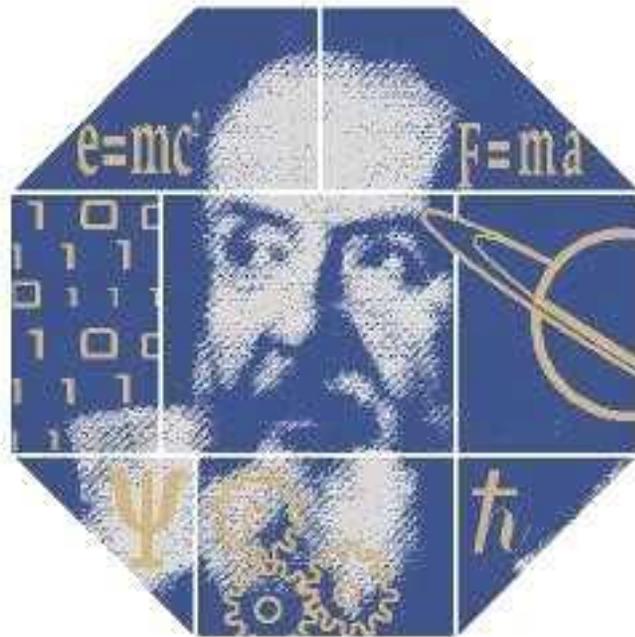


MARIA ROSA NOJ XOYON

*“EL PERFIL DE LIDERAZGO DEL DOCENTE  
DEL SIGLO XXI”*



UNIVERSIDAD GALILEO  
FACULTAD DE EDUCACIÓN  
LICENCIATURA EN  
“ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA”

Guatemala de la Asunción, 2007

## INDICE

CONTENIDO	PAGINA
<b>RESUMEN</b>	i
<b>CAPITULO I</b>	
2. INTRODUCCION	ii
<b>CAPITULO III</b>	
2. MARCO CONCEPTUAL	7
2.1    Antecedentes	8
2.2    Justificación	13
2.3    Preguntas de investigación	14
2.4    Objetivos	15
2.4.1    Objetivos Generales	15
2.4.2    Objetivos Específicos	15
2.5    Descriptor	15
2.6    Definición Conceptual	15
2.7    Definición Operacional	15
2.8    Delimitación	15
2.8.1    Alcances	16
2.8.2    Limites	16
2.9    Aporte	17
<b>CAPITULO III</b>	
3. MARCO TEÓRICO	18
3.1    Liderazgo	19
3.1.1    Modelos de Liderazgo	21
3.1.2    Teorías de Liderazgo	28
3.1.3    Estilos de Liderazgo	31
3.2    Transformación Curricular	34
3.2.1    Currículo	35

3.2.2	El Currículo Propuesto por la Reforma Educativa para la Educación Primaria.	36
3.2.3	Función del Docente en la Aplicación del currículo propuesto por la Reforma Educativa en la Educación Primaria	40
3.3	Liderazgo Docente	44
<b>CAPITULO IV</b>		
4.	MARCO METODOLÓGICO	54
4.1	Sujetos	54
4.2	Instrumentos	58
4.3	Procedimiento	62
<b>CAPITULO V</b>		
5.	RESULTADOS	61
<b>CAPITULO VI</b>		
6.	CONCLUSIONES	68
<b>CAPITULO VII</b>		
7.	RECOMENDACIONES	69
<b>CAPITULO VIII</b>		
8.	PROPUESTA “EL PERFIL DE LIDERAZGO DEL DOCENTE DEL SIGLO XXI”	70
<b>CAPITULO IX</b>		
9.	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	81
<b>ANEXOS</b>		
	Anexo 1	
	Anexo 2	
	Anexo 3	

## RESUMEN

Para elaborar esta investigación se revisaron los documentos más recientes sobre La Reforma Educativa de Guatemala, con el propósito de establecer cuál debería ser el perfil de liderazgo del docente que labora en las escuelas oficiales de educación primaria del país para responder a las demandas de la reforma educativa que requiere, entre otros muchos aspectos, de un facilitador que no sólo conozca los aspectos metodológicos y prácticos del proceso de enseñanza – aprendizaje dentro del marco constructivista, sino los aspectos sociales y psicológicos que determinan las características de los grupos de educandos en los cuales el docente ha ejercer un liderazgo efectivo. Con estas premisas se elaboró un instrumento que fue validado por expertos y por un grupo de cincuenta docentes que laboran en cinco escuelas del sector oficial de municipio de El Tejar, Departamento de Chimaltenango.

Los resultados permitieron determinar que, en general, la mayoría de los maestros encuestados están de acuerdo con el perfil inicial propuesto que incluye características que debieran prevalecer en las áreas de **Liderazgo Docente** o capacidad de influir en forma positiva despertando las potencialidades individuales de cada alumno; **Moral y Ética del docente**, entendida como una conducta ejemplar, digna de imitar por los estudiantes; **Vocación y Formación Académica**, relacionada con los aspectos curriculares de la Reforma Educativa; **Motivación del Docente** para incentivar el desarrollo de las habilidades y destrezas de los educandos; **Metodología del Docente**, la cual debe basarse en métodos constructivistas que induzcan al alumno a un aprendizaje significativo; **Proactividad Docente**, entendida como la capacidad de ofrecer alternativas de apoyo a las diferencias individuales de cada estudiante y **Proyección Cultural del Docente**, para crear una relación positiva que favorezca el crecimiento y desarrollo de la comunidad educativa donde labora, ayudando a la construcción de una sociedad más justa y equitativa.

El informe de la investigación se divide en seis capítulos.

El primer capítulo contiene la **Introducción** en la cual se describe, en forma breve, los planteamientos y el propósito de la investigación y el por qué de la propuesta del perfil de liderazgo del docente de la educación primaria guatemalteca.

El segundo capítulo contiene el **Marco Conceptual** en el que se describen algunos antecedentes relacionados con el perfil del liderazgo docente, así como la justificación, la pregunta de investigación, los objetivos y las variables. También se especifican los alcances y límites de la investigación y el aporte que se considera brindar, tanto a la comunidad educativa, como a la Universidad Galileo.

El tercer capítulo, **Marco Teórico**, desarrolla aspectos teóricos sobre el tema y que es el resultado de la consulta bibliográfica de textos, revistas, documentos, libros, así como de información consultada en Internet. Aquí se describe la tipología referente a liderazgo aplicado a la labor docente, así como lo concerniente a la transformación curricular y las características de liderazgo que debe tener el docente para coadyuvar a hacer una realidad la Reforma Educativa.

En el cuarto capítulo, se describe la **Metodología** seguida para concluir la investigación por lo que describe los sujetos, los instrumentos y el procedimiento seguido.

En el quinto capítulo, **Resultados**, se analizan los resultados obtenidos durante el proceso de validación de la propuesta que se incluye en el Capítulo Seis.

Finalmente se incluyen los capítulos **Conclusiones y Recomendaciones**, así como el de Referencias Bibliográficas. El informe también incluye, como **Anexo**, la propuesta original, sin validar y el instrumento que sirvió para la segunda validación.

## CAPITULO I

### 1. INTRODUCCION

Si bien, dentro del enfoque curricular actual, es el estudiante el protagonista más importante del proceso educativo, no se puede negar el hecho de que el principal mediador de ese proceso es el docente. Por ello, en el proceso tendiente a mejorar la calidad de la educación primaria en Guatemala, se ha insistido en la necesidad de profesionalizar a los maestros con el fin de que ejerzan un liderazgo que les permita, no sólo desempeñar su función docente, sino ser un pilar en la transformación socioeconómica de las comunidades guatemaltecas. De hecho, los maestros guatemaltecos siempre han tenido un rol de liderazgo, tanto en el aula como en la comunidad pero, en algunos casos, ese liderazgo se ha visto disminuido por una serie de factores entre los que destacan las limitaciones que impone una formación tradicional, la falta de interés en la auto superación y la autoformación, la falta de compromiso en el proceso educativo y en las adaptaciones metodológicas, así como su propio contexto sociocultural y lingüístico.

Enmarcado en lo anterior, el Ministerio de Educación se ha planteado, dentro de sus metas principales, rescatar el liderazgo del docente para que participe activamente en la vida de la comunidad (**Meta “La Escuela es de la Comunidad”**)<sup>1</sup> y para que mejore los procesos de enseñanza-aprendizaje que se llevan a cabo para alcanzar la meta **“Educación en un Mundo Competitivo”**, metas que implican una transformación curricular general que responde a los retos planteados en el Diseño de la Reforma Educativa.

Por ello, esta investigación se realiza con el propósito de proponer el Perfil de Liderazgo del Docente del Siglo XXI, entendido como las funciones que le ayuden a responder al reto actual de la profesión que implica, entre otras cosas, un nuevo

---

<sup>1</sup> Ministerio de Educación (2005). Memoria de Labores 2005.

estilo docente resultante de la toma de conciencia, de la revaloración de su función, de la recuperación de su vocación y de la revisión de su papel como autoridad ética y moral<sup>2</sup> para transformarse en un líder que promueva la paz, la esperanza, el diálogo, la autoestima, los valores éticos y morales y el sentido de superación en los educandos, así como la promoción de una formación ciudadana donde impere el respeto mutuo y el respeto a la pluriculturalidad y el multilingüismo del país.

De acuerdo con lo anterior, la propuesta está centrada en el ente transformador de la educación que es el docente quien, consciente de la necesidad de realizar una verdadera reforma en la educación, debe tomar en cuenta que el centro del proceso educativo es el alumno(a), en el que debe estimular el desarrollo de habilidades, destrezas y conocimientos, así como cultivar actitudes y hábitos favorables para su desarrollo integral, familiar y comunitario. Por ello, dado que la Reforma Educativa exige un liderazgo docente que facilite el proceso de transformación curricular se presenta la siguiente propuesta del **PERFIL DE LIDERAZGO DEL DOCENTE DEL SIGLO XXI**, que es una herramienta básica para desarrollar el liderazgo del docente dentro del proceso de Reforma Educativa del Nivel Primario.

El informe de la investigación se divide en seis capítulos.

El primer capítulo contiene la **Introducción** en la cual se describe, en forma breve, los planteamientos y el propósito de la investigación y el por qué de la propuesta del perfil de liderazgo del docente de la educación primaria guatemalteca.

El segundo capítulo contiene el **Marco Conceptual** en el que se describe algunos antecedentes relacionados con el perfil del liderazgo docente, así como la justificación, la pregunta de investigación, los objetivos y las variables. También se especifican los alcances y límites de la investigación y el aporte que se considera brindar, tanto a la comunidad educativa, como a la Universidad Galileo.

---

<sup>2</sup> El enfoque ético y moral se entiende como las actitudes y comportamientos que se tengan en el aula con los y las alumnas, con directrices para superar las dificultades, en el que la persona toma decisiones en beneficio personal, familiar y social, sin recurrir a la moral acusadora.

El tercer capítulo, **Marco Teórico**, desarrolla aspectos teóricos sobre el tema, que es el resultado de la consulta bibliográfica de textos, revistas, documentos, libros, así como de información consultada en Internet. Aquí se describe la tipología referente a liderazgo aplicado a la labor docente, así como lo concerniente a la transformación curricular y las características de liderazgo que debe tener el docente para coadyuvar a hacer una realidad la Reforma Educativa.

En el cuarto capítulo, se describe la **Metodología** seguida para concluir la investigación por lo que describe los sujetos, los instrumentos y el procedimiento seguido.

En el quinto capítulo, **Resultados**, se analizan los resultados obtenidos durante el proceso de validación de la propuesta que se incluye en el Capítulo Seis.

Finalmente se incluyen los capítulos **Conclusiones y Recomendaciones**, como el de Referencias Bibliográficas. El informe también incluye, en el **Anexo**, la Propuesta Original, sin validar y el instrumento que sirvió para la segunda validación.

## CAPITULO II

### 2. MARCO CONCEPTUAL

El fin de la educación es formar a la persona humana, con capacidad para participar de la vida de la comunidad de acuerdo a principios, valores e intereses y con disposición para aprender, crear y transformar su estilo de vida. Esto destaca la responsabilidad que tiene el docente en la formación integral del educando ya que el desarrollo de la persona se realiza mediante la actividad, la comunicación, su forma de interactuar con otros, etc. En ese aprendizaje las relaciones interpersonales, las que se dan entre maestro – alumno son muy importantes.

Además educar exige del docente responsabilidad y flexibilidad y, ante todo, su compromiso con un proceso continuo de actualización y de disposición permanente a aprender y a construir conocimientos sobre su propia práctica. Aunado a ello, en el proceso de transformación curricular, resultante de lo propuesto en la Reforma Educativa, los maestros no sólo deben estar conscientes de las competencias que han de desarrollar en sus alumnos, sino dominar los contenidos que serán objeto de enseñanza, sin olvidar el contexto social del educando.

Esa transformación curricular que ha sufrido el sistema educativo guatemalteco, principalmente relacionado con el desarrollo de competencias y contenidos, ha sido producto de diez años de esfuerzo desde que se firmaron los Acuerdos de Paz y se inició el proceso de Reforma Educativa resultante, lo cual se analiza en el apartado siguiente.

## 2.1 Antecedentes

Desde hace décadas, el Sistema Educativo Nacional ha fracasado en responder a las necesidades de la población guatemalteca. No obstante, las demandas sociales, económicas, políticas, culturales y educativas, muchas de ellas derivadas de los Acuerdos de Paz firmados en 1996, sugieren cambios radicales en el sistema, lo que implica implementar nuevos modelos curriculares que faciliten el desarrollo de procesos de aprendizajes significativos, para los que el liderazgo del docente es fundamental.

En ese sentido, los Acuerdos de Paz, especialmente el Acuerdo Sobre Identidad y Derechos de los Pueblos Indígenas, perfilan una agenda política, cultural y educativa que “destaca la construcción de una sociedad multicultural basada en el respeto, la tolerancia y la promoción de la identidad. En esta dimensión, la educación es el instrumento para el logro de esta meta”<sup>3</sup>. De igual manera, el Acuerdo sobre Aspectos Socioeconómicos y Situación Agraria retoma la necesidad de transformar el Sistema Educativo, para garantizar la construcción de una sociedad pluricultural, con valores que propicien la realización personal, familiar y social del educando.

En este proceso de Reforma educativa, se conformó la Comisión Paritaria para la Reforma Educativa (COPARE), integrada por delegados gubernamentales y de organizaciones de la sociedad civil (indígenas y no indígenas), con la finalidad de diseñar el proceso de Reforma Educativa.

Uno de los logros de esta comisión fue la elaboración del “Diseño de Reforma Educativa”, que en el inciso D, numeral 5 (p.26) que se refiere a la Situación Educativa (área técnico-pedagógica), señala los esfuerzos realizados a lo largo de los años para adecuar el currículo del nivel primario, aunque se reconoce que los

---

<sup>3</sup> Noj X. Mario y Puac Francisco. Usuk'e'l Uxe'al Mayab' Tijonik. Lineamientos del Marco Curricular de Educación Maya. CNEM. 2005. P. 17

esfuerzos no fueron suficientes para gestar cambios significativos en la formación de los estudiantes.<sup>4</sup>

Posteriormente, se crea la Comisión Consultiva para la Reforma Educativa, mediante Acuerdo Gubernativo No. 748-97 del 29 de octubre de 1997, que se integró con representantes de diferentes instituciones gubernamentales y no gubernamentales, educativas y sociales. Además, se conforman los Consejos de Educación a nivel Departamental y Municipal, cuya responsabilidad es analizar la propuesta del magisterio nacional, de todas las regiones del país, para consensuar la Propuesta de Reforma educativa. De esa propuesta surge, posteriormente, la concepción de la transformación curricular que debe sufrir el país y que sirve de marco para la propuesta del Currículo Nacional Base.

El Currículo Nacional Base para la Educación Primaria de Guatemala (MINEDUC 2004), contempla tres niveles de concreción curricular: el Nacional o Macrocurrículo, donde se especifican las competencias que deben alcanzar los educandos de todo el país; el Mesocurrículo que establece los contenidos a desarrollar a nivel regional, según las características y necesidades de sus habitantes y el currículo a Nivel Local que destaca los contenidos y estrategias de aprendizaje propios de cada comunidad. A su vez, cada currículo contempla los cuatro ejes definidos en el Diseño de Reforma Educativa, así como sus componentes y subcomponentes como se muestra en la tabla siguiente. (MINEDUC, 2004).

---

<sup>4</sup> Comisión Paritaria de Reforma Educativa. DISEÑO DE REFORMA EDUCATIVA. 1998

Tabla 2.1

**Los ejes de la Reforma Educativa y su relación con los ejes del Currículo Nacional Base**

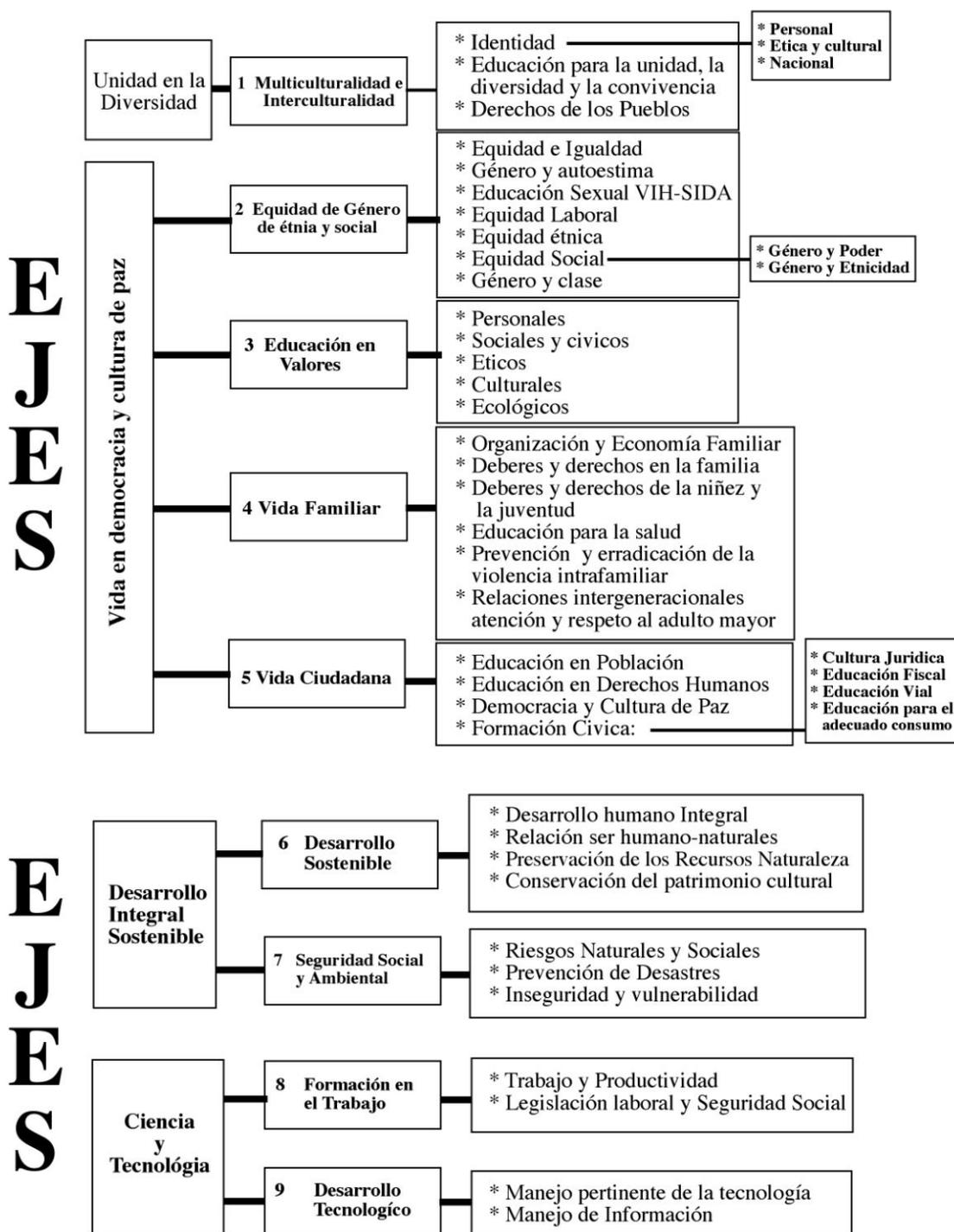
Ejes de la Reforma Educativa	Ejes del Currículo
Unidad en la Diversidad	1. Multiculturalidad e Interculturalidad
Vida en Democracia y Cultura de Paz	2. Equidad de género, de etnia y social 3. Educación en valores 4. Vida familiar 5. Vida ciudadana
Desarrollo Integral Sostenible	6. Desarrollo sostenible 7. Seguridad social y ambiental
Ciencia y Tecnología	8. Formación en el Trabajo 9. Desarrollo Tecnológico.

Fuente: (MINEDUC, 2005)

Se aprecia entonces que el objetivo de la Reforma Educativa es transformar, en forma participativa, el actual sistema educativo para que responda a las necesidades de la población, impulsando la formación para la paz y la democracia, los valores éticos, sociales y productivos, en una sociedad multicultural, plurilingüe y pluricultural que se desarrolla en un contexto socialmente cambiante.

A continuación se presenta la Gráfica que resume los ejes de la Reforma Educativa, así como los ejes del Currículo Nacional Base.

Gráfica 2.1



Fuente: MINEDUC (2004 )

Para comprender la Reforma Educativa en Guatemala se considera necesario conocer las reformas que algunos países de Latinoamérica han impulsado en materia educativa. Por ejemplo Rico Montero, Bonet Cruz, Castillo Suárez, García Ojeda, Rizo Cabrera y Santos Palma (2001), comentan el nuevo currículo propuesto para la Educación Primaria en Cuba, en el cual se estructura el proceso educativo a partir del alumno como centro de los distintos momentos de la actividad del aprendizaje, orientándolo hacia la búsqueda de éste, con contenidos activos. Además atiende las diferencias individuales de cada educando para estimular la formación de conceptos y el desarrollo de procesos lógicos de pensamiento, elevando su capacidad de resolver sus propios problemas.

El nuevo currículo de Cuba se centra en la formación integral de la personalidad del educando, desde los primeros grados, para interiorizar conocimientos y actitudes valorativas que reflejen sus sentimientos, así como formas de pensamiento y comportamiento acordes a los valores éticos, morales y patrios. Por ello, además de los contenidos curriculares previstos en los programas de estudio de las diferentes asignaturas, se incluyen ejes transversales que garantizan aprendizajes para la vida. Rico Montero (et. al. 2001), señala algunas características del Diseño Curricular de Cuba:

- De carácter lúdico
- Integrado
- Concreto
- Con equilibrio entre cada actividad (grupal e individual)
- Da paso a la diferenciación de las asignaturas
- Da paso a la abstracción
- Individualizado y socializado

Por su parte, Arredondo (2004) expone que la educación de hoy debe cifrarse en el saber ser, para conocer y para el saber hacer; esto quiere decir que los docentes deben facilitar básicamente procedimientos para el aprendizaje significativo, así

como conocimientos necesarios que coadyuven a la formación integral del educando. Es decir, se pretende una educación basada en competencias que deben ser las metas del proceso de Reforma Educativa.

