



UNIVERSIDAD DE
LA SALLE



**MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL
ESCUELA DE LIDERAZGO PARA DIRECTIVOS DOCENTES**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE
CENTRO DE LIDERAZGO Y EXCELENCIA DOCENTE -CLED**

Documento inicial:

Elementos para un diálogo académico orientado a la construcción de una agenda nacional de investigación en liderazgo directivo escolar

**Wilson Acosta Valdeleón
Felipe Aravena Castillo
Nadia Catalina Ángel Pardo¹**

Bogotá, D.C., febrero 7 de 2022

¹ Wilson Acosta es Doctor en Educación, director del Centro de Liderazgo y Excelencia docente -CLED- de la Universidad de La Salle. Magíster en Educación. Felipe Aravena, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. Catalina Ángel es Licenciada en Ciencias Sociales. Actualmente, coordinadora del convenio Ministerio de Educación Nacional y Fundación Empresarios por la Educación para la puesta en marcha de la Escuela de Liderazgo para Directivos Docentes.

INDICE

1.	EPISTEME Y LIDERAZGO – A MANERA DE PRESENTACIÓN-.....	3
1.1.	PANORAMA Y CONTEXTO	3
1.2.	LA ESTRATEGIA.....	5
1.3.	LA PROPUESTA -ALCANCE DE ESTE DOCUMENTO-	6
1.4.	LOS CRITERIOS	6
1.5.	LAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN – SENTIDO Y CONTENIDO TEMÁTICO-	8
1.5.1.	Prácticas de Liderazgo Pedagógico.....	10
1.5.2.	Liderazgo Situado	14
1.5.3.	Carrera directiva (<i>Leadership pipeline</i>).....	17
1.5.4.	Liderazgo y micropolítica escolar	22
1.5.5.	Mejoramiento escolar	24
1.6.	LA RUTA.	27
2.	REFERENCIAS	28

1. EPISTEME Y LIDERAZGO – A MANERA DE PRESENTACIÓN-

Garantizar la calidad educativa y los aprendizajes críticos relacionados con el ser, saber, hacer y convivir en la comunidad educativa, desde el fortalecimiento de los liderazgos escolar y directivo, exigen una propuesta epistémica que posibilite la construcción de conocimiento reflexivo, argumentativo y crítico alimentado por los procesos investigativos sistemática, sistémica y metódicamente implementados; de un lado, con el escudriñamiento del significado y sentido del liderazgo en los procesos de reconocimiento, de dignificación de la vida y, dentro de esta, de las dinámicas pedagógicas y, de otro, en las condiciones éticas, económicas, políticas, sociales, culturales, humanas y pedagógicas en medio de las que surgen, se fortalecen y/o se obstaculizan dichos liderazgos. Para ello se asume como propósito, mediante la constitución de una comunidad de diálogo, inter y transdisciplinaria, legitimar una agenda nacional en investigación en liderazgo educativo a partir de la discusión sobre líneas de investigación que permitan el abordaje de este campo de conocimiento desde el punto de vista histórico, epistémico, pedagógico, ético y político.

1.1. PANORAMA Y CONTEXTO

Mejorar la educación que reciben nuestros niños, niñas y jóvenes es uno de los mayores anhelos de todos los colombianos. Para lograrlo, contamos con un sistema educativo que les permite desarrollar los conocimientos, las habilidades y las actitudes que necesitan para realizarse plenamente. No obstante, pese a los logros alcanzados en esta materia, aún subsisten dificultades para que el derecho a una educación pertinente y de calidad sea garantizado. Por ejemplo, algunas de las problemáticas en las que debemos trabajar están relacionadas con alcanzar una cobertura plena en la educación inicial, aminorar las desigualdades en el desarrollo de las competencias básicas a lo largo de la escolaridad y enfrentar la deserción que se produce al final de la educación básica, y se agiganta en la media.

La coyuntura actual ocasionada, por un lado, por la emergencia sanitaria covid-19 y, por otro, por la crisis social generalizada en diversas regiones del país, parecen agravar el panorama educativo. No obstante, en medio de la crisis, también se han puesto de manifiesto nuestras fortalezas. Una de ellas, tiene que ver con la capacidad para buscar soluciones conjuntas y crear nuevas propuestas que acudan a la educación como la principal herramienta de transformación y mejoramiento de la sociedad. En este contexto, los directivos docentes de nuestras instituciones ocupan un lugar altamente relevante, pues a ellos está confiado el buen gobierno de los establecimientos escolares y son quienes con su liderazgo tienen la capacidad para desencadenar transformaciones positivas en sus comunidades educativas.

La afirmación en la que coinciden diversos estudios (Leithwood et al., 2004; Bloom et al., 2015; OCDE, 2016) que definen a los directivos escolares como el segundo factor de incidencia en el mejoramiento de los aprendizajes de los estudiantes, luego de los maestros, que influyen en la calidad del logro educativo, se concreta en acciones que hacen visible la manera en que el liderazgo directivo escolar resulta clave para acompañar la consolidación de equipos de docentes y administrativos. Equipos empoderados del horizonte pedagógico de sus establecimientos educativos y con los conocimientos necesarios para llevarlos a la práctica, para contar con padres y madres de familia corresponsables con la educación de sus hijos e, incluso, para

fomentar el establecimiento de alianzas entre la comunidad educativa y otros actores en el territorio.

Es claro entonces, que en los directivos docentes reside un potencial infinito para liderar transformaciones en el contexto escolar y, sin duda, su estudio detenido puede arrojar claves en términos de innovación, gestión y desarrollo pedagógico para que, las comunidades construyan rutas de solución a situaciones desafiantes en los Establecimientos Educativos y, por esta vía, del sistema educativo.

Parte de ese potencial puede encontrarse en el amplio abanico de acciones que se contemplan desde los cinco cargos de dirección docente que hay en el país: rectores, directores rurales, coordinadores, supervisores y directores de núcleo². Es preciso mencionar que los dos últimos -supervisores y directores de núcleo- fueron suprimidos de la función pública desde el 2001, no obstante, en el país estos servidores cubren aún el 2% de la planta total de docentes³ cuya labor radica en acompañar el desarrollo pedagógico y administrativo de los establecimientos educativos. Para el caso de los rectores, los coordinadores y los directores rurales y, de acuerdo con la resolución 15683 del 2016 que define las funciones (relacionadas con su quehacer en el área directiva académica, administrativa, financiera y comunitaria) estas pasan por la planeación, la cultura institucional, la gestión estratégica, la convivencia, el diseño pedagógico, el seguimiento académico, la gestión, apoyo financiero, administración de recursos, apoyo de la comunidad, entre otros.

Por supuesto, existen diferencias entre un cargo y otro. Sin embargo, esto no siempre es visible en la práctica. Basta con mencionar, por ejemplo, que no todos los establecimientos educativos tienen nombrado un coordinador -más asociado a acciones de desarrollo pedagógico-, dado que no cumplen con el parámetro (relación de los profesionales asignados Vs número de estudiantes) que, para este caso, según el decreto 3020 de 2002 es nombrado solo si el establecimiento educativo tiene más de 500 estudiantes. En estos casos, el rector se encarga de orientar todas las áreas de la vida escolar e incluso en zonas de alta dispersión poblacional algunos coordinadores “cumplen las funciones de rectores” pues no existe la posibilidad de contar con la presencia cercana del rector, así este nombrado.

Ahora, para aproximarse a la labor de los directivos rurales, basta mencionar que, la pervivencia de situaciones asociadas al conflicto colombiano, suponen retos permanentes para el ejercicio de su liderazgo escolar, toda vez que, de acuerdo con Acosta et al., (2019)

...la presencia de actores armados y sus acciones de violencia afectan permanentemente las relaciones de confianza y trabajo en el territorio. Además, se perciben los intereses de los

² Actualmente, Colombia tiene vigentes dos decretos relacionados con el ejercicio de la profesión docente. El primero es el decreto 2277 de 1979, que define las siguientes denominaciones para el cargo directivo: *Rector o director de establecimiento educativo, vicerrector, Coordinador, director de núcleo de desarrollo educativo y supervisor de educación (artículo 129)*. El segundo es el decreto 1278 de 2002 que reforma el anterior y menciona en su artículo 6, las siguientes denominaciones para el cargo de directivo docente: Director rural de preescolar y básica primaria; Rector de institución educativa en educación preescolar y básica completa y/o educación media y coordinador (artículo 6). (Tomado de: Angel y Celis. (2019) Análisis de la normativa sobre directivos docentes en Colombia. Documento sin publicar. FExE.

