

UNIVERSIDAD CENTROAMERICANA

“JOSÉ SIMEÓN CAÑAS”



“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”

TESIS PREPARADA PARA LA  
FACULTAD DE POSTGRADOS

PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAESTRA EN POLÍTICA Y EVALUACIÓN EDUCATIVA

POR  
ERIKA IVONNE MESTIZO PORTILLO

OCTUBRE DE 2015

ANTIGUO CUSCATLÁN, EL SALVADOR, C.A

Rector

**Andreu Oliva De la Esperanza, S.J.**

Secretaría General

**Silvia Azucena de Fernández**

Decana de la Facultad de Postgrados

**Nelly Arely Chévez Reynosa**

Directora de Maestría en Política y Evaluación Educativa

**Pauline Martin**

Director de Tesis

**Mauricio Trejo Alemán**

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios Padre, que me regala la vida y las esperanzas.

A las personas que me apoyaron en la realización de este proyecto; mi amado esposo que estuvo conmigo en el trabajo de campo.

A mi hermana Rebeca por el apoyo en la redacción de las entrevistas. A mis amigas, Abigail por facilitarme los recursos en la calificación del test, Ingrid e Idalia por el apoyo oportuno en el desarrollo del documento.

Gracias por su tiempo y su interés por mis proyectos.

Las quiero.

## **DEDICATORIA**

A mis bebés (†) que estuvieron conmigo, aunque sea por un tiempo breve, cuando me enamoré del tema y la idea de que los cambios son posibles.

Y a la licenciada Ana Mercedes Ruiz (†) por entusiasmarme y acompañarme en los primeros pasos de esta investigación.

## INDICE GENERAL

	Pág.
Introducción	9
<b>Capítulo 1</b>	
<b>Planteamiento de la investigación</b>	12
1. Problema de la investigación	12
1.1 Preguntas de investigación	16
1.2 Objetivos de la investigación	17
1.3 Justificación	18
1.4 Marco teórico	21
Liderazgo en directivos	21
1.4.1 Investigaciones previas sobre directores escolares	22
1.4.2 La nueva función de los directores de escuelas	24
1.4.3 Estándares y competencias en la Dirección Escolar	26
1.4.4 Liderazgo educativo y liderazgo escolar	28
1.4.4.1 De la evolución de las teorías de liderazgo a la eficacia del liderazgo educativo	30
1.4.4.2 Liderazgo distribuido	32
1.4.4.3 Liderazgo y rasgos de personalidad	33
1.4.5 Gestión educativa y gestión escolar	36
1.4.6 Ejercicio de la profesión docente	40

1.4.6.1 Formación docente	41
1.4.7 Imaginario colectivo docente	42
1.4.7.1 Clima escolar	44
1.4.7.2 Las relaciones entre los diferentes actores de una escuela	46
1.4.8 Entornos difíciles	46
1.5 Marco conceptual	48
Estructura del Sistema Educativo Salvadoreño	48
1.5.1 Dirección Escolar	49
1.5.2 Procesos de selección de directores	50
1.5.3 Tareas del director y directora	50
1.5.4 Formación de directores y directoras de centros educativos	51
1.5.5 Gestión Escolar	53
1.5.6 Modalidad administrativa de los centros escolares	54
1.5.7 Indicadores de vulnerabilidad o de ambientes difíciles en el Departamento de San Salvador.	54
<b>Capítulo II</b>	
<b>Diseño metodológico y técnicas de recolección de información</b>	<b>56</b>
2.1 Tipo de investigación	56
2.2 Diseño de investigación	56
2.3 Selección de la muestra	57
2.4 Participantes	58
2.5 Técnicas e instrumentos de recolección de información	60
2.5.1 Validez y confiabilidad	64

2.6 Procesamiento y análisis de la información	64
2.6.1 Procedimiento para el análisis	65
2.7 Proceso de investigación	67
2.7.1 Trabajo de campo	67
2.7.2 Recolección de datos	67
2.7.3 Análisis de los resultados	68
2.8 Dificultades en la investigación y logros alcanzados	69
<b>Capítulo III</b>	
<b>El liderazgo en directores y directoras</b>	71
3.1 Procesos que inciden en la conformación del liderazgo en directores escolares. Desde el hogar a la dirección escolar	71
3.2 Características del liderazgo en directores. Entre las antiguas y nuevas tendencias en el liderazgo	79
3.3 Formación inicial docente en la conformación del liderazgo de directivos. Estudiar para ser docente, no para ser líderes	94
3.4 La personalidad en la conformación del liderazgo de directores y directoras. Inteligencia emocional y motivación	99
3.5 Imaginario colectivo docente en la conformación del liderazgo de directores y directoras. Directivos, líderes influyentes en la cultura docente	102
<b>Capítulo IV</b>	
<b>Consideraciones finales</b>	108
4.1 Conclusiones	108