Por ello, el currículo vigente en Argentina, afirma Arredondo (2004), tiene como objetivo la formación de ciudadanos con juicio crítico y valores éticos y morales, que se logran al alcanzar las distintas competencias, entre las que están:

- Competencia comunicativa
- Competencia lógica
- Competencia en la resolución de problemas
- Competencia de trabajo en equipo
- Competencia informática.

Como se aprecia, los nuevos currícula que se han implementado en otros países se centran en el educando y se enfocan en el desarrollo de competencias; por esta misma razón el nuevo currículo de educación del nivel primario planteado en la Reforma Educativa de Guatemala, está basado en los postulados planteados por Jacques de Loris en el informe de la UNESCO, al decir que la educación encierra un gran tesoro, centrando la educación en el niño y la niña y en el desarrollo de sus habilidades comunicativas, las competencias lógico matemáticas y en el saber ser, saber conocer, saber hacer y saber comunicarse. Pero, para lograr lo anterior, es necesario que el docente ejerza un rol de liderazgo acorde a la sociedad guatemalteca que se pretende construir.

## **2.2 Justificación**

Como se mencionó, la educación, dentro del proceso de reforma educativa, necesita la participación activa del docente quien, a través de su liderazgo, debe hacer efectiva la implementación del nuevo currículo para la formación del nuevo ciudadano y la construcción de una sociedad multicultural, intercultural y

multilingüe, que genere nuevas relaciones interétnicas y mejores condiciones de vida. Este nivel de implementación del nuevo currículo exige compromiso, autoformación y capacitaciones constantes alrededor de contenidos de tipo técnico-pedagógico, procedimentales, de gestión educativa, de herramientas de evaluación así como de liderazgo, entre otros.

En esta dimensión, el docente debe ser un agente de cambio que forme ciudadanos respetuosos de los derechos de los demás, con valores éticos, culturales, morales, humanos y sociales y que valore su propia cultura y la cultura de paz; se espera también que, al mismo tiempo, propicie la democracia participativa. Además, el docente, como líder y facilitador de los procesos de aprendizaje, debe generar un efecto multiplicador en sus alumnos para que puedan acceder a niveles más altos de actuación y de productividad lo que implica brindarles una educación integral, vinculada con aprendizajes significativos para la vida. Ello implica elaborar un perfil de liderazgo docente a partir de distintas dimensiones que, posteriormente, podría trabajarse en talleres de capacitación para socializarlo. Establecer las características de ese liderazgo fue precisamente lo que condujo a realizar esta investigación.

### **2.3 Pregunta de Investigación**

Dado que la Reforma Educativa plantea los retos que debe vencer el docente para formar ciudadanos capaces de transformar su realidad, la pregunta que se pretende responder es **¿Cuál debería ser el perfil de liderazgo del docente en la aplicación del modelo curricular que propone la Reforma Educativa para la Educación Primaria?**

## **2.4 Objetivos**

De la pregunta se derivan los objetivos siguientes

### **2.4.1 Objetivo General**

Plantear una propuesta del perfil de liderazgo del docente para la aplicación del modelo curricular del nivel de Educación Primaria enmarcado en la Reforma Educativa.

### **2.4.2 Objetivos Específicos.**

- Elaborar el perfil de liderazgo del docente para el desarrollo y aplicación del currículo que propone la Reforma Educativa en la Educación Primaria.
- Validar el perfil de liderazgo propuesto

## **2.5 Descriptor**

El descriptor es el perfil de liderazgo del docente del Siglo XXI y está enmarcado en el modelo curricular del nivel de Educación Primaria resultante de la Reforma Educativa

## **2.6 Definición Conceptual**

**Perfil de Liderazgo del docente:** Es la influencia interpersonal ejercida en el aula, dirigida a través de procesos de comunicación humana para la consecución de uno o varios objetivos específicos (Chiavenato, 1998).

## **2.7 Definición Operacional**

En esta investigación, el Perfil de liderazgo del docente es el perfil resultante del proceso de validación de la propuesta.

## **2.8 Delimitación**

A continuación se indican los alcances y límites de la investigación.

### **2.8.1 Alcances**

Al conformar el marco teórico que fundamenta el perfil de liderazgo del docente del siglo XXI, se identificaron los siguientes aspectos: liderazgo docente, moral y ética del docente, vocación y formación académica del docente, motivación, metodología didáctica, proactividad docente y proyección cultural del docente. Estos aspectos permiten elaborar una propuesta que incluye varias características.

Inicialmente la propuesta es presentada a Licenciados en Pedagogía y Ciencias de la Educación y Licenciados en Administración Educativa, conocedores del proceso de Reforma Educativa quienes la validaron y proporcionaron sugerencias para mejorarla.

Luego de incluir las sugerencias resultantes de la primera validación, se valida la propuesta con la consulta a cincuenta docentes que laboran en las cinco escuelas del nivel primario del sector oficial del municipio de El Tejar, del Departamento de Chimaltenango.

El resultado de esta segunda validación permite determinar que la propuesta es bien aceptada por los docentes encuestados.

### **2.8.2 Límite**

La propuesta del trabajo de investigación no fue validada ni a nivel departamental ni a nivel nacional ya que sólo se tomó como referencia una muestra, a conveniencia, de la población.

## **2.9 Aporte**

La propuesta de Perfil de Liderazgo del Docente del Siglo XXI está fundamentada en la Reforma Educativa, así como en diversos documentos sobre liderazgo y liderazgo docente. La propuesta es una contribución al Ministerio de Educación ya que, a la fecha, no se ha establecido el perfil que

debe satisfacer el docente del Siglo XXII por lo que puede utilizarse, en el futuro, como referencia para capacitar a los docentes en servicio y hacer conciencia en el maestro que su función primordial es edificar con su actitud y talento la base de la sociedad futura.

También es un aporte a la Universidad Galileo para que le sirva como base para la elaboración de los planes de las futuras carreras o las revisiones que se hagan de las carreras ya existentes.

## CAPITULO III

### 3. MARCO TEORICO

A continuación se desarrollan algunos temas tendentes a comprender cuál es el perfil de liderazgo que deben dirigir las actividades del docente dentro del proceso de transformación curricular resultante de la Reforma Educativa.

Lemus (2004) comenta que el docente, maestro o educador, es la persona que ejerce cierta influencia sobre los educandos o alumnos para modificar su ser. También Nassif, citado por Lemus (2004), dice que “es todo lo que ejerce influencias, lo que posee educatividad, esto es, energía para formar a los hombres a través de acciones y en procesos conscientes e inconscientes” (pp 51). La energía mencionada por Nassif no es más que el liderazgo que el docente posee para orientar el hecho educativo.

Según San Agustín y Santo Tomás de Aquino, citados por Díaz Barriga (2001), al maestro se le considera como un apóstol proyectando una identidad profesional tipificada como prototipo de hombre ideal; este calificativo aún tiene bastante repercusión en la escuela actual. Sin embargo, Díaz Barriga (2001) identifica el trabajo realizado por el docente como una tarea que surge de la vinculación del actuar docente en función de un proyecto educativo; es decir la relación que existe entre la tarea puramente docente y las políticas del Ministerio de Educación; entonces el ejercicio de dicha profesión no es totalmente libre sino se rige por una serie de prescripciones para su desempeño, cumpliendo con un tiempo específico, horarios establecidos y planes de clase.

Desde este punto de vista, la mayoría de docentes guatemaltecos ejercen una función tradicional, pues el docente se somete a la relación única entre su función docente y las políticas del Ministerio de Educación. Si su liderazgo estuviese en función de la comunidad, su relación sería, en primera instancia, comunidad y

función docente, pues es la comunidad la que le indica, acorde a sus necesidades, los tipos de proyectos educativos que se deberían desarrollar.

### **3.1 Liderazgo**

El liderazgo es una acción que toda persona debe ejercer y desarrollar en sus diferentes labores; hay varias definiciones sobre liderazgo.

Casares Arrangoiz (2001) afirma que liderazgo es la capacidad que posee un individuo, de influir en otras personas para el logro de objetivos determinados y que permite dirigir grupos de seres humanos para encauzarlos a alcanzar metas determinadas. De acuerdo con el autor

“El líder es el respaldo del equipo, es el que potencia a otros para que desarrollen sus inquietudes, iniciativas y creatividad; es quien fomenta la responsabilidad, el espíritu de equipo, el desarrollo personal y especialmente es el artesano de la creación de un espíritu de pertenencia que los une para colaborar y decidir las acciones a tomar”. (pp. 89)

Asimismo Chiavenato (1998), manifiesta que liderazgo es la influencia interpersonal que se ejerce en determinada situación, por medio del proceso de comunicación, orientado al logro de un objetivo a través de diferentes actividades. En este sentido, el líder tiene la capacidad de utilizar diferentes formas de poder para influir en la conducta de sus seguidores dirigiéndolos al logro de sus metas ya que las personas suelen hacer lo que sus líderes dicen y no lo que otros les dicen que hagan (Chiavenato 1998).

Todo líder debe ser el primero en dar el ejemplo de servicio hacia los demás y saber cuándo brindarlo, puesto que las personas buscan en quien creer para luchar por un bien común; el líder delega funciones y trabaja en equipo (Anónimo, 2005).

Sin embargo, ser líder es una responsabilidad y un trabajo difícil, que no todos las personas pueden desempeñar porque implica responsabilidad de trabajar hacia una meta en común lo que significa que debe dejar de tratar de hacerlo todo, sin importar qué tan difícil sea y permitir que otras personas del equipo compartan la responsabilidad por las actividades.

Lo anterior significa que el líder debe ser auténtico, integral y ético; debe ser social; con capacidad de relacionarse y comunicarse con las personas; debe creer que no hay límites para expresar sus habilidades, sus conocimientos, su inteligencia y su reputación como ciudadano ejemplar (Anónimo 2005). En ese sentido, se puede afirmar que, tanto el liderazgo como el aprendizaje son dialécticos; ello significa que el líder no es el que lo sabe todo, pero el que está dispuesto a aprender cosas nuevas con las experiencias vividas (Kennedy s.f.).

En la actualidad, el líder enfrenta el reto cotidiano de desarrollar habilidades para conducir el cambio y, a la vez, influir en otras personas; es así como se consolida el papel que desempeña el docente dentro de la educación de un país. El docente, como líder, debe propiciar que los alumnos participen en las actividades programadas, bajo su coordinación y facilitación, proporcionando las directrices claras y correctas con capacidad de motivar la productividad de los alumnos a fin de obtener éxito.

Por el otro lado, el Currículum Nacional Base del Primer Ciclo de Educación Primaria (Ministerio de Educación 2005), afirma que los docentes son los encargados de desarrollar los procesos de transformación curricular ya que son los actores del proceso de mejoramiento de la calidad educativa, debiendo convertirse en verdaderos líderes del salón de clases. Al respecto Casares (2001), afirma que el perfil de liderazgo del docente es el del líder moderno quien dirige, orienta, escucha, promueve y fortalece los esfuerzos de los alumnos hacia un aprendizaje para la vida que le permita transformarse en un agente de cambio para la nueva sociedad. Asimismo Gandhi, citado por Casares (2001), afirma que un maestro

líder es la persona capaz de fomentar visiones futuristas, es decir que debe ser el forjador y promotor del futuro de sus alumnos, orientándolos y dirigiéndolos hacia la imaginación y reflexión de un mañana mejor. Por lo tanto, los verdaderos maestros establecen compromisos de superación en sus alumnos.

Por su parte Barnard, citado por Lemus (2004), expresa que el docente, como líder, es la persona capaz de influir en sus alumnos para el logro de objetivos determinados, ya que puede inspirar, motivar, influir y lograr cambios de conducta útiles en la vida, convenciéndolos de que cada uno de ellos puede establecer el mecanismo para realizar lo que se proponga.

Es así como el líder docente actual debe realizar un sinnúmero de funciones que le faciliten interactuar con sus estudiantes y con el entorno educativo, dirigiendo con eficiencia y eficacia el proceso de aprendizaje; para ello debe conocer todos aquellos aspectos que puedan afectar la formación integral del educando y realizar las acciones necesarias para que la formación no sea interrumpida. Para entender su papel de liderazgo, en los apartados siguientes se desarrolla la teoría sobre modelos, teorías y estilo de liderazgo.

### **3.1.1 Modelos de Liderazgo**

El liderazgo es una capacidad que, cada vez más, es apreciada en el desempeño laboral; por ello muchos autores han tratado de comprenderlo como se muestra en los modelos que se explican a continuación.

#### **3.1.1.1 Modelo de contingencia de Fiedler.**

Según Robbins y Coutler (2000), éste fue el primer modelo de contingencia completo sobre el liderazgo y fue desarrollado por Fred Fiedler. El modelo indica que los grupos eficaces dependen de un acoplamiento entre el estilo del líder para

interactuar con sus subordinados y el grado en el cual la situación le permite tener las facultades de control e influencia. Fiedler sostiene que las personas se convierten en líderes no sólo por sus atributos personales, sino por cómo se comportan ante diferentes situaciones y por la interacción que promueven con los miembros de cada grupo.

Fiedler detectó tres dimensiones críticas de la situación de liderazgo que contribuyen a determinar cuál es el estilo de liderazgo más eficaz. Estas dimensiones son (Robbins y Coulter, 2000):

- **El poder otorgado por el puesto:** es el grado de poder que posee una persona según el puesto que desempeña en una institución y que le permite conseguir lo que quiere de los miembros del grupo al seguir sus instrucciones; en otras palabras, es la autoridad que posee una persona según el cargo que desempeña y que le permite ejercer cierta influencia para obtener con facilidad buenas respuestas de sus seguidores. En relación al liderazgo docente, es necesario reconocer que posee un alto grado de poder dentro del salón de clase el cual le permitiría alcanzar los objetivos propuestos dentro de su planificación, por medio de procesos desarrollados dentro del aula si ejerce una influencia positiva en los alumnos quienes seguirían sus instrucciones para el logro del aprendizaje.
- **La estructura de las tareas:** De acuerdo con Fiedler (Robbins y Coulter, 2000) es el grado en el cual el líder puede asignar claramente las tareas y responsabilizar por ellas a los individuos, ya que si las tareas son claras, será más fácil controlar la calidad del desempeño y la responsabilidad de los miembros del grupo. Al respecto, es necesario reconocer que el docente es la autoridad dentro del salón de clase y que, según como estructure los procesos educativos a desarrollar y asigne las tareas, será la respuesta de los alumnos. En este sentido, el docente es el encargado de fomentar el sentido de responsabilidad en sus estudiantes.

- **Las relaciones líder – miembros:** Fiedler (Robbins y Coulter, 2000) consideró a esta dimensión como la más importante ya que se relaciona con el grado en que los miembros del grupo se sienten satisfechos con su líder y es lo que les permite tener confianza, seguridad y respeto, por lo que están dispuestos a seguirlo y a realizar las tareas que les encomienda. En otras palabras, es la capacidad de interrelacionarse con los miembros de su grupo, delegando funciones e incrementando confianza. En ese sentido, el docente debe ser un líder que inspire confianza, seguridad y respeto en sus alumnos para que exista una relación armoniosa y puedan compartir la responsabilidad de alcanzar las metas propuestas, compartiendo con ellos sus conocimientos, aptitudes y valores.

Por su parte, Robbins y Coulter (2000) comentan que Fiedler expone un modelo de contingencia del liderazgo donde destaca que el líder orientado a las tareas sería el más efectivo en condiciones “desfavorables” o “favorables”. En otras palabras, cuando el puesto le otorga al líder un poder débil, la estructura de las tareas es poco clara y las relaciones líder – miembros son deficientes. Por el contrario, cuando el poder otorgado por el puesto es fuerte, las estructuras de las tareas son definidas claramente y existen buenas relaciones entre los miembros del grupo y el líder.

Según el modelo de contingencia de Fiedler, el docente debe ser capaz de convertir la escuela en un lugar interesante, incrementar el deseo de saber y el trabajo en equipo de manera responsable, estimular una interacción entre los estudiantes y aprender a convivir, a discutir y a producir resultados en situaciones favorables para una buena formación ciudadana.

### **3.1.1.2 Modelo ruta-meta de liderazgo.**

De acuerdo con Robbins y Coulter (2000) este modelo fue desarrollado por House quien puntualizó “que el comportamiento de un líder es aceptable para sus

seguidores mientras lo consideren como una fuente de satisfacción... ”( pp 534 ). Esto significa que, en la conducta propia del liderazgo se consideran las necesidades de los miembros del grupo, mostrando interés por su bienestar y creando un ambiente agradable. Esta actitud ejerce un fuerte impacto sobre el desempeño de los miembros del grupo, en caso de que se sientan frustrados o insatisfechos.

Por el otro lado, Davis Keith (1999) considera que los líderes identifican las necesidades existentes entre los empleados y luego proponen metas adecuadas para enlazar el cumplimiento de las metas con las retribuciones y para aclarar las relaciones de expectativa e instrumentalización; esto permite eliminar barreras al desempeño y ofrecer orientación al empleado.

Por lo tanto, el término ruta – meta proviene de la idea de que los líderes eficaces muestran el camino correcto para ayudar a sus seguidores a alcanzar las metas de trabajo propuestas, facilitando el recorrido y reduciendo al máximo los obstáculos que se encuentren para llegar al objetivo propuesto. Al respecto, House identificó cuatro comportamientos de liderazgo (Robbins y Coulter, 2000):

- **Liderazgo participativo:** es aquél que permite a los subordinados influir en las decisiones de líder, ya que éste les consulta y pone en práctica las sugerencias proporcionadas antes de tomar decisiones.
- **Líder dirigente:** hace que sus subordinados sepan lo que espera de ellos, programa el trabajo por realizar y ofrece una guía específica sobre cómo llevar a cabo las tareas.
- **Líder sustentador:** es amigable y demuestra interés por las necesidades de los subordinados.
- **Líder orientado a los logros:** establece metas desafiantes y espera que sus subordinados alcancen el nivel de rendimiento más alto posible por lo que establece metas ambiciosas, busca mejores desempeños y tiene la seguridad de que los subordinados alcanzarán los resultados.

Precisamente, cada una de las dimensiones críticas detectadas por House son características que presentan muchos docentes dentro de su salón de clase ya que, dependiendo de la interrelación que exista entre él y sus alumnos, es el tipo de liderazgo que ejerza y éste está en función del grado de formación que obtuvo, la autoformación y las capacitaciones durante su ejercicio docente. El docente puede en determinadas situaciones presentar liderazgo participativo, dirigente, sustentador y orientador hacia los logros alcanzados por los alumnos.

De la misma manera, el alumno desarrolla su liderazgo aprendiendo del tipo de liderazgo que ejerza el docente en el aula. En ese sentido, aprende a manifestar actitudes de colaboración, de diálogo, de respeto, de tolerancia y de cooperación o, por el contrario, es autoritario, manipulador, impulsivo y coaccionador.

De acuerdo con esta teoría, Robbins y Coulter (2000) afirman que seleccionar uno u otro estilo de liderazgo como el más apropiado depende de la situación ya que las situaciones ambiguas e inciertas pueden ser frustrantes para los miembros del grupo y demandar un estilo más orientado a las tareas. En tal sentido, la conducta del docente es aceptable y satisfactoria para los alumnos en la medida en que estos la conciben como una fuente de satisfacción. En contraste con el punto de vista de Fiedler, House (citado por Robbins y Coulter 200) supone que los líderes son flexibles. De hecho, la teoría de ruta meta implica que el mismo líder puede exhibir cualquiera de los estilos de liderazgo, o todos ellos, según se presente la situación.

Para Robbins y Coulter (2000), esta teoría propone dos tipos de variables situacionales o de contingencia, las cuales moderan la situación entre el comportamiento de liderazgo y los resultados obtenidos. Estas variables incluyen el ambiente (estructura de las tareas, sistema de autoridad formal y grupo de trabajo) que está fuera del control del subordinado y las características personales del subordinado (localización del control, experiencia y capacidad percibida).

Asimismo Davis Keith (1999), identifica cuatro opciones de liderazgo, según el modelo Ruta – Meta:

- **Liderazgo directivo:** el líder se concentra en asignaciones claras de las tareas, proporciona normas de desempeño exitosas y programas de trabajo.
- **Liderazgo de apoyo:** el líder muestra interés en el bienestar y necesidades de los empleados, intentando crear un entorno de trabajo agradable.
- **Liderazgo orientado a logros:** el líder fija expectativas altas hacia los empleados, transmitiéndoles seguridad en su capacidad de cumplir con las metas fijadas, modelando con entusiasmo su comportamiento.
- **Liderazgo participativo:** el líder invita a los empleados a ofrecer aportes en la toma de decisiones.

En ese sentido, tanto los factores ambientales como las características personales de los estudiantes determinan el tipo de comportamiento que el maestro requiere para alcanzar los resultados.

### **3.1.1.3 Modelo de participación del líder.**

De acuerdo con Robbins y Coulter (2000) este modelo, desarrollado por Vroom y Yeton establece la relación entre el comportamiento y la participación del liderazgo, por una parte y la toma de decisiones, por la otra. Dicho modelo es de tipo normativo porque proporciona un conjunto secuencial de reglas o normas que el líder debe seguir para determinar la forma y cantidad de participación en la toma de decisiones, según los diferentes tipos de situaciones presentadas. Este modelo se configura como un árbol de decisiones e incluye siete contingencias en cuanto a la estructura de las tareas y cinco estilos de liderazgo alternativos:

- **El líder Autocrático I** quien toma personalmente la decisión de resolver los problemas que se le presenta a partir de la información recibida en el momento.
- **El líder Autocrático II** quien recibe la información sobre el problema por parte de sus subordinados y después toma la decisión personalmente (aquí el subordinado sólo juega el papel de informante)
- **El Líder Consultivo I**, comparte el problema con los subordinados, solicitando sugerencias e ideas, para después tomar la decisión y resolverlo; puede o no reflejar la influencia de los miembros del grupo.
- **El líder Consultivo II**, es aquél que comparte el problema con los subordinados, solicita sugerencias e ideas para darle solución a los problemas y después toma la decisión, pudiendo o no reflejar en ella la idea de los demás.
- **El líder de Grupo II**: es aquél que comparte el problema con el grupo y, en forma conjunta, generan ideas y evalúan alternativas para llegar a un acuerdo consensuado en torno a una solución.

Al respecto Davis Keith (1999), destaca que la utilidad de esta teoría radica en, por lo menos, tres supuestos:

- “Los administradores pueden clasificar los problemas con toda precisión de acuerdo con los criterios ofrecidos.
- Los administradores son capaces de y están dispuestos a adaptar su estilo de liderazgo a las condiciones de contingencia que enfrentan en cada decisión importante.
- Los empleados aceptarán la legitimidad del uso de diferentes estilos de liderazgo para diferentes problemas”.

Si estos supuestos son válidos, entonces se puede afirmar que el modelo ofrece una valiosa orientación, tanto a los administradores como a los docentes en el sentido de ayudarles a elegir el estilo de liderazgo apropiado en la dirección y

orientación de los procesos de enseñanza – aprendizaje, así como en situaciones de carácter técnico-pedagógico, administrativo y de gestión.