³ De acuerdo con los datos abiertos del ministerio de educación nacional los directores de núcleo comportan el 2% de la totalidad de directivos docentes. https://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-propertyvalue-57277.html?_noredirect=1

grupos económicos que, por ejemplo, enquistados en territorios de explotación minera, transgreden procesos culturales propios y violentan la proyección territorial con visiones eficientistas de desarrollo económico, afectando las dinámicas propias de sostenibilidad, sustentabilidad y la construcción de identidades culturales y prácticas de liderazgo comunitario. (Acosta et al., 2019, p. 37).

En contraposición a dichas situaciones, el estudio realizado por Acosta et al., recoge también un amplio espectro de experiencias de liderazgo escolar en la ruralidad que han logrado transformar sus entornos, articulando el trabajo comunitario y horizonte de sentido de la escuela en territorio.

1.2. LA ESTRATEGIA

Frente al panorama, anteriormente expuesto, la creación por parte del Ministerio de Educación, de la Escuela de Liderazgo para Directivos Docentes -EdLDD- es sin duda un hito en la política educativa nacional, pues inaugura una estrategia sistemática y diversificada de alto alcance para trabajar en torno al fortalecimiento del liderazgo de los mismos. En efecto, la EdLDD emerge desde el Plan Nacional de Desarrollo “Pacto por Colombia, pacto por la equidad” que invita a la academia y a la sociedad civil a impulsar cambios en las prácticas de los directivos y en sus procesos de formación, selección y acompañamiento. Esta alineación de los propósitos es una oportunidad para trabajar de manera mancomunada y sinérgica, a fin de avanzar en corto tiempo hacia la consolidación de un colectivo de directivos que, desde su liderazgo transformador, impulsen procesos de cambio en sus comunidades educativas.

La Escuela de Liderazgo para Directivos Docentes del Ministerio de Educación Nacional se entiende como un sistema de desarrollo profesional y personal cuyo propósito es promover la transformación de sus prácticas de liderazgo para mejorar la gestión de las instituciones educativas y aportar al desarrollo integral y los aprendizajes de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes. Desde este planteamiento, la Escuela se consolida con cinco componentes: Formación, Bienestar y Desarrollo Personal, Redes, Investigación y el Banco de Recursos.

Uno de los cinco componentes de la Escuela de liderazgo para directivos del MEN es la investigación. Enhorabuena la política educativa reconoce que, para generar procesos de mejoramiento, es necesario contar con un conocimiento profundo de las realidades educativas como, en este caso, las que atañen a los directivos docentes. Sobre la base de este componente, se encuentra la apuesta por tomar decisiones fundamentadas en la evidencia empírica para generar los procesos investigativos y valorar las innovaciones que, fruto de estos, se pueden desarrollar e incorporar en los procesos educativos que lideran los directivos docentes.

De igual manera, el Centro de Liderazgo y Excelencia Docente -CLED- de la universidad de La Salle apoya esta propuesta desde la generación y difusión del conocimiento útil y transferible por medio de procesos de investigación, desarrollo e innovación de alta calidad para fortalecer el liderazgo directivo y la docencia de excelencia en las instituciones educativas desde los ideales de calidad, pertinencia, visibilidad, estabilidad y respeto.

(Misión del CLED)

El componente de investigación nutre la formación de los directivos docentes en la medida en que los hallazgos arrojados por los procesos investigativos, favorecen la creación de nuevos caminos metodológicos, conceptuales y didácticos. Además, llega en un momento en que el

Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación colombiano —en el que participa un alto número de grupos de investigación reconocidos y clasificados, ha decidido poner un foco en la investigación educativa y en su potencial para generar conocimiento útil y transferible; luego, esta confluencia entre la política educativa y la madurez de nuestros grupos de investigación es una ocasión para emprender acciones sinérgicas para trabajar mancomunadamente por el fortalecimiento de los directivos docentes.

1.3. LA PROPUESTA -ALCANCE DE ESTE DOCUMENTO-

En este orden de ideas, este documento plantea la necesidad de construir de forma participativa, colaborativa y transdisciplinaria líneas que generen conocimiento en liderazgo directivo escolar para el país, en principio, entendido *como la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr intenciones y metas compartidas en la escuela* (Leithwood, 2009 citado por Weinstein y Muñoz, 2012).

Para lograrlo, se presentan aquí unos elementos iniciales cuyo fin es propiciar diálogos académicos orientados a construir los acuerdos para producir conocimiento en este campo. La idea que subyace en estas líneas es que, al propiciar una mayor colaboración entre los grupos académicos, los directivos docentes, las organizaciones de la sociedad civil y las instancias gubernamentales se dé un impulso decidido al fortalecimiento de los directivos docentes colombianos.

El presente texto es un insumo para iniciar una discusión académica que, estamos seguros, se enriquecerá con otras posturas epistemológicas, líneas de pesquisa y diversidad de metodologías. Esta optimización se producirá a partir de la realización de encuentros y mesas de trabajo con los grupos de investigación, colectivos de directivos y otras organizaciones que quieran realizar sus aportes, los cuales serán compilados, analizados y organizados para dar lugar al documento final de la agenda, que servirá como norte para el desarrollo de programas y proyectos de investigación específicos.

La lectura de este documento se convierte entonces en una provocación, a la vez que un pretexto, para la construcción de una voluntad académica que pone el liderazgo directivo escolar en el centro de sus indagaciones. La invitación es a sumarse a los procesos participativos que se desarrollarán en lo que resta de este año, en los que la actitud crítica y propositiva, serán la base para definir líneas que generen conocimiento en liderazgo directivo escolar para Colombia 2021-2022.

1.4. LOS CRITERIOS

Criterios para la elección de las líneas de investigación

Atraverse a plantear un documento inicial para la construcción de la agenda nacional de investigación en liderazgo educativo es una tarea que pasa por la necesidad de identificar los criterios a partir de los cuales se justifican y proponen los ejes, líneas y objetos que darán, posteriormente, lugar a los programas y proyectos de investigación. A continuación, se presentan cinco criterios utilizados en la configuración de las líneas: el primero de carácter investigativo, el segundo relacionado con la formación, el tercer vinculado con la política educativa, el cuarto,

obedece a la coyuntura de pandemia y, el quinto se fundamenta en la experiencia latinoamericana relacionada con la reflexión efectuada sobre las prácticas de liderazgo escolar y directivo.

- **La tradición investigativa**

Pese a que es posible afirmar que la tradición investigativa en el campo del liderazgo educativo en Colombia no está consolidada, es necesario mencionar que un rastreo inicial da cuenta de más de medio centenar de publicaciones en el último quinquenio que pueden ser agrupadas en cuatro grandes temáticas al respecto: descripciones enfoques y tendencias sobre el liderazgo escolar en las que se refiere a este saber; estudios de correlación entre el liderazgo y la calidad de la educación; prácticas de liderazgo directivo; y consideraciones y estrategias para la formación en liderazgo.

- **La tradición formativa**

En nuestro país, la formación de los directivos ha sido una preocupación de las facultades de educación que han creado programas de formación posgradual, principalmente centrados en los procesos de administración y gestión educativa. Igualmente, desde finales de la década del 90, varias fundaciones empresariales han desarrollado programas de formación para directivos docentes. A propósito, vale mencionar que, en los dos casos, tanto en los programas de posgrado como en los promovidos por las fundaciones, hacia finales de la década de los 90 y en los albores del 2000, la formación se concentró al principio en el fortalecimiento de habilidades administrativas y, en la última década, gracias al trabajo de fundaciones y centros de investigación, la formación ha ido virando hacia el liderazgo transformador en el que se ha otorgado un lugar importante al desarrollo de habilidades, competencias y, recientemente, prácticas de desarrollo personal.

- **Los enfoques de la política educativa**

La administración 2018 - 2022 ha hecho explícita la necesidad de enmarcar todas las acciones en un conjunto de conceptos que propenden por el desarrollo humano integral. Así las cosas, el aseguramiento de su derecho a la educación y el despliegue de una visión compartida sobre lo que implica, entre otros asuntos, la inclusión educativa en los Establecimientos Educativos han sido temas transversales a los documentos y las acciones proyectadas. Las exigencias que demanda su incorporación en la cotidianidad de la dinámica escolar, hacen evidente el papel determinante del liderazgo de los directivos docentes. Acciones como la lectura de contexto, la construcción del horizonte institucional compartido que se recoge en el Proyecto Educativo Institucional –PEI-, la estructuración de un Sistema Institucional de Evaluación, son algunas de las líneas medulares sobre las que incide el liderazgo transformador; es decir, aquel cuyo ejercicio se orienta a generar cambios sostenidos en el tiempo y que, por supuesto, en las que se concreta la intención de la política educativa.