4.2 Desde el ámbito de la evaluación y las políticas educativas	111
4.3 Recomendaciones	115
Bibliografía	117
Documentos complementarios a la investigación: Test LIFO	124
Anexos	127
Instrumento 1. Descriptores de liderazgo directivo	127
Instrumento 2. Entrevista semi estructurada dirigida Asistencia Técnica. MINED	128
Instrumento 3. Entrevista semi estructurada sobre formación docente, dirigida a funcionarios del MINED.	129
Instrumento 4. Entrevista semi estructurada dirigida a directores y directoras	130
Instrumento 5. Cuestionario de percepciones docentes	132

## INDICE DE CUADROS

	Pág.
<b>Tablas de resultados</b>	
1. Categorías y subcategorías de análisis para la investigación	57
2. Criterios de selección	58

3. Directivos participantes	59
4. Instrumentos	61
5. Definición de recolección de información	63
6. El liderazgo desde la perspectiva de los directivos	80
7. Percepciones docentes hacia sus directivos	83
8. Tipos de liderazgo según el test LIFO	87
<b>Matrices de respuestas</b>	<b>134</b>
9. Entrevistas a Dirección Departamental de Formación Continua y Departamento de Educación de la UCA	134
10. Entrevista a Gerencia de Asistencia Técnica. MINED	139
11. Respuestas de 52 participantes. Cuestionario de percepciones Docentes	143
12. Cuestionario de percepciones docentes. Ilopango, Rosario de Mora, San Martín	145
13. Cuestionario de percepciones docentes. Mejicanos, San Marcos, Tonacatepeque	146
14. Cuestionario de percepciones docentes. Ciudad Delgado, Soyapango, Santo Tomás	148
15. Resultados del test LIFO	150
16. Notas de campo	153

## INTRODUCCIÓN

Desde hace dos décadas la educación a nivel de Latinoamérica ha evolucionado, poniendo énfasis en modificar el diseño organizativo e institucional de los sistemas educativos (Tedesco, 2013).

Es un hecho, además, que desde principio de siglo el liderazgo directivo se ha vuelto un tema de interés para tal rediseño institucional. Aunque los países de la región aún tengan deficiencias en dar seguimiento al tema, existen antecedentes que confirman que la incidencia del directivo es uno de los factores asociados al buen rendimiento académico.

Se adjudica además a esta instancia, el empuje para la mejora en la calidad de la institución a través de prácticas de gestión innovadoras cuyo desarrollo esté caracterizado por el desempeño colectivo de los equipos de trabajo; es decir prácticas lejanas de las antiguas formas autoritarias de dirigir.

Mientras tanto, desde el ámbito del Sistema Educativo Nacional, aún queda pendiente el avanzar en el fortalecimiento del liderazgo escolar como estrategia a potenciar y desarrollar en directivos y docentes aspirantes, con miras a resolver las dificultades de las instituciones.

En esa línea, el retomar experiencias de directivos cuya labor es destacada de entre los entornos difíciles del sistema, es propicio para conocer y explicar los procesos que configuran sus atributos de liderazgo escolar. De esta manera, se puede obtener conocimiento y recomendaciones fundamentadas desde el plano científico.

Esta investigación, por tanto, está dedicada a explicar los procesos que configuran el liderazgo escolar en directivos de centros escolares en entornos difíciles. Se propone conocer el tipo de liderazgo ejercido, explicar la incidencia tanto de la formación docente, la personalidad de los participantes, como el imaginario colectivo docente o cultura docente en la configuración de los atributos asociados al liderazgo.

El planteamiento anterior ha implicado un diseño de investigación basado en el estudio de caso de nueve directivos destacados en su labor, catalogados como líderes escolares en la misma cantidad municipios del departamento de San Salvador.