Por lo tanto, el modelo de Vroom y Yetton constituye una guía para ayudar a los docentes a seleccionar el estilo de liderazgo más apropiado a las diferentes situaciones que se les presenten dentro y fuera del salón de clase. El liderazgo es ejercido por aquel docente que proporciona información a sus alumnos, guiándolos hacia lo que espera de ellos, proporciona directrices específicas de cómo realizar los trabajos ejemplificando cómo realizarlos; es amistoso y accesible a las necesidades de los educandos proporcionando retos para que tengan altos niveles de desarrollo personal, colectivo y lograr el aprendizaje.

#### **3.1.1.4 Modelo de la atribución de liderazgo.**

Este modelo de liderazgo comentado por Robbins y Coulter (2000), propone que las personas consideran líderes a quienes tienen algunos rasgos como: inteligencia, personalidad, sociabilidad, gran capacidad verbal, agresividad, comprensión y laboriosidad, características esenciales en un docente.

#### **3.1.2 Teorías del Liderazgo**

Según el Diccionario Enciclopédico Océano (1998), una teoría es un conocimiento especulativo considerado con independencia de toda aplicación; es una serie de leyes que sirven para relacionar determinado orden de fenómenos, es una hipótesis que, en este caso, se relaciona con las características de liderazgo que presenta cada individuo. March y Simon, citados por Koontz y O Donnell (1979), se refieren a la teoría como una agrupación sistemática de principios relacionados entre sí. El papel de la teoría es agrupar y darle estructura al conocimiento de donde surgen los Modelos de liderazgo con su aplicación práctica para entender y predecir el liderazgo que cada individuo aplica en diferentes situaciones. Dentro de las teorías de liderazgo se encuentran las definiciones de distintos tipos.

### **3.1.2.1 Liderazgo carismático.**

Varios autores han tratado de identificar las características del líder carismático. Por ejemplo House, citado por Robbins y Coutler (2000), identificó tres de ellas, las cuales son: grado de confianza extremadamente alto, carácter dominante y firmes convicciones en torno a sus creencias. Por ello, Warren Venís, citado por Robbins y Coulter (2000), después de hacer un estudio con 90 líderes, eficaces y exitosos en Estados Unidos, llegó a la conclusión que todos eran competentes en cuatro aspectos:

- tenían un gran sentido de propósito.
- podían comunicar su visión en términos claros con los que sus seguidores, podían identificarse con facilidad,
- demostraban congruencia y enfocaban sus esfuerzos en el logro de su visión
- conocían sus propias fortalezas y sabían comunicarlas.

Sin embargo, el análisis más completo con respecto a este liderazgo fue realizado por Conge y Kanungo (Robbins y Coutler, 2000). Entre sus conclusiones señalan que los líderes carismáticos tienen una meta idealizada que desean alcanzar y un firme compromiso personal con esa meta; se les percibe como personas no convencionales, son asertivos, tienen confianza en sí mismos y se les considera como agentes de cambio radicales. Las características de los líderes carismáticos, de acuerdo con Robbins y Coulter (2000), son: confianza en sí mismos, visión, capacidad para expresar la visión, convicciones firmes en torno a la visión, un comportamiento fuera de lo común, su apariencia es de un agente de cambio y sensibilidad ambiental.

Entonces el docente con liderazgo carismático es aquél que presenta características que le permiten tener confianza en sí mismo y en el trabajo que realiza, teniendo una visión clara de lo que quiere alcanzar con sus alumnos y es un agente de cambio en pro de la calidad educativa.

### **3.1.2.2 Liderazgo visionario.**

En lo que respecta a este tipo de liderazgo, Koontz (1998) expresa que este líder tiene la capacidad de crear y plantear una visión realista, creíble y atractiva del futuro para una institución o grupo. El líder visionario ve más allá de lo que pueda ocurrir, pues su visión es a largo plazo adelantándose a los acontecimientos, anticipándose a los problemas y pudiendo detectar oportunidades mucho antes que los demás. Este líder no se contenta con lo que hay; es una persona no conformista y creativa, que se anticipa a los hechos pero que, a la vez, persigue resultados por los que lucha. Además, es entusiasta y contagia su entusiasmo; consigue que el equipo le siga y comparta sus objetivos.

En este sentido, se puede concluir que el maestro debe ser un líder visionario para que la tarea que desempeña le permita trazarse metas a mediano y largo plazo, utilizando los recursos que estén a su alcance y haciendo uso de su creatividad para lograr los resultados deseados en el aprendizaje de sus alumnos. Esto le permitirá avanzar con entusiasmo y desarrollar capacidad de visión en el alumno con el fin de transformarse en como hombre o mujer responsable de su desarrollo personal y del de la comunidad.

### **3.1.2.2 Liderazgo de equipo.**

Robbins y Coutler (2000) expresan que en el trabajo de equipo, el líder juega el rol de guía de los miembros del equipo. El trabajo de un líder de equipo es de administrar el límite externo del equipo y facilitarles el proceso de trabajo, aunque también debe tener diversas habilidades como: cultivar la paciencia, capacidad de compartir informaciones, capaz de confiar en otras personas, renunciar a la autoridad y comprender cuándo debe intervenir. El trabajo de un líder de equipo consiste en ser el enlace entre los miembros del equipo, servirles de mediador y propiciar un trabajo en equipo para el logro de sus objetivos.

En conclusión, las instituciones del siglo XXI necesitan de líderes visionarios, emprendedores, propositivos y comunicativos; capaces de liderar procesos, es decir, que posean un perfil distinto al líder autoritario de décadas por lo que, a los actuales líderes se les debe exigir una preparación acorde a las necesidades de los grupos o instituciones donde laboran, que tengan capacidad de comunicación, que sean emprendedores, que busquen el éxito y sean competitivos. Además deben poseer una serie de habilidades, destrezas, actitudes y conocimientos que les faciliten interactuar con el medio y dirigir con eficiencia el trabajo que se les encomienda, debiendo ser innovadores, creativos y progresistas, así como anuentes al cambio social, empresarial y educativo y con capacidad para la toma de decisiones.

Mientras las teorías estudian lo que el líder hace, los modelos plantean la efectividad del estilo de liderazgo que cada individuo presenta en las diferentes situaciones de trabajo. Así las teorías por contingencia tratan de explicar, por medio de modelos determinados, el estilo de liderazgo que manifiesta cada líder, según la situación que se le presente. Por ello, según Lussier y Achua (2002), la teoría se relaciona con el modelo de liderazgo por medio de mediciones de desempeño y por la interacción de variables situacionales con respecto a la personalidad y el comportamiento del líder por lo cual Kraftchenko (1990) considera que el estilo de liderazgo es algo inherente a la personalidad de cada líder y que se caracteriza precisamente por una determinada forma de interacción y de comunicación entre el que dirige el proceso de influencias interpersonales y el equipo o grupo de trabajo.

### **3.1.3 Estilos de Liderazgo**

Dadas las definiciones anteriores sobre el liderazgo, se puede clasificar a las personas por la forma de cómo ejercen su liderazgo. Para ello existen varios estilos de liderazgo, definidos a partir del patrón de conducta que presenta cada persona, según como las demás personas lo perciban. El estilo de liderazgo que cada

persona desarrolla es resultado de sus experiencias, sus capacidades, su formación y actualización de conocimientos. Al respecto Salazar (2005) expresa que, para varios autores, es muy importante la descripción de los tres estilos o tipos básicos de liderazgo los cuales son: el líder autócrata, el líder participativo y el líder liberal. A continuación se describen estos estilos de liderazgo.

### **3.1.3.1 El líder autócrata.**

Salazar (2005) describe a este líder como aquél que asume toda la responsabilidad en la toma de decisiones, fija las directrices, inicia las acciones, dirige, motiva y controla a sus seguidores. Es quien determina las acciones y técnicas para la ejecución de las tareas, determina cuál es la tarea que cada uno debe realizar y quien puede ayudarlo. Considera que solamente él es capaz y competente para tomar decisiones importantes, pues piensa que las personas que guía son incapaces de trabajar por sí mismos. El líder autócrata es dominador, solicita obediencia y adhesión a sus decisiones; le gustan los elogios personales, pero es dado a criticar el trabajo de cada miembro del grupo.

Desde esta perspectiva, el docente autócrata es aquél que dice “en clase mando yo” y se hace lo que ordena. Este tipo de maestro es dogmático y dirige mediante la habilidad de negar o dar recompensas o castigos, según la actitud que muestre el alumno. Con la actitud autócrata del maestro, el alumno es solo reproductor de ideas y se le mutila la capacidad de análisis, propuesta y diálogo; únicamente se limita a realizar lo que se le solicita.

### **3.1.3.2 El líder participativo.**

Según Salazar (2005), el tipo de líder participativo es aquél que permite opinión de los miembros del grupo para la toma de decisiones; consulta siempre antes de decidir qué directrices dar, aceptando las contribuciones que le proporcionan. Este líder escucha y analiza las ideas de los participantes, motivándolos a incrementar

su capacidad de auto control y responsabilidad y brinda apoyo para que, en forma conjunta, se realicen las tareas. Su estilo no es dominante ya que si bien el liderazgo es ejercido por una persona, el trabajo es de todos y la delegación de tareas y responsabilidades se realiza a criterio del equipo. Utiliza críticas constructivas y elogia el trabajo realizado por el equipo.

El docente, como líder participativo, realiza su labor con participación de todos sus alumnos, escucha opiniones y las toma en cuenta; el trabajo que se realiza es en equipo, promueve la participación de todos y se limita a orientar el proceso de aprendizaje. Además, fomenta en los alumnos la capacidad de diálogo, promueve la participación y la capacidad crítica y propositiva, el sentido de trabajo en equipo y la responsabilidad compartida. Todo ello redundando en que el alumno desarrolle su autoestima y su responsabilidad por su proceso de aprendizaje.

### **3.1.3.3 El líder liberal.**

Salazar (2005) comenta que en este estilo de liderazgo, el líder da completa libertad para la toma de decisiones, tanto grupales como individuales, delegando la autoridad en sus seguidores y esperando de ellos la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. La participación del líder liberal, dentro de la tarea del grupo, es limitada ya que la división de tareas queda a cargo del grupo.

El maestro con este tipo de liderazgo proporciona a los alumnos mucha libertad dentro del salón de clases porque sólo le interesa que realicen las tareas no importando cómo lo hagan, con tal de que lo hagan bien; literalmente se lava las manos al no asumir la responsabilidad lo que incide en que se caiga en libertinaje.

Dado el fracaso del sistema educativo actual, es factible suponer como lo hace Casares Arrangoiz (2001) que los docentes, en la educación tradicional, suelen ser líderes autoritarios cuya principal función es la de transmitir conocimientos, por lo que se centran fundamentalmente en el proceso de enseñanza – aprendizaje de las

diferentes asignaturas realizando un trabajo rutinario, burocratizado y con un patrón establecido por las políticas educativas tradicionales. Este maestro es un maestro más, quien debe cumplir, muchas veces con el mínimo esfuerzo o con un comportamiento rutinario, con las obligaciones que se le han asignado; actúa como simple trabajador y el sentido profesional de su labor docente es deficiente, de acuerdo con las demandas actuales.

Este tipo de maestro aún sigue patrones de enseñanza obsoletos, donde el alumno es considerado como receptor del conocimiento y debe mantenerse sentado, pasivo, tomando dictados o copiando lecturas y lecciones de un texto, repitiendo, memorizando y sin tener libertad de expresión; es sumiso, obediente, disciplinado, mecánico y maneja un juicio poco reflexivo acorde con un docente transmisor de conocimientos, que lo sabe todo y lo transmite en clases magistrales, ejerciendo un liderazgo autoritario; todo ello contradice necesariamente lo que promueve el proceso de transformación curricular.

### **3.2 Transformación Curricular**

El MINEDUC (2005), expresa que “la transformación curricular es parte importante del Proceso de Reforma Educativa”, ya que permitirá crear las condiciones necesarias para involucrar a la comunidad educativa a participar activamente y a hacer un compromiso para mejorar los procesos de aprendizaje utilizando los mecanismos necesarios para que la educación que se brinde a los niños y jóvenes esté acorde a la necesidades de la comunidad y a la realidad nacional.

En este proceso de implementación del currículo, es sumamente importante la función del docente por lo que su liderazgo debe estar encaminado a desarrollar el hecho educativo centrado en el educando y generando en él capacidad crítica, de análisis y propositiva, a través del diálogo como medio para la resolución de conflictos, entre otros.

Precisamente, la propuesta de construcción del perfil del liderazgo docente cobra sentido, puesto que es sumamente importante desarrollar en el docente elementos que le permitan elevar su liderazgo docente en la aplicación del currículo.

### **3.2.1 Currículo**

Gamboa (1993) sostiene que currículo es el medio para poner en marcha los propósitos que se han determinado en el proceso escolar. Además menciona que cada alumno tiene un currículo propio e individual que lo hace diferente de los demás, ya que posee capacidades y habilidades diferentes, así como motivaciones e intereses propios.

También Tyler, citado por Gamboa (1993), expresa que: “el currículo se compone de contenidos, métodos de enseñanza y finalidades. Estas tres dimensiones en interacción constituyen el currículo operacional”. La definición anterior expresa que el currículo se conforma de contenidos, lo que le permite al docente saber qué se va a aprender, de métodos que son los medios para dirigir el aprendizaje o cómo se va a aprender y de finalidades o para qué servirá ese conocimiento.

Por su parte Carr y Kemmis (citados por Ruiz, s.f), asocian el currículo con actividades de carácter social y político, que establecen una relación entre la teoría y la práctica, como un proceso reflexivo, no como una relación meramente mecanicista.

Por el otro lado, Suárez Gómez, citado por Koopman (1970), se refiere al currículo como un conjunto de actitudes y experiencias que el alumno realiza en la escuela siguiendo las orientaciones que el educador le proporciona. Significa que cada centro educativo espera un producto como resultado de las actividades educativas que se realizan con los alumnos ya que ellos son los quienes tienen el conocimiento adquirido según las experiencias vividas.

También Álvarez de Zayas (2001) se refiere al currículo como el contenido que se debe construir en las diferentes áreas del conocimiento a fin de alcanzar los objetivos trazados dentro del plan o programa de estudio. Lo anterior permite inferir que, dentro de la educación primaria, el currículo es el contenido programático de cada grado y asignatura que planifica el maestro para llevar a cabo la acción educativa que desarrolla mediante diferentes actividades con los alumnos para alcanzar los objetivos trazados, los cuales deben promover saberes relevantes y significativos que les permitan solucionar los problemas cotidianos que se le presenten.

Según Galo de Lara (2003), el currículo es “la organización progresiva de los aprendizajes en grados, ciclos o niveles educativos y la disposición de las circunstancias que lo hacen posible”. Entonces la práctica curricular ocurre en el diario vivir de la escuela por medio de acciones realizadas por los sujetos que participan en el desarrollo del mismo y el currículo es el camino de todo proceso formativo, donde la escuela traza el modelo a seguir según su planificación, organización, ejecución y control del proceso de aprendizaje, debiendo ser flexible y adaptable al contexto social del educando, para propiciar su formación integral y tomando en cuenta sus necesidades, intereses y motivaciones.

### **3.2.2 El Currículo propuesto por la Reforma Educativa para la Educación Primaria.**

El Sistema de Educación Nacional, históricamente ha respondido a las políticas educativas que cada periodo de gobierno ha querido imponer. Por eso es urgente la promoción de un sistema educativo con políticas de estado definidas, que puedan hacer realidad los fines y objetivos educativos contemplados en la Constitución Política de la República y los visualizados en este proceso de Reforma Educativa que contempla la interculturalidad, el multilingüismo y la educación basada en la cultura de cada pueblo.

Precisamente “la educación tiene como fin primordial el desarrollo integral de la personalidad humana, el conocimiento de la realidad y cultura nacional y universal”. (Constitución Política de la República de Guatemala, pp.21). Por ello el Estado, a través del Ministerio de Educación, es el encargado de velar porque la educación no sólo logre el cien por ciento de cobertura, sino que sea de calidad y, a la vez, gratuita. Actualmente se habla de una reforma educativa que responda a las necesidades, intereses y problemas de la población por lo que el currículo debe ser descentralizado, regionalizado y pertinente a fin de incluir a las diversas culturas guatemaltecas. La Comisión Permanente de Reforma Educativa CNPRE (SAQB’ICHIL – COPMAGUA 1998), menciona que el soporte pedagógico de la Reforma Educativa se fundamenta en la sociedad intercultural que se desea construir, con base en la familia, donde sus miembros aprendan a valorizar su propia identidad y a respetar la identidad de las personas que les rodean, aunque estos pertenezcan a diferentes grupos étnicos.

También menciona que la educación debe ser la vía efectiva para el desarrollo de los valores y conocimientos culturales de los pueblos y que requiere de una dinámica participativa e incluyente que permita formar a la persona humana para la tolerancia y la convivencia pacífica en función del bien común. Por lo tanto, el currículo se centra en las personas y pretende formar líderes capaces de dirigir el desarrollo de sus comunidades.

### **3.2.2.1 Políticas curriculares.**

Según el Ministerio de Educación de Guatemala (MINEDUC 2004), el mayor avance alcanzado en materia curricular en la educación guatemalteca ha sido la definición y construcción del Currículo Base de Educación del Nivel Primario, el cual fue el resultado del trabajo técnico y el diálogo que sostuvo el MINEDUC entre los años 2000 y 2003 con los Consejos de Educación, quienes han sido los representantes de la sociedad civil y quienes visualizaron un nuevo modelo de gestión educativa para el fortalecimiento de la educación nacional en aras de una formación ciudadana con calidad educativa apropiada a las exigencias sociales,

presentes y futuras, así como el pleno desarrollo de la personalidad del individuo, la formación en el respeto a los derechos y libertades y en el ejercicio de la tolerancia dentro de los principios de convivencia democrática, formación en el respeto de la pluriculturalidad, aprecio a los valores básicos que rigen la vida y la adquisición de habilidades que le permitan desenvolverse en los diferentes ámbitos sociales.

Por ello, la Comisión Consultiva para la Reforma Educativa (MINEDUC s.f.) y el Plan de Gobierno del Sector Educativo 2000 – 2004 (MINEDUC 2000), definieron las siguientes políticas para la concreción del nuevo currículo.

- **Equidad:** Facilitar el acceso asistencia y permanencia de toda la población escolar, inclusive la analfabeta y de bajo nivel de escolaridad prioritariamente a la población rural, indígena y de pobreza extrema respetando género, cultura e idioma.
- **Interculturalidad:** Promover, por medio de la educación, el respeto a la diversidad cultural.
- **Calidad/ excelencia:** Propiciar la calidad en todo el sistema educativo propuesto por la reforma educativa la que debe responder a las exigencias de la población meta permitiéndoles un crecimiento integral.
- **Democratización:** Desarrollar procesos participativos dinámicos y flexibles dentro de una descentralización y desconcentración para facilitar la atención a la población demandante.
- **Sostenibilidad:** Promover la sostenibilidad, donde todos los involucrados se comprometan al buen uso de todos los recursos financieros de forma organizada.

El nuevo currículo nacional base está organizado en diversos componentes que faciliten el desarrollo de los aprendizajes en función del contexto sociocultural tomando en cuenta que Guatemala es un país pluricultural, multilingüe y multiétnico. Por ello, la selección de los contenidos programáticos, las destrezas y las actitudes debe ser orientada hacia competencias que se conviertan en estrategias que permitan formar individuos capaces de ejercer sus derechos civiles

y construir un mundo mejor. El MINEDUC (2005) presenta los siguientes componentes del currículo.

- **Competencias Marco** “constituyen los propósitos de la educación y las metas a lograr en la formación de los guatemaltecos y guatemaltecas”. Se refiere a los contenidos de aprendizaje procedimentales, actitudinales y declarativos que encadenados al desempeño, deben realizar los alumnos al egresar del nivel primario.
- **Competencias de Eje:** “señalan los aprendizajes de contenidos... articulados a los problemas y necesidades sociales al currículo integrando la escuela a la vida cotidiana”. Se refiere a los aprendizajes significativos basados en las competencias que le permitan desenvolverse y resolver los problemas que le plantea la vida cotidiana.
- **Competencias de Área** “comprenden las capacidades, habilidades, destrezas y actitudes que los y las alumnas deben lograr en las distintas áreas del conocimiento”. Se refiere a la formación integral de conocimientos, las áreas integradas del currículo. Las competencias son habilidades, destrezas, actitudes y conocimientos/saberes adquiridos en bloque.
- **Competencias de Grado:** son todas las acciones de desempeño que se realizan en el diario quehacer del aula y la escuela donde los alumnos/as deben aprender a conocer, a aprender, a actuar, a vivir y a ser para su desarrollo y formación integral. Son las habilidades, destrezas, actitudes y conocimientos/saberes adquiridos según su nivel, metas y propósitos de grado, de manera que al finalizar el ciclo tengan el conocimiento global.
- **Contenidos:** son los medios por los cuales el maestro desarrolla los procesos del conocimiento. Acorde a las competencias planteadas de grado, de área y nivel, los contenidos son los medios y/o vías por las cuales se logran las competencias ya definidas.
- **Indicadores de logro:** son comportamientos manifestados por los alumnos y alumnas que evidencian el aprendizaje. Es el medio por el cual se verifica el proceso de aprendizaje y el grado de conocimiento adquirido en este

proceso. Sirve para medir los aprendizajes, evaluar el proceso y reorientarlo si fuera necesario.

De acuerdo con MINEDUC (2005), el diseño curricular organiza los aprendizajes en áreas que integran las disciplinas con contenidos de conocimientos generados desde el contexto de los alumnos y alumnas y que se desarrollan y orientan para responder a las necesidades, demandas y aspiraciones de la comunidad educativa para un aprendizaje significativo y funcional para la vida.

### **3.2.3 Función del docente en la aplicación del Currículo propuesto por la Reforma Educativa en la Educación Primaria.**

Según Aldana de Insausti (2004), el perfil docente a nivel general, se entiende como “un conjunto de conocimientos, valores, actitudes, habilidades y destrezas factibles de desarrollar y perfeccionar, para lograr el nivel académico y profesional requerido”. En otras palabras, son las características que califican a un individuo para la obtención de un crédito profesional. Según Casares Arrangoiz (2001), el perfil docente tradicional es el siguiente:

- Desarrolla una educación centrada en la enseñanza
- Utiliza metodologías tradicionales
- Su prioridad es la información
- Transmite de conocimientos
- Propicia la educación pasiva
- Realiza trabajo individualizado
- Imparte conocimientos fuera del contexto comunal
- Tiene un acomodamiento pedagógico
- Falta de motivación
- Falta de profesionalismo
- Bastante irresponsable
- Falta de vocación
- Falta de visión y misión

Esto contradice lo afirmado por Pérez (1992) quien, al citar a Viñas Cirera expresa que una Reforma Educativa espera de los docentes lo siguiente:

- Autonomía de decisión, elaboración y ejecución del currículo a partir del trabajo sistemático y en equipo.
- Atención a la integración de la diversidad cultural de los alumnos.
- Atención a las diferencias individuales.
- Flexibilidad en impartir los conocimientos técnicos que permitan a los niños y niñas la evaluación de su entorno social y escolar, así como su adaptación al mismo.
- Preocupación por el desarrollo de una cultura de evaluación y auto evaluación.
- Permitir la participación activa de los alumnos en las diferentes actividades que se realizan dentro y fuera del aula; así como de la organización, programación y evaluación de los mismos.

