
- 4. De acuerdo
- 3. Parcialmente en desacuerdo
- 2. En desacuerdo
- 1. Totalmente en desacuerdo

7. El director promueve el trabajo en equipo en la escuela.

- 5. Totalmente de acuerdo
- 4. De acuerdo
- 3. Parcialmente en desacuerdo
- 2. En desacuerdo
- 1. Totalmente en desacuerdo

8. La misión institucional de la escuela y la visión fueron establecidas en forma conjunta entre maestros y director de la escuela.

- 5. Totalmente de acuerdo
- 4. De acuerdo
- 3. Parcialmente en desacuerdo
- 2. En desacuerdo
- 1. Totalmente en desacuerdo

9. El director brinda acompañamiento técnico-pedagógico a los docentes en la implementación de las actividades de aprendizaje.

- 5. Totalmente de acuerdo
- 4. De acuerdo
- 3. Parcialmente en desacuerdo
- 2. En desacuerdo
- 1. Totalmente en desacuerdo

10. El director ayuda a los docentes en la implementación y práctica exitosa del Currículo Nacional Base en el aula.

- 5. Totalmente de acuerdo
- 4. De acuerdo
- 3. Parcialmente en desacuerdo
- 2. En desacuerdo
- 1. Totalmente en desacuerdo

11. El director participa en algunas actividades de enseñanza en el salón de clase.

- 5. Totalmente de acuerdo
- 4. De acuerdo
- 3. Parcialmente en desacuerdo
- 2. En desacuerdo
- 1. Totalmente en desacuerdo

12. El director se encuentra informado acerca del proceso de formación de los estudiantes.

- 5. Totalmente de acuerdo
- 4. De acuerdo
- 3. Parcialmente en desacuerdo
- 2. En desacuerdo
- 1. Totalmente en desacuerdo

13. El director tiene altas expectativas de los maestros y estudiantes.

- 5. Totalmente de acuerdo
- 4. De acuerdo
- 3. Parcialmente en desacuerdo
- 2. En desacuerdo
- 1. Totalmente en desacuerdo

14. El director se actualiza y desarrolla profesionalmente de manera constante para mejorar la escuela.

- 5. Totalmente de acuerdo
- 4. De acuerdo
- 3. Parcialmente en desacuerdo
- 2. En desacuerdo
- 1. Totalmente en desacuerdo

15. El director brinda orientaciones pertinentes e innovadoras a sus colegas maestros.

- 5. Totalmente de acuerdo
- 4. De acuerdo
- 3. Parcialmente en desacuerdo
- 2. En desacuerdo
- 1. Totalmente en desacuerdo

16. El director monitorea las actividades de evaluación de los estudiantes.

5. Totalmente de acuerdo
4. De acuerdo
3. Parcialmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
1. Totalmente en desacuerdo

17. El director utiliza los resultados de la evaluación de los estudiantes para la toma de decisiones.

5. Totalmente de acuerdo
4. De acuerdo
3. Parcialmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
1. Totalmente en desacuerdo

18. El director promueve nuevas formas de evaluar el aprendizaje de los estudiantes.

5. Totalmente de acuerdo
4. De acuerdo
3. Parcialmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
1. Totalmente en desacuerdo

19. El director evalúa el desempeño de los docentes en la escuela.

5. Totalmente de acuerdo
4. De acuerdo
3. Parcialmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
1. Totalmente en desacuerdo

20. El director brinda apoyo técnico a los docentes en los aspectos positivos en el proceso educativo de los estudiantes.

5. Totalmente de acuerdo
4. De acuerdo
3. Parcialmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
1. Totalmente en desacuerdo

21. El director provee apoyo técnico a los docentes en las situaciones negativas en el proceso educativo de los estudiantes.

- 5. Totalmente de acuerdo
- 4. De acuerdo
- 3. Parcialmente en desacuerdo
- 2. En desacuerdo
- 1. Totalmente en desacuerdo

22. El director retroalimenta profesionalmente a los docentes para el mejoramiento de su desempeño.

- 5. Totalmente de acuerdo
- 4. De acuerdo
- 3. Parcialmente en desacuerdo
- 2. En desacuerdo
- 1. Totalmente en desacuerdo

23. El director reconoce los logros de los docentes en la escuela y las actividades de aprendizaje de sus estudiantes.

- 5. Totalmente de acuerdo
- 4. De acuerdo
- 3. Parcialmente en desacuerdo
- 2. En desacuerdo
- 1. Totalmente en desacuerdo

24. El director favorece una comunicación efectiva entre docentes, estudiantes y padres de familia.

- 5. Totalmente de acuerdo
- 4. De acuerdo
- 3. Parcialmente en desacuerdo
- 2. En desacuerdo
- 1. Totalmente en desacuerdo

25. El director fomenta una cultura de trabajo colaborativo en la escuela.

- 5. Totalmente de acuerdo
- 4. De acuerdo
- 3. Parcialmente en desacuerdo
- 2. En desacuerdo
- 1. Totalmente en desacuerdo

26. El director establece una conexión de la escuela con el entorno.

- 5. Totalmente de acuerdo
- 4. De acuerdo
- 3. Parcialmente en desacuerdo
- 2. En desacuerdo
- 1. Totalmente en desacuerdo

27. El director estimula y motiva a los docentes para generar nuevas ideas que mejoren el aprendizaje de los estudiantes.

5. Totalmente de acuerdo
4. De acuerdo
3. Parcialmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
1. Totalmente en desacuerdo

¡Muchas gracias por su colaboración!

3. ¿Qué estrategias debería emplear un director de escuela pública para encontrar el tiempo que le permita visitar aulas, evaluar y apoyar pedagógicamente a sus colegas docentes?

4. ¿Cuáles son las competencias, (actitudes, conocimientos y capacidades) que debe tener el director para ejercer un liderazgo pedagógico efectivo?