Se retomaron elementos de diversas conceptualizaciones para determinar operativamente el ejercicio de liderazgo escolar, pero el concepto aceptado para la investigación es el de Leithwood (2009), a quien cita Antonio Bolívar, para decir que se trata de la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela.

Aunque la trayectoria de la investigación es mayormente de corte cualitativa, también se emplean técnicas cuantitativas para enriquecer el estudio, por lo cual se constituye en un método mixto.

La estructura del documento está constituida en capítulos. En el capítulo I se presenta el Planteamiento de la investigación, el problema que dio origen al estudio, preguntas, objetivos, la justificación; además de un marco teórico en el que han sido sustentados las teorías y conceptos desarrollados. La estrategia metodológica utilizada, participantes, técnicas, instrumentos y proceso de análisis; se encuentran en este capítulo III.

El capítulo IV, se concentra en dar respuestas a las preguntas de la investigación, organizadas en textos que explican los principales resultados encontrados en cuanto al liderazgo escolar directivo y la incidencia de los ámbitos planteados. Se identifican otros hallazgos encontrados en cuanto a la relación docente-directivo.

El capítulo V es un apartado breve, dedicado a las consideraciones finales de la investigación, desde las políticas y la evaluación educativa. El documento finaliza con algunos elementos concluyentes del estudio y las recomendaciones.

Los resultados reflejan que en la configuración del liderazgo directivo escolar intervienen aspectos que van desde el interior del hogar hasta el

ejercicio de la docencia. El atributo de mayor relevancia para el ejercicio del liderazgo son las habilidades sociales.

Aunque la formación pudiera ser el medio formal para el desarrollo de las competencias, los participantes no lo atribuyen a esta el logro de sus fortalezas.

## CAPITULO I

### PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

#### 1. Problema de investigación

La dirección escolar tiene como objetivo común, con todos los agentes de la comunidad educativa, colaborar en el desarrollo de los aprendizajes de los estudiantes y su incidencia en la sociedad.

Aunque cada miembro tiene un rol que desempeñar, la animación del trabajo tiene como líder al directivo o equipo directivo quienes, además de dirigir la institución le impregnan el sentido de comunidad de enseñanza y calidad a la institución.

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 aúna 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)

Desde este marco, las investigaciones y políticas educativas en torno al tema de liderazgo educativo continúan en diversos países de Latinoamérica, aunque aún se consideren insuficientes para la relevancia del tema. Los antecedentes son mayores en países como Chile, Ecuador y México que en El Salvador.

Los antecedentes nacionales se centran, al menos en propuestas por la mejora en la calidad docente y directiva, como lo revela el documento Gestión escolar efectiva, del pasado Plan 2021 (MINED, 2008), en donde se adjudica un importante papel a la dirección para lograr la efectividad de la gestión del centro educativo. Este documento prima importancia a la administración adecuada de recursos humanos y económicos, tiempo, ambiente e

infraestructura, a fin de lograr aprendizajes efectivos en los estudiantes, sobre todo relevantes para la vida.

Los sustentos de las anteriores premisas dejan ver, en primer lugar, la relevancia del rol directivo en la institución pero no por el puesto en sí mismo, más bien como la oportunidad para la incidencia en la calidad de los aprendizajes. Tal es la importancia del desempeño del directivo que debiera ser comprobado desde su elección.

En la actualidad, el directivo inicia su trayectoria desde la docencia, la cual se desarrolla con la formación inicial, como lo establecen los procesos y documentos de Ley. El ascenso al cargo directivo se convierte en la mayoría de los casos, uno de los logros más altos de la carrera docente, dicho ascenso se efectúa desde los requisitos administrativos y legales.

De acuerdo al Tribunal Calificador de la Carrera Docente, el proceso se desarrolla en dos etapas: la primera es el cumplimiento de requisitos según la Ley de la Carrera Docente y el segundo es la prueba de suficiencia.

El proceso de selección debiera incluir además, una adecuada formación ya sea como mecanismo de selección o como continuidad del proceso de preparación para el ejercicio del cargo.

La Escuela Superior de Maestros (ESMA) y otras instituciones de educación superior ofrecen capacitaciones y pequeños cursos para directivos en funciones, pero estas deberían ajustarse a un plan formativo sistematizado.

Con la Reforma Educativa de 1995 se pretendía iniciar un proceso de cambio en la conceptualización de la dirección escolar. Es decir, pasar de una visión centrada exclusivamente en lo administrativo, hacia una visión centrada en los procesos pedagógicos, en beneficio de los estudiantes. (MINED, 2008) La premisa sigue siendo un desafío para la práctica docente y directiva. (MINED, 2012, p. 9) lo cual indica el insuficiente avance en esta línea.

La Política de Desarrollo Profesional Docente. PDPD (MINED, 2012) deja ver la deficiencia de la formación directiva y plantea que las personas nombradas para los cargos de dirección de todos los niveles no cuentan con

una certificación previa que las acredite como especialistas en gestión educativa.

La PDPD menciona la carencia de un proceso académico que favorezca el desarrollo de competencias para la función directiva o procesos de inducción para las múltiples responsabilidades.

Incluso, la actualización docente se ha enfocada en temas específicos asociados a proyectos o pruebas piloto de las oficinas centrales del Ministerio de Educación. Los procesos formativos son de corta duración y orientados hacia un grupo específico de docentes. (MINED, 2012) El panorama internacional no difiere a la realidad nacional, a pesar de los esfuerzos para ofrecer desarrollo profesional a los docentes en ejercicio, con frecuencia consisten en talleres breves, que brindan poca oportunidad y escaso apoyo para aplicar metodologías nuevas en sus aulas (Hunt, 2004; citado en Hunt, 2009. P. 7).

La deficiencia en el seguimiento pedagógico de los directivos, también es problema en otros países de la región, como lo señala el estudio *Liderazgo escolar en América Latina y el Caribe* (OREALC-UNESCO, 2014) lo cual indica un tema de agenda para políticas educativas.

La PDPD plantea el desafío de fortalecer la gestión pedagógica. Especifica que la tarea no solamente implica un reordenamiento de la organización de los centros educativos sino también un fortalecimiento de las capacidades de los equipos directivos.

Por otro lado, el puesto de Dirección además de la preparación especializada en la gestión educativa, requiere de la capacidad de incidir en la realidad institucional. Fullan y Hargraves (1999) proponen lineamientos para el cambio en el liderazgo, ellos hacen referencia a comprender la cultura y conectarse con el medio externo. En términos locales podría traducirse a conocer los entornos de las escuelas con caracterizado por la influencia política, la carencia en los recursos, el aspecto cultural de sus miembros, las necesidades de los estudiantes, la evolución de fenómenos sociales y por supuesto, el clima de violencia.

Pese al panorama de ausencia de competencias o estándares esperados del directivo, de procesos insuficientes para una selección de buenos candidatos para el rol, de una débil formación e inducción para la función, pero sobre todo, la ausencia de un tratamiento a las problemáticas de los centros escolares, es posible encontrar experiencias de buenas prácticas de gestión escolar. Tales experiencias son lideradas por la figura directiva.

El Sistema no ofrece una propuesta sistemática para enfrentar los retos del cargo, sin embargo, algunos directivos han tenido mejores logros que otros. Por tanto, será importante identificar las claves para su consecución.

Hoy en día, el término liderazgo y dirección escolar son inseparables por la naturaleza misma de las funciones en la dirección; pero también porque el liderazgo se ha vuelto la propuesta de mejora en las escuelas. Mulford (2006, citado en Bolívar, 2010) sostiene que, agotados tanto los modelos de planificación racional, de reformas externas como los modelos burocráticos de gestión escolar, existe la tendencia a confiar en los líderes para generar en las instituciones los procesos de mejora. En esa misma línea, otra autora sostiene que los sistemas jerárquicos obstaculizan el trabajo creativo y en equipo (Pozner, 2007)

Esta investigación se enfoca en el contexto del liderazgo educativo de directores de centros educativos del sector oficial ubicados en 9 municipios del departamento de San Salvador. Estos centros atienden estudiantes desde el 1º al 9º grado.

Los centros escolares retomados para el estudio, son considerados ambientes o entornos difíciles, ya que se sitúan en municipios que presentan algún grado de exclusión social<sup>1</sup>. Por otro lado, el Sistema Educativo, presenta otras características que complican el panorama educativo, ausencia de una visión de educación, continuos cambios en cada gestión de gobierno; el presupuesto económico asignado al sector educativo, que según

---

<sup>1</sup> De acuerdo al Mapa de pobreza urbana y exclusión social (2010) el 70 % de la población salvadoreña enfrenta el fenómeno de la exclusión social. [http://www.pnud.org.sv/2007/component?option=com\\_docman/task,catalog\\_view/gid,253/Itemid,99999999/?mosmsg=Est%E1+intentando+acceder+desde+un+dominio+no+autorizado.+%28www.google.com.sv%29](http://www.pnud.org.sv/2007/component?option=com_docman/task,catalog_view/gid,253/Itemid,99999999/?mosmsg=Est%E1+intentando+acceder+desde+un+dominio+no+autorizado.+%28www.google.com.sv%29)

los informes del Ministerio de Hacienda (2014) para el año 2014 fue de 884.9 millones de dólares, el cual comparado con el presupuesto del órgano ejecutivo de 2,764.7 millones, es inferior. Por supuesto, los cambios socio culturales y la agudización de la violencia a escala nacional.

Estas dificultades pudieran ser los motivos en los que algunos directivos se amparan para justificar la falta de pro actividad, pero también la motivación para que los líderes promuevan cambios, como lo sostienen diversos autores (Uribe, 2007; Bolívar, 2010b)

Partiendo de la literatura e investigaciones a nivel internacional de liderazgo educativo y documentos nacionales, este estudio se enfoca en la experiencia de directores considerados exitosos en su gestión, en los hechos que les impactaron y dieron como resultado a un líder en la gestión educativa. Es interesante además, conocer los estilos de liderazgo que predominan en sus prácticas de gestión.

Por los planteamientos antes expuestos, el tema de investigación se considera pertinente, viable y oportuno, teniendo como focos del análisis los estilos de liderazgo en los centros escolares, la formación docente, la personalidad y el imaginario colectivo docente para explicar el liderazgo escolar del directivo.

Desde este contexto, surgen una serie de interrogantes para conocer el fenómeno y que constituyen los puntos medulares del estudio.

### **1.1 Preguntas 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?**
- ¿Qué tipo de liderazgo ejercen los directivos de centros educativos de educación básica en entornos difíciles?

- ¿Cómo incide la formación inicial docente en la formación del liderazgo escolar en directivos de centros educativos de educación básica en entornos difíciles?
- ¿Cómo incide la personalidad en la conformación del liderazgo escolar en directivos de centros educativos de educación básica en entornos difíciles?
- ¿Cómo incide el imaginario colectivo docente en la conformación del liderazgo escolar en directivos de centros educativos de educación básica en entornos difíciles?

## **1.2 Objetivos de la investigación**

- **Explicar los procesos que inciden en la conformación del liderazgo escolar en directivos de centros educativos de educación básica en entornos difíciles.**
- Describir las características del liderazgo que ejercen los directivos de centros educativos de educación básica en entornos difíciles.
- Determinar la incidencia de la formación inicial docente en la conformación del liderazgo escolar en directivos de centros educativos del sector oficial que imparten educación básica en entornos difíciles.
- Identificar la incidencia de la personalidad en la conformación del liderazgo escolar en directivos de centros educativos de educación básica en entornos difíciles.

- Establecer la incidencia del imaginario colectivo docente en la conformación del liderazgo escolar en directivos de centros educativos de educación básica en entornos difíciles.

### **1.3 Justificación**

Al partir de la premisa de que el directivo escolar es un líder de la comunidad educativa y que sus acciones impactan en los resultados de los estudiantes, es importante continuar con la investigación y saber cómo directivos efectivos lograron un liderazgo escolar.

La investigación se centra en la figura del directivo, como personaje clave en la comunidad educativa. Se retoman, sus experiencias y actitudes, en torno a su vida carrera y los procesos de gestión escolar.

La inquietud de la investigación nace a partir de los contenidos y aprendizajes de la materia de Gestión Pública de la Educación, el compromiso con la mejora del Sistema Educativo, las experiencias de ideas innovadoras de directivos de centros escolares y los argumentos de investigaciones que revelan cambios positivos en realidades adversas.

La idea de conocer las experiencias de vida de los directivos alrededor de las características de su liderazgo es identificar y explicar las actitudes favorables que pudieron dar por resultado logros en su institución de trabajo, es decir el ejercicio de liderazgo escolar. De esta manera, se podrán establecer los sustentos científicos para brindar recomendaciones en esta misma línea.

Se trata de encontrar mecanismos que sirvan de antecedentes, a partir de experiencias de vida de personajes de la educación, que orienten los procesos de selección, formación y acompañamiento de docentes que asuman una función directiva en el país.