Por el otro lado, Casares Arrangoiz (2001), expone que la función del docente deberá ser: la de un “agente de cambio, que entiende, promueve, orienta y da sentido al cambio... que transforma a todos (pp. 118)”. Todo ello lleva a redefinir la misión del docente guatemalteco en el marco de la reforma educativa. Según Thompson (s.f.), la palabra misión proviene del latín *mittere*, que significa mandar o enviar, “es la razón de ser, el propósito o la obra que siente necesidad de a realizar”. Ello permite inferir que la misión del docente es la vocación que posee o construye, es decir el llamado interno para realizar la tarea educativa, sintiendo un alto grado de satisfacción personal y una entrega permanente de lo que realiza. Por ello, los verdaderos maestros son líderes que se sienten llamados a realizar la misión de educar generaciones a las que se entregan de lleno (Casares Arrangoiz, 2001), situación que los hace trascender más allá de lo cotidiano y los apasiona y envuelve (Maslow, citado por Casares Arrangoiz 2001).

Hernández (1999) concibe la misión del maestro como la que le permite “ asumir la responsabilidad de realizar las tareas del proyecto institucional, convertirse en un investigador de necesidades y potencialidades de la comunidad local y nacional, capaz de trabajar en equipo en la realización de una tarea compartida, reflexionar sobre su práctica y cambiarla, atendiendo al saber educativo que posee, al conjunto de saberes que debe recontextualizar y a las herramientas de que dispone para llevar a cabo la tarea educativa”. En el caso de la misión docente enmarcada en el contexto de Reforma Educativa, el docente, (COMISION PARITARIA DE REFORMA EDUCATIVA 1998) debe:

- Convertirse en un facilitador de la formación integral del educando.
- Propiciar en el aula un ambiente de democracia, de enseñanza – aprendizaje, respetuoso de los derechos humanos y de la diversidad cultural.
- Propiciar el aprendizaje centrado en el alumno y su cultura.
- Promover el desarrollo de actividades dentro y fuera del aula que tengan vinculación con temas significativos para la vida, el trabajo y la cultura.
- Aplicar metodologías didácticas y materiales actualizados, participativos y apropiados al contexto regional.
- Propiciar la participación de la comunidad educativa compartiendo experiencias que enriquezcan el hecho educativo.
- Interesarse en la actualización y superación profesional y personal.
- Realizar un compromiso con los procesos de Reforma Educativa, con actitud positiva.
- Tener la capacidad de liderazgo participativo para trabajar en equipo con la comunidad.
- Promover y respetar la identidad cultural de cada educando.

Se concluye entonces que es necesario que el perfil del liderazgo del docente de un giro total para que responda al reto que exige el nuevo modelo curricular, el cual impone un nuevo estilo de interacción educativa, en la toma de conciencia y

valoración del desempeño laboral y un alto compromiso hacia la comunidad escolar.

El Currículo Nacional Base de Educación Primaria (MINEDUC, 2005) pretende un perfil de egreso del alumnado pero aún no se establece un perfil de liderazgo docente que pueda lograr la transformación requerida por el Sistema Educativo Nacional aunque, en la propuesta del perfil de los egresados de la carrera de Magisterio de Educación Primaria establece los paradigmas de EL SER, EL SABER, EL HACER Y EL CONVIVIR.

El aprender a ser induce al logro de la integración de los aprendizajes para alcanzar la capacidad analítica, crítica, reflexiva y liderazgo del docente; por su parte, el aprender a conocer – saber se refiere a la cultura general adquirida y a la educación permanente mientras que el aprender a hacer consiste en la adquisición de competencias que le permitan hacer frente a las diversas situaciones que se le presenten y, el aprender a convivir significa respetar a las demás personas, su historia, tradiciones, convivir en forma tolerante y con la naturaleza para comprenderla y respetarla.(MINEDUC 2000)

Si bien una nueva concepción profesional propone el trabajo interdisciplinario, la responsabilidad compartida, conocimientos actualizados, competencias específicas para comprender los diferentes fenómenos y procesos dominio de contenidos y metodologías, los docentes deben saber: planificar, construir contenidos y conocimientos a través de la experiencia, identificar problemas que se presenten en la ejecución de actividades de aula, seleccionar diferentes estrategias para el desarrollo de los procesos educativos, optimizar el tiempo y los recursos, actitud democrática, responsabilidad, respeto hacia los demás seres humanos, principios éticos sólidos, sólida formación pedagógica y académica, amplia formación cultural, y capacidad de innovación y creatividad. (Bar, 1999).

Lo anterior permite esbozar las características que fundamenten el Perfil de Liderazgo del Docente del Siglo XXI para la educación primaria, acorde a los siguientes aspectos:

- Liderazgo docente
- Moral y ética del docente
- Vocación y formación académica del docente
- Motivación del docente
- Metodología didáctica del docente
- Proactividad docente
- Proyección cultural del docente.

### **3.3 Liderazgo Docente**

Casares Arrangoiz (2001) afirma que el liderazgo docente es una función social pues es la capacidad de influir, es una decisión personal, un compromiso ético de relación, de crecimiento y de logros, de habilidades y capacidades básicas. Por lo tanto, el perfil docente que requiere la transformación curricular exige un alto compromiso hacia la comunidad educativa y la sociedad. Ser ese tipo de docente es estar convencido de que el aprendizaje diario es la búsqueda permanente de valores trascendentes, la solidaridad comunitaria, la autorrealización y la posibilidad de cambio, ello conlleva a que el docente debe entender, promover, orientar y dar sentido al proceso educativo.

Por esto se dice que el liderazgo docente es muy importante ya que desde la escuela puede ayudar a los alumnos a ser más competentes y competitivos. El maestro puede ejercer su liderazgo a través de los valores para la competitividad como: la dedicación, el apego al trabajo, la responsabilidad, y el orden; los valores sociales, como: el respeto, la tolerancia, la generosidad y el trabajo en equipo; y los valores éticos, como: la honestidad, la congruencia y la responsabilidad. Para

ejercer un liderazgo social, el docente puede y debe construir una sociedad por medio de la participación de la comunidad educativa, dentro y fuera del salón de clase. Para ello debe cambiar factores culturales como: la improvisación, la poca visión de futuro, las excusas, la pérdida del tiempo, aprender a hacer las cosas bien, evitando la subjetividad para poder crecer.

Garza Treviño (s.f.), señaló que, para que el maestro pueda influir en otros seres humanos debe conocerse a sí mismo, conocer y enseñar a conocer su temperamento y el de los alumnos, debe educar sus actitudes, ser optimista, realista, proactivo y persistente. Ayudar a crecer a sus alumnos en los diversos aspectos le permitirá ejercer su liderazgo lo cual dejará ver una transformación de actitudes tanto en el aula, como en la escuela y en la comunidad, ya que el educando necesita ver en el educador un guía que ponga pautas claras y justas y que valore el esfuerzo, la inquietud y la dedicación por sobre todas las cosas; entonces se considera al liderazgo docente como uno de los elementos esenciales de la calidad educativa y que debe incorporar, en su perfil, los siguientes aspectos.

- **Moral y ética docente.** Molina, Salazar Tesagüic, Telón, Martínez, Cortina, García, Rodríguez y Bellini ( 2002), expresan que la ética es la parte de la filosofía que trata de la moral y de las obligaciones que rigen el comportamiento del hombre en la sociedad. Barreta (2006), cita a Aristóteles quien decía que la ética es el compromiso efectivo del hombre que lo debe llevar a su perfeccionamiento personal. Lo anterior significa que es un compromiso que se debe adquirir con uno mismo, de ser siempre una persona. Entonces se puede decir que la ética es la disciplina que se ocupa de la moral, refiriéndose a los actos humanos y que se califican como buenos o malos. Asimismo puede entenderse como el cumplimiento del deber ser. Así entendida, la ética es “el bien moral” de Aristóteles, es la recta razón, es estar en posición de la “Virtud”, lo que hoy llamamos valores.

Por lo tanto, la ética profesional del docente o la moral profesional, según Barreta (2006), se define como la ciencia normativa que estudia los deberes y derechos de los profesionales, es la moralidad o principios normativos y las aplicaciones prácticas de las actuaciones morales del docente.

Sabiendo que el docente es un profesional, debe contemplar ciertos requisitos y cualidades éticas y morales necesarios para ejercer su profesión ya que una verdadera transformación didáctica se logra cuando lo enseñado se convierte en un feliz aprendizaje. Para lograrlo el docente debe tener esas cualidades así como conocer métodos científicos y pedagógicos modernos, una actitud seria y sensata, equilibrada y libre de prejuicios, poseer valores sólidos y racionales, adoptar una actitud crítica con respecto a su metodología y práctica acción educadora, revalorizar los contenidos y formas de enseñanza; ser un docente conciente de su dignidad humana y valorar la dignidad de sus alumnos, fomentando en ellos características éticas y morales. Esto lo obliga a cumplir con todo aquello que sea necesario para formar al educando con honestidad intelectual, es decir, buscar, aceptar, amar, vivir y transmitir la verdad como lo establece la actual Reforma Educativa guatemalteca.

Es por ello, que Casares Arrangoiz (2001) opina que el docente tiene la responsabilidad de educar al alumno con los valores esenciales de la nacionalidad, la tradición y la herencia cultural, tomando en cuenta los adelantos modernos, con el legado de nuestras gestas históricas, la cosmovisión maya, que legaron las antiguas civilizaciones mayas, inculcar un verdadero patriotismo. Por lo expuesto anteriormente se puede decir que, a todo deber corresponde un derecho tanto de los alumnos como de los docentes, de allí que el maestro se convierte en un agente moral, al darse cuenta que tiene un “yo” que responde a sus actos, tanto en el aula, como fuera de ella, por eso mismo se hace responsable de lo que ahí sucede.

Esto significa que el maestro debe darle una significación moral a sus acciones y las relaciones existentes entre alumno – docente, dentro del salón de clases, propiciando un clima donde domine la razón, sin violencia, con tolerancia e igualdad de derechos y obligaciones.

Entonces la ética involucra múltiples requerimientos en el aula necesarios para realizar nuevas formas de trabajo escolar. Dichos requerimientos llevan al docente a revisar sus actitudes cotidianas los que le dan identidad moral frente a los alumnos día con día. Actuar moralmente lleva a despertar en los niños el respeto y la aceptación.

Según Cortina, citado por Molina Jiménez (2002), se refiere al respecto, que el docente debe poner en marcha la posibilidad de una ética mínima, como fuente de las obligaciones docentes que lo llevan al reconocimiento, por sus alumnos, de saberse unido a sus capacidades y logros

- **Vocación y formación académica.** Según Casares Arrangoiz (2001), la vocación en el quehacer educativo es un elemento muy importante ya que es la inclinación del espíritu hacia la actividad educadora y que produce en el docente satisfacción y gusto por realizar su labor. Por ello debe estar identificado con ella y de esa forma satisfacer las necesidades de sus alumnos.

Ramirez Oropeza (2006), refiere que la vocación hace del profesional un ser pensante, responsable y decidido a encausar los procesos de enseñanza – aprendizaje, ejerciendo influencia e impacto en el rendimiento escolar de sus discípulos, ya que desarrolla con toda plenitud sus capacidades intelectuales, físicas y espirituales que le permitan alcanzar los contenidos e interrelacionarlos con los objetivos y prioridades curriculares, dentro de un entorno de aprendizaje con sentido de igualdad y justicia al promover entusiasmo en los niños, hacia los procesos de enseñanza. La condición

para poder facilitar el aprendizaje es que el maestro sea una persona vital, que esté en constante investigación y que posea una disposición permanente al aprendizaje y al descubrimiento de nuevos conocimientos, sabedor de que su vocación primera es la de seguir perfeccionándose para enriquecer sus capacidades de manera integral.

Por lo tanto el maestro debe ser formado, capacitado y actualizado permanentemente y que le permitan adquirir nuevos conocimientos metodológicos y pedagógicos acorde a las corrientes constructivistas, modelos que expresan que el conocimiento se construye cuando el sujeto interactúa con el objeto de conocimiento (Piaget), cuando esto lo realiza en interacción con otros (Vigotsky), y cuando es significativo para el sujeto (Ausubel), según los nuevos paradigmas de la transformación curricular y el perfeccionamiento del recurso humano que determina la Reforma Educativa actual.(MINEDUC, 2005). Además, el docente debe poseer una formación académica tanto inicial, una profesionalización y actualización constante, que le permita sopesar y utilizar las técnicas modernas acorde al currículo, a los medios de evaluación, a los materiales de enseñanza, a las relaciones con las familias y la comunidad, fundamentales en la albor educativa, desde una perspectiva integral.

Según Tudesco, citado por Bar (1999), todos los programas de formación de maestros ya sea inicial o permanente, tratan de introducir cambios en sus actitudes y valores, predisposiciones y expectativas con el fin de cambiar la forma de realizar las cosas en el aula y de esta manera cambiar los principios estructurales del trabajo docente. La formación y el perfeccionamiento docente permiten fortalecer las habilidades y destrezas docentes, el intercambio de experiencias y reflexionar sobre la práctica educadora.

Por lo anterior se puede afirmar que es necesario que todos los docentes activos deben actualizarse y prepararse para desarrollar habilidades y destrezas de pensamiento, comunicativas y actitudinales, que les permita ser mediadores entre los niños y el aprendizaje y obtener las metas propuestas por el nuevo Curriculum Nacional guatemalteco.

- **Motivación.** Mello Carvalho (1974), define a la motivación, como el proceso personal, interno, fundamentalmente enérgico, que determina la dirección y la intensidad del comportamiento individual. Por lo anterior se puede deducir que no hay aprendizaje sin motivación. Esto significa que para lograr un verdadero aprendizaje debe existir un estímulo interno que la motive; entonces la motivación es la forma en que el docente despierta el interés por el aprendizaje. El docente también debe estar motivado y presto a cambiar para progresar desarrollando continuamente su sentido crítico, así como el deseo de explicar las múltiples expectativas que genera y exige la sociedad actual. La motivación es todo aquello que incide en que el maestro actúe y reaccione de diferentes formas, de acuerdo a sus intereses y la de sus alumnos ya sea por voluntad propia o por estímulos del ambiente donde se desenvuelven. Ello le permite encausarse a procesos de reflexión sobre su ejercicio profesional, ya que de una u otra forma, el educador concibe el aprendizaje de los alumnos como una de sus mayores responsabilidades.

Por tal motivo debe incentivar al alumno suministrándole estímulos que logren el aprendizaje requerido, por ello, una de sus tareas es orientar y canalizar positivamente las fuentes de motivación en los alumnos en pro de la construcción de un aprendizaje significativo como lo demanda la actual Reforma Educativa. Por lo expuesto anteriormente se puede decir que la influencia e impacto que el maestro tiene en el nivel de rendimiento de los alumnos es un hecho que se reflejará en la formación de individuos críticos de su realidad circundante que aspiren a ser agentes de cambio positivo en sus comunidades.

Según Peña (s.f.), la escuela y el educador deben ser un modelo para los niños, una alternativa de formación en la cual tenga la oportunidad de vivir una experiencia de formación integral, donde prevalezcan los valores, se promueva el aprendizaje y una oportunidad para aprender a vivir en armonía, ser valorado y respetado como persona. Entonces el educador del siglo XXI debe caracterizarse por ser una persona que asume la responsabilidad de sus actos, ve el error como una oportunidad para aprender, tiene una actitud de servicio y le gusta motivar a sus alumnos hacia aprender a aprender.

- **Metodología didáctica.** Nérci (1973), se refiere a la palabra Método como el camino para llegar a un fin, representa la forma de conducir las acciones para alcanzar algo. Si el método es el camino por el cual ha de desarrollarse el proceso educativo y alcanzar los objetivos trazados, entonces el docente debe tener conocimiento de dichos métodos para ponerlos en práctica al momento de desarrollar los procesos educativos.

Existen múltiples caminos para alcanzar las metas que el docente se propone, esto significa que no hay un solo método infalible sino una gama metodológica de la cual se puede valer para lograr el aprendizaje deseado en los alumnos. Por ello el docente debe tener el dominio de diversas técnicas pedagógicas y didácticas que le permitan desarrollar los contenidos curriculares y le permitan al alumno adquirir aprendizajes significativos; la metodología que enmarca la Reforma Educativa actual se basa en aprender haciendo y promulga que, el centro de la formación es la persona humana, por lo que se debe utilizar metodologías participativas y activas para que el aprendizaje sea vivencial y que permita la integración de contenidos que busquen la solución de problemas y la satisfacción de necesidades e intereses.( Noj y Puac, 2005)

- **Proactividad docente.** Rodríguez (s.f.), define a la proactividad como: la acción realizada por las personas, basada en principios y valores y que producen resultados sorprendentes y espontáneos. Eso significa que el docente proactivo es aquel que actúa por valores cuidadosamente meditados e internalizados, su energía es positiva, lo que les permite asumir la responsabilidad de hacer de los procesos educativos interesantes y creativos. Por lo tanto el educador del nuevo siglo debe caracterizarse por ser una persona que asume la responsabilidad de sus actos y ve en el error una oportunidad para aprender, tiene tenacidad y determinación, conoce sus fortalezas y debilidades, gestiona positivamente sus emociones y actitudes, manifiesta opiniones de forma asertiva, confía en sí mismo y le gusta asumir nuevos retos, es decisivo para alcanzar metas, afronta positivamente el cambio y la incertidumbre transformando los problemas en oportunidades, dispuesto a cambiar el rumbo de las acciones hasta alcanzar los resultados deseados, no es conformista, es consciente de sus reacciones y tiene control sobre ellas. (Peña, s.f.)
- **Proyección cultural.** Es función social del docente, ser el formador de los futuros ciudadanos guatemaltecos, teniendo conocimientos, habilidades y actitudes que le permitan convertirse en modelo de sus alumnos, poseedor de un pensamiento innovador, contemporáneo y rico en ideas, que le permitan una ruptura con las concepciones tradicionales, ya que la Reforma Educativa plantea una educación para todos, en un país multilingüe, multiétnico y pluricultural y de acuerdo a la propuesta de “Visión Educación 2025” del MINEDUC, señala que los docentes son los responsables de facilitar los procesos de aprendizaje, teniendo vocación, preparados académicamente y realizando trabajo en equipo, aprenden juntamente con sus alumnos; ello significa que su profesión es netamente social ya que el trabajo que realiza se proyecta hacia toda una comunidad educativa y por ende a la nación, porque cada escuela es una comunidad de aprendizaje donde estudiantes, padres de familia, docentes y líderes locales, construyen

juntos el proyecto educativo que refleja las aspiraciones de la comunidad, responde a sus necesidades y a su contexto cultural, con métodos modernos, en su idioma materno y en otros idiomas que permiten comunicarse con el mundo, además, aprenden a pensar, a soñar y a construir un futuro compartido (MINEDUC 2005).

Al respecto Noj y Puac (2006), enfatizan que la escuela debe crear ambientes de convivencia social donde los alumnos, los docentes y los padres de familia aprendan diversas formas de convivir entre personas que tienen diferentes valores e intereses; entonces la vida comunitaria es básica para el aprendizaje significativo, en busca del bien común, en una relación armónica con la naturaleza, una educación fundamentada en principios y valores comunitarios cuyo fin es aprender haciendo, aprender para la vida, aprender para compartir, aprender para vivir, y aprender para la utilidad de la existencia individual y colectiva.

Por lo expuesto anteriormente se puede concluir que los educadores deben tomar en cuenta la diversidad cultural de sus alumnos ya que la influencia e impacto que provoquen en ellos, así será la respuesta que reciban; es decir, cuanto más efectivo sea un docente, mejor será el aprendizaje que se llevará a cabo en el aula, y si se define desde una perspectiva constructivista, el aprendizaje se convierte en un fenómeno social; en tal sentido el educando es el elemento activo del proceso educativo y el reto del maestro es favorecer las experiencias de aprendizaje que ayuden a integrar los conocimientos y las vivencias de su realidad contextual en búsqueda de una respuesta de su propia existencia, para ser un miembro productivo de la comunidad a la que pertenece.

Por lo expuesto anteriormente el perfil de liderazgo docente guatemalteco debe fundamentarse en el marco conceptual de Liderazgo Pedagógico efectivo el cual incluye las herramientas que le permitan ejercer su vocación

educadora, indispensable para el desarrollo de los procesos educativos. Asimismo, debe contar con la motivación para llevar a sus estudiantes hasta el desarrollo ideal, utilizando metodología constructivista y tener un compromiso moral y ético que le permita ser proactivo y proyectarse hacia la comunidad educativa y hacia la sociedad en general en la formación de un nuevo ciudadano guatemalteco.

## CAPITULO IV

### 4. MARCO METODOLÓGICO

A continuación se presenta, de forma detallada, el proceso seguido en esta investigación, el cual incluye la descripción de los sujetos de la muestra así como los instrumentos utilizados y el procedimiento seguido

#### 4.1 Sujetos

Para realizar el presente trabajo se solicita la participación de dos grupos de personas; el primero tuvo a su cargo la revisión y primera validación de la propuesta; el segundo tuvo a su cargo la segunda validación de la propuesta. La tabla siguiente indica las personas incluidas en el primer grupo

**Tabla 4.1**  
**Caracterización de los sujetos que colaboraron en la revisión y primera validación de la propuesta**

DEPENDENCIA	PROFESIÓN	PUESTO	SEXO
Dirección de Calidad para el Desarrollo Educativa DICADE	Licenciado en Pedagogía y Ciencias de la Educación	Cirriculista del MINEDUC	Masculino
Dirección Departamental de Educación de Chimaltenango	Licenciado en Pedagogía y Ciencias de la Educación	Director Departamental de Educación de Chimaltenango	Masculino
Dirección Departamental de Educación de Chimaltenango	Licenciada en Pedagogía y Ciencias de la Educación	Coordinadora de la Unidad de Desarrollo Educativo.	Femenino
Dirección Departamental de Educación de Chimaltenango	Licenciada Administración Educativa.	Asistente de la Unidad de Desarrollo Educativo	Femenino.
Dirección Departamental de Educación de Chimaltenango	Licenciado en Pedagogía y Ciencias de la Educación	Asistente de la Unidad de Desarrollo Educativo	Masculino.
Coordinación Técnica Administrativa de Chimaltenango	Licenciada en Pedagogía y Ciencias de la Educación	Coordinador Técnico Administrativo, Chimaltenango.	Masculino
Coordinación Técnica Administrativa, El Tejar, Chimaltenango.	Licenciado en Administración Educativa	Coordinador Técnico Administrativo, El Tejar	Masculino.
Instituto Nacional de Señoritas INCA	Licenciada en Pedagogía y Ciencias de la Educación	Coordinadora	Femenino

**Tabla 4.2****Caracterización de los sujetos que colaboraron en la segunda validación de la propuesta**

ESTABLECIMIENTO	HOMBRES		MUJERES	
	Presupuestados	Por contrato	Presupuestados	Por contrato
1. EOUM JM Miguel Sulecio Morales	5	2	6	5
2. EOUM JV Miguel Sulecio Morales	3	0	3	4
3. EORM San Miguel Morazán	3	0	6	4
4. EORM El Calvario	0	1	2	3
5. EORM Santo Domingo	2	0	0	1
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>3</b>	<b>17</b>	<b>17</b>

Como se puede apreciar, un 60% de los sujetos de la muestra son maestros presupuestados y un 40% maestros por contrato. Del total, un 32% son hombres y un 68% mujeres.

En la tabla siguiente se presenta el grado que tienen a su cargo estos docentes.

**Tabla 4.3****Grados a cargo de los maestros que colaboraron en la segunda validación de la propuesta**

ESTABLECIMIENTO	1º. Grado	2º. Grado	3º. Grado	4º. Grado	5º. Grado	6º. Grado
1. EOUM JM Miguel Sulecio Morales	5	4	3	2	2	2
2. EOUM JM Miguel Sulecio Morales	3	2	2	1	1	1
3. EORM San Miguel Morazán	3	2	2	2	2	2
4. EORM El Calvario	1	1	1	1	1	1
5. EORM Santo Domingo	1		1		1	
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>6</b>

Como se observa, el 26% sirven primer grado, el 18% segundo, el 18% tercero, el 12% cuarto, el 14% quinto y el 12% sexto grado. (Únicamente en la EORM Santo Domingo un maestro atiende más de un grado).

**Tabla 4.4**

**Caracterización de los sujetos que colaboraron en la segunda validación de la propuesta**

DOCENTE	TITULO	TIEMPO DE SERVICIO	ESTUDIOS UNIVERSITARIOS
EOUM JM Miguel Sulecio Morales			
1	Maestra de Educación Primaria	22 años	Ninguno
2	Maestra de Educación Primaria Rural	20 años	Ninguno
3	Maestro de Educación Primaria	20 años	Ninguno
4	Maestro de Educación Primaria Urbana	18 años	Ninguno
5	Maestra de Educación Primaria Urbana	15 años	Licenciada en Administración Educativa
6	Maestra de Educación Primaria Urbana	18 años	Ninguno
7	Maestro de Educación Primaria Urbana	4 años	2º semestre de Profesorado en Pedagogía
8	Maestro de Educación Primaria Urbana	4 años	2º. Año Abogacía
9	Maestra de Educación Primaria Urbana	2 años	2º. Semestre de Profesorado en Pedagogía
10	Maestra de Educación Primaria	8 años	3º. Año trabajo Social
11	Maestro de Educación Primaria Urbana	12 años	Ninguno
12	Maestro de Educación Primaria	15 años	Ninguno
13	Maestra de Educación Primaria Urbana	20 años	Ninguno
14	Maestra de Educación Primaria	16 años	Ninguno
15	Maestro de Educación Primaria Urbana	12 años	Profesor de Enseñanza Media
17	Maestra de Educación Primaria	12 años	Ninguno
18	Maestra de Educación Primaria Urbana	10 años	Ninguno
EOUM JV Miguel Sulecio Morales			
1	Maestro de Educación Primaria Rural	20 años	Cuarto año de Abogacía
2	Maestra de Educ. Primaria	4 años	Tercer año de Abogacía
3	Maestro de Educación Primaria Urbana	12 años	Ninguno
4	Maestra de Educación Primaria Urbana	20 años	Ninguno
5	Maestro de Educación Primaria	14 años	Ninguno
6	Maestra de Educación Primaria Urbana	12 años	Ninguno
7	Maestra de Educación Primaria Rural	3 años	Ninguno
8	Maestra de Educación Primaria Rural	3 años	2º. Semestre Profesorado en Pedagogía
9	Maestra de Educación Primaria Rural	3 años	Ninguno
10	Maestra de Educación Primaria	2 años	Ninguno
EORM San Miguel M.			
1	Maestra de Educación Primaria Urbana	18 años	Profesora de Educación Media
2	Maestra de Educación Primaria Urbana	19 años	Ninguno
3	Maestra de Educación Primaria Urbana	15 años	Ninguno
4	Maestro de Educación Primaria	16 años	Ninguno

DOCENTE	TITULO	TIEMPO DE SERVICIO	ESTUDIOS UNIVERSITARIOS
5	Maestro de Educación Primaria Urbana	12 años	Ninguno
6	Maestro de Educación Primaria Urbana	14 años	Ninguno
7	Maestra de Educación Primaria Rural	2 años	Ninguno
8	Maestra de Educación Primaria Urbana	3 años	4º. Semestre en Licenciatura en Administración Educativa
9	Maestra de Educación Primaria Urbana	8 años	Ninguno
10	Maestra de Educación Primaria Urbana	4 años	4º. Semestre en Licenciatura en Administración Educativa
11	Maestra de Educación Primaria	1 año	2º. Semestre en Licenciatura en Administración Educativa
12	Maestra de Educación Primaria Urbana	21 años	Técnico en Calidad Educativa
13	Maestra de Educación Primaria	26 años	Licenciada en Administración Educativa
EORM El Calvario	TITULO	TIEMPO DE SERVICIO	ESTUDIOS UNIVERSITARIOS
1	Maestra de Educación Primaria Urbana	19 años	3º. Trimestre Mestría en Recursos Humanos
2	Maestro de Educación Primaria Urbana	3 años	4º. Semestre en Profesorado en Pedagogía
3	Maestra de Educación Primaria Urbana	2 años	Ninguno
4	Maestra de Educación Primaria Urbana	24 años	Ninguno
5	Maestra de Educación Primaria Rural	4 años	4º. Semestre en Licenciatura en Administración Educativa
6	Maestra de Educación Primaria Rural	2 años	Ninguno
EORM Santo Domingo			
1	Maestro de Educación Primaria	11 años	4º. Año de Abogacía
2	Maestro de Educación Primaria	4 años	2º. Año de Abogacía
3	Maestra de Educación Primaria Urbana	1 año	Ninguno

Como se puede apreciar, el promedio de la experiencia laboral docente de los maestros encuestados en la EOUM JM Miguel Sulecio Morales es de 12 años aproximadamente, en la EOUM JV Miguel Sulecio Morales es de 9 años, en la EORM San Miguel Morazán es de 12 años, en la EPRM El Calvario es de 9 años y en la EORM Santo Domingo es de 5 años.

## 4.2 Instrumentos

Los instrumentos utilizados en la presente investigación fueron elaborados con base en una investigación teórica que permite determinar cuáles son, en la actualidad, las áreas que deben fundamentar el perfil de liderazgo docente; estos aspectos fueron: el docente como líder, aspecto moral y ético del docente, vocación y formación académica, motivación docente, metodología didáctica, proactividad docente y proyección cultural del docente. Con base en esos criterios se fueron elaborando los ítems respectivos lográndose un instrumento que, para la primera validación, tuvo la cantidad de ítems que se indican a continuación, por cada criterio.

**Tabla 4.5**  
**Cantidad de ítems de la propuesta base**  
**(Primera validación)**

AREA	Cantidad de ítems
El Liderazgo del Docente	20 ítems
Aspecto Moral y Ético del Docente	18 ítems
Vocación y Formación Académica del Docente	38 ítems
Motivación del Docente	16 ítems
Metodología Didacta del Docente	14 ítems
Proactividad Docente	27 ítems
Proyección Cultural del Docente	19 ítems
TOTAL	152 ítems

Como se puede apreciar, en total, la propuesta que sirve de base para la primera validación, tuvo un total de 152 ítems que se analizaron durante la primera validación (Ver Anexo 1).

**Tabla 4.6**  
**Cantidad de ítems de la propuesta base**  
**(Segunda validación)**

AREA	Cantidad de ítems
Liderazgo del Docente	26 ítems
Moral y Ética del Docente	24 ítems
Vocación y Formación Académica del Docente	40 ítems
Motivación del Docente	21 ítems
Metodología Didacta del Docente	18 ítems
Proactividad Docente	27 ítems
Proyección Cultural del Docente	19 ítems
TOTAL	175 ítems

Como se indica, la propuesta que sirve de base para la segunda validación, tuvo un total de 175 ítems. A diferencia del instrumento utilizado en la primera validación, este instrumento fue elaborado como una escala de calificación para que los maestros pudieran anotar, marcando la casilla respectiva, su grado de aceptación de cada ítem (Ver Anexo 2)

### **4.3 Diseño de Investigación**

El diseño de la investigación es descriptivo-cualitativo porque, a partir de los resultados de una encuesta, se diseñó la propuesta.

#### 4.4 Procedimiento

1. Se consulta referencias bibliográficas como base teórica que fundamentaron la propuesta elaborada tomando en cuenta los lineamientos curriculares de la Reforma Educativa guatemalteca.
2. Se elabora una primera versión de la propuesta del Perfil de Liderazgo del Docente del siglo XXI.
3. Se valida la propuesta de la investigación con el juicio de los expertos, seis licenciados en Pedagogía y Ciencias de la Educación y dos Licenciados en Administración Educativa.
4. Se incorporan las sugerencias para elaborar la segunda versión que sería validada por los maestros
5. Se construye una escala de calificación con las opciones “fuertemente de acuerdo, de acuerdo, en desacuerdo, fuertemente en desacuerdo”, para que los docentes seleccionados emitieran su opinión para cada característica del perfil.
6. Se seleccionan las escuelas de la muestra quienes realizaron la segunda validación de la propuesta de investigación.
7. Se tabulan los resultados obtenidos por la validación realizada por los docentes de la muestra.
8. Se tabulan los datos obtenidos en la segunda validación, se analizaron los resultados.
9. Se eliminan los ítems menos favorecidos, o sea los que se ubicaron en el rango inferior al 71% - 75%.
10. Se elabora la versión final de la propuesta del Perfil de Liderazgo del Docente del Siglo XXI que se presenta en el Capítulo 5.

## CAPITULO V

### 5. RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados obtenidos, para cada uno de los ítems durante la segunda validación del perfil.

Tabla 5.1  
Porcentaje de aceptación por Ítems y Escuelas

#### LIDERAZGO

Porcentaje	EOUM JM Miguel Sulecio Morales	EOUM JV Miguel Sulecio Morales	EORM San Miguel Morazán	EORM EI Calvario	EORM Santo Domingo	Total
96 - 100	6, 15,	26		1, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 14, 15, 16, 19, 20, 21, 22, 24, 26	6, 7, 8, 10, 15, 17, 18, 20, 24, 26	12,
91 - 95	1, 7, 9, 21, 22, 24, 26	6, 7, 10, 18, 21, 22, 25	7, 9,	2, 4, 12, 17, 18, 23, 25	9,	6, 7, 9, 21, 22, 24, 26
86 - 90	2, 8, 10, 12, 13, 14, 18, 20, 25	4, 8, 11, 12, 20, 23, 24	1, 6, 8, 15, 20, 21, 22, 23, 24, 26			1, 2, 8, 10, 11, 13, 14, 15, 18, 20, 23, 25
81 - 85	4, 5, 19, 23,	9, 13, 15, 19,	2, 3, 4, 10, 11, 13, 14, 16, 18, 25		1,2, 4, 12, 13, 14, 16, 19, 21, 22, 23, 25	4, 5, 19,
76 - 80	11, 17,	2, 3, 14, 17,	5, 12, 17, 19			3, 16, 17
71 - 75	3, 16,	1, 5, 16,			3, 5, 11,	

Como se puede apreciar, todas las características que se incluyeron en el aspecto Liderazgo lograron una aceptación, por escuela, por encima del 71%, a pesar de que hubo discrepancias en los resultados de cada característica, por escuela. Al calcular el porcentaje de aceptación entre todas las escuelas, todos las características se ubicaron en un nivel de aceptación por encima del 76%.

**Tabla 5.2**  
**Porcentaje de aceptación por Ítems y Escuelas**  
**MORAL Y ETICA DEL DOCENTE**

Porcentaje (%)	EOUM JM Miguel Sulecio Morales	EOUM JV Miguel Sulecio Morales	EORM San Miguel Morazán	EORM El Calvario	EORM Santo Domingo	Total
96 - 100		1,		1, 2, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 15, 16, 19, 22, 23, 24	1, 5, 9, 13, 16, 21	
91 - 95	2, 9, 10, 12, 13	2, 3, 9, 10, 13, 16		3, 4, 5, 6, 14, 17, 18, 20, 21	11, 23	1, 2, 9, 10, 12, 13,
86 - 90	1, 5, 8, 11, 15, 16, 17, 18, 20	4, 7, 11, 12, 15, 17, 18, 19, 20	1, 2, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 21, 24			5, 7, 8, 11, 15, 16, 17, 19, 20, 21, 24
81 - 85	3, 4, 7, 19, 21, 22, 24	5, 6, 8, 14, 21, 22, 23, 24	3, 4, 5, 6, 10, 15, 16, 17, 20, 22, 23		2, 3, 4, 6, 7, 8, 10, 12, 14, 15, 17, 18, 19, 20, 22, 24	3, 4, 6, 18, 22, 23
76 - 80	6, 14, 23		19			14
71 - 75			14, 18			

Es interesante observar que, mientras el ítem 1 se ubica en el rango más alto en tres de las cinco escuelas, se ubicó en el tercer rango en las otras dos logrando posicionarse, en el total, en el segundo rango. Sin embargo, todos los ítems lograron un nivel de aceptación, por escuela, superior al 71% y, a nivel total, todos se ubicaron por encima del 76%.

**Tabla 5.3**

Porcentaje de aceptación por Ítems y Escuelas  
**VOCACIÓN Y FORMACIÓN ACADÉMICA DEL DOCENTE**

Porcentaje (%)	EOUM JM Miguel Sulecio Morales	EOUM JV Miguel Sulecio Morales	EORM San Miguel Morazán	EORM EI Calvario	EORM Santo Domingo	Total
96 - 100	1, 6,		7,	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 12, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 23, 24, 25, 26, 29, 31, 32, 35, 38, 39	1, 3, 4, 5, 10, 14, 16, 17, 32	
91 - 95	5, 10,	11,	1,	8, 13, 20, 21, 22, 27, 28, 30, 33, 34, 36, 37, 40	7, 8, 9, 11, 12, 13, 15, 18, 22, 25, 29, 38, 39, 40	1, 5, 6, 7, 10, 11
86 - 90	2, 3, 4, 7, 11, 12, 13, 16, 17, 23, 25, 31, 39	1, 12, 26, 31,	2, 3, 5, 6, 10, 11, 12, 14, 15, 24, 25, 26, 35, 40			2, 3, 4, 12, 15, 16, 17, 18, 23, 25, 26, 31, 32, 35, 39, 40
81 - 85	8, 9, 15, 18, 22, 24, 26, 27, 28, 29, 32, 35, 38, 40	2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 13, 15, 16, 17, 21, 22, 23, 24, 25, 27, 32, 33, 35, 38, 39, 40	16, 17, 18, 20, 21, 22, 23, 27, 29, 31, 32, 38		2, 6, 19, 20, 21, 23, 24, 27, 28, 31, 33, 35, 37	8, 9, 13, 14, 20, 21, 22, 24, 27, 29, 38
76 - 80	14, 20, 21, 34	14, 19, 20, 30, 37	4, 9, 19, 33, 39			19, 28, 33, 34, 37
71 - 75	19, 30, 33, 37	28, 29, 34, 36	8, 13, 28, 34		36	30, 36
66 - 70			30, 36, 37		26, 34	
61 - 65	36					
56 - 60						
51 - 55						
46 - 50					30	

En el aspecto de vocación y formación académica del docente, hubo ítems – como el 30 – que se ubican en el rango 46-50 y 61-65. En general, se puede afirmar que los docentes registraron mayor rechazo a ítems de este aspecto. En el total de las escuelas, hay dos ítems ubicados por debajo del rango 76-80.

**Tabla 5.4**  
**Porcentaje de aceptación por Ítems y Escuelas**  
**MOTIVACIÓN**

Porcentaje (%)	EOUM JM Miguel Sulecio Morales	EOUM JV Miguel Sulecio Morales	EORM San Miguel Morazán	EORM El Calvario	EORM Santo Domingo	Total
96 - 100				1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 19, 20	7, 8, 13, 21	
91 - 95	7, 11, 14			18, 21	5, 6, 9, 12, 14, 15, 16, 17, 20	7,
86 - 90	2, 3, 6, 8, 9, 12, 13, 15, 16, 20, 21	2, 4, 10, 11, 13, 14, 15	4, 6, 7, 8, 11, 21			2, 3, 4, 6, 8, 9, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 20, 21
81 - 85	1, 4, 5, 10, 17, 18, 19	1, 3, 5, 7, 8, 9, 12, 16, 17, 19, 20, 21	1, 2, 3, 9, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 19, 20		2, 3, 10	1, 5, 10, 17, 19,
76 - 80		18	5, 10			18
71 - 75		6			4, 18	
66 - 70			18		19	
61 - 65						
56 - 60					1, 11	

En el aspecto de motivación, sólo un ítem se posiciona – en total – en el rango 91-95 y uno en el rango 76-80 y los resultados por escuela fueron dispares.

**Tabla 5.5**

Porcentaje de aceptación por Ítems y Escuelas

**METODOLOGÍA DIDACTICA DEL DOCENTE**

Porcentaje (%)	EOUM JM Miguel Sulecio Morales	EOUM JV Miguel Sulecio Morales	EORM San Miguel Morazán	EORM El Calvario	EORM Santo Domingo	Total
96 - 100				5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 16, 18	7	
91 - 95	13			1. 2. 3. 4, 13, 14, 15, 17	5, 13, 14, 15	
86 - 90	7, 8, 12, 14, 16, 17	7,	7, 8, 9			7, 8, 10, 13
81 - 85	2, 4, 5, 6, 9, 10, 11, 15, 18	1, 2, 4, 6, 8, 9, 10, 12, 13, 15, 17, 18	2, 3, 5, 10, 11, 12, 13, 17, 18		2, 4, 6, 8, 10, 12, 16, 17, 18	2, 4, 5, 6, 9, 11, 12, 14, 15, 16, 17, 18
76 - 80	1, 3	3, 5, 11	4, 6, 14, 15, 16			1, 3
71 - 75		14, 16	1,		1	
66 - 70						
61 - 65						
56 - 60					3, 9, 11	

En lo que respecta a metodología didáctica, en una escuela hay tres ítems que se ubicaron en el rango 56-60 pero, al sumar el total de las escuelas, todos los ítems se ubican por encima del rango 71-75.

**Tabla 5.6**

Porcentaje de aceptación por Ítems y Escuelas

**PROACTIVIDAD DOCENTE**

Porcentaje (%)	EOUM JM Miguel Sulecio Morales	EOUM JV Miguel Sulecio Morales	EORM San Miguel Morazán	EORM El Calvario	EORM Santo Domingo	Total
96 - 100				2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 24, 25, 26	9	
91 - 95	12, 13, 15			1, 11, 20, 21, 22, 23	5, 6, 7, 10, 11, 13, 14, 15, 19, 23, 25, 26	13, 15
86 - 90	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 14, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27	5, 6, 9, 11, 15, 18	3, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 12, 13, 19, 23, 24, 25, 26	27		2, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 12, 14, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26
81 - 85	8, 16	2, 3, 4, 7, 10, 13, 14, 16, 19, 20, 21, 22, 23, 25, 26	1, 2, 7, 11, 14, 15, 16, 17, 18, 20, 21, 22		1, 4, 8, 12, 16, 17, 18, 20, 21, 22, 24, 27	1,8, 27
76 - 80		1, 12, 17, 24, 27	27			
71 - 75					2, 3,	
66 - 70		8				

La tabla 5.6 muestra el porcentaje de aceptación de ítems sobre la proactividad docente y evidencia que en la EORM El Calvario es donde mayor aceptación se le dio a las características del perfil propuesto.

**Tabla 5.7**

Porcentaje de aceptación por Ítems y Escuelas

**PROYECCIÓN CULTURAL DEL DOCENTE**

Porcentaje (%)	EOUM JM Miguel Sulecio Morales	EOUM JV Miguel Sulecio Morales	EORM San Miguel Morazán	EORM El Calvario	EORM Santo Domingo	Total
96 - 100				3, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16, 19	5, 9	
91 - 95				1, 2, 4, 5, 6, 12, 13, 14, 17, 18	4, 15, 19	
86 - 90	1, 3, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 19	8	5, 7, 8, 19			3, 5, 7, 8, 10, 19
81 - 85	2, 4, 9, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18	1, 3, 4, 5, 7, 10, 12, 13, 14, 15, 16	1, 2, 3, 4, 6, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18		1, 2, 3, 6, 7, 10, 11, 12, 13, 14, 16, 17, 18	1, 2, 4, 6, 9, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18
76 - 80		6, 9, 11, 17, 18, 19				
71 - 75		2				
66 - 70					8	

Se observa en la tabla anterior que la mayoría de ítems se ubicaron en el rango 81-85 y el resto en el 86-90.

Luego de analizar estos resultados se procede a eliminar, de la propuesta, los ítems que se ubicaron en el rango 71% - 75% o menos, lo que permitió presentar la propuesta “El Perfil de liderazgo del Docente del Siglo XXI” que se presenta en el capítulo VI.

## CAPÍTULO VI

### 6. CONCLUSIONES

A continuación se presentan algunas de las conclusiones derivadas del trabajo de investigación.

- Ante los retos de la Reforma Educativa y la transformación curricular el docente es, si no la figura principal del proceso educativo, la figura que tiene a su cargo la formación de las futuras generaciones lo cual lo obliga a poseer una serie de características fundamentales en su papel de mediador.
- Es necesaria la presencia de un líder en las instituciones educativas; por esa razón el maestro debe aceptar, con responsabilidad, la misión y la visión que la educación le confiere para promover una educación con significado, con equidad y que permita desarrollar las competencias planteadas en el nuevo Currículo Nacional Base.
- El perfil del docente del nuevo siglo debe estar articulado con el proceso curricular que visualiza un guatemalteco competitivo en el contexto multilingüe, multicultural y pluriétnico, para la equidad y la democracia participativa.
- La mayoría de los docentes encuestados está de acuerdo con la propuesta presentada

## CAPITULO VII

### 7. RECOMENDACIONES

Al concluir el presente trabajo de investigación se recomienda:

- Que la presente investigación sirva de base para futuras propuestas en los enfoques curriculares a nivel nacional y local.
- Que el Ministerio de Educación considere esta propuesta y la socialice a nivel nacional mediante actividades como foros y seminario-talleres para enriquecerla.
- Incorporar en la Pensa de estudios de la carrera de Magisterio criterios concluyentes del Perfil de Liderazgo docente.
- Que la Universidad Galileo tome como referencia el presente estudio para revisar el Pensum de Estudios en la Carreras educativas para que responda al perfil propuesto.

## CAPITULO VIII

### PROPUESTA “EL PERFIL DE LIDERAZGO DEL DOCENTE DEL SIGLO XXI”

Como se indicó, la propuesta que se presenta a continuación es el producto de dos procesos de validación; el primero de ellos – a cargo de expertos, tuvo como objetivo revisar la propuesta original a partir de los múltiples documentos que se han generado en relación a la transformación curricular del país. Por ello, precisamente, se buscó individuos conocedores del tema. Esa primera validación requirió hacer algunas correcciones a la propuesta original.

Para la segunda validación, se entregó a los maestros de la muestra, un instrumento conteniendo los distintos aspectos en forma de escala de calificación para que manifestaran, en la misma, su grado de aceptación a cada uno de los ítems incluidos.

A partir de los resultados comentados en el capítulo anterior, se decidió eliminar de la propuesta original los ítems que no alcanzaron ubicarse del rango 71% - 75% hacia abajo por lo que la propuesta del perfil “EL PERFIL DE LIDERAZGO DEL DOCENTE DEL SIGLO XXI” quedó de la siguiente manera.

### PROPUESTA DEL PERFIL DE LIDERAZGO DEL DOCENTE DEL SIGLO XXI.

- **Como líder, el docente, debe**
  1. Ser facilitador del proceso educativo. Innovador.
  2. Promover la investigación de nuevas acciones educativas sobre su entorno inmediato.
  3. Estar convencido que su desempeño docente está centrado en el aprendizaje no en la enseñanza.
  4. Poder criticar y analizar el proceso educativo.
  5. Contextualizar la enseñanza

6. Promover la armonía dentro del salón de clase respetando las diferencias individuales y colectivas.
7. Ser visionario, constructor y formador de las futuras generaciones.
8. Desarrollar las potencialidades de cada alumno.
9. Lograr una educación de calidad.
10. Tener poder de convicción y responsabilidad en el quehacer educativo.
11. Ser capaz de potenciar una relación interpersonal emocionalmente positiva.
12. Estimular la participación activa de los miembros de la comunidad educativa.
13. Poseer creatividad hacia el logro de las competencias a alcanzar por los educandos.
14. Desarrollar un liderazgo visionario que vaya a la delantera del ser en formación..
15. Promover la formación de líderes indispensables en la creación de una nueva generación, con una cultura de paz.
16. Estar comprometido con los ideales y la visión que profesa.
17. Utilizar la observación como medio para identificar obstáculos que se presenten en la ejecución del proceso educativo.
18. Respetar las diferencias individuales de todos los miembros de la comunidad educativa.
19. Promover la equidad y complementariedad.
20. Desarrollar habilidades y destrezas de pensamiento.
21. Reconocer la dignidad de los demás.
22. Practicar la puntualidad, la responsabilidad y el orden en todos los actos de su vida personal y profesional.
23. Fomentar la interactividad en el aula.
24. Coordinar actividades que tiendan al mejoramiento de la personalidad de los alumnos.
25. Gestionar, formular y dirigir proyectos educativos y de desarrollo.
26. Mostrar confianza en sí mismo.

- **En el aspecto moral y ético, el docente, debe**
  1. Ser responsable de la labor educativa que realiza en la escuela, en beneficio de los alumnos.
  2. Practicar los valores y principios éticos expresados en una convivencia de paz.
  3. Poseer cualidades y habilidades para la aplicación de principios, valores y conocimientos de la pluriculturalidad, el multilingüismo y la multiétnicidad guatemalteca.
  4. Tener sentido crítico y analítico para proyectarlos a la construcción de una ética ciudadana y de respeto a las diferencias individuales de sus educandos.
  5. Fomentar, desde una perspectiva ética, el estudio de los derechos humanos, la democracia, la tolerancia y la sana convivencia.
  6. Poder adaptarse a una comunidad educativa y respetarla en sus aspectos políticos y culturales tomando en cuenta la pluriculturalidad y el multilingüismo del país.
  7. Conocer y respetar la Constitución Política de la República y demás leyes, dentro de una democracia participativa.
  8. Observar una actitud democrática como docente profesional que se expresa y comprende los valores cívicos y culturales de nuestro país y de sus ciudadanos.
  9. Practicar la tolerancia y el respeto a la libertad de cada ser humano.
  10. Desarrollar valores positivos en los alumnos, basados en el respeto a la familia, escuela y comunidad.
  11. Adoptar una actitud seria, sensata, equilibrada y libre de prejuicios hacia la dignidad humana.
  12. Ser capaz de formar al educando con honestidad intelectual, a aceptar y amar a sus semejantes, vivir y transmitir la verdad.
  13. Practicar los valores morales dentro y fuera del salón de clases.
  14. Conocer y aplicar normas de la cultura maya, ladina, xinca y garifuna para el respeto de los derechos humanos.
  15. Crear un entorno de aprendizaje con sentido de igualdad y justicia.

16. Desarrollar la autoestima en los educandos.
17. Promover la armonía y la unidad entre alumnos, padres de familia, y la comunidad.
18. Promover el equilibrio y la armonía entre el ser humano y la naturaleza.
19. Actuar con moderación y prudencia tanto en su vida cotidiana como en sus palabras.
20. Demostrar respeto y aceptación ante las diversas manifestaciones culturales del país.
21. Respetar y aceptar la diversidad étnica, religiosa y política.
22. Actuar con justicia ante la resolución de problemas que requieren de su intervención.
23. Interactuar con los demás demostrando respeto y aceptación de las diferencias individuales, étnicas, sociales y lingüísticas.
24. Responder positivamente ante los compromisos acordados y cumplir con sus responsabilidades docentes.

• **En cuanto a vocación y formación académica, el docente debe**

1. Educar con el ejemplo.
2. Organizar actividades lúdicas para motivar a los alumnos a que participen activamente en el proceso educativo.
3. Propiciar un ambiente de confianza dentro y fuera del salón de clase.
4. Poseer habilidades personales, natas e innatas y atributos considerados como imprescindibles a su accionar pedagógico.
5. Sentir satisfacción en el desarrollo de su actividad docente.
6. Disfrutar su profesión como medio de desarrollarse como persona.
7. Sentir necesidad por actualizarse en mejora del desarrollo de su actividad pedagógica
8. Poseer sensibilidad hacia la diversidad cultural de sus educandos.
9. Aceptar las diferencias individuales encausándolas hacia actitudes positivas.
10. Estimular los esfuerzos desarrollados y logros alcanzados por los alumnos.

11. Desarrollar en los alumnos, la confianza hacia los docentes, los padres de familia y los líderes comunitarios.
12. Inculcar la autodeterminación mediante la reflexión, el diálogo y el análisis
13. Desarrollar actitudes que permitan al educando, vivir y comprender la importancia de la equidad en la convivencia social.
14. Desarrollar en el educando las inteligencias múltiples.
15. Promover el desarrollo del auto concepto en el educando.
16. Fomentar actitudes que valoren nuestra nacionalidad como guatemaltecos.
17. Propiciar experiencias de aprendizaje que favorezcan las fortalezas del educando.
18. Estimular al educando desde distintos ángulos como: visuales, auditivos, kinestésicos.
19. Conocer y comprender la historia y la realidad local, regional, nacional y mundial
20. Tener alta formación científica que lo lleven a enfrentar de manera sistemática, los retos de transformación necesaria en su práctica educativa y social.
21. Investigar y promover nuevas acciones educativas sobre su entorno inmediato.
22. Facilitar mediante el diálogo, el proceso de aprendizaje.
23. Desarrollar permanente la autoformación
24. Poseer alto grado de creatividad y flexibilidad ante el cambio.
25. Tener clara identidad profesional y personal, que lo prepare para enfrentar el reto de educar a las nuevas generaciones que le haga sentirse realizado como persona.
26. Promover el desarrollo de los saberes específicos de las diferentes disciplinas en el contexto laboral local, regional y nacional
27. Fomentar y adquirir una formación académica rigurosa desde la investigación histórica y cultural de las diferentes etnias del país.
28. Valorar la autoformación y la formación personal.
29. Conocer las leyes, normas y reglamentos del Sistema Educativo Nacional.

30. Respetar la naturaleza, apoyar y promover la educación ecológica.
31. Practicar los conocimientos innovadores en el aula para una educación con calidad.
32. Estar inmerso en la evolución constante de la ciencia y la tecnología.
33. Conocer los elementos fundamentales de la Legislación Educativa docente.
34. Asistir a cursos de superación, formación y profesionalización docente.

- **En el aspecto de motivación, el docente debe**

1. Incentivar el desarrollo de capacidades y habilidades intelectuales, físicas y espirituales en los educandos.
2. Fomentar en los alumnos sentimientos de humanismo, apreciación y buen gusto por los aspectos estéticos, artísticos y culturales.
3. Incentivar en el estudiante una actitud proactiva.
4. Poseer la capacidad de inducir la integración del conocimiento para una alta competitividad.
5. Estar motivado y presto a cambiar para progresar, desarrollando continuamente su sentido crítico.
6. Ser creativo para enriquecer los procesos de enseñanza aprendizaje.
7. Estimular el aprendizaje significativo para mejorar la calidad de vida del alumno.
8. Fomentar en el educando los procesos de análisis, reflexión, discernimiento y comprensión, para que sea analítico y reflexivo en las diferentes situaciones de su vida diaria.
9. Promover el entusiasmo hacia las diferentes áreas curriculares e implementar el adecuado manejo del tiempo y los recursos.
10. Poseer expectativas altas respecto al logro de los aprendizajes a alcanzar por los alumnos.
11. Brindar un trato justo y equitativo a todos los alumnos, respetando las diferencias individuales en el proceso de enseñanza – aprendizaje.

12. Propiciar la participación y la habilidad de interactuar dentro y fuera del salón de clase, con los educandos.
  13. Aprovechar los espacios y recursos del entorno como herramientas de aprendizaje.
  14. Utilizar diversas estrategias que garanticen la participación y la corresponsabilidad en la interacción alumno – docente.
  15. Mostrar dominio de las áreas y ejes curriculares.
  16. Mantener comunicación constante con alumnos, padres de familia y líderes comunales.
  17. Fomentar actividades deportivas y recreativas en la escuela y la comunidad, respetando la cultura de cada grupo étnico.
- **En el aspecto de metodología didáctica, el docente debe**
    1. Emplear metodología pedagógica enmarcada en la Reforma educativa
    2. Manejar con fluidez las competencias comunicativas en el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje. Utilizar estrategias metodológicas acorde a los procesos educativos, para ejecutar con decisión e imaginación las actividades curriculares.
    3. Utilizar la metodología activa para confrontar al estudiante con la realidad y los conocimientos adquiridos.
    4. Poseer un conjunto de destrezas que le permitan alcanzar los contenidos e interrelacionarlos con los ejes y competencias curriculares.
    5. Desarrollar en el educando las habilidades para enfrentar sus propios retos.
    6. Fomentar en el educando la habilidad práctica de lo aprendido.
    7. Encausar el aprendizaje para la formación de ciudadanos funcionalmente productivos.
    8. Conocer la forma de aprendizaje de los educandos a fin de establecer las estrategias y técnicas didácticas necesarias en el proceso de enseñanza.
    9. Generar nuevas estrategias de aprendizaje para resolver los problemas de aprendizaje que se presenten en el salón de clase.

10. Ser capaz de planificar y desarrollar su trabajo diario, para el dominio de los contenidos dentro del proceso enseñanza – aprendizaje.
  11. Planificar y fomentar actividades relacionadas con el desarrollo cultural y artístico de la comunidad.
  12. Adecuar el currículo a las necesidades e intereses de los estudiantes.
  13. Aplicar procesos evaluativos tendientes a comprobar las conductas de aprendizaje y establecer las correcciones pertinentes.
  14. Desarrollar actividades que permitan la adaptación y producción de nuevos conocimientos en pro del mejoramiento de la calidad de la educación y de la convivencia plena.
- **En proactividad, el docente debe**
    1. Ser capaz de inducir la integración del conocimiento, con postura crítica sobre la naturaleza del saber.
    2. Ser promotor del trabajo en equipo, desarrollando habilidades y destrezas en los alumnos.
    3. Promover la socialización entre los educandos facilitando el trabajo en equipo.
    4. Fortalecer el sentimiento cooperativo entre los alumnos por medio del trabajo de equipo.
    5. Ser capaz de integrar a los educandos con sus diferencias individuales, para un aprendizaje cooperativo.
    6. Desarrollar en los alumnos la comunicación para intercambiar habilidades, destrezas y conocimientos en la realización del trabajo en equipo.
    7. Propiciar en los educandos la capacidad de actuar sobre la base de la autoconciencia, libres de cualquier influencia.
    8. Promover el desarrollo de actitudes de tolerancia y equidad de género.
    9. Ser capaz de convivir y establecer relaciones afectivas, confianza y autoestima que conduzcan a mejores logros de aprendizaje.

- 10.** Propiciar relaciones de comunicación con los padres de familia que le permita lograr empatía e intercambio de responsabilidades y una permanente colaboración en pro de la formación integral de los alumnos.
- 11.** Trabajar con dedicación, compromiso y sinergia, haciendo evidente sus esfuerzos por educar, así como su auténtica vocación de maestro.
- 12.** Saber escuchar y respetar la opinión de los alumnos, generando un clima de aprendizaje compartido.
- 13.** Tener capacidad de establecer una misión compartida donde todos los alumnos conozcan y compartan las tareas a desarrollar logrando un aprendizaje significativo.
- 14.** Crear un ambiente de confianza que permita a los alumnos sentir libertad de expresar sus pensamientos, sentimientos e ideas, sin ser criticados o avergonzados.
- 15.** Inculcar en el educando un sentido de pertenencia.
- 16.** Promover la auto-evaluación y la coevaluación entre los educandos.
- 17.** Propiciar la interdependencia entre los miembros del salón de clase.
- 18.** Inculcar en el educando un espíritu de liderazgo participativo.
- 19.** Ser capaz de detectar fortalezas y debilidades de sus alumnos fortaleciendo su autoaprendizaje.
- 20.** Centrar sus esfuerzos en el fortalecimiento del desarrollo de la persona humana.
- 21.** Actuar con decisión y determinación para que los alumnos alcancen las diferentes competencias a desarrollar en el proceso enseñanza – aprendizaje.
- 22.** Ser capaz de transformar los problemas que presentan los educandos en oportunidades de aprendizaje.
- 23.** Estar dispuesto a innovar la acción educativa hasta alcanzar los resultados de las metas trazadas.
- 24.** Ser creativo, desafiando a lo tradicional al desarrollar un aprendizaje proactivo.
- 25.** Desarrollar en el educando habilidades y actitudes cooperativas

**26.** Identificar los principios de trabajo colaborativo como estrategia didáctica para favorecer en intercambio y la cooperación entre los alumnos y el docente dentro y fuera del salón de clase.

- **En el aspecto de proyección cultural, el docente, debe**

1. Poseer una función social, al formar nuevas generaciones aptos para el desarrollo de una vida activa dentro de su comunidad.
2. Concebir el aprendizaje desde una perspectiva holística y constructivista.
3. Adecuar los contenidos a enseñar según las necesidades e intereses de los alumnos.
4. Conocer e identificarse con su cultura, y la de los educandos.
5. Respetar la identidad cultural, lingüística y religiosa de la comunidad educativa.
6. Participar en la identificación y solución de las necesidades comunitarias donde ejerce su docencia.
7. Poseer actitud democrática, convicción de libertad, y respeto a la cultura de la comunidad educativa.
8. Conocer y aplicar normas de la cultura, según la etnia a que pertenecen los alumnos, hacia el respeto de los derechos humanos.
9. Promover la participación activa de los educandos en actividades de la comunidad local.
10. Conocer y comprender las costumbres y necesidades locales, promoviendo la mutua colaboración reforzando actitudes positivas de pertinencia de los educandos hacia la sociedad a que pertenecen.
11. Ser modelo de ciudadano y actor social, promoviendo una convivencia armónica en medio de la diversidad cultural.
12. Desarrollar y vivenciar experiencias que fortalezcan la propia identidad de los educandos.

- 13.** Favorecer el despliegue de actividades y aprovechar los recursos de la comunidad que promuevan la investigación, para que el educando valore su cultura y con ella construya su propio aprendizaje.
- 14.** Utilizar y optimizar los medios natural, social y cultural como ambiente de aprendizaje.
- 15.** Inculcar la valoración de cada cultura de Guatemala, entendiéndola como un conjunto de bienes materiales y espirituales producidos por un pueblo o comunidad.
- 16.** Ser capaz de comprender y valorar las tradiciones y costumbres de su comunidad y de otras comunidades.
- 17.** Propiciar relaciones interpersonales equitativas dentro de la multiculturalidad y la interculturalidad nacional.
- 18.** Poseer una identidad definida.

**CAPITULO IX**  
**REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

- |                                 |  |
|---------------------------------|--|
| Aldana de Insausti, Aida (2004) | PLANIFICACIÓN CURRICULAR<br>Guatemala. Editorial Piedra Santa.   |
| Alvarez de Zayas, Carlos (2001) | EL DISEÑO CURRICULAR<br>Cuba. Editorial Pueblo y Educación   |
| Arredondo, Inés (2004)          | LA EDUCACIÓN EN EL TERCER<br>MILENIO. Revista Argentina. Buenos<br>Aires.  |
| Bar, Graciela (1999)            | PERFIL Y COMPETENCIAS DEL<br>DOCENTE EN EL CONTEXTO<br>INSTITUCIONAL EDUCATIVO I.<br>Seminario Taller. OEI. Lima Perú. |
| Casares Arrangoiz, David (2001) | LIDERES Y EDUCADORES.<br>Biblioteca Presidencial para la Paz.<br>Guatemala. Fondo de Cultura<br>Económica. México.     |
| Chiavenato, Adalberto (1998)    | INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA<br>GENERAL DE ADMINISTRACIÓN.<br>6ª: edición. Santafé, Bogotá Editorial<br>McGrawHill.        |

Comisión Paritaria de Reforma Educativa (1998)	DISEÑO DE REFORMA EDUCATIVA. Litografía Nacional. Guatemala
Constitución Política de la Republica de Guatemala (1995)	Tipografía Nacional de Guatemala C.A.
CNEM (19996)	PROPUESTA MAYA DE REFORMA EDUCATIVA. Xelajú, Quetzaltenango. Guatemala.
COPARE (1998)	COMISION PARITARIA DE REFORMA EDUCATIVA. Diseño de Reforma Educativa. Guatemala
Davis Keith, Newstrom Hohn (1999)	COMPORTAMIENTO HUMANO EN ELTRABAJO. 10ª Edición, México. Editorial McGraw Hill.
Diccionario Enciclopédico (1998)	OCEÁNO. Barcelona España.
Díaz Barriga, Frida (2000)	METODOLOGÍA DEL DISEÑO CURRICULAR. México Editorial TRILLAS.
Galo de Lara, Carmen María (2003)	EL CURRÍCULO EN EL AULA. Guatemala. Editorial Piedra Santa.

- Gamboa, Ingrid (1993) UNA CONVERSACIÓN ACERCA DEL CURRÍCULO. Universidad de San Carlos de Guatemala. Instituto de Investigaciones y Mejoramiento Educativo- IIME. Guatemala
- Koontz, Harold y O'Donnell Cyril (1979) ADMINISTRACION MODERNA. UN ANALISIS DE LAS FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN. 5ª Edición Editorial McGrawhill. México
- Koontz, Harold (1998) ADMINISTRACIÓN UNA PRESPECTIVA GLOBAL. 11ª Edición. Editorial McGrawhill. México
- Koopman G., Roberto (1970) DESARROLLO DEL CURRÍCULO. 2ª. Edición, editorial TOQUE S.A. Argentina.
- Kraftchenko Beodo, Oksana (1990) ESTILOS DE LA COMUNICACIÓN EDUCATIVA. Tesis Universidad de la Habana. Cuba.
- Lemus, Luis Arturo (2004) PEDAGOGÍA. 8ª. Edición, editorial Piedra Santa. Guatemala.
- Lussier, Robert N. y Achua, Chistopker (2002) LIDERAZGO – TEORÍA – APLICACIÓN – DESARROLLO DE HABILIDADES. Internacional Thomson Learning. México.

Mello Carvalho, Irene (1974)	EL PROCESO DIDÁCTICO. 1ª. Edición, editorial Kapeluzz, Buenos Aires. Argentina.
MINEDUC (2000)	PLAN DE GOBIERNO 2000 – 2004, Sector educación. Guatemala.
MINEDUC (2000)	PROPUESTA DE PERFIL DOCENTE PARA ESCUELAS NORMALES. Guatemala.
MINEDUC (2001)	46ª. CONFERENCIA INTERNACIONAL DE EDUCACIÓN, UNESCO, GINEBRA, SUIZA. Educación para todos: para aprender a vivir juntos. Guatemala.
MINEDUC (2004)	EL DESARROLLO DE LA EDUCACIÓN EN EL SIGLO XXI. Informe Nacional de la República de Guatemala a UNESCO. Ministerio de educación. Guatemala.
MINEDUC (2005)	MEMORIA DE LABORES 2005. Ministerio de Educación. Guatemala.
MINEDUC (2005)	CURRICULO NACIONAL BASE PRIMER CICLO DEL NIVEL DE EDUCACIÓN PRIMARIA. Guatemala.

- MINEDUC (2005)
- MINEDUC (s.f.)
- Molina Jiménez, Slazar tesagüic, Telón Sajcabún, Martínez Martín, Cortina, García, Rodríguez, Bellini (2002)
- Nérica, irídeo G. (1973)
- Noj Xoyón, Mario y Puac, Francisco (2005)
- Peña, Marina ( s.f.)
- Rico Montero, Pilar; Bonet Cruz, Mirtha; Castillo Suárez, Silvia; García Ojeda, Magali; Viaña cuervo, Virginia; Rizo Cabrera, Celia, Santos Palma, Edith (2001)
- VISIÓN EDUCACIÓN 2025. Ministerio de Educación. Guatemala.
- COMISION CONSULTIVA PARA LA REFORMA EDUCATIVA. Dialogo y Consenso Nacional para la Reforma Educativa. Guatemala.
- ETICA Y EDUCACIÓN. Cuaderno Pedagógico No. 17, Ministerio de Educación. Guatemala.
- HACIA UNA DIDACTICA GENERAL DINAMICA. 10ª. Edición, editorial Kapeluzz. Buenos aires. Argentina.
- USUK'EL UXE'AL MAYAB' TIJONIK. LINEAMIENTOS DEL MARCO CURRICULAR DE EDUCACIÓN MAYA, CNEM. Guatemala.
- EDUCAR EN EL NUEVO SIGLO. Fundación Juan Bautista Gutierrez. Guatemala.
- HACIA EL PERFECCIONAMIENTO DE LA ESCUELA PRIMARIA. Editorial Pueblo y Educación. Cuba.

Robbins Stephen, Coulter Mary (2000)

ADMINISTRACIÓN 6ª. Edición,  
editorial Pearson Educación. México.

SAQB'ICHIL – COPMAGUA (1997)

PROYECTO DE REFORMA  
EDUCATIVA DESDE LA  
PERSPECTIVA INDIGENA. Versión  
Preliminar. Guatemala.

SAQB'ICHIL – COPMAGUA (1998)

COMISIÓN NACIONAL  
PERMANENTE DE REFORMA  
EDUCATIVA (CNPRE), PROYECTO  
DE REFORMA EDUCATIVA DESDE LA  
PERSPECTIVA INDIGENA. Editorial  
Nojib'sa. Guatemala.

Universidad Rafael Landívar. Instituto  
De Investigaciones Económicas y  
Sociales (1998)

ACUERDOS DE PAZ. 3ª. Edición.  
Ministerio de Educación. Guatemala.

## REFERENCIAS DE INTERNET

[http:// www.whatcasino.being - a – leader.html](http://www.whatcasino.being-a-leader.html) Anónimo (s.f.), **SER UN LÍDER.**

[http: //alpha.rec.uabc.mx/docencia/lectura 3 – 2.htm](http://alpha.rec.uabc.mx/docencia/lectura%203%20-%202.htm) Anónimo (s.f.), **CONCEPTO DE PERFIL**

<http://www.monografias.com/trabajos14/disciplina/disciplina.shtml>.

Barreta, Analia (2006). **PERFIL DOCENTE**

[http://biblioweb.dgsca.unam.mx/revista/edu 2001/pdf/edu96.pdf](http://biblioweb.dgsca.unam.mx/revista/edu%202001/pdf/edu96.pdf)

Díaz Barriga, A (2001), **REVISTA IBERO AMERICANA DE EDUCACIÓN**

<http://www.edured.gob.sv/html>.

Garza Treviño, Juan Gerardo. (s.f) **EL LIDERAZGO DEL DOCENTE HACER UNA TRANSFORMACIÓN CULTURA**

[http://www.OEI. .es/desarrolloescolar doc.htm](http://www.OEI.es/desarrolloescolar%20doc.htm).

Hernández, Carlos Augusto (1999), **ORGANIZACION DE ESTADOS IBEROAMERICANOS PARA LA EDUCACIÓN , CIENCIA Y CULTURA**

[http://www.whatcasino.com/spanisharticles/being - a- leader.html](http://www.whatcasino.com/spanisharticles/being-a-leader.html).

Kennedy,Hohn F. (s.f.), **SER UN LÍDER**

<http://www.aula21.net/aulablog21/index.php/archives/2005/03/19/>

Lanail, Francisca. **SER DOCENTES HOY.**

<http://www.iacd.oas.org/La%20Educa20121/Pérez.htm>

Pérez, Ana María (1992), **LOS MAESTROS Y LA REFORMA EDUCATIVA**

**Monografías. Com.**

Ramirez Oropeza Juan Salvador. **EL DOCENTE Y SU FORMACIÓN**

<http://www.monografias.com/trabajos17/estilos-liderazgo.shtml>.

Rodríguez, Ema (s.f.), **EL LIDERAZGO Y SUS ESTILOS. ENSAYO**

<http://www.digerencia.com/articulos>.

Rodríguez Saldivar, Manuel. **LA PROACTIVIDAD**

<http://www.monografias.com>

Ruiz, Carlos (s.f.), **CURRICULO DE EDUCACIÓN BÁSICA**

<http://www.diproredinter.com.ar/Psicología/04.htm>.

Salazar, Jesús (2005), **LIDERAZGO – ESTILOS. UNIVERSIDAD GRAN MARISCAL DE AYACUCHO**

<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/misión-concepto> htm.

Thompsom, Ivan **CONCEPTO DE MISIÓN**

# **ANEXO No. 1**

## **PROPUESTA ORIGINAL (PRIMERA VALIDACION)**

### **INTRODUCCIÓN**

Las corrientes pedagógicas cambian continuamente y las reformas educativas requieren un ritmo de adaptaciones, a los que no todos los maestros pueden responder con eficacia por falta de actualización, de motivación, de formación académica, de estrategias metodológicas innovadoras, y de vocación profesional . La Reforma Educativa propone una educación con calidad donde el currículo se basa en competencias, considerando al alumno como centro del proceso enseñanza – aprendizaje, a través de su participación activa.

Uno de los pilares de la Reforma Educativa guatemalteca es el educador, quien es el encargado de llevar al aula los lineamientos curriculares presentados por el nuevo Currículo Nacional Base de Educación Primaria. Por ello, el educador debe responder a los retos que esto conlleva lo que supone un nuevo estilo de interacción educativa en el marco de una conciencia y valoración de la educación como principal inversión en las sociedades.

Es evidente que el rol y las funciones del docente deben cambiar pero esto exige del docente una gran responsabilidad para desarrollar las competencias que requiere el nuevo currículo. A su vez, el docente debe dominar los contenidos con los que va hacer que el alumno piense, crea y analice lo aprendido, además, tenga conocimiento y dominio de los fundamentos, características y operatividad del nuevo currículum; así como asumir el cambio de intereses, resultado de la transformación cultural. Para ello debe tomar en cuenta la pluriculturalidad, el multilingüismo y la multietnicidad del país.

Por todo lo anterior, la docencia requiere de un amplio conocimiento de aspectos teóricos y prácticos de las teorías de aprendizaje, así como de lo social y psicológico por ser estos últimos aspectos que van a determinar las características de los grupos en los cuales el docente va a ejercer su profesión.

Por ello el docente debe asumir, frente a sus alumnos, una función de liderazgo que debe ejercer dentro y fuera del ámbito escolar para potenciar una relación interpersonal emocionalmente positiva. Además, debe tener una visión clara de la problemática educativa y una visión anticipada de las diferentes situaciones del proceso enseñanza – aprendizaje con el propósito de plantearse metas factibles de ser alcanzadas.

A continuación se pretende desarrollar un marco teórico que fundamente el perfil de liderazgo docente para el siglo XXI acorde a los siguientes aspectos como propuesta del presente trabajo.

- Liderazgo docente
- Moral y ética del docente
- Vocación y formación académica del docente
- Motivación
- Metodología didáctica del docente
- Pro actividad docente
- Proyección cultural del docente

- **LIDERAZGO DOCENTE.**

El liderazgo docente es una función social pues es la capacidad de influir; es una decisión personal, un compromiso ético de relación, de crecimiento y de logros, de habilidades y capacidades básicas (Casares Arrangoiz, 2001).

El perfil docente que requiere la transformación curricular exige un alto compromiso hacia la comunidad educativa y la sociedad. Ser este tipo de

maestro es estar convencido de que el aprendizaje diario es la búsqueda permanente de los valores y virtudes trascendentes, la solidaridad comunitaria, la autorrealización y la posibilidad de cambio. Esto conlleva a que el docente debe entender, promover, vivenciar, orientar y dar sentido al proceso educativo.

Los docentes son verdaderos líderes del salón de clase al promover en los alumnos la superación personal, la congruencia entre los valores de democracia, soberanía, justicia social, respeto a los derechos humanos y las prácticas reales en los salones de clase. (Casares Arrangoiz, 2001)

El educando necesita ver en su educador, además de las condiciones profesionales, un guía que marque las pautas claras, justas, que valore el esfuerzo, la inquietud y la dedicación por sobre todas las cosas; por ello se considera al liderazgo docente como uno de los elementos esenciales de la calidad educativa.

- **MORAL Y ÉTICA**

La ética es la parte de la filosofía que trata de la moral y de las obligaciones que rigen el comportamiento del ser humano en la sociedad. Aristóteles decía que es el compromiso efectivo del hombre, lo que lo debe llevar a su perfeccionamiento personal adquiriendo compromisos con él mismo, como persona. En términos prácticos se puede decir que la ética es la disciplina que se ocupa de la moral, lo que compete a los actos humanos, que se califican como buenos o malos. Sabiendo de la especialidad del docente es un profesional, debe contemplar ciertos requisitos y cualidades éticas y valores morales que se exigen para ejercer honestamente su profesión.

Según Cortina, citado por Molina Jiménez (2002), el docente debe educar moralmente debiendo fortalecer actitudes y valores en los alumnos para una formación social más humana. El docente deberá educar y formar al

educando con honestidad intelectual, para que se convierta en digno miembro de la sociedad en la que vive y actúe con integridad, respetando la tradición y la herencia cultural, con patriotismo. Por ello, el docente debe inculcar la responsabilidad como miembro de una comunidad social y ayudarlo a constituirse en un ser solidario, cooperativo, con tolerancia y apto para desarrollarse en una cultura de paz.

- **VOCACIÓN Y FORMACIÓN ACADEMICA**

La vocación en la tarea educativa es un elemento importantísimo ya que puede verse como la inclinación del espíritu hacia la actividad educadora que produce en el docente satisfacción y gusto de realizar su tarea. Por ello el docente debe amar su profesión para estar identificado con ella y satisfacer las necesidades de sus alumnos. Debe ser formado, capacitado y actualizado permanentemente para poder facilitar y desarrollar en el aula el proceso de enseñanza – aprendizaje con calidad.

Es la vocación lo que hace al maestro ser un profesional pensante y tomar responsabilidades y decisiones para encausar los procesos de enseñanza aprendizaje; la influencia e impacto que tiene en el rendimiento de los alumnos es efectivo por el carisma y la entrega hacia la tarea educativa que se la ha encomendado.

Según Graciela Bar (1999), todos los programas de formación académica docente tratan de introducir cambios en sus actitudes y valores, predisposiciones y expectativas con el fin realizar la tarea educativa con todos los contenidos curriculares, metodológicos e institucionales requeridos por el Sistema Educativo. La formación académica del docente debe ser acorde a los lineamientos curriculares del Sistema Educativo de acuerdo a los contextos sociales de cada región.

- **MOTIVACIÓN**

La motivación es la forma en que el docente despierta el interés por el aprendizaje. Según Mello Carvalho (1974), la motivación es el proceso personal, interno, fundamentalmente enérgico, que determina la dirección y la intensidad del comportamiento individual. Por lo anterior se puede deducir que no hay aprendizaje sin motivación. Esto significa que para lograr un verdadero aprendizaje debe existir un estímulo interno que la propicie. Este estímulo puede ser interno o externo. El docente entonces debe incentivar al alumno suministrándole estímulos que logren el aprendizaje requerido. De ahí que una de las tareas del docente es orientar y canalizar positivamente las fuentes de motivación en los alumnos para lograr un aprendizaje significativo.

- **METODOLOGIA. DIDACTICA DEL DOCENTE**

El término Método se deriva del latín Methodus, que a su vez viene de dos vocablos griegos: Meta que significa fin y Hodos que significa camino, es decir, camino para llegar a un fin. Si el método es el camino por el cual ha de desarrollarse el proceso educativo y alcanzar los objetivos trazados, entonces el docente debe tener conocimiento de dichos métodos poniéndolos en práctica para el desarrollo del proceso educativo. La metodología que enmarca la Reforma Educativa se basa en aprender haciendo y promulga que, el centro de la formación es la persona humana, por lo que se deben utilizar metodologías participativas y activas basadas en valores y competencias, para el desarrollo de las áreas de aprendizaje.

- **PROACTIVIDAD DOCENTE**

El docente debe poseer un conjunto de habilidades y destrezas que le permitan tener una actitud positiva y proactiva en el desarrollo de la tarea docente, tener la capacidad de inducir la integración del conocimiento en función de formar a las nuevas generaciones promoviendo el

autoconocimiento, la autoestima, con relaciones participativas y democráticas propiciando el trabajo en equipo.

- **PROYECCIÓN CULTURAL**

El proceso de enseñanza – aprendizaje se realiza dentro de una interacción educativa netamente social, en la cual se hallan involucrados los actores del hecho educativo quienes son: la comunidad, los padres de familia, los alumnos y el docente. El docente debe valorar, vivenciar y respetar la cultura de los miembros de la comunidad educativa, crear formas de convivencia pacífica entre individuos que tienen diferentes culturas, valores e intereses. Asimismo debe conocer la cultura de la comunidad donde labora respetando la pluriculturalidad nacional, regional y local.

Pérez (1995), ha distinguido en el ambiente escolar al menos cinco culturas distintas entre las cuales están:

1. **La Cultura Pública** constituida por el patrimonio cultural como la ciencia, el arte y la técnica.
2. **La Cultura Social** difundida por los medios de comunicación, que desarrolla actitudes pragmáticas e individualistas.
3. **La Cultura Experiencial**, fruto de la experiencia cotidiana que vive en la familia y de las relaciones entre los miembros de la comunidad a la que pertenece.
4. **La Cultura Académica**, referente al saber acumulado de acuerdo a las diferentes disciplinas; y
5. **La Cultura Escolar**, cuya forma tradicional está constituida por la comunidad educativa donde el docente tiene una función social al ser el formador de las nuevas generaciones, teniendo sabiduría, habilidades, actuaciones que lo convierten en modelo para los alumnos, poseedor de un pensamiento innovador, rico en ideas, rompiendo paradigmas que le permitan crear un

nuevo enfoque de la educación apegada a la realidad personal y social de la comunidad en la que se desenvuelve.

## PROPUESTA DEL PERFIL DE LIDERAZGO DEL DOCENTE DEL SIGLO XXI.

### **EL DOCENTE COMO LIDER DEBE:**

1. Ser facilitador del proceso educativo. Innovador.
2. Promover la investigación de nuevas acciones educativas sobre su entorno inmediato.
3. Estar convencido que su desempeño docente está centrado en el aprendizaje no en la enseñanza.
4. Poder criticar y analizar el proceso educativo.
5. Contextualizar la enseñanza
6. Promover la armonía dentro del salón de clase respetando las diferencias individuales y colectivas.
7. Ser visionario, constructor y formador de las futuras generaciones
8. Desarrollar las potencialidades de cada alumno.
9. Lograr una educación de calidad.
10. Tener poder de convicción y responsabilidad en el quehacer educativo.
11. Ser capaz de potenciar una relación interpersonal emocionalmente positiva.
12. Estimular la participación activa de los miembros de la comunidad educativa.
13. Poseer creatividad hacia el logro de las competencias a alcanzar por los educandos.
14. Desarrollar un liderazgo visionario que vaya a la delantera del ser en formación..
15. Promover la formación de líderes indispensables en la creación de una nueva generación, con una cultura de paz.
16. Estar comprometido con los ideales y la visión que profesa.
17. Utilizar la observación como medio para identificar obstáculos que se presenten en la ejecución del proceso educativo.

18. Respetar las diferencias individuales de todos los miembros de la comunidad educativa.
19. Promover la equidad y complementariedad.
20. Desarrollar habilidades y destrezas de pensamiento

**EN EL ASPECTO MORAL Y ÉTICO EL DOCENTE DEBE:**

1. Ser responsable de la labor educativa que realiza en la escuela, en beneficio de los alumnos.
2. Practicar los valores y principios éticos expresados en una convivencia de paz.
3. Poseer cualidades y habilidades para la aplicación de principios, valores y conocimientos de la pluriculturalidad, el multilingüismo y la multiethnicidad guatemalteca.
4. Tener sentido crítico y analítico para proyectarlos a la construcción de una ética ciudadana y de respeto a las diferencias individuales de sus educandos.
5. Fomentar, desde una perspectiva ética, el estudio de los derechos humanos, la democracia, la tolerancia y la sana convivencia.
6. Poder adaptarse a una comunidad educativa y respetarla en sus aspectos políticos y culturales tomando en cuenta la pluriculturalidad y el multilingüismo del país.
7. Conocer y respetar la Constitución Política de la República y demás leyes, dentro de una democracia participativa.
8. Observar una actitud democrática como docente profesional que se expresa y comprende los valores cívicos y culturales de nuestro país y de sus ciudadanos.
9. Practicar la tolerancia y el respeto a la libertad de cada ser humano.
10. Desarrollar valores positivos en los alumnos, basados en el respeto a la familia, escuela y comunidad.
11. Adoptar una actitud seria, sensata, equilibrada y libre de prejuicios hacia la dignidad humana.

12. Ser capaz de formar al educando con honestidad intelectual, a aceptar y amar a sus semejantes, vivir y transmitir la verdad.
13. Practicar los valores morales dentro y fuera del salón de clases.
14. Conocer y aplicar normas de la cultura maya, ladina, xinca y garifuna para el respeto de los derechos humanos.
15. Crear un entorno de aprendizaje con sentido de igualdad y justicia.
16. Desarrollar la autoestima en los educandos.
17. Promover la armonía y la unidad entre alumnos, padres de familia, y la comunidad.
18. Promover el equilibrio y la armonía entre el ser humano y la naturaleza.

**EN EL ASPECTO VOCACION Y FORMACIÓN ACADEMICA, EL DOCENTE DEBE:**

1. Educar con el ejemplo.
2. Organizar actividades lúdicas para motivar a los alumnos a que participen activamente en el proceso educativo.
3. Propiciar un ambiente de confianza dentro y fuera del salón de clase.
4. Poseer habilidades personales. natas e innatas y atributos considerados como imprescindibles a su accionar pedagógico.
5. Sentir satisfacción en el desarrollo de su actividad docente.
6. Disfrutar su profesión como medio de desarrollarse como persona.
7. Sentir necesidad por actualizarse en mejora del desarrollo de su actividad pedagógica
8. Poseer sensibilidad hacia la diversidad cultural de sus educandos.
9. Aceptar las diferencias individuales encausándolas hacia actitudes positivas.
10. Estimular los esfuerzos desarrollados y logros alcanzados por los alumnos.
11. Desarrollar en los alumnos, la confianza hacia los docentes, los padres de familia y los líderes comunitarios.
12. Inculcar la autodeterminación mediante la reflexión, el diálogo y el análisis
13. Desarrollar actitudes que permitan al educando, vivir y comprender la importancia de la equidad en la convivencia social.
14. Desarrollar en el educando las inteligencias múltiples.

- 15.** Promover el desarrollo del auto concepto en el educando.
- 16.** Fomentar actitudes que valoren nuestra nacionalidad como guatemaltecos.
- 17.** Propiciar experiencias de aprendizaje que favorezcan las fortalezas del educando.
- 18.** Estimular al educando desde distintos ángulos como: visuales, auditivos, kinestésicos..
- 19.** Conocer y comprender la historia y la realidad local, regional, nacional y mundial
- 20.** Tener alta formación científica que lo lleven a enfrentar de manera sistemática, los retos de transformación necesaria en su práctica educativa y social.
- 21.** Investigar y promover nuevas acciones educativas sobre su entorno inmediato.
- 22.** Facilitar mediante el diálogo, el proceso de aprendizaje.
- 23.** Desarrollar permanente la autoformación
- 24.** Poseer alto grado de creatividad y flexibilidad ante el cambio.
- 25.** Tener clara identidad profesional y personal, que lo prepare para enfrentar el reto de educar a las nuevas generaciones que le haga sentirse realizado como persona.
- 26.** Actualizar constantemente su formación académica y pedagógica, conforme a las exigencias sociales, académicas y culturales que el momento exige.
- 27.** Promover el desarrollo de los saberes específicos de las diferentes disciplinas en el contexto laboral local, regional y nacional
- 28.** Fomentar y adquirir una formación académica rigurosa desde la investigación histórica y cultural de las diferentes etnias del país.
- 29.** Valorar la autoformación y la formación personal.
- 30.** Manejar con fluidez las competencias comunicativas y habla un segundo idioma según la región a la que pertenece.
- 31.** Conocer las leyes, normas y reglamentos del Sistema Educativo Nacional.
- 32.** Respetar la naturaleza, apoyar y promover la educación ecológica.
- 33.** Conocer e interpretar la historia, la realidad local, regional, nacional y mundial.

34. Construir contenidos y conocimientos a través de la experiencia de los ancianos.
35. Practicar los conocimientos innovadores en el aula para una educación con calidad.
36. Poseer formación lingüística en un idioma maya y en español para comunicarse con los estudiantes que hablan un idioma maya.
37. Obtener formación técnica y pedagógica en educación bilingüe intercultural, en ciencias y en las artes.
38. Estar inmerso en la evolución constante de la ciencia y la tecnología.

#### **EN CUANTO A MOTIVACIÓN EL DOCENTE DEBE:**

1. Crear y recrear condiciones afectivas y efectivas para un trabajo de calidad, donde el estudiante aprenda los conceptos específicos del saber, la ciencia, la tecnología con significado que repercutan favorablemente en su vida futura.
2. Incentivar el desarrollo de capacidades y habilidades intelectuales, físicas y espirituales en los educandos.
3. Fomentar en los alumnos sentimientos de humanismo, apreciación y buen gusto por los aspectos estéticos, artísticos y culturales.
4. Incentivar en el estudiante una actitud proactiva.
5. Poseer la capacidad de inducir la integración del conocimiento para una alta competitividad.
6. Estar motivado y presto a cambiar para progresar, desarrollando continuamente su sentido crítico.
7. Ser creativo para enriquecer los procesos de enseñanza aprendizaje.
8. Estimular el aprendizaje significativo para mejorar la calidad de vida del alumno.
9. Fomentar en el educando los procesos de análisis, reflexión, discernimiento y comprensión, para que sea analítico y reflexivo en las diferentes situaciones de su vida diaria.
10. Promover el entusiasmo hacia las diferentes áreas curriculares e implementar el adecuado manejo del tiempo y los recursos.

11. Desarrollar excelentes relaciones humanas que enriquezcan la convivencia pacífica fortaleciendo su imagen docente.
12. Poseer expectativas altas respecto al logro de los aprendizajes a alcanzar por los alumnos.
13. Brindar un trato justo y equitativo a todos los alumnos, respetando las diferencias individuales en el proceso de enseñanza – aprendizaje.
14. Propiciar la participación y la habilidad de interactuar dentro y fuera del salón de clase, con los educandos.
15. Aprovechar los espacios y recursos del entorno como herramientas de aprendizaje.
16. Utilizar diversas estrategias que garanticen la participación y la corresponsabilidad en la interacción alumno – docente.

#### **EN LO QUE RESPECTA A METODOLOGÍA DIDACTA, EL DOCENTE DEBE**

1. Emplear metodología pedagógica enmarcada en la Reforma educativa
2. Manejar con fluidez las competencias comunicativas en el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje.
3. Conocer y aplicar los lineamientos curriculares de la educación enmarcados en la pluriculturalidad, la multietnicidad, y el multilingüismo.
4. Utilizar estrategias metodológicas acorde a los procesos educativos, para ejecutar con decisión e imaginación las actividades curriculares.
5. Utilizar la metodología activa para confrontar al estudiante con la realidad y los conocimientos adquiridos.
6. Poseer un conjunto de destrezas que le permitan alcanzar los contenidos e interrelacionarlos con los ejes y competencias curriculares.
7. Desarrollar en el educando las habilidades para enfrentar sus propios retos.
8. Fomentar en el educando la habilidad práctica de lo aprendido.
9. Promover actividades para el desarrollo de habilidades en el educando, para actuar con empatía.
10. Encausar el aprendizaje para la formación de ciudadanos funcionalmente productivos.

11. Ser ejecutor y generador de prácticas y conocimientos pedagógicos innovadoras.
12. Conocer la forma de aprendizaje de los educandos a fin de establecer las estrategias y técnicas didácticas necesarias en el proceso de enseñanza.
13. Generar nuevas estrategias de aprendizaje para resolver los problemas de aprendizaje que se presenten en el salón de clase.
14. Ser capaz de planificar y desarrollar su trabajo diario, para el dominio de los contenidos dentro del proceso enseñanza – aprendizaje.

**EN CUANTO A SU PROACTIVIDAD EL DOCENTE DEBE:**

1. ser capaz de inducir la integración del conocimiento, con postura crítica sobre la naturaleza del saber.
2. Ser promotor del trabajo en equipo, desarrollando habilidades y destrezas en los alumnos.
3. Promover la socialización entre los educandos facilitando el trabajo en equipo.
4. Fortalecer el sentimiento cooperativo entre los alumnos por medio del trabajo de equipo.
5. Ser capaz de integrar a los educandos con sus diferencias individuales, para un aprendizaje cooperativo.
6. Desarrollar en los alumnos la comunicación para intercambiar habilidades, destrezas y conocimientos en la realización del trabajo en equipo.
7. Propiciar en los educandos la capacidad de actuar sobre la base de la autoconciencia, libres de cualquier influencia.
8. Tener interés en generar un aprendizaje activo e interactivo.
9. Promover el desarrollo de actitudes de tolerancia y equidad de género.
10. Ser capaz de convivir y establecer relaciones afectivas, confianza y autoestima que conduzcan a mejores logros de aprendizaje.
11. Propiciar relaciones de comunicación con los padres de familia que le permita lograr empatía e intercambio de responsabilidades y una permanente colaboración en pro de la formación integral de los alumnos.

- 12.** Trabajar con dedicación , compromiso y sinergia, haciendo evidente sus esfuerzos por educar, así como su auténtica vocación de maestro.
- 13.** Saber escuchar y respetar la opinión de los alumnos, generando un clima de aprendizaje compartido.
- 14.** Tener capacidad de establecer una misión compartida donde todos los alumnos conozcan y compartan las tareas a desarrollar logrando un aprendizaje significativo.
- 15.** Crear un ambiente de confianza que permita a los alumnos sentir libertad de expresar sus pensamientos, sentimientos e ideas, sin ser criticados o avergonzados.
- 16.** Inculcar en el educando un sentido de pertenencia.
- 17.** Promover la auto-evaluación y la coevaluación entre los educandos.
- 18.** Propiciar la interdependencia entre los miembros del salón de clase.
- 19.** Inculcar en el educando un espíritu de liderazgo participativo.
- 20.** Ser capaz de detectar fortalezas y debilidades de sus alumnos fortaleciendo su autoaprendizaje.
- 21.** Centrar sus esfuerzos en el fortalecimiento del desarrollo de la persona humana.
- 22.** Actuar con decisión y determinación para que los alumnos alcancen las diferentes competencias a desarrollar en el proceso enseñanza – aprendizaje.
- 23.** Ser capaz de transformar los problemas que presentan los educandos en oportunidades de aprendizaje.
- 24.** Estar dispuesto a innovar la acción educativa hasta alcanzar los resultados de las metas trazadas.
- 25.** Ser creativo, desafiando a lo tradicional al desarrollar un aprendizaje proactivo.
- 26.** Desarrollar en el educando habilidades y actitudes cooperativas
- 27.** Identificar los principios de trabajo colaborativo como estrategia didáctica para favorecer en intercambio y la cooperación entre los alumnos y el docente dentro y fuera del salón de clase.

### **EN EL ASPECTO DE PROYECCIÓN CULTURAL EL DOCENTE DEBE:**

1. Poseer una función social, al formar nuevas generaciones aptos para el desarrollo de una vida activa dentro de su comunidad.
2. Concebir el aprendizaje desde una perspectiva holística y constructivista.
3. Adecuar los contenidos a enseñar según las necesidades e intereses de los alumnos.
4. Conocer e identificarse con su cultura, y la de los educandos.
5. Respetar la identidad cultural, lingüística y religiosa de la comunidad educativa.
6. Participar en la identificación y solución de las necesidades comunitarias donde ejerce su docencia.
7. Poseer actitud democrática, convicción de libertad, y respeto a la cultura de la comunidad educativa.
8. Practicar, explicar y promover la interculturalidad.
9. Conocer y aplicar normas de la cultura, según la etnia a que pertenecen los alumnos, hacia el respeto de los derechos humanos.
10. Promover la participación activa de los educandos en actividades de la comunidad local.
11. Conocer y comprender las costumbres y necesidades locales, promoviendo la mutua colaboración reforzando actitudes positivas de pertinencia de los educandos hacia la sociedad a que pertenecen.
12. Ser modelo de ciudadano y actor social, promoviendo una convivencia armónica en medio de la diversidad cultural.
13. Desarrollar y vivenciar experiencias que fortalezcan la propia identidad de los educandos.
14. Favorecer el despliegue de actividades y aprovechar los recursos de la comunidad que promuevan la investigación, para que el educando valore su cultura y con ella construya su propio aprendizaje.

- 15.** Utilizar y optimizar los medios natural, social y cultural como ambiente de aprendizaje.
- 16.** Inculcar la valoración de cada cultura de Guatemala, entendiéndola como un conjunto de bienes materiales y espirituales producidos por un pueblo o comunidad.
- 17.** Ser capaz de comprender y valorar las tradiciones y costumbres de su comunidad y de otras comunidades.
- 18.** Propiciar relaciones interpersonales equitativas dentro de la multiculturalidad y la interculturalidad nacional.
- 19.** Poseer una identidad definida.

## ANEXO No. 2

### Segunda Versión (Segunda Validación)

#### Instrumento de Validación

Docente \_\_\_\_\_

Escuela \_\_\_\_\_

A continuación encontrará una serie de afirmaciones, las cuales tiene por objeto validar la propuesta del Perfil de Liderazgo del docente enmarcado en la Reforma Educativa, dicho instrumento será utilizado para la investigación de un trabajo de graduación en la carrera de Licenciatura en Administración Educativa en la Facultad de Educación de la Universidad Galileo Central de Guatemala.

Por favor complete las afirmaciones con una X en la casilla según su opinión si está FUERTEMENTE DE ACUERDO, DE ACUERDO, EN DESACUERDO, FUERTEMENTE EN DESACUERDO. Por su colaboración muchas gracias.

	LIDERAZGO	FUERTEMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	FUERTEMENTE EN DESACUERDO
1	Ser facilitador del proceso educativo. Innovador				
2	Promover la investigación de nuevas acciones educativas sobre su entorno inmediato				
3	Estar convencido que su desempeño docente está centrado en el aprendizaje no en la enseñanza				
4	Poder criticar y analizar el proceso educativo				
5	Contextualizar la enseñanza				
6	Promover la armonía dentro del salón de clase respetando las diferencias individuales y colectivas				
7	Ser visionario, constructor y formador de las futuras generaciones				
8	Desarrollar las potencialidades de cada alumno				
9	Lograr una educación de calidad				
10	Tener poder de convicción y responsabilidad en el quehacer educativo				
11	Ser capaz de potenciar una relación interpersonal emocionalmente positiva				
12	Estimular la participación activa de los miembros de la comunidad educativa				
13	Poseer creatividad hacia el logro de las competencias a alcanzar por los educandos				
14	Desarrollar un liderazgo visionario que vaya a la delantera				

	del ser en formación				
15	Promover la formación de líderes indispensables en la creación de una nueva generación, con una cultura de paz				
16	Estar comprometido con los ideales y la visión que profesa				
17	Utilizar la observación como medio para identificar obstáculos que se presenten en la ejecución del proceso educativo				
18	Respetar las diferencias individuales de todos los miembros de la comunidad educativa				
19	Promover la equidad y complementariedad				
20	Desarrollar habilidades y destrezas de pensamiento				
21	Reconocer la dignidad de los demás				
22	Practicar la puntualidad, la responsabilidad y el orden en todos los actos de su vida personal y profesional				
23	Fomentar la interactividad en el aula				
24	Coordinar actividades que tiendan al mejoramiento de la personalidad de los alumnos				
25	Gestionar, formular y dirigir proyectos educativos y de desarrollo				
26	Mostrar confianza en sí mismo				

MORAL Y ÉTICA DEL DOCENTE		FUERTEMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	FUERTEMENTE EN DESACUERDO
1	Ser responsable de la labor educativa que realiza en la escuela, en beneficio de los alumnos				
2	Practicar los valores y principios éticos expresados en una convivencia de paz				
3	Poseer cualidades y habilidades para la aplicación de principios, valores y conocimientos de la pluriculturalidad, el multilingüismo y la multietnicidad guatemalteca				
4	Tener sentido crítico y analítico para proyectarlos a la construcción de una ética ciudadana y de respeto a las diferencias individuales de sus educandos				
5	Fomentar, desde una perspectiva ética, el estudio de los derechos humanos, la democracia, la tolerancia y la sana convivencia				
6	Poder adaptarse a una comunidad educativa y respetarla en sus aspectos políticos y culturales tomando en cuenta la pluriculturalidad y el multilingüismo del país				
7	Conocer y respetar la Constitución Política de la República y demás leyes, dentro de una democracia participativa				

8	Observar una actitud democrática como docente profesional que se expresa y comprende los valores cívicos y culturales de nuestro país y de sus ciudadanos				
9	Practicar la tolerancia y el respeto a la libertad de cada ser humano				
10	Desarrollar valores positivos en los alumnos, basados en el respeto a la familia, escuela y comunidad				
11	Adoptar una actitud seria, sensata, equilibrada y libre de prejuicios hacia la dignidad humana				
12	Ser capaz de formar al educando con honestidad intelectual, a aceptar y amar a sus semejantes, vivir y transmitir la verdad				
13	Practicar los valores morales dentro y fuera del salón de clases				
14	Conocer y aplicar normas de la cultura maya, ladina, xinca y garifuna para el respeto de los derechos humanos				
15	Crear un entorno de aprendizaje con sentido de igualdad y justicia				
16	Desarrollar la autoestima en los educandos				
17	Promover la armonía y la unidad entre alumnos, padres de familia, y la comunidad				
18	Promover el equilibrio y la armonía entre el ser humano y la naturaleza				
19	Actuar con moderación y prudencia tanto en su vida cotidiana como en sus palabras				
20	Demostrar respeto y aceptación ante las diversas manifestaciones culturales del país				
21	Respetar y aceptar la diversidad étnica, religiosa y política				
22	Actuar con justicia ante la resolución de problemas que requieren de su intervención				
23	Interactuar con los demás demostrando respeto y aceptación de las diferencias individuales, étnicas, sociales y lingüísticas				
24	Responder positivamente ante los compromisos acordados y cumplir con sus responsabilidades docentes				

VOCACIÓN Y FORMACIÓN ACADÉMICA		FUERTEMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	FUERTEMENTE EN DESACUERDO
1	Educar con el ejemplo				
2	Organizar actividades lúdicas para motivar a los alumnos a que participen activamente en el proceso educativo				
3	Propiciar un ambiente de confianza dentro y fuera del salón de clase				
4	Poseer habilidades personales, natas e innatas y atributos considerados como imprescindibles a su accionar pedagógico				
5	Sentir satisfacción en el desarrollo de su actividad docente				
6	Disfrutar su profesión como medio de desarrollarse como persona				
7	Sentir necesidad por actualizarse en mejora del desarrollo de su actividad pedagógica				
8	Poseer sensibilidad hacia la diversidad cultural de sus educandos				
9	Aceptar las diferencias individuales encausándolas hacia actitudes positivas				
10	Estimular los esfuerzos desarrollados y logros alcanzados por los alumnos				
11	Desarrollar en los alumnos, la confianza hacia los docentes, los padres de familia y los líderes comunitarios				
12	Inculcar la autodeterminación mediante la reflexión, el diálogo y el análisis				
13	Desarrollar actitudes que permitan al educando, vivir y comprender la importancia de la equidad en la convivencia social				
14	Desarrollar en el educando las inteligencias múltiples				
15	Promover el desarrollo del auto concepto en el educando				
16	Fomentar actitudes que valoren nuestra nacionalidad como guatemaltecos				
17	Propiciar experiencias de aprendizaje que favorezcan las fortalezas del educando				
18	Estimular al educando desde distintos ángulos como: visuales, auditivos, kinestésicos				

19	Conocer y comprender la historia y la realidad local, regional, nacional y mundial				
20	Tener alta formación científica que lo lleven a enfrentar de manera sistemática, los retos de transformación necesaria en su práctica educativa y social				
21	Investigar y promover nuevas acciones educativas sobre su entorno inmediato				
22	Facilitar mediante el diálogo, el proceso de aprendizaje				
23	Desarrollar permanente la autoformación				
24	Poseer alto grado de creatividad y flexibilidad ante el cambio				
25	Tener clara identidad profesional y personal, que lo prepare para enfrentar el reto de educar a las nuevas generaciones que le haga sentirse realizado como persona				

VOCACIÓN Y FORMACIÓN ACADÉMICA		FUERTEMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	FUERTEMENTE EN DESACUERDO
26	Actualizar constantemente su formación académica y pedagógica, conforme a las exigencias sociales, académicas y culturales que el momento exige				
27	Promover el desarrollo de los saberes específicos de las diferentes disciplinas en el contexto laboral local, regional y nacional				
28	Fomentar y adquirir una formación académica rigurosa desde la investigación histórica y cultural de las diferentes etnias del país				
29	Valorar la autoformación y la formación personal				
30	Manejar con fluidez las competencias comunicativas y habla un segundo idioma. Según la región a la que pertenece				
31	Conocer las leyes, normas y reglamentos del Sistema Educativo Nacional				
32	Respetar la naturaleza, apoyar y promover la educación ecológica				
33	Conocer e interpretar la historia, la realidad local, regional, nacional y mundial				
34	Construir contenidos y conocimientos a través de la experiencia de los ancianos				
35	Practicar los conocimientos innovadores en el aula para una educación con calidad				

36	Poseer formación lingüística en un idioma maya y en español para comunicarse con los estudiantes que hablan un idioma maya				
37	Obtener formación técnica y pedagógica en educación bilingüe intercultural, en ciencias y en las artes				
38	Estar inmerso en la evolución constante de la ciencia y la tecnología				
39	Conocer los elementos fundamentales de la Legislación Educativa docente				
40	Asistir a cursos de superación, formación y profesionalización docente				

MOTIVACIÓN		FUERTEMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	FUERTEMENTE EN DESACUERDO
1	Crear y recrear condiciones afectivas y efectivas para un trabajo de calidad, donde el estudiante aprenda los conceptos específicos del saber, la ciencia, la tecnología con significado que repercutan favorablemente en su vida futura				
2	Incentivar el desarrollo de capacidades y habilidades intelectuales, físicas y espirituales en los educandos				
3	Fomentar en los alumnos sentimientos de humanismo, apreciación y buen gusto por los aspectos estéticos, artísticos y culturales				
4	Incentivar en el estudiante una actitud proactiva				
5	Poseer la capacidad de inducir la integración del conocimiento para una alta competitividad				
6	Estar motivado y presto a cambiar para progresar, desarrollando continuamente su sentido crítico				
7	Ser creativo para enriquecer los procesos de enseñanza aprendizaje				
8	Estimular el aprendizaje significativo para mejorar la calidad de vida del alumno				
9	Fomentar en el educando los procesos de análisis, reflexión, discernimiento y comprensión, para que sea analítico y reflexivo en las diferentes situaciones de su vida diaria				
10	Promover el entusiasmo hacia las diferentes áreas curriculares e implementar el adecuado manejo del tiempo y los recursos				
11	Desarrollar excelentes relaciones humanas que enriquezcan la convivencia pacífica fortaleciendo su imagen docente				
12	Poseer expectativas altas respecto al logro de los aprendizajes a alcanzar por los alumnos				

13	Brindar un trato justo y equitativo a todos los alumnos, respetando las diferencias individuales en el proceso de enseñanza – aprendizaje				
14	Propiciar la participación y la habilidad de interactuar dentro y fuera del salón de clase, con los educandos				
15	Aprovechar los espacios y recursos del entorno como herramientas de aprendizaje				
16	Utilizar diversas estrategias que garanticen la participación y la corresponsabilidad en la interacción alumno – docente				
17	Mostrar dominio de las áreas y ejes curriculares				
18	Apoyar acciones tendientes al conocimiento y manejo de un segundo idioma				
19	Utilizar la tecnología como instrumento de ayuda al descubrimiento, a la creatividad y al aprendizaje				
20	Mantener comunicación constante con alumnos, padres de familia y líderes comunales				
21	Fomentar actividades deportivas y recreativas en la escuela y la comunidad, respetando la cultura de cada grupo étnico				

METODOLOGÍA DIDACTICA DEL DOCENTE		FUERTEMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	FUERTEMENTE EN DESACUERDO
1	Emplear metodología pedagógica enmarcada en la Reforma educativa				
2	Manejar con fluidez las competencias comunicativas en el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje				
3	Conocer y aplicar los lineamientos curriculares de la educación enmarcados en la pluriculturalidad, la multiétnicidad, y el multilingüismo				
4	Utilizar estrategias metodológicas acorde a los procesos educativos, para ejecutar con decisión e imaginación las actividades curriculares				
5	Utilizar la metodología activa para confrontar al estudiante con la realidad y los conocimientos adquiridos				
6	Poseer un conjunto de destrezas que le permitan alcanzar los contenidos e interrelacionarlos con los ejes y competencias curriculares				
7	Desarrollar en el educando las habilidades para enfrentar sus propios retos				
8	Fomentar en el educando la habilidad práctica de lo aprendido				
9	Promover actividades para el desarrollo de habilidades en el educando, para actuar con empatía				

10	Encausar el aprendizaje para la formación de ciudadanos funcionalmente productivos				
11	Ser ejecutor y generador de prácticas y conocimientos pedagógicos innovadoras				
12	Conocer la forma de aprendizaje de los educandos a fin de establecer las estrategias y técnicas didácticas necesarias en el proceso de enseñanza				
13	Generar nuevas estrategias de aprendizaje para resolver los problemas de aprendizaje que se presenten en el salón de clase				
14	Ser capaz de planificar y desarrollar su trabajo diario, para el dominio de los contenidos dentro del proceso enseñanza – aprendizaje				
15	Planificar y fomentar actividades relacionadas con el desarrollo cultural y artístico de la comunidad				
16	Adecuar el currículo a las necesidades e intereses de los estudiantes				
17	Aplicar procesos evaluativos tendientes a comprobar las conductas de aprendizaje y establecer las correcciones pertinentes				
18	Desarrollar actividades que permitan la adaptación y producción de nuevos conocimientos en pro del mejoramiento de la calidad de la educación y de la convivencia plena				

PROACTIVIDAD DOCENTE		FUERTEMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	FUERTEMENTE EN DESACUERDO
1	Ser capaz de inducir la integración del conocimiento, con postura crítica sobre la naturaleza del saber				
2	Ser promotor del trabajo en equipo, desarrollando habilidades y destrezas en los alumnos				
3	Promover la socialización entre los educandos facilitando el trabajo en equipo				
4	Fortalecer el sentimiento cooperativo entre los alumnos por medio del trabajo de equipo				
5	Ser capaz de integrar a los educandos con sus diferencias individuales, para un aprendizaje cooperativo				
6	Desarrollar en los alumnos la comunicación para intercambiar habilidades, destrezas y conocimientos en la realización del trabajo en equipo				
7	Propiciar en los educandos la capacidad de actuar sobre la base de la autoconciencia, libres de cualquier influencia				
8	Tener interés en generar un aprendizaje activo e interactivo				

9	Promover el desarrollo de actitudes de tolerancia y equidad de género				
10	Ser capaz de convivir y establecer relaciones afectivas, confianza y autoestima que conduzcan a mejores logros de aprendizaje				
11	Propiciar relaciones de comunicación con los padres de familia que le permita lograr empatía e intercambio de responsabilidades y una permanente colaboración en pro de la formación integral de los alumnos.				
12	Trabajar con dedicación , compromiso y sinergia, haciendo evidente sus esfuerzos por educar, así como su auténtica vocación de maestro				
13	Saber escuchar y respetar la opinión de los alumnos, generando un clima de aprendizaje compartido				
14	Tener capacidad de establecer una misión compartida donde todos los alumnos conozcan y compartan las tareas a desarrollar logrando un aprendizaje significativo				
15	Crear un ambiente de confianza que permita a los alumnos sentir libertad de expresar sus pensamientos, sentimientos e ideas, sin ser criticados o avergonzados				
16	Inculcar en el educando un sentido de pertenencia				
17	Promover la auto-evaluación y la coevaluación entre los educandos				
18	Propiciar la interdependencia entre los miembros del salón de clase				
19	Inculcar en el educando un espíritu de liderazgo participativo				
20	Ser capaz de detectar fortalezas y debilidades de sus alumnos fortaleciendo su autoaprendizaje				
21	Centrar sus esfuerzos en el fortalecimiento del desarrollo de la persona humana				
22	Actuar con decisión y determinación para que los alumnos alcancen las diferentes competencias a desarrollar en el proceso enseñanza – aprendizaje				
23	Ser capaz de transformar los problemas que presentan los educandos en oportunidades de aprendizaje				
24	Estar dispuesto a innovar la acción educativa hasta alcanzar los resultados de las metas trazadas				
25	Ser creativo, desafiando a lo tradicional al desarrollar un aprendizaje proactivo				
26	Desarrollar en el educando habilidades y actitudes cooperativas				
27	Identificar los principios de trabajo colaborativo como estrategia didáctica para favorecer en intercambio y la cooperación entre los alumnos y el docente dentro y fuera del salón de clase				

PROYECCIÓN CULTURAL DEL DOCENTE		FUERTEMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	EN DESACUERDO	FUERTEMENTE EN DESACUERDO
1	Poseer una función social, al formar nuevas generaciones aptos para el desarrollo de una vida activa dentro de su comunidad				
2	Concebir el aprendizaje desde una perspectiva holística y constructivista				
3	Adecuar los contenidos a enseñar según las necesidades e intereses de los alumnos				
4	Conocer e identificarse con su cultura, y la de los educandos				
5	Respetar la identidad cultural, lingüística y religiosa de la comunidad educativa				
6	Participar en la identificación y solución de las necesidades comunitarias donde ejerce su docencia				
7	Poseer actitud democrática, convicción de libertad, y respeto a la cultura de la comunidad educativa				
8	Practicar, explicar y promover la interculturalidad				
9	Conocer y aplicar normas de la cultura, según la etnia a que pertenecen los alumnos, hacia el respeto de los derechos humanos				
10	Promover la participación activa de los educandos en actividades de la comunidad local				
11	Conocer y comprender las costumbres y necesidades locales, promoviendo la mutua colaboración reforzando actitudes positivas de pertinencia de los educandos hacia la sociedad a que pertenecen				
12	Ser modelo de ciudadano y actor social, promoviendo una convivencia armónica en medio de la diversidad cultural				
13	Desarrollar y vivenciar experiencias que fortalezcan la propia identidad de los educandos				
14	Favorecer el despliegue de actividades y aprovechar los recursos de la comunidad que promuevan la investigación, para que el educando valore su cultura y con ella construya su propio aprendizaje				
15	Utilizar y optimizar los medios natural, social y cultural como ambiente de aprendizaje				
16	Inculcar la valoración de cada cultura de Guatemala, entendiéndola como un conjunto de bienes materiales y espirituales producidos por un pueblo o comunidad				

17	Ser capaz de comprender y valorar las tradiciones y costumbres de su comunidad y de otras comunidades				
18	Propiciar relaciones interpersonales equitativas dentro de la multiculturalidad y la interculturalidad nacional				
19	Poseer una identidad definida				

## **ANEXO 3**

### **TABULACIÓN DE RESULTADOS DEL INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN PROPUESTA DEL PERFIL DE LIDERAZGO DEL DOCENTE DEL SIGLO XXI.**



Guatemala, 27 de mayo 2016

Msc. Bayardo Mejía

Decano FACED

Universidad Galileo

Estimado maestro Bayardo:

Por medio de la presente, se deja constancia que el presente trabajo de graduación se publica en el Tesario de la Universidad Galileo sin la respectiva carta individualizada del autor, pues a la fecha y luego de muchos intentos de ubicar al autor, este no se ha presentado a la entrega de la misma y no ha sido localizado el ahora profesional para completar el trámite requerido por la Universidad Galileo.

No obstante la Facultad de Educación reconoce como autor al estudiante que se consigna en la portada y en la respectiva carta enviada al Decano la cual puede observarse en las primeras hojas de la investigación.

Por lo anterior expresa que es el resultado de un proceso sustentado mediante el protocolo de FACED del respectivo año, establecidos en el Reglamento de la Universidad Galileo y declara responsable del contenido a su autor y los derechos de autor de los trabajos consultados para realizar la investigación han sido respetados.

Sin otro particular, me suscribo.

Lizbeth Barrientos

Centro de Investigaciones FACED

LLNH /Ibh