5. ¿Qué tipo de apoyo necesita el director para poder constituirse en un líder pedagógico efectivo?

6. ¿Qué debe hacer el director para crear un equipo de trabajo comprometido con el logro de la visión de calidad en el aprendizaje de los estudiantes?

7. ¿Qué acciones debe realizar el Director para estimular y motivar a los docentes a desarrollar acciones didácticas creativas, innovadoras y útiles para alcanzar las competencias establecidas para los estudiantes?

¡Muchas gracias por su colaboración!

PROPUESTA DE MANUAL

Manual para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico del director



Héctor Alejandro Canto Mejía

2012

Presentación

El presente manual tiene como propósito contribuir al fortalecimiento del liderazgo pedagógico de los directores. Expresa el convencimiento, que en las escuelas se requiere cada vez más, un enfoque centrado en el aprendizaje de los estudiantes. Para el logro de dicha orientación, el desempeño del director se constituye en uno de los factores determinantes para la generación del cambio en las aulas.

En las escuelas públicas del país, cuando se nombra a un director, con frecuencia no se le brinda algún tipo de acompañamiento profesional, que le oriente en el qué y el cómo hacer para conocer la escuela y su entorno, cómo establecer una visión y misión en la que se logre el acuerdo de la comunidad educativa, y por ende el compromiso colectivo, para hacerla realidad.

Las estrategias que se proponen, se formularon con base en la investigación realizada con docentes y directores en servicio, además de la revisión de los enfoques de liderazgo pedagógico que se han formulado en los últimos años.

Aprendizajes esperados

- Orientar el trabajo de los docentes, para mejorar las prácticas pedagógicas en las aulas, que permitan elevar la calidad del aprendizaje de los alumnos.
- Ejercer un liderazgo orientado al trabajo en equipo y colaborativo en la escuela.
- Implementar acciones en la escuela, para convertirla en una institución educativa que logre resultados esperados de aprendizajes minimizando los efectos de las condiciones socioeconómicas del entorno escolar.
- Aplicar las herramientas adecuadas para llevar a cabo un diagnóstico de escuela y su entorno, que facilite la información para el establecimiento de una visión y misión aceptada por la comunidad educativa.

A. Liderazgo pedagógico

El liderazgo se define como la capacidad de ejercer influencia sobre otras personas. Uno de los roles del director, es influir en los docentes y demás miembros de la comunidad educativa, para que se alcancen las metas organizacionales de la escuela. Cuando esta influencia va dirigida a la mejora de los aprendizajes, se constituye en liderazgo pedagógico.

B. Propósito del liderazgo pedagógico

El propósito fundamental del liderazgo pedagógico, es promover prácticas que contribuyan a desarrollar de mejor manera los aprendizajes de los estudiantes. El liderazgo pedagógico, ayuda a construir una institución educativa para el aprendizaje, y de esa forma constituir en la sociedad, escuelas efectivas. En las escuelas efectivas, las acciones se orientan hacia el mejoramiento del aprendizaje de los estudiantes.

La UNICEF, 2004 indica que una escuela es efectiva, cuando se manifiestan los siguientes elementos.

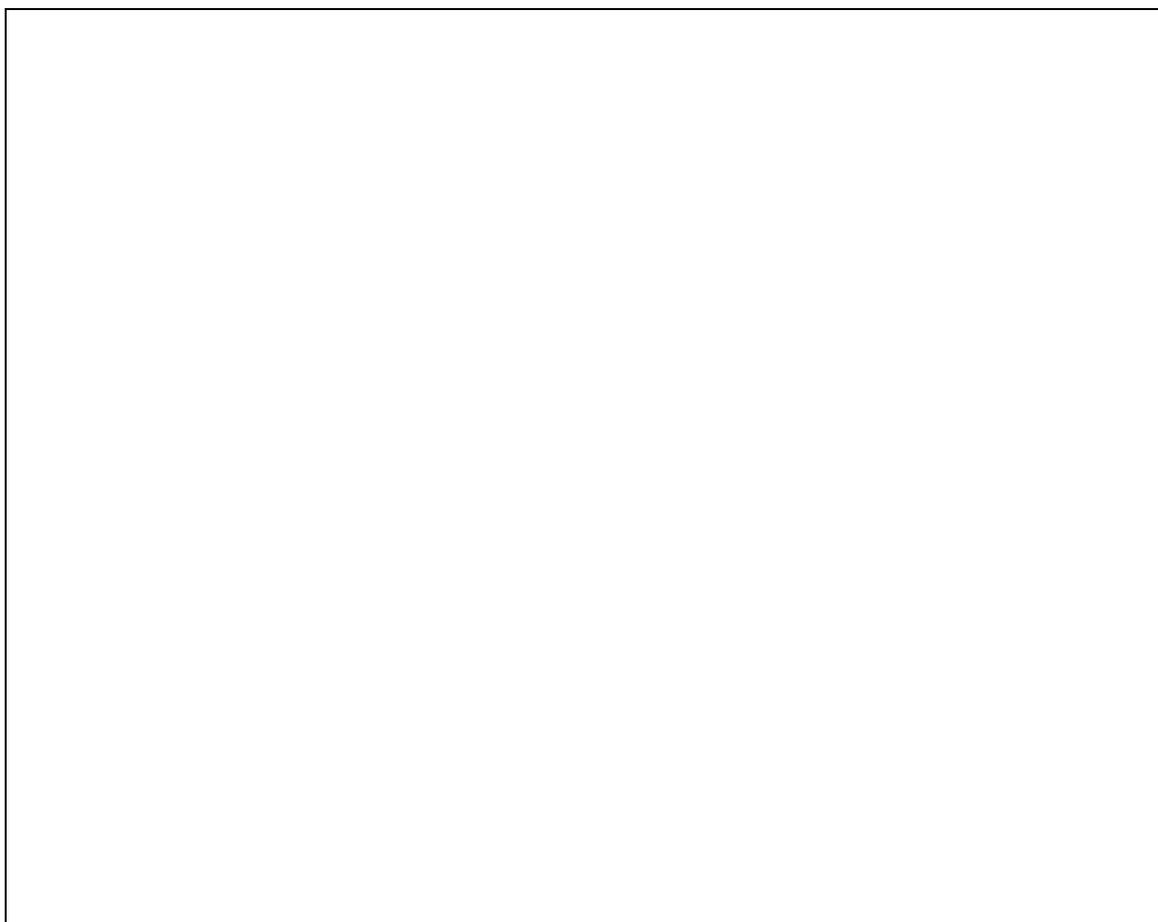
- La equidad
- El valor agregado
- El desarrollo integral del alumno

La equidad se refiere al desarrollo de todos los estudiantes; el valor agregado, se refiere a que los estudiantes obtengan mayores resultados en sus aprendizajes, comparado a otras escuelas con familias en condiciones

socioeconómicas y culturales similares y el desarrollo integral del alumno, se relaciona al desarrollo exitoso de sus habilidades comunicativas y numéricas conforme a los estándares de aprendizaje establecidos así como el desarrollo de su personalidad.

Actividad 1

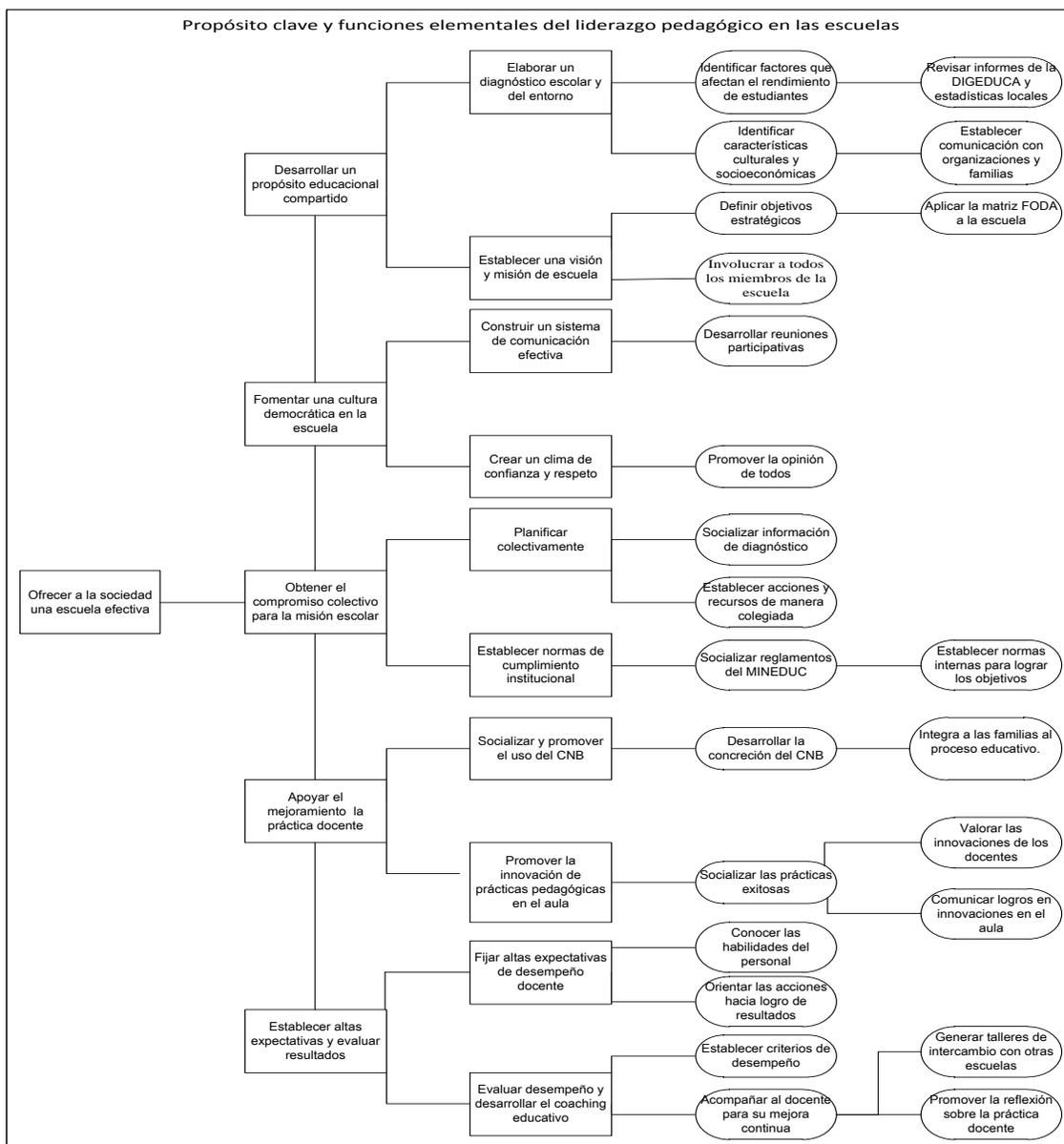
Usted como director, ¿qué hace para que se logren estos propósitos?



C. Funciones del líder pedagógico

El siguiente mapa muestra las principales funciones del líder pedagógico:

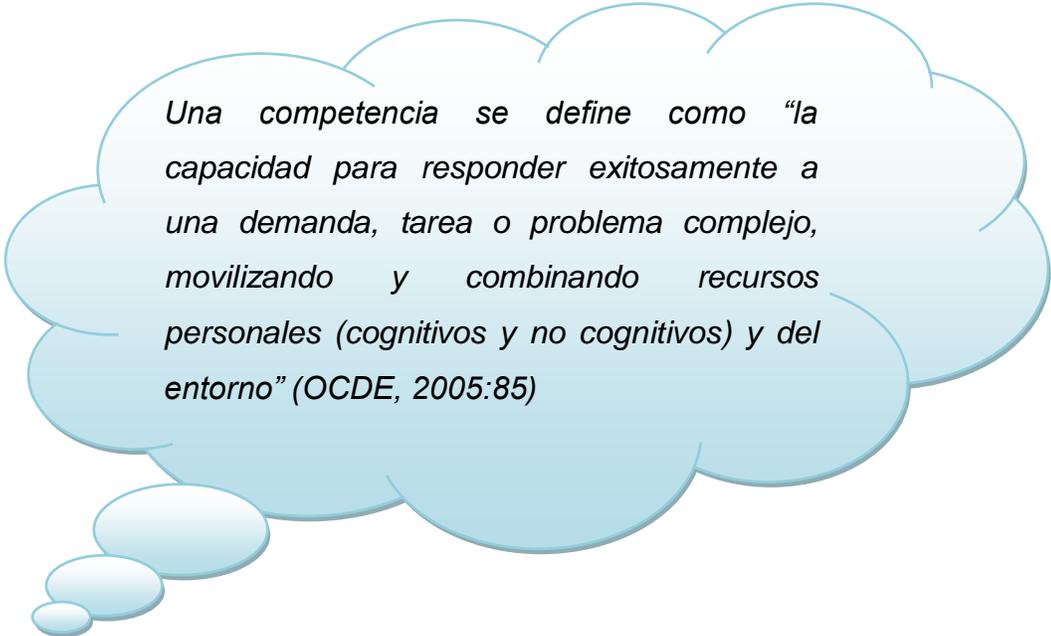
Ilustración 1 Mapa funcional del director como líder pedagógico



Fuente: Elaboración propia con base en la teoría del Liderazgo Pedagógico

D. Competencias del líder pedagógico

El director que ejerce un liderazgo centrado en la mejora de aprendizajes, necesita tener desarrolladas las competencias pedagógicas y administrativas de procesos. Y ¿qué es una competencia?



Una competencia se define como “la capacidad para responder exitosamente a una demanda, tarea o problema complejo, movilizandoy combinando recursos personales (cognitivos y no cognitivos) y del entorno” (OCDE, 2005:85)

Con base en el mapa funcional presentado, se formulan las siguientes competencias del líder pedagógico, que son las que el director de escuela, debe desarrollarlas para iniciar un proceso de cambio interno, que conducirá a mejorar el aprendizaje de los estudiantes

- Realizar el diagnóstico de escuelas.
- Comunicar efectivamente con los miembros de la comunidad educativa.

- Formular colectivamente la misión y la visión institucional de la escuela.
- Diseñar planes participativos en la escuela.
- Implementar el Currículo Nacional Base para su exitosa ejecución en el aula.
- Ejercer el liderazgo pedagógico en la escuela.
- Evaluar el desempeño de los colaboradores en la escuela.
- Acompañar a los docentes en el desarrollo de procesos de aprendizaje en la escuela.
- Gestionar la interacción y la convivencia del personal docente en la escuela.

E. Dimensiones en las que debe centrarse el liderazgo pedagógico

1. Propósito educacional compartido. Una de las características de un liderazgo pedagógico efectivo en la escuela, es la existencia de un propósito educacional compartido. Significa contar con la aceptación colectiva de una visión y misión clara, sobre cómo debe ser y desarrollarse el aprendizaje de los estudiantes.

La unidad en los propósitos, es un mecanismo poderoso para una escolaridad efectiva, porque favorece una actitud positiva hacia el aprendizaje y hacia los alumnos.

El director, para constituirse en un líder pedagógico, debe conocer los elementos del propósito educacional compartido y saber cómo construirlo. Previo a facilitar los elementos, realice la actividad número dos, que aparece a continuación:

Actividad 2

Responda las preguntas que aparecen en el siguiente recuadro



¿Cuáles son los elementos del propósito educacional compartido?

¿Qué se requiere para establecerlo?

¿Cómo se establece?

¿Quiénes participan en su establecimiento?

¿Por qué cree que es importante contar con un propósito educacional compartido?

a. Acciones para establecer el propósito educacional compartido

1) **Realizar un diagnóstico de la escuela.** Para evitar la dispersión de esfuerzos en la escuela, se debe plantear una visión clara, la cual requiere el conocimiento del entorno escolar y de la misma institución educativa. Las posibilidades de mejora en la escuela, existen cuando se sabe de dónde se parte.

Una de las tareas iniciales del director es conocer la escuela que dirige y lo podrá hacer planteándose las siguientes preguntas:



a) Técnicas para el diagnóstico de escuela. Las técnicas que puede utilizar el director son: revisión documental, observación directa, entrevistas, conversaciones con docentes, estudiantes y padres de familia y reuniones participativas con docentes, estudiantes y padres de familia.

b) Instrumentos para el diagnóstico de escuela. Los instrumentos que podrían ser útiles para este fin son: cuadros de registros de calificaciones, cuadros de estadística final, informes de la DIGEDUCA-MINEDUC, informes municipales que se elaboren en el distrito escolar, entrevistas, materiales de apoyo que utilizan los docentes, cuadernos de estudiantes.

Después que el director haya conocido algunos indicadores de la escuela, puede profundizar en el conocimiento de las condiciones en que se desarrollan las actividades de aprendizaje, por medio de las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los problemas actuales de infraestructura que tiene la escuela?
- ¿Qué aspectos diferencian mi escuela de las demás?
- ¿Cómo es la relación con el Supervisor Educativo?
- ¿Cómo es la relación con otras escuelas?

1) Realizar un diagnóstico del entorno escolar. El conocimiento del entorno escolar es importante porque permite identificar las verdaderas limitaciones y potencialidades del contexto, de esa manera será

posible desarrollar una educación pertinente a las necesidades de los alumnos. Las preguntas orientadoras pueden ser las siguientes:

- ¿Cómo es el contexto sociocultural donde viven los alumnos?
- ¿Cuál es la situación económica de las familias que asisten a la escuela?
- ¿Cuál es el grado de escolaridad de los padres de familia?
- ¿Cómo es la conducta de los alumnos?
- ¿Cuáles son los principales problemas de la comunidad en donde se ubica la escuela?

Por medio de las preguntas anteriores, el director y docentes conocerán de mejor forma a los estudiantes y a sus familias, al contar con elementos necesarios para la descripción de necesidades que deben superar con la ayuda de la escuela. En el entorno y en la escuela misma, existen varios factores que condicionan la calidad del aprendizaje; algunos son modificables; otros quedan fuera de las posibilidades inmediatas de la institución educativa.

Los factores no modificables inmediatamente por la escuela, son los que muchas veces se utilizan como justificación para el bajo rendimiento de los estudiantes, tales como los problemas económicos de las familias, la violencia en el entorno, el nivel de escolaridad de los padres, etc. Sin embargo, el desafío de un liderazgo pedagógico efectivo, ejercido por el director, es buscar en los

problemas las oportunidades de acción y no considerarlos como limitantes para mejores aprendizajes.

Actividad 3

Enumere los problemas en su escuela de los cuales puede encontrar oportunidades de acción. Plantee posibles soluciones.

PROBLEMAS	POSIBLES SOLUCIONES

No se debe esperar la existencia de condiciones óptimas para empezar a trabajar en la búsqueda de mejores aprendizajes. A continuación se cita el ejemplo de acción de una directora que participó con su escuela, en un proyecto impulsado para dar respuestas a las desigualdades educativas entre los establecimientos de sectores de ingresos medios y altos y los sectores más pobres de la población en Chile, durante la década de los '90.

«La directora de una escuela efectiva (antes conocida como la escuela de los piojentos) que condujo un notable proceso de cambio relata: “Estando en la escuela, hicimos un análisis de los factores que incidían en el mal rendimiento de los niños, y los separamos en factores externos (del medio) e internos (de la escuela), y éstos, a su vez, en factores modificables y no modificables. Entre los factores externos no modificables, estaban las explicaciones que siempre nos dábamos para justificar el mal rendimiento de los niños: el bajo nivel de escolaridad de los padres, la desintegración familiar, los problemas sociales de la comunidad, etc. El pasar a considerarlos como ‘datos de la causa’ y concentrarnos en mejorar los factores que sí estaban en nuestras manos modificar, constituyó un hito a partir del cual las cosas empezaron a cambiar»

Tomado del libro “Educación de calidad para nuestra comunidad escolar”, (Aylwin, 2005:14) publicada por UNICEF.

Actividad 4

¿Qué opina de la lectura?

¿Podría hacer algo similar en su escuela?

¿Qué ha hecho al respecto?

Exprese una experiencia exitosa que haya implementado en su escuela

c) Establecer una visión y misión compartida. Para la construcción de una visión, en la que se logre el acuerdo de los miembros de la comunidad educativa, es importante utilizar como insumo principal, la información obtenida del diagnóstico de escuela y su entorno.

La visión constituye el marco de referencia para la toma de decisiones sobre el aprendizaje de los estudiantes. La visión, «representa el futuro perfecto de la institución educativa» MINEDUC, (2010:26). La misión, se constituye en el conjunto de valores que se refieren a la identidad y la principal razón de ser de la escuela.

En la misión, se especifica el rol funcional de la escuela en su entorno. La UNESCO, (2011:60), resalta que la misión es la que «indica con claridad el alcance y dirección de las acciones que se llevan a cabo en la escuela, así como las metas propuestas y las tendencias actuales de educación

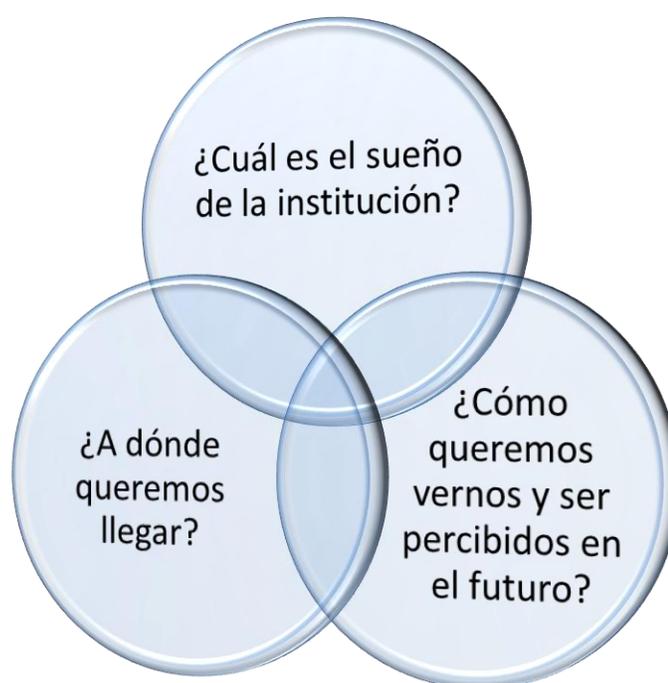
La Dirección General de Acreditación y Certificación -DIGEACE-, MINEDUC, Guatemala, indica que estos dos elementos constituyen uno de los componentes del Proyecto Educativo Institucional de la escuela.

El Manual elaborado por la DIGEACE señala que para la construcción de la visión y misión de la escuela, es de suma importancia permitir la participación de todos los integrantes del equipo a fin de garantizar el compromiso en su ejecución por tener la representatividad de ideas colectivas.

Se sugiere que para el establecimiento de la visión y misión se utilicen preguntas orientadoras y con la participación de todos, se obtenga una amplia

diversidad de respuestas, de las cuales se obtengan los elementos significativos y realistas para su construcción.

Ilustración 2 Preguntas orientadoras para establecer la visión de la escuela



Elaboración propia, basado en el Manual de la DIGEACE-MINEDUC, 2010

Para el establecer la misión institucional de la escuela se sugiere utilizar las siguientes preguntas.

El director, necesita considerar, que uno de los aspectos importantes que indica el comienzo de un proceso de mejora en la escuela, es la creación de una visión y misión compartida. La creación de una visión compartida, no es tarea fácil, requiere muchas reuniones, tiempo y trabajo para que pueda consolidarse y transformarse en un proyecto de escuela que tenga el acuerdo de todos.

2. Fomentar una cultura democrática en la escuela. La UNESCO a

través de diversos estudios indica que los estudiantes logran mayor éxito en escuelas en las que las opiniones de los maestros son consideradas para la toma de decisiones. La participación de los docentes, representa una de las características del trabajo colegiado en la escuela. Existen diversas acciones que el director puede desarrollar para crear una cultura democrática en la escuela. Se desarrollan a continuación dos de ellas.

a. Desarrollar la comunicación efectiva en la escuela. La

comunicación es un proceso de transacción de pensamientos e información entre personas, favorece la comprensión, las buenas relaciones humanas y la confianza entre los colaboradores.

1) Propósitos principales de la comunicación. Los más

importantes son: promover la motivación, favorecer la cooperación, incrementar la armonía y la satisfacción en los cargos, evitar la marginación de los demás en la realización de esfuerzos colectivos, brindar orientación a los demás, favorecer el intercambio de ideas para tomar decisiones y Facilitar la resolución de conflictos y problemas.

Para el éxito en una escuela, el director debe desarrollar la comunicación tomando en cuenta que sirve para compartir significados y comprensión con los

demás. Para que la comunicación sea efectiva, el mensaje debe llegar al destinatario y ser comprendido por el mismo.

Actividad 6

Enumere las ventajas que le proporcionaría a su escuela, el desarrollo de un proceso de comunicación efectiva

¿Qué estrategias utilizaría para lograr un proceso de comunicación efectiva?

Enumere los problemas que se han originado de un problema de comunicación en su escuela.

Escriba las estrategias que utilizaría para que el mensaje llegue siempre a los demás y sea comprendido.

Es importante recordar que el director, requiere de habilidades para utilizar la comunicación como un medio para la resolución de conflictos. El uso adecuado de la comunicación facilita la generación de soluciones.

A continuación se cita un caso

Un padre de familia presentó una queja al director de la escuela, indicó que el profesor había regañado a su hija y que ella había llegado llorando a su casa. En la reunión participaron el profesor, el padre y el director. El director concedió la palabra al padre de familia, éste indicó que lo que le preocupaba es que el profesor haya humillado a la niña en público con afirmaciones negativas sobre su personalidad. Al parecer, el profesor había dicho que la niña era perezosa y lenta. El profesor, al oír la acusación dijo que la alumna pasaba el tiempo mirando por la ventana y se negaba a hacer las tareas.

El director se mantuvo callado durante algún tiempo, al ver que la conversación no llevaba a ninguna comprensión y entendimiento, decidió tomar la palabra. El objetivo del director era apoyar al profesor, y al mismo tiempo, mostrar al padre su preocupación por la niña.

El director tenía la claridad de que quien necesitaba una ayuda era la niña, y que no debía tomar una postura a favor o en contra del profesor. Primero agradeció a los dos, por preocuparse por la niña, y por el deseo de resolver el problema. Después preguntó al padre, sobre ¿cuáles eran sus preocupaciones?, de esa manera transmitía al padre que sus palabras eran importantes y dignas de tomar en cuenta. Después le preguntó de nuevo, si tenía ideas para ayudar a su hija a estar más atenta y a ser más diligente en el aula.

Con esta pregunta, el director centró la conversación en la alumna y no en el profesor, fue una forma de pensar en el futuro y no en el pasado.

Desde ese momento, padre y profesor empezaron a proponer estrategias para el futuro, con el fin de ayudar a la alumna a tener más éxito en la escuela.

La reunión terminó con la elaboración de un plan de acción y compromisos para ayudar a la alumna, y al despedirse, tanto el profesor y el padre manifestaron su mutua confianza y se fueron en paz

Adaptado de Marques, (2008:33)

Actividad 7**¿Cómo manejaría usted la situación?**

¿Qué estrategias utilizaría?

¿Qué riesgos ve en situaciones similares?

- b. Desarrollar un clima de confianza y respeto.** (Marques, 2008:54)
define el clima como

«la personalidad colectiva de una escuela, el ambiente de trabajo caracterizado por las interacciones sociales y profesionales que envuelven a los individuos en una escuela»

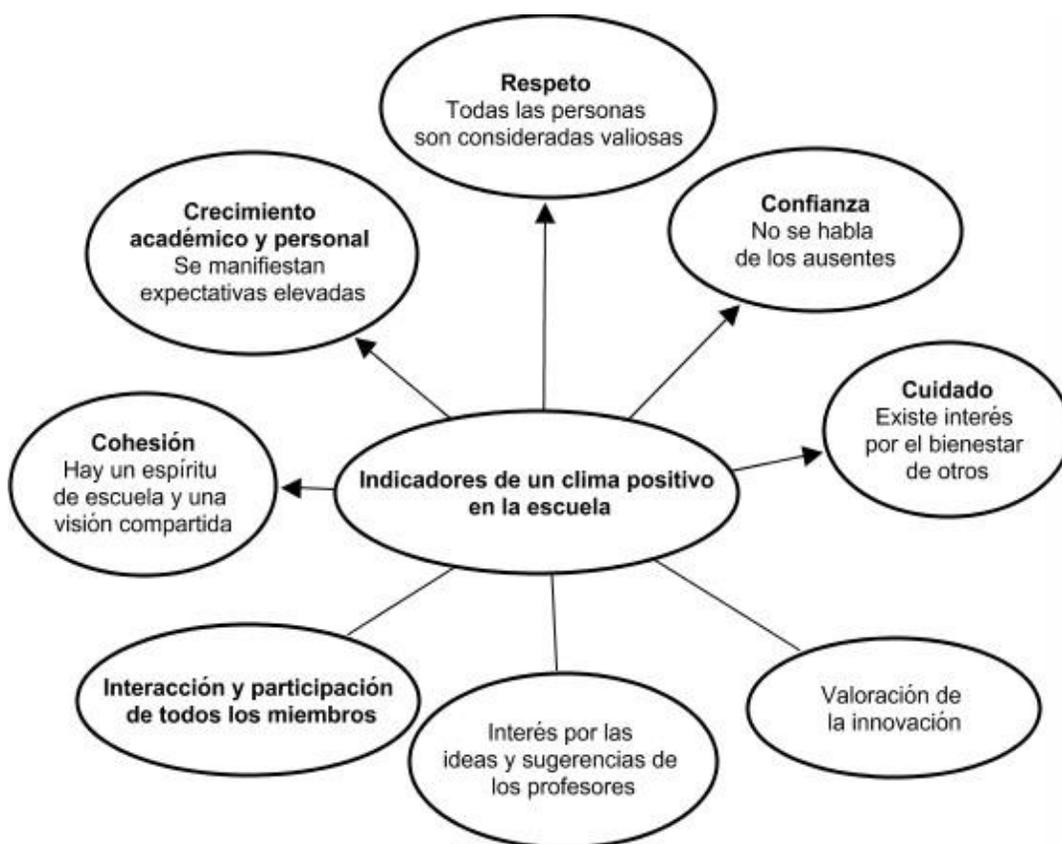
Uno de los elementos de la cultura escolar, es el ambiente de trabajo que se promueve y es determinante para el logro de resultados. Para mejorar el aprendizaje en las escuelas, se requiere que el director incentive la participación de los docentes en la toma de decisiones. La existencia de un clima positivo, como medio para el ejercicio del liderazgo pedagógico, es determinante para mejorar la calidad educativa.

Actividad 8

Escriba las actividades que ha realizado para promover un clima positivo en su escuela.

En una escuela con un clima positivo, todos los actores de la comunidad educativa trabajan colaborando activamente aportando sus ideas y planteamientos en las distintas fases del proceso educativo. Para que se desarrolle el clima positivo en la escuela deben estar presentes los siguientes indicadores:

Ilustración 4 Indicadores de un clima positivo en la escuela



Fuente: Elaboración propia con base en el libro de Fran Rees. *¿How to lead workteams?*, 2001

Actividad 9

¿Cómo propicia en su escuela el fomento de un clima positivo?

c. Orientaciones para el director. Existen diversas actitudes y actividades que incrementarían el liderazgo pedagógico de los directores. A continuación se comparten algunas:

- Que todos los sujetos de la comunidad educativa que interactúan en la escuela, asuman la responsabilidad por desarrollar el clima escolar.
- Que el director procure conocer a sus colegas docentes tanto en sus capacidades, actitudes y conocimientos.
- Que en la escuela se desarrollen reuniones productivas y positivas. Deben desarrollarse en un ambiente agradable y procurar que las reuniones no sean prolongadas.

- Procure que su presencia en la escuela sea notoria; salude a sus colegas, a los estudiantes que encuentre, realice recorridos en la escuela, comparta su tiempo en actividades extracurriculares, muestre interés por los problemas y promueva la tormenta de ideas para solucionarlos.

Actividad 10

¿Qué otras acciones sugiere para fortalecer el liderazgo pedagógico del director?

1) Estrategias que promueven la participación colectiva. El liderazgo efectivo se basa en la capacidad de involucrar a los colaboradores. Se proponen a continuación algunas herramientas que le permitirán fomentar la participación de todos sus colegas.

a) Tormenta de Ideas. Es una de las herramientas que permite recopilar las opiniones de todos los miembros del equipo, se puede hacer por escrito a través de recortes de papel o verbalmente en reuniones abiertas. El director debe anotar a la vista de todos, las ideas que emiten sus colegas o los participantes, quien dirige la reunión debe abstenerse a comentar alguna de las ideas, mientras se está escuchando a los que participan.

b) Diagramas de Afinidad. Esta herramienta le permite agrupar las ideas individuales producidas por todos, para luego construir las decisiones. Para hacerlo más ilustrativo se puede dibujar una tabla a la vista de todos para ir categorizando las ideas, muchos de los participantes, irán encontrando nuevas opciones de decisiones, mientras se hace este diagrama.

c) El diagrama de flujo. Es una técnica que permite visualizar y describir las distintas fases de un proyecto, que se esté ejecutando en la escuela. Sirve para identificar de forma colegiada, los puntos de deficiencia y entre todos poder encontrar acciones de reorientación. Se utiliza para evaluar colectivamente los avances en la ejecución de un plan de mejora y facilita la visualización de los problemas.

d) Técnica de “matriz de selección ponderada”. Se utiliza para priorizar de forma colegiada los problemas encontrados en el diagrama de flujo. Se utiliza para el planteamiento de opciones seleccionadas con el fin de facilitar la toma de decisiones.

El procedimiento a utilizar, es que el director o moderador de la reunión, reparte recortes de papel a los participantes y cada uno debe anotar el problema que considera de mayor urgencia en la escuela. El valor se determinará por la frecuencia en que el problema sea seleccionado por los participantes. Los problemas con mayor frecuencia, es el que se establecerá como prioritario.

3. Mejoramiento de la práctica docente. Entre las funciones de un líder pedagógico efectivo está el mejoramiento de la práctica docente; porque el objetivo principal del liderazgo pedagógico es el mejoramiento del aprendizaje en la escuela.

El liderazgo del director, se ha encontrado en diversas investigaciones, como el segundo factor interno de la escuela, más influyente en los resultados de los estudiantes, después de la enseñanza de los docentes en aula.

El liderazgo efectivo del director, puede tener un efecto positivo, en el aprendizaje de los niños, aunque se ejerza de manera indirecta, porque la relación, es a través de los docentes. Lo más importante, es que el director sea percibido por los docentes, como un acompañante profesional, que inspira confianza y asertividad en el acompañamiento que provea en el aula.

Para desarrollar exitosamente un trabajo de acompañamiento pedagógico, el director debe tener, además de los conocimientos y destrezas de docencia, una alta calidad humana, caracterizándose de la siguiente manera.

- El director debe respetarse a sí mismo y a sus colegas aceptando la individualidad de los demás.
- Debe ser directo, honesto y apropiado.
- Debe mantener el equilibrio emocional.
- Debe saber comunicar, implica saber decir y escuchar.

- No pretender la imposición sino el convencimiento mediante el diálogo.
- Promueve la reflexión compartida.
- Mantiene la discreción sobre las deficiencias que pueda percibir en el desempeño de cualquiera de sus colegas.

a. Estrategias para la mejora profesional de los docentes

1) El Coaching. El coaching se define como «un proceso dinámico e interactivo que consiste en asistir a otros en el logro de sus metas, colaborando en el desarrollo de su propio potencial». Wolk, (2003:27)

El coaching, considera que una de las mejores maneras para mejorar las organizaciones, es la transformación de las personas, no es suficiente el cambio de procesos. Se podrá intentar el mejoramiento del clima laboral, el proceso de toma de decisiones; pero si no se transforma a las personas, no se obtendrán los resultados esperados y la mejor forma de transformar a las personas, es escucharlas con atención, ayudarles a clarificar sus metas y conducirlos mediante la reflexión a mejorar sus capacidades que les permitirá encontrar nuevas alternativas de solución a los desafíos que enfrentan.

En el ámbito de las escuelas, se requiere el ejercicio de interacciones basadas en el coaching, como un proceso en el que el director interactúe libremente en la escuela, para acompañar a los docentes a encontrar soluciones a los problemas que enfrentan cada día en las aulas.

Los docentes, como todas las personas en cualquier otra profesión, tienen inmensas capacidades, pero muchas veces el entorno dificulta y obstruye la fluidez de las mismas, de ahí la importancia de que el director motive, y enriquezca con sus acciones, el trabajo del equipo de docentes.

Para el desarrollo del coaching en la escuela, se requiere que el director tenga una relación cercana con los docentes y estudiantes, no sólo para proveerles información de utilidad para el desarrollo de sus actividades, sino para facilitarles experiencias, que les motive a expandir sus posibilidades de acción, generarles capacidades que les ayude a hacer lo que antes no lograban hacerlo, éstas acciones requieren que el director tenga desarrolladas las competencias necesarias, para poder acompañar a otros.

Todo proceso de transformación, implica un movimiento, un cambio, un traslado de un punto determinado en el presente, hacia un punto determinado en el futuro. A esa distancia entre los dos momentos, Wolk, (2003:38) le denomina “brecha de aprendizaje”

Es en esa brecha de aprendizaje, en la que se requiere el desempeño del director (coach), para acompañar y ayudar al docente, (coachee) a encontrar nuevas alternativas de acción, a través del desarrollo de sus capacidades. Que el director esté presente en todos los ambientes de la escuela para apoyar a los docentes y estudiantes.

2) Orientaciones pedagógicas al director. Para el ejercicio del liderazgo pedagógico de parte del director es recomendable considerar en su práctica de trabajo las siguientes sugerencias.

- a) La visibilidad del director fuera de su oficina; en los pasillos y alrededores de la escuela, facilita el intercambio para el aprendizaje. Cuando el director visita los distintos ambientes de la escuela, genera una percepción favorable sobre su interés en el bienestar de la escuela.
- b) Que el director visite las aulas con una actitud de apoyo y no de fiscalización.
- c) Que el director organice comunidades de aprendizaje en la escuela, promoviendo reuniones de docentes donde socialicen las mejores formas para desarrollar aprendizajes en cada una de las áreas.
- d) El director puede promover intercambio de experiencias con escuelas cercanas a la que dirige para enriquecer conocimientos y experiencias sobre tareas específicas de la docencia. Puede organizarse un encuentro de intercambio entre docentes de primer grado, para analizar métodos de lectoescritura.

Para el mejoramiento de la calidad educativa, debe haber en el aula aprendizajes de calidad en los estudiantes. El logro de dicha condición, se requiere que intervengan varios factores tales como el currículo, el desempeño docente, las condiciones en las que se desarrolla el aprendizaje, las estrategias de aprendizaje, las formas de evaluación, etc. Todos los factores enumerados, derivan de un elemento de suma importancia, que es el liderazgo pedagógico del director.

El liderazgo efectivo del director contribuirá a que los docentes se comprometan plenamente con su propio desarrollo profesional para el mejoramiento del aprendizaje de los estudiantes. Además facilitará la integración de equipos de docentes, ampliamente reconocidos por su alta motivación de logro, autónomos e interesados en aprender.