- **La coyuntura ocasionada por la covid 19**

La emergencia sanitaria ha creado una situación de excepcionalidad de las muchas que enfrenta el sistema educativo colombiano, y ha desafiado a todos los actores educativos, pero, sobre todo, a los directivos docentes a reconfigurar la forma en que actúan en sus instituciones. La prestación

del servicio educativo en estas nuevas condiciones ha exigido el despliegue de sus liderazgos para animar y orientar a sus comunidades educativas y, como fruto de esto, se han introducido nuevas concepciones, comprensiones y prácticas en el liderazgo de los directivos que seguramente no desaparecerán luego de que pase la pandemia, pues han reconfigurado la vida institucional y la manera de actuar de los directivos docentes. Basta con mencionar el recrudecimiento de las condiciones para la educación en las zonas rurales, que ha exigido la creación de sendas apuestas administrativas, comunitarias y pedagógicas que, incluso, pueden suponer transformaciones innovadoras, en la medida en que han logrado sostener el proceso de aprendizaje.

- **La experiencia latinoamericana**

Desde hace al menos una década, otros países del continente como México, Brasil y Chile vienen trabajando sistemáticamente en el fortalecimiento de sus directivos escolares⁴. En este marco no solo han avanzado en la consolidación de centros de liderazgo que investigan y toman decisiones, sino en la creación de acuerdos sociales amplios para las buenas prácticas directivas que inspiran y orientan la acción de los directores escolares. También hay que resaltar las políticas educativas desarrolladas sobre formación de directivos que, aparte de configurar la relación de estos con el sistema educativo, proporcionan los elementos directrices para los correspondientes procesos de formación inicial y en ejercicio.

1.5. LAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN – SENTIDO Y CONTENIDO TEMÁTICO-

La pregunta clave al investigar en liderazgo escolar en Colombia refiere al para qué investigar el liderazgo escolar y directivo. En otras palabras, cuál es el sentido de indagar sobre el liderazgo escolar. Las respuestas a este cuestionamiento se relacionan con la necesidad de realizar investigaciones útiles para: (1) proporcionar información sobre las necesidades de desarrollo profesional de los líderes, (2) identificar áreas de mejoras en el trabajo de los líderes para cualificar su desempeño en el cargo, (3) proporcionar información oportuna para orientar de manera concreta a los tomadores de decisiones de política pública nacional y (4) proporcionar

⁴ Bolívar y Murillo (2017) refieren que, para América Latina, no serían muy diferentes las motivaciones escolares a las del resto de los países del mundo para investigar en los campos de mejoramiento y liderazgo. Los autores identifican que el porcentaje de los artículos publicados en revistas de investigación educativa con temas de liderazgo y mejoramiento escolar no supera el 5 % del total de los publicados para el año del estudio. Asimismo, los países que tienen una producción en mejoramiento y liderazgo educativo son, en su orden: Chile, Brasil, México y Costa Rica, siendo Chile el pionero que mejor y mayor producción e interés investigativo tiene. Además, resaltan las acciones positivas de los diferentes gobiernos del país y de las universidades, así como la creación de entidades como el Centro de Desarrollo de Líderes Educativos (CEDLE) y el Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar (Líderes Educativos). También, identifican que la mayoría de tales investigaciones han privilegiado metodologías de orden cualitativo, en las que se han utilizado técnicas como entrevistas y estudios de casos, en su mayoría. Las temáticas que se resaltan giran en torno a teorías subjetivas de docentes directivos sobre la eficacia de los planes de mejoramiento (Rivera y Volante, 2015); liderazgo para el aprendizaje (Vaillant y Rodríguez, 2016); liderazgo escolar y eficacia colectiva (López-Alfaro et. al, 2016); Competencias profesionales de los directores de escuelas chilenas en contextos vulnerables (Villarroel, Gairín y Bustamante, 2014); la calidad de la gestión directiva en los establecimientos de enseñanza medio técnico profesional (Servat, 2014); competencias directivas para promover la participación de las familias en las escuelas básicas (Barrientos, Silva, Antúnez, 2016); la relación del liderazgo directivo y la innovación escolar y los tipos de liderazgo asociados (Leal-Soto, Albornoz y Rojas, 2016); asimismo, se resaltan otros estudios sobre roles, funciones, formación, *coaching* para directivos y sus impactos en el clima escolar, formación de directores, estilos de liderazgo de los directores, la relación entre directivos y las prácticas profesionales.

información útil para mejorar el impacto de las prácticas de los líderes escolares en sus comunidades. De forma que una agenda investigativa sobre liderazgo escolar requiere estar al servicio de ofrecer apoyos y orientaciones generales y específicas a los líderes, las escuelas, las instituciones formadoras y la política pública para mejorar los procesos y resultados del sistema escolar de manera coherente e integrada. Lo que se espera es que la investigación se conecte de manera directa con mejoras en las prácticas de liderazgo al interior de los establecimientos escolares.

El sentido y propósito de la investigación requiere estar al servicio de los mismos actores que lideran los establecimientos escolares y también para quienes toman decisiones sobre las condiciones en que éstos despliegan su trabajo. Con el para qué definido, es importante plantearse una segunda pregunta clave: ¿qué y cómo investigar? El qué refiere a las temáticas de pesquisa y el cómo asociado a las metodologías de investigación. Ambos aspectos deben proporcionar evidencia empírica útil, oportuna, transferible, válida, y confiable. Es importante que las temáticas sean útiles para aumentar el desempeño de los líderes y también para mejorar el sistema en que se desempeñan, siendo clave que el conocimiento que se acumule pueda ser transferible a diversos contextos territoriales de manera oportuna, es decir, se traduzca en mejoras visibles para el sistema escolar en el corto o mediano plazo a partir del seleccionar y emplear metodologías pertinentes a las temáticas y objetivos investigativos, esto es determinante para asegurar la validez y la confiabilidad de los hallazgos obtenidos.

A continuación, se presentan orientaciones generales y orientaciones específicas, para comprender las líneas de investigación que se proponen y sus correspondientes temáticas de investigación con potenciales preguntas, metodologías y ejemplos de investigación internacionales asociados a la temática.

En las orientaciones generales se especifican y explican los aspectos que se tendrán en cuenta en la argumentación de cada una de las líneas de investigación (ver Tabla 1), en tanto que las orientaciones específicas precisan los contenidos relacionados con cada una de las líneas de investigación (ver tabla correspondiente a cada una de las líneas).

Considerando las orientaciones generales, esta sección busca proponer posibles temáticas de indagación, su relevancia, potenciales preguntas de investigación, metodologías sugeridas y ejemplos de investigaciones internacionales. Para organizar de mejor forma las orientaciones específicas se presenta una tabla por cada línea de investigación recomendada⁵. A continuación, se explica cada uno de los componentes de la Tabla 1.

Tabla 1. Orientaciones generales

Línea de investigación	En este apartado se propone una línea de investigación. Esta línea de investigación representa una temática general que engloba otros temas contenidos en la misma línea.
Temas asociados a la línea de investigación	Se presentan temas asociados a la línea de investigación. Cada uno de estos temas puede llevar a desarrollar investigaciones independientes o interdependientes.

⁵ Es importante indicar que las tablas no necesariamente se encuentran ordenadas por nivel de relevancia o prioridad de la temática.

Relevancia de la línea investigativa	Se fundamenta teóricamente por qué la línea de investigación es relevante de ser investigada en el contexto colombiano.
Potenciales preguntas de investigación	Se levantan potenciales preguntas de investigación conectadas con cada uno de los temas asociados a la línea de investigación.
Metodologías sugeridas	Se proponen de manera específica metodologías a emplear en relación con las potenciales preguntas de investigación.
Ejemplos de investigaciones internacionales⁶	Se presentan ejemplos de investigaciones internacionales con su metodología y principales hallazgos que pueden servir de modelos para adaptar al contexto colombiano. Estos ejemplos fueron seleccionados en función de los siguientes criterios: diversidad geográfica, años recientes de publicación y calidad investigativa.

Fuente: Construcción propia, febrero 2022.

En la siguiente sección, se presentan cinco tablas. Cada una de ellas refleja una línea de investigación sugerida. Se espera que las orientaciones aquí expuestas sean examinadas de manera crítica considerando relevancia, prioridad y pertinencia de acuerdo tanto a los intereses personales de los investigadores, intereses locales, regionales y nacionales de la política pública, pero fundamentalmente a los intereses y necesidades de aprendizaje profesional de los propios actores que lideran los colegios.

1.5.1. Prácticas de Liderazgo Pedagógico

Línea de investigación	Prácticas de liderazgo pedagógico
Temas asociados a la línea de investigación	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajo colaborativo - Desarrollo profesional docente - Observación de aula - Retroalimentación de las prácticas docentes - Comunidades de aprendizaje profesional - Monitoreo de los resultados de aprendizaje - Gestión del directivo docente - Gestión del currículo - Construir una visión de aprendizaje institucional - Percepciones, Imaginarios y representaciones de los directivos docentes. - Innovación educativa. - Prácticas significativas en contexto de pandemia.
Relevancia de la línea investigativa	Existe suficiente evidencia empírica internacional para indicar que los directivos que despliegan prácticas de liderazgo pedagógico tienen más posibilidades de impactar en sus docentes y en los resultados estudiantiles (Bush & Glover, 2014; Murphy et al., 2016). El liderazgo pedagógico demanda a los directivos a involucrarse de manera directa en las prácticas docentes relativas al currículum, enseñanza y aprendizaje (Shaked, 2018; Hallinger & Wang, 2015). En lo concreto, se ha demostrado que las escuelas que mejoran poseen directivos que focalizan su agenda, tiempo y prioridades en monitorear el currículum, observar y retroalimentar clases.

⁶ Se anexan los papers incluidos en los ejemplos de investigaciones internacionales.



Línea de investigación	Prácticas de liderazgo pedagógico
	<p><u>monitorear los resultados de aprendizaje y crear una cultura de aprendizaje profesional (Hallinger & Wang, 2015).</u></p> <p>En Colombia, las prácticas de liderazgo directivo han sido una constante preocupación que aglutina numerosas fundaciones como Empresarios por la Educación, Compartir y Nutresa, quienes han desarrollado programas de fortalecimiento y visibilización de las prácticas de liderazgo de los rectores y coordinadores. Uno de estos programas es la Mesa Nacional de Liderazgo MNL en la cual dichas fundaciones en el marco de su responsabilidad social promueven la capacitación en un liderazgo que posibilite el liderazgo estratégico por parte de los equipos directivos. Las Universidades por su parte, desde programas de formación posgradual en gestión, administración y liderazgo educativo también han contribuido a investigar y formar en estas prácticas.</p> <p>Recientemente, la Escuela de Liderazgo para Directivos Docentes EdLDD del MEN en su despliegue curricular ha propuesto tres ejes que se despliegan en ocho prácticas de liderazgo directivo altamente relevantes para el contexto escolar colombiano.</p> <p>Es indispensable conocer experiencias sobre cómo los directivos han logrado implementar prácticas de liderazgo pedagógico de manera efectiva, así como también los potenciales obstaculizadores para ser un líder pedagógico en el contexto colombiano.</p>
<p>Potenciales preguntas de investigación</p>	<p>¿Cuáles son las prácticas de liderazgo pedagógico más frecuentes que realizan y no realizan los directivos escolares en Colombia?</p> <p>¿Cuáles son las prácticas de liderazgo pedagógico que más efectivamente cambian las prácticas de los docentes en Colombia?</p> <p>¿Qué necesitan aprender profesionalmente los directivos escolares en Colombia para impactar más y de mejor forma en las prácticas de enseñanza y aprendizaje de sus profesores?</p> <p>¿Cuáles son los imaginarios, percepciones y representaciones que tiene el docente directivo de las prácticas de liderazgo pedagógico?</p> <p>¿Qué prácticas de liderazgo pedagógico requiere la inédita condición histórica de la pandemia COVID?</p>
<p>Metodologías sugeridas</p>	<p>Si se busca conocer qué prácticas de liderazgo pedagógico realizan con mayor frecuencia los directivos colombianos se sugiere utilizar como técnica de recolección de información una encuesta. Para ello se recomienda la encuesta implementada por Hallinger y Lee (2014) que indica dimensiones y prácticas específicas de liderazgo pedagógico. También se podría realizar un estudio cualitativo para conocer cómo los directivos han desplegado prácticas de liderazgo pedagógico.</p> <p>Se sugiere implementar como técnica de recolección de información la entrevista en profundidad con un guion semi-estructurado focalizado en conocer qué requieren aprender los directivos para impactar positivamente en las prácticas docentes, y qué les ha funcionado y qué no al momento de desarrollar profesionalmente a sus docentes. Para seleccionar la muestra se puede utilizar la máxima variación en términos de edad, género, años de experiencia en el cargo, tipo de establecimiento, resultados del</p>



Línea de investigación	Prácticas de liderazgo pedagógico
	<p>establecimiento, entre otros. O bien, se puede seleccionar una muestra intencionada considerando a establecimientos educativos con altos resultados de aprendizaje y visualizar qué han hecho los directivos para tener esos resultados en términos de mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje de su cuerpo docente.</p> <p>Para complementar los resultados de las entrevistas, se pueden seguir el trabajo de los directivos con observación directa. Además, de entrevistar a los y las docentes recogiendo evidencia sobre el impacto en sus prácticas producto de la influencia de liderazgo de su directivo. Es importante recoger la voz de los docentes sobre las prácticas de liderazgo pedagógico de los directivos, puesto que son ellos quienes modifican o no sus prácticas.</p>
<p>Ejemplos de investigaciones internacionales</p>	<p>En Israel, Shaked y Benoliel (2019) buscaron indagar sobre las prácticas de liderazgo pedagógico impulsadas por los líderes y sus limitantes. Para ello, desarrollaron un estudio cualitativo entrevistando a 37 directivos, concluyendo que los líderes pedagógicos poseen limitantes internas y externas para focalizarse e impactar positivamente en las prácticas docentes. De este modo, en Colombia se podría comprender las limitantes y ayudar a pensar cómo la política pública puede contribuir a reducirlas a nivel externo (sistema y comunidad) e interno (funcionamiento, estructura y organización de la escuela).</p> <p>El estudio de Kaparou y Bush (2016) buscó indagar sobre las prácticas de liderazgo pedagógico en escuelas de alto desempeño en Grecia e Inglaterra. Así se plantea un estudio comparado de corte cualitativo que reporta prácticas de liderazgo pedagógico y sus distinciones contextuales vinculadas a las características de cada sistema educativo. La metodología empleada podría servir de modelo si se busca mapear y comparar las prácticas de liderazgo pedagógico entre distintos territorios/áreas de Colombia (por ejemplo: el área metropolitana, el caribe, la sierra, etc).</p> <p>Hallinger y Lee (2014) desarrollaron un estudio para mapear las prácticas de liderazgo pedagógico en Tailandia. El mismo estudio presenta la encuesta utilizada y sus reactivos, que se podrían adaptar a la realidad colombiana. El instrumento se agrupa en tres clusters: definir la misión escolar, gestionar el currículum y desarrollar una cultura de aprendizaje. Se podría aplicar esta encuesta de manera representativa a nivel nacional para mapear las prácticas de liderazgo pedagógico.</p> <p>En el 2020 el Ministerio de Educación Nacional y la Universidad de La Salle realizaron una caracterización de las prácticas de liderazgo directivo en Escuelas Normales Superiores en Colombia, en torno a 8 prácticas de liderazgo de carácter pedagógico, comunitario y personal. Para ello se convocó a las 137 Escuelas Normales Superiores del país permitiendo la identificación de 31 de estas prácticas, las cuales resultaron estar articuladas a cuatro grandes campos (formación, evaluación, investigación y proyección social)</p> <p>El estudio de Ainscow, M., & Sandill, A. (2010) sostiene que la práctica del liderazgo es un elemento crucial para orientar los sistemas educativos hacia</p>



Línea de investigación	Prácticas de liderazgo pedagógico
	<p>valores inclusivos y lograr un cambio sostenible. Para ello, considera las condiciones organizativas que se necesitan para lograr tales desarrollos, centrándose en particular en el papel del liderazgo en el fomento de culturas inclusivas.</p> <p>En esta misma línea el trabajo de Toson, A. L. M., Burrello, L. C., & Knollman, G. (2013) examinaron a partir de entrevistas estructuradas la manera en que los líderes dentro del aparato escolar deben sopesar una serie de fundamentos al abordar las necesidades de las partes interesadas a las que representan dentro del contexto político, social y económico en el que operan. En correspondencia, un buen líder debe considerar las necesidades y capacidades únicas de las personas que podrían no poseer habilidades o talentos similares a los de la mayoría.</p> <p>En Colombia encontramos la investigación de Adárraga, R. & De Las Salas, C. (2019) dirigida a generar orientaciones a los docentes en la aplicación de estrategias pedagógicas que involucren el liderazgo distribuido para el mejoramiento del aprendizaje en los estudiantes con necesidades educativas especiales de carácter cognitivo, limitación visual auditiva y física. Se utilizó una metodología con un enfoque cualitativo y como método de investigación la Fenomenología, mientras que las técnicas para la recolección de datos fueron la Observación, el Análisis de Contenido y la Entrevista Semiestructurada y como instrumentos se utilizaron las Guías de Observación, Matrices de Análisis de Contenido y Guías de Entrevista.</p> <p>Por su parte la investigación de Rivas (2020) sobre la incidencia del liderazgo pedagógico directivo en el fortalecimiento de los procesos curriculares de las comunidades de aprendizaje de Cali en el lustro 2015 – 2020 acude a la teoría fundamentada para realizar una categorización teórica a partir de prácticas discursivas presentes en escuelas de esta ciudad.</p> <p>La investigación asume la categoría de Liderazgo Pedagógico Directivo como un campo de actuación escolar en el que entran en juego habilidades, competencias, prácticas y percepciones respecto de la dirección, orientación, acompañamiento y ejecución de acciones de transformación mediante principios dialógicos y actuaciones educativas de éxito, especialmente en Comunidades de Aprendizaje.</p> <p>Como resultado, se pudo establecer la manera en que los directivos docentes inciden en la implementación de principios y actuaciones educativas de éxito características de las Comunidades de Aprendizaje, con las que se proponen el mejoramiento del desempeño escolar. En las conclusiones se enfatiza en los retos que emergen para el mejoramiento de la formación en liderazgo pedagógico de las instituciones educativas públicas y para los procesos de inducción de quienes aspiran a incorporarse a la dirección escolar.</p> <p>Finalmente, el trabajo de Zapata (2017) sobre el Liderazgo pedagógico en una institución educativa de la ciudad de Montería se centra en el diseño de una propuesta de acompañamiento para fortalecer el liderazgo pedagógico de los directivos docentes, atendiendo a la necesidad institucional de</p>

Línea de investigación	Prácticas de liderazgo pedagógico
	<p>mejorar los bajos resultados de la institución en el Índice Sintético de Calidad y las pruebas de estado.</p> <p>La investigación arrojó que los directivos docentes perciben su rol como una función administrativa y contable sobre un plantel educativo y una planta estudiantil y docente a la cual debe proveer de recursos para su funcionamiento. Esto conlleva a la idea de una causalidad entre una gestión eficaz y el logro de aprendizajes que rara vez se verifica en la realidad.</p>

Fuente: Construcción propia, febrero 2022.

1.5.2. Liderazgo Situado

Línea de investigación	Liderazgo situado
<p>Temas asociados a la línea de investigación</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo territorial - Liderazgo contingente - Liderazgo en circunstancias difíciles - Liderazgo rural. - Liderazgo, identidad, diversidad étnica, interculturalidad e inclusión (enfoques diferenciales del territorio étnicos, lingüísticos, indígenas, entre otros) - Liderazgo y política intercultural y de inclusión educativa.
<p>Relevancia de la línea investigativa</p>	<p>Si bien existe acuerdo internacional en definir un repertorio de prácticas de liderazgo efectivo, la evidencia empírica proviene de una acumulación de conocimiento que usualmente esconde las complejidades idiosincráticas de cada comunidad escolar y su contexto (Hallinger, 2016). Siguiendo esta línea, investigaciones como la de Goldring et. Al., (2008) y Clarke & O'Donoghue (2016) se enfocan en demostrar que los factores contextuales son más determinantes en el liderazgo que las propias características personales de los líderes. Esto es especialmente relevante en el caso colombiano, donde factores tales como la asimetría de desarrollo entre sectores urbanos y rurales, la tensión entre la paz y violencia, las desventajas económicas, entre otros aspectos, influyen en qué hacen los líderes y por qué hacen lo que hacen.</p> <p>En correspondencia la investigación de Acosta, W., Pardo, C., Pérez, T., Vargas, A., Cárdenas, D. (2020), muestra que el papel que juegan las instituciones educativas y los maestros en los contextos rurales colombianos han hecho que la idea de comunidad educativa se amplíe aún más contemplado el territorio mismo. En este sentido, el liderazgo directivo se despliega por fuera de los márgenes de la escuela para imbricarse con las realidades y actores del entorno construyendo proyectos pedagógicos en, con y para el territorio. Comprender el liderazgo escolar en sus diversos contextos es fundamental para apoyar de manera pertinente al desarrollo profesional de los directivos. Esto es lo que se denomina liderazgo situado.</p>
<p>Potenciales preguntas de investigación</p>	<p>¿Qué prácticas de liderazgo poseen alto impacto en la mejora escolar en áreas de población rural?</p>



Línea de investigación	Liderazgo situado
	<p>¿Qué prácticas de liderazgo poseen alto impacto en la mejora escolar en áreas urbanas/metropolitanas?</p> <p>¿Qué características personales requieren poseer los líderes escolares en contextos rurales?</p> <p>¿Qué factores contextuales afectan las prácticas de liderazgo de los directivos en Colombia?</p> <p>¿Qué aspectos culturales, multiculturales e interculturales inciden en las prácticas de liderazgo?</p>
Metodologías sugeridas	<p>Se sugiere realizar estudios de casos múltiples ya que es importante visibilizar y conocer de manera específica y profunda la manera en que los líderes escolares en un contexto rural despliegan sus prácticas de liderazgo. Adicionalmente se puede complementar con observación directa de las acciones que emplean los directivos, por ejemplo, utilizar el “shadowing” como estrategia metodológica.</p>
Ejemplos de investigaciones internacionales	<p>Hallinger (2016) insiste en la importancia de “sacar de las sombras” el contexto en las investigaciones sobre liderazgo escolar. Su propuesta considera que el contexto en su dimensión económica, sociocultural y política influencia el liderazgo específicamente en variables como: las características personales del líder, las características de la escuela, las características de la comunidad donde está inserta la escuela, el clima escolar, los resultados de aprendizaje y las características estructurales del sistema escolar. Incluso propone que se podría construir a partir de estas dimensiones un instrumento para validarlo con los líderes escolares que despliegan sus acciones en contextos rurales.</p> <p>De acuerdo con Goldring et al (2008) los factores contextuales son los que mejor explican la naturaleza de las prácticas de los líderes. Incluso el estudio reporta que el contexto determina en gran medida las prioridades de los directores. El estudio buscó dar respuesta a las siguientes preguntas de indagación: ¿en qué medida los contextos de los líderes enfatizan la diferencia de múltiples responsabilidades? y ¿en qué medida los atributos personales afectan cómo los líderes priorizan su atención en las múltiples responsabilidades? Para ello, se empleó una encuesta a 46 directores y 2070 profesores de un mismo distrito y, adicionalmente, durante una semana, diariamente al finalizar la jornada se les preguntaba a los directores que habían hecho durante el día, y por qué habían hecho lo que decían. Esta estrategia metodológica sirvió para indicar cómo distribuyen su tiempo y actividad los líderes rurales y en qué medida se asemejan o difieren de las prácticas de los líderes urbanos.</p> <p>Otro estudio interesante es el desarrollado por Pashiardis, P., Savvides, V., Lytra, E. & Angelidou, K. (2011) que contó con una muestra intencionada de 5 directivos exitosos en contextos rurales de Chipre para que a través de un estudio de casos múltiples ayudara en la construcción de un marco de liderazgo efectivo en contextos rurales. Al finalizar la investigación el marco tuvo como ejes: un liderazgo centrado en la persona, una comunicación clara de valores y valores, un fuerte énfasis en la promoción del aprendizaje, y la creación y el sostenimiento de redes de apoyo externas.</p>



Línea de investigación	Liderazgo situado
	<p>En esta misma línea, el estudio de Wildy, H., Sigurðardóttir, S. & Faulkner, R. (2014) comparó la experiencia de liderazgo en la ruralidad en Australia e Islandia indagando de manera inductiva la manera en que los líderes rurales generan capacidades en sus profesores. Esta investigación permitió mostrar que el contexto de aislamiento de las comunidades, las diferencias culturales presentes y la falta de oferta formativa pueden ser superado mediante el desarrollo de capacidades profesionales en los equipos docentes mediante la distribución de roles y responsabilidades y la conexión con otras redes docentes.</p> <p>En Colombia, (Acosta y Ángel: 2020) realizaron un estudio con 7 comunidades educativas rurales para determinar la forma en que los directivos enfrentaban desde su liderazgo los desafíos que provenían de sus territorios. Como resultado de los aportes de los directivos escolares, la investigación propuso una ruta de cinco momentos y quince acciones para construir un proyecto pedagógico del territorio a partir del cual se otorga mayor organización y sistematicidad a la acción de las comunidades en el territorio.</p> <p>La investigación de Acosta, L. y Deaza, M. (2019) aborda el papel del liderazgo escolar en la garantía de la justicia social mediante la reducción de los niveles de deserción escolar y rezago académico de los estudiantes.</p> <p>Las autoras buscan describir las problemáticas que enfrentan los profesores y directivos en las escuelas rurales e identificar factores que facilitan o inhiben su liderazgo educativo a la luz de los preceptos de la justicia social.</p> <p>Para ello acudieron a metodologías cualitativas, exploratorias e interpretativas empleando entrevistas con directivos y profesores de educación básica y media de escuelas localizadas en sectores rurales de Colombia. El análisis de los datos arrojó que el liderazgo territorial, es decir, la relación de la escuela con otras entidades públicas y privadas ayuda a superar la insuficiente inversión pública y la imposibilidad de adquirir material pedagógico.</p> <p>Finalmente, la investigación de Fonseca, P. (2020) analiza el Liderazgo Directivo y su Impacto en el desempeño de las Instituciones Educativas del Municipio de Pueblo viejo con el fin de formular un modelo de liderazgo situado en el Departamento del Magdalena. En los últimos 5 años este departamento ha mantenido sus índices de calidad por debajo del promedio nacional y a pesar de las inversiones realizadas en el sector que no se han presentado los resultados esperados.</p> <p>Luego de recopilar información sobre diferentes programas en formación de docentes y directivos docentes, el autor emprendió una búsqueda de experiencias de liderazgo exitosas que fueran escalables al aparato escolar del departamento y que sirviera como referente operativo para potencializar la labor de los miembros de la comunidad educativa en especial de los directivos docentes. Entre las conclusiones del trabajo se resalta el valor del liderazgo híbrido (transformacional y distribuido) en el aumento de los índices de calidad en la gestión académica.</p>

Fuente: Construcción propia, febrero 2022.

1.5.3. Carrera directiva (*Leadership pipeline*)

Línea de investigación	Formación-pedagogía y profesionalización del directivo docente
Temas asociados a la línea de investigación	<ul style="list-style-type: none"> - Formación pre-servicio - Reclutamiento - Selección - Inducción y mentoría - Formación en servicio - Evaluación y acompañamiento
Relevancia de la línea investigativa	<p>Los mejores sistemas educativos han diseñado una trayectoria de liderazgo como un continuo con distintas fases (OCDE, 2015). Se distinguen las fases de formación pre-servicio, reclutamiento, selección, inducción, formación y evaluación. Cada una de estas fases implica el diseño de una política pública que establezca de manera clara e integrada una carrera directiva con incentivos, mecanismos de promoción y apoyos específicos asociados a la etapa de desarrollo profesional en que se encuentran los directivos.</p> <p>Es fundamental proveer una formación pre-servicio a profesores con interés y potencial de desarrollar habilidades de liderazgo, esto para contar con un pool de potenciales candidatos con formación ad-hoc al rol (Orphanos & Orr, 2014). Se requiere indagar qué características debieran poseer los programas de formación pre-servicio para ser efectivos y de alto impacto, por ejemplo; revisar mallas curriculares, contenidos y actividades acordes al contexto colombiano. Según Jacobson, McCarthy y Ponder (2015) los programas efectivos de formación pre-servicio contienen las siguientes características: una masa crítica de formadores con conocimiento sólido teórico y experiencia profesional en cargos directivos, alianzas estratégicas con actores clave del territorio, un riguroso proceso de reclutamiento y selección de aspirantes con potencial de aprendizaje, un curriculum focalizado, actividades y experiencias clínicas asociadas a la resolución de problemas en contextos de liderazgo, sistemas de monitoreo y seguimiento del impacto de su formación y sus formados, entre otras. De forma que establecer estándares de formación pre-servicio es necesario para asegurar el desarrollo de capacidades de liderazgo previo a la llegada al cargo. Es un desafío formativo y también de política pública.</p> <p>De acuerdo con Snodgrass (2018) dada la alta presión, los múltiples desafíos y responsabilidades sumado a la sobrecarga laboral y estrés, los procesos de accountability y la burocracia, se ha observado un notorio desinterés por asumir cargos directivos en países como Australia, Estados Unidos e Inglaterra. Esta tendencia global podría replicarse en el contexto latinoamericano. Para prevenir esto es fundamental la fase de reclutamiento, es decir cómo hacer más atractivo el cargo directivo. Esto no solo a través de incentivos económicos, sino fundamentalmente mediante la “descongestión” del trabajo directivo, proveyendo apoyos específicos que apuesten por una autonomía y crecimiento profesional en el cargo, abriendo posibilidades a los líderes para impactar en la vida</p>



Línea de investigación	Formación-pedagogía y profesionalización del directivo docente
	<p>de los estudiantes. Se sugiere realizar estudios que tengan por foco indagar sobre los factores que inciden en un reclutamiento a cargos directivos.</p> <p>Los procesos de selección directiva son clave para asegurar la mejora escolar. En un reciente estudio Aravena (2020) compara los procesos de selección directiva en Brasil, Chile, Colombia y Perú destacando la alta politización de los procesos y al mismo tiempo la falta de mecanismos que recojan información auténtica y predictiva sobre las capacidades para liderar un establecimiento. En específico, Colombia requiere contar con información desde distintos actores sobre la percepción del proceso de selección a cargos directivos, particularmente sobre cómo mejorar la integración de la selección con las otras fases de la trayectoria. Cabe preguntarse si en el contexto colombiano, la selección es sólo un hito aislado o forma parte integrante de una trayectoria directiva.</p> <p>Uno de los eventos clave en la historia organizativa de las escuelas corresponde al cambio de director, lo que se denomina sucesión de liderazgo. Los países que cuentan con mejores sistemas escolares han planificado estratégicamente procesos de inducción para amortiguar los efectos de la sucesión de liderazgo. Especialmente proveyendo apoyos a través de programas de mentorías a directores novatos impactando en la reducción de la sensación de aislamiento, el choque cultural y el sentido de autoeficacia (Pont, Nusche & Moorman, 2008).</p> <p>Los directivos en el cargo siguen aprendiendo y requieren movilizar el aprendizaje personal, interpersonal y organizacional. Por eso, los programas de formación requieren ser continuos, significativos y pertinentes a la etapa profesional en que se encuentran los directivos. Dicho de otro modo, no es lo mismo formar a un director con 2 años de experiencia directiva a uno con 25 años o bien a un director con una planta de 10 docentes en un contexto rural a uno con 90 en un área metropolitana, por ejemplo.</p> <p>Probablemente los desafíos en el rol podrían distar y lo mismo en relación con las necesidades de desarrollo profesional de los líderes. Por lo mismo, se hace necesario contar con una oferta diversificada focalizada en proveer experiencias de aprendizaje con tareas auténticas que orienten cómo abordar los problemas cotidianos que deben sortear los líderes en sus respectivas comunidades. Una formación más práctica y menos teórica vinculada directamente con las necesidades de los formados pareciera ser esencial (Darling-Hammond et al 2009; Orphanos & Orr, 2014).</p> <p>Finalmente, una deuda pendiente refiere a los procesos de evaluación y acompañamiento en el cargo directivo. Es decir, cómo se evaluará a los directivos, cuáles son los instrumentos y/o estrategias para recoger información confiable y válida sobre las capacidades de liderazgo y su impacto en los resultados asociados a la mejora escolar, cómo se establecerán mecanismos de promoción, y cuáles serán las consecuencias de los procesos evaluativos, entre otros aspectos. En el</p>



Línea de investigación	Formación-pedagogía y profesionalización del directivo docente
	<p>caso colombiano, se sugiere reflexionar sobre cómo perfeccionar la evaluación y el acompañamiento provistos a los directivos en el cargo.</p> <p>Si bien, en Colombia los cargos directivos están plenamente estatuidos y su acceso claramente normatizado, existe aún una necesidad de comprender las particularidades laborales, sociales y culturales en medio de las cuales se produce el acceso a la carrera directiva; los directivos noveles deben enfrentar prácticamente solos el ejercicio de un nuevo cargo para el que no tienen formación específica pues provienen en su mayoría de la docencia; los directivos en ejercicio se enfrentan con la paradoja de formar a sus equipos sin recibir ellos mismos la formación necesaria, finalmente; los directivos colombianos se enfrentan a un relevo generacional sin que los que salen cuenten con mecanismos para sistematizar y transferir su conocimiento y experiencia, y los que llegan puedan apropiarlo (Cano, 2019).</p> <p>Todas las fases anteriormente descritas podrían implicar desarrollar estudios por separado para focalizar y profundizar en los hallazgos. Sin embargo, es crucial no perder de vista que un esfuerzo sinérgico e integrado requiere ser concebido para construir una carrera directiva coherente y atractiva para los líderes escolares en Colombia.</p> <p>En coherencia con lo anterior, esta línea de investigación requiere una agenda coordinada entre los investigadores en cada fase para no perder de vista la dimensión integrada que demanda diseñar una trayectoria directiva.</p>
Potenciales preguntas de investigación	<p>¿Qué características de los programas pre-servicio son necesarias para asegurar una formación efectiva en liderazgo escolar en el contexto colombiano?</p> <p>¿Cómo se percibe el cargo directivo en Colombia? ¿Quiénes y por qué postulan a los cargos directivos? ¿Es un cargo atractivo?</p> <p>¿Qué incentivos son necesarios para asegurar que un volumen suficiente y de calidad de potenciales aspirantes se interesen por asumir un cargo directivo en Colombia?</p> <p>¿Qué características debe poseer un programa de inducción a directores novatos en Colombia?</p> <p>¿Qué características debe poseer un programa de formación efectiva en liderazgo escolar en el contexto colombiano? ¿Cómo son los programas de formación que ofrecen las entidades formadoras en Colombia?</p> <p>¿Existen distinciones formativas relativas a la etapa de desarrollo profesional de los directivos?</p> <p>¿Cómo son evaluados los directivos escolares en Colombia? ¿Qué efectos tiene la evaluación en el desempeño de los directivos? ¿Qué características debe poseer un sistema de evaluación directiva en Colombia?</p>
Metodologías sugeridas	<p>Para analizar los programas de formación (pre-servicio y/o en servicio) se sugiere realizar una revisión documental de las ofertas formativas existentes. Además, entrevistar a coordinadores, estudiantes egresados</p>



Línea de investigación	Formación-pedagogía y profesionalización del directivo docente
	<p>y empleadores de cada uno de los programas de formación. Se apuesta por una metodología de perspectiva múltiple que aborde los aspectos a indagar en una dimensión 360° involucrando las voces de los distintos actores que participan de manera directa e indirecta en el proceso. Lo mismo en relación con las fases de reclutamiento, selección, inducción y evaluación. Se recomienda realizar entrevistas en profundidad tanto a directivos, servicio civil, empleadores, ministerio de educación, etc. La idea es recoger nudos críticos, aspectos a mejorar y recomendaciones para diseñar una trayectoria de liderazgo directivo en Colombia.</p>
<p>Ejemplos de investigaciones internacionales</p>	<p>Para analizar los programas de formación (pre-servicio y en servicio) se puede utilizar un enfoque cualitativo y metodología de análisis documental, específicamente revisando la información disponible de los programas que ofrecen formación para directivos escolares. Muñoz, Amenábar y Valdebenito (2019) realizó un estudio similar analizando 45 programas de formación (magister de al menos un año). Se construyó una matriz para catastrar los programas estableciendo los siguientes criterios; composición general (acreditación, antigüedad, etc), contenidos curriculares, estrategias metodológicas, mecanismo de monitoreo de aprendizajes o resultados, y mecanismos de evaluación.</p> <p>Zepeda, Bengtson y Parylo (2012) desarrollaron una investigación cualitativa, de estudio de casos múltiples con entrevistas en profundidad, en cuatro distritos en el Estado de Georgia. El objetivo de la investigación fue examinar los procesos de sucesión directiva. El modelo metodológico podría servir para el caso colombiano, puesto que selecciona cuatro casos donde se analizan las variables que inciden en una sucesión efectiva o inefectiva. Entre estas variables se encuentran; la urgente necesidad de planificar y gestionar procesos de sucesión escolar efectiva producto de la alta tasa de rotación directiva, el desarrollo de aspirantes al cargo directivo, la mentoría como ingrediente esencial dentro de un proceso de sucesión y la colaboración y asociatividad entre instituciones formadoras y actores del territorio de los departamentos educacionales y ministerio. Apoyar a los líderes que asumen nuevos cargos, implicaría para Colombia también pensar en un desafío formativo relativo a diseñar un programa para preparar mentores de directores novatos.</p> <p>La metodología utilizada por Hvidston, McKim y Holmes (2018) puede ser replicada para recoger información de los procesos de selección, inducción, evaluación y/o acompañamiento. En particular, la investigación buscó indagar cuáles eran las principales fortalezas observadas en los procesos de acompañamiento y evaluación al mismo tiempo de preguntar a los participantes del estudio posibles recomendaciones para mejorar la calidad del acompañamiento y evaluación. Se utilizó una encuesta online aplicada a 95 directores con solo dos preguntas abiertas y luego las respuestas fueron codificadas. Los resultados indican que la confianza, comunicación y claridad de objetivos son clave en ambos procesos. En cuanto a las recomendaciones, los directores sugieren observaciones directas, retroalimentación más frecuente y un apoyo más permanente y personalizado.</p>



Línea de investigación	Formación-pedagogía y profesionalización del directivo docente
	<p>La investigación de Sandoval, Pineda, Bernal y Quiroga (2020) tiene como objetivo profundizar sobre las problemáticas que enfrenta el director escolar novel en Latinoamérica y sus necesidades de formación. En un marco cualitativo descriptivo e interpretativo, se entrevistaron directores noveles colombiano para analizar las dificultades del cargo en sus primeros años.</p> <p>Como conclusión se resalta que no existe una formación adecuada para interpretar las necesidades de la comunidad contexto que más que darse en clave de indicadores socioeconómicos debe leerse mayormente a través de los códigos culturales. En consecuencia la investigación propone desarrollar un liderazgo escolar que habilite a los nuevos directores para que su liderazgo asuma un funcionamiento sistémico tanto en los equipos directivos como en los recursos disponibles.</p> <p>La investigación de Herrera y Quevedo (2018) caracteriza el rol del directivo docente oficial en el marco del posacuerdo en dos regiones afectadas por la violencia en Colombia. La tesis analiza la reconfiguración de papel del directivo docente en las regiones de Sumapaz y Chaparral que fueron escenario del conflicto armado en Colombia durante tres décadas. Se recurrió a una serie de entrevistas semi-estructuradas a actores del sector educativo –especialmente, equipos directivos docentes- que vivieron el conflicto y en este nuevo contexto deben transformar sus prácticas para asegurar la reconstrucción social de las comunidades afectadas.</p> <p>En este mismo marco Cassiani (2019) desarrolló su propuesta para la convivencia y el aprendizaje en la comunidad educativa de Santa Fe de Icoatea. El interés de la investigadora surgió por la necesidad de contribuir a la recuperación del territorio y la escuela con el fin de garantizar la vida y la educación de un pueblo a punto de entrar en el inventario de los pueblos fantasmas del país. La mayoría de las familias habían desertado en el año 2007 por las amenazas de los grupos armados, los docentes en su mayoría habían sido desplazados, razón por la cual la directora encargada ante la situación presentada vio la necesidad de reunir a los habitantes para idear la forma de reubicar el territorio y con ello garantizar la prestación del servicio educativo.</p> <p>La propuesta de Baquero y Rodríguez (2016) orientada a fortalecer el liderazgo directivo en dos instituciones educativas oficiales de Bogotá, se centra en el análisis de los ethos de los equipos directivos docentes. En cuanto a su metodología se constituyó un archivo de autoevaluaciones institucionales que más que centrarse en las buenas prácticas de liderazgo en cada uno de los componentes se enfoca en los modos que se configuran en un contexto específico.</p> <p>La investigación culmina en una propuesta de formación colaborativa en que permitirá a los directivos desarrollar su liderazgo a partir del mejoramiento de las virtudes que su ethos tiene para el contexto específico.</p>

Línea de investigación	Formación-pedagogía y profesionalización del directivo docente
	<p>Por último el trabajo de Báez (2015) se adentra en el tema del coaching educativo como herramienta para el mejoramiento de competencias de liderazgo en docente en un colegio de la ciudad de Bogotá. La investigación tiene tres vías de análisis: los modos en que los equipos directivos se relaciona con la comunidad educativa; las formas de trabajo integrado con los equipos de áreas; y, la manera en que se relacionan e interactúan todos los actores institucionales.</p> <p>En el aspecto metodológico se recurrió a la encuesta con pregunta abierta, la escala tipo Likert y la jerarquización a partir de ponderaciones. Como conclusión se obtuvo que las competencias personales e interpersonales son las que más inciden en la apropiación del horizonte institucional y sus componentes, entre otros: las buenas relaciones con el grupo de trabajo, la colaboración y el apoyo, el buen trato entre compañeros y un armonioso ambiente laboral. A partir de estos resultados obtenidos se formuló una estrategia desde el coaching educativo para fortalecer competencias de crecimiento personal.</p>

Fuente: Construcción propia, febrero 2022.

1.5.4. Liderazgo y micropolítica escolar

Línea de investigación	Liderazgo y micropolítica escolar
Temas asociados a la línea de investigación	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo distribuido - Confianza - Emociones - Gestión de conflictos - Estrés
Relevancia de la línea investigativa	<p>Un directivo escolar requiere poseer capacidades para liderar pedagógicamente la organización. Sin embargo, esto no es suficiente, puesto que el desarrollo de capacidades en una dimensión más relacional, micropolítica y de gestión de personas es indispensable para asegurar la mejora escolar. Los líderes no solo impactan en las capacidades profesionales, sino también en la motivación y compromiso. Por lo tanto, indagar desde una perspectiva micropolítica el accionar de los directivos pareciera ser necesario en el contexto colombiano. Especialmente pensando en que cada vez más la tendencia internacional está puesta en distribuir el liderazgo (Spillane, 2006; Tian, Risku & Collin, 2015).</p> <p>Distribuir el liderazgo implica pensar en tareas, procesos y responsabilidades compartidas. En la práctica, desafía a los directivos a gestionar también relaciones interpersonales y no sólo tareas pedagógicas. Esto es una invitación dirigida a los formados a diseñar espacios de aprendizaje para que los líderes escolares puedan analizar micropolíticamente su organización. En esta línea de investigación se podrían incluir las siguientes temáticas; liderazgo distribuido, confianza, emociones, gestión de conflictos y estrés.</p>



Línea de investigación	Liderazgo y micropolítica escolar
	<p>Existe un acuerdo internacional que los mejores directivos son capaces no solo de liderar su organización efectivamente, sino también de desarrollar otros liderazgos (Ho & Ng, 2017). Esto deja atrás la idea de un directivo que concentra en sus manos el poder, autoridad y control. Por el contrario, la evidencia es clara en señalar que aquello disminuye la motivación, compromiso y disposición a involucrarse en decisiones clave de la organización, implicando necesariamente un cambio de rol por parte de los directivos (Harris, 2011). Esta transición que pareciera ser lógica, sin embargo, es compleja y por ende no siempre sucede en la práctica. Por lo mismo es clave indagar en el contexto colombiano, si la idea ampliamente difundida sobre distribuir el liderazgo se observa en los establecimientos escolares. Y si es el caso, qué responsabilidades y tareas distribuyen los directivos en sus respectivos colegios.</p> <p>Distintos estudios indican que la confianza entre director y profesores es una piedra angular en la mejora escolar (Berkovich, 2018; Moye, Henkin, & Egley, 2005; Tschannen-Moran, 2014). Siendo crucial para comprometer a los docentes a movilizar sus prácticas y agenciar cambios institucionales (Tschannen-Moran, 2014). Como lo sugiere Berkovich (2018) el campo investigativo que vincula confianza y liderazgo aún es incipiente y su constructo conceptual es dinámico. Así, se convierte en una oportunidad investigativa para Colombia. Además, en una sociedad azotada por la violencia y la búsqueda constante de paz, la reconstrucción de relaciones de confianza es primordial como principio social. Entonces, se sugiere realizar investigaciones en el contexto colombiano que aporten en la comprensión de los tipos de confianza relacional existentes al interior de las escuelas desde directivos a docentes, y de docentes a directivos.</p> <p>Las emociones al interior de las organizaciones escolares afectan de manera positiva o negativa en el clima escolar y en consecuencia en el trabajo pedagógico. Particularmente impactan en la cognición, motivación y comportamiento individual y colectivo (Berkovich & Eyal 2015). Gestionar las emociones en el cuerpo docente y regular las propias puede ser una tarea altamente compleja, por tal motivo es necesario indagar en ello para proveer apoyos a los directivos. En escuelas donde las emociones negativas predominan, sumado a la alta carga administrativa, y las múltiples demandas externas e internas a las que deben responder los líderes puede terminar por generar altos niveles de ansiedad, estrés y frustración. Según Mahfouz (2020) el estrés directivo es la nueva epidemia que demanda a la política pública prestar atención de manera urgente. De lo contrario, podría ser que muchos directivos renuncien o bien el efecto que se está observando en distintos sistemas escolares internacionales, una reducción significativa de postulantes interesados en asumir roles de liderazgo escolar. En este sentido, pareciera ser clave investigar sobre los niveles de estrés que experimentan los directivos en Colombia, especialmente relevante en un año 2020 convulsionado e incierto.</p> <p>Finalmente, liderar una organización implica gestionar poder, colaboración y conflictos. En consonancia es fundamental recabar información sobre qué tipos de conflictos enfrentan los directivos en su cargo, para entender desde su perspectiva qué estilos y estrategias utilizan para resolverlos. Además de entender la aproximación de los directivos hacia los conflictos, si los perciben</p>

Línea de investigación	Liderazgo y micropolítica escolar
	<p>como obstaculizadores en su gestión o más bien como una oportunidad de aprendizaje organizacional. Esto porque los directivos que perciben los conflictos como parte natural, propia de las interacciones humanas y necesaria para el dinamismo organizacional tienen más posibilidades de aprender de ellos, y en consecuencia su organización también (Uline, Tschannen-Moran, & Pérez, 2003).</p>
<p>Potenciales preguntas de investigación</p>	<p>¿Qué prácticas de liderazgo distribuido existen en Colombia? ¿Qué tareas y responsabilidades distribuyen los líderes escolares en Colombia? ¿Las escuelas con altos niveles de distribución del liderazgo poseen mejores resultados escolares?</p> <p>¿Qué tipos de confianza relacional existen entre directivos-docentes y docentes-directivos en las escuelas en Colombia?</p> <p>¿Qué emociones experimentan los líderes escolares? ¿Qué estrategias utilizan para gestionar sus propias emociones y las de otros?</p> <p>¿Qué conflictos enfrentan los líderes en el cargo? ¿Cuál es su nivel de frecuencia e intensidad? ¿Cómo gestionan los distintos conflictos que enfrentan los líderes en el cargo?</p> <p>¿Es estresante ser director en Colombia? ¿Qué estrategias despliegan los directivos para su propio bienestar emocional y de sus equipos?</p> <p>¿Cuáles son las articulaciones que existen entre las relaciones didácticas, la práctica, el saber pedagógico y el liderazgo directivo?</p>
<p>Metodologías sugeridas</p>	<p>Como esta línea investigativa representa un campo más reciente a nivel internacional, se sugiere realizar estudios mixtos para contribuir a poblar de mejor forma al objeto de estudio. Se recomienda comenzar por mapear a nivel nacional mediante encuestas online las prácticas y/o experiencias de las escuelas en términos de; liderazgo distribuido, confianza, emociones, gestión de conflictos y estrés. Luego con esta información cuantitativa, se podrían seleccionar escuelas con altos niveles y bajos niveles de liderazgo distribuido, confianza, conflictos, estrés, etc. En una siguiente fase cualitativa se entrevista al director y una muestra representativa de docentes de las escuelas seleccionadas utilizando la técnica "Incidentes críticos". Esta técnica de corte cualitativo sirve para examinar episodios significativos desde la perspectiva de los entrevistados en relación con cada una de las temáticas de la línea. Estos incidentes son críticos porque presentan dilemas cognitivos, afectivos y de comportamiento, enriqueciendo de manera cualitativa la comprensión del fenómeno estudiado.</p>

Fuente: Construcción propia, febrero 2022.

1.5.5. Mejoramiento escolar

Línea de investigación	Mejoramiento escolar
<p>Temas asociados a la línea de investigación</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Trayectorias de mejora escolar - Mejora sistémica - Escuelas de bajo desempeño - "Turnaround leadership"
<p>Relevancia de la línea investigativa</p>	<p>La literatura es clara en señalar que el liderazgo es un factor clave en la mejora escolar (Duke, Carr & Sterrett, 2013). La influencia de los directores en movilizar hacia la mejora puede ser más profunda en escuelas de bajo desempeño o en condiciones más vulnerables o desfavorables (Finnigan,</p>



Línea de investigación	Mejoramiento escolar
	<p>2012; Hitt & Meyers, 2017). De forma que una escuela que ha logrado revertir su condición de ineficacia o deterioro crónico (<i>turnaround</i>), sin duda dentro de sus factores de mejora se encuentra un liderazgo que ha influenciado procesos estructurales, organizacionales y emocionales que permiten aumentar los resultados de aprendizajes de los estudiantes.</p> <p>En un sistema educativo, como el colombiano, donde se requiere de una mejora rápida y sostenida, contar con información sobre cómo se relacionan ambos factores (liderazgo y mejora escolar) es primordial. Especialmente relevante al momento de indagar sobre qué prácticas han resultado exitosas en Colombia, cuando los directivos se encuentran trabajando en escuelas con bajos logros de aprendizaje revirtiendo esa situación de manera rápida y efectiva.</p> <p>Conocer y modelar trayectorias de mejoramiento escolar en Colombia es una necