



- **“La conformación del liderazgo escolar de directivos de centros educativos de educación básica en entornos difíciles, tomando como caso de estudio 9 municipios del departamento de San Salvador”**

Erika Ivonne Mestizo

Maestría en Política y Evaluación Educativa.

UCA



Problema de investigación

Diversos informes internacionales señalan que un buen liderazgo escolar es un factor determinante de la calidad de la educación (McKinsey (Barber & Mourshed, 2007 y Bolívar, 2010).

Uribe Briceño aún que el liderazgo directivo es la segunda variable, después de la clase, de los factores asociados al aprendizaje y más significativos en escuelas de entornos difíciles (Uribe, 2007)

Pregunta de investigación

¿Cuáles son los procesos que inciden en la conformación del liderazgo escolar en directivos de centros educativos de educación básica en entornos difíciles?

Metodología

- **Tipo de investigación:**

Cualitativa.

- Nivel explicativo.

- **Diseño:**

Estudio de casos.

- **La población:**

Directivos de 9 municipios del departamento de San Salvador, con características de liderazgo escolar.

Docentes de los mismos centros escolares.

Autoridades del MINED.

- **Instrumentos:**

La entrevista.

Test estandarizado de personalidad (LIFO).

Lista de cotejo.

Un cuestionario tipo escala.

Resultados

Procesos que inciden en la conformación del liderazgo en directivos escolares.

- **Experiencias de socialización primaria:**

La socialización en el hogar, las enseñanzas de figuras significativas dentro de la familia.

- **Experiencias religiosas:**

Son situaciones que van desde la congregación en un grupo religioso hasta la devoción por la oración.

**Procesos que
inciden en la
conformación del
liderazgo en
directivos
escolares.**

- **Historia profesional.**

Trabajos no educativos,
administrativos.

- **Experiencia docente.**

Dirigir las reuniones con padres
de familia, reuniones de trabajo.

Procesos que inciden en la conformación del liderazgo en directivos escolares.

- **Experiencias de aprendizaje vicario.**

Aprendizaje por observación. En relación a las experiencias de anteriores directores.

- **Redes de contacto social.**
- **Características de personalidad.**

Percepciones de los docentes

- El fortalecimiento del clima de trabajo.

Tabla. 6. El liderazgo desde la perspectiva de los directivos.

R/A	TIPO DE LIDERAZGO	COMPETENCIAS
	<i>"Liderazgo equilibrado no autoritario, de organización y visión, negociador".</i>	<i>"Liderazgo de forma horizontal, iniciativa institucional colectiva no individual. Grandes sueños y retos, hacerlo desde la institución".</i>
	<i>"(...) personas que podemos influir de una manera muy positiva en las demás".</i>	<i>"saber convivir con todos los compañeros".</i>
	<i>(...) "se adaptarme a cualquier situación, poder dirigir algo, poder acoplarme a alguien que dirige algo y disfrutar lo que estoy haciendo".</i>	<i>"trabajar de igual a igual estar atento ante cualquier dificultad que se presente en la parte pedagógica".</i>
	<i>"no puedo ser de una sola clase...llega un momento que sale el dominante, a veces sale diferentes tipos de liderazgos y es permitido" (...)</i>	<i>"convencer a los maestros de las ideas que el Ministerio manda para que lo hagan".</i>
	<i>"Pienso soy líder porque se han hechos miles de cosas en esta escuela, pero me falta mucho por hacer".</i>	<i>"saber con lo que cuento en la escuela".</i>
	<i>"Tengo rasgos de todos, a veces soy imponente en la voz porque a veces el momento lo demanda, el liderazgo tiene muchos factores que lo favorecen y yo no podría definir como un líder con una característica específica" (...)</i>	<i>"la empatía, saber comunicar las ideas, ser responsable, la honestidad, no pensar que yo mando sino que yo debo acompañar al resto para poder dirigir, no ejercer cargos de supervisión y fiscalización del trabajo sino más bien de acompañamiento y sobre todo liderazgo, mucha prudencia, muchos conocimientos"</i>
	<i>"Tal vez el que trata de cumplir lo que el Ministerio pide. Me considero una persona cercana".</i>	<i>"básicamente la Ley General de Educación. Tratar que las leyes y normas se cumplan sin llegar a ser muy cuadrado, saber dialogar y escuchar. Control emocional."</i>
	<i>"Un líder flexible, me gusta negociar. Pido opinión cuando siento que puede haber problema. Negociador, democrático"</i>	<i>"Líder democrático"</i>
	<i>"Trato de dar testimonio en la responsabilidad y en hacer bien las cosas".</i>	<i>"La formación, pero a la vez tener la parte humana para tener ese equilibrio"</i>

Conclusiones

Los factores que incidieron en el ejercicio del liderazgo escolar, en el caso de estudio, son experiencias que parten de los primeros años al interior de la familia hasta la inserción a la vida laboral y se agrupan en: experiencias de socialización primaria, experiencias religiosas, experiencias laborales, experiencias de aprendizaje vicario, redes de contacto social, y características de personalidad.

- El liderazgo es una característica construida.
- Las competencias necesarias para la labor en la dirección escolar, son habilidades sociales.
- El logro mas destacado de los directivos es el fortalecimiento del clima escolar o laboral.

Recomendaciones

- Diseñar políticas educativas para el desarrollo del liderazgo directivo escolar, estableciendo estándares que incluyan las competencias a demostrar por docentes y directivos.

Establecer un proceso de formación diseñado en etapas, partiendo desde la selección de los candidatos idóneos a la carrera docente. Reelaborar perfiles evaluables de los aspirantes a la docencia.

- Incluir en el proceso de formación docente, el aprendizaje de habilidades sociales y de cómo aplicarlas en las instituciones.

- Promover el liderazgo distribuido, fortaleciendo el trabajo a través de equipos directivos.

¡Gracias por su
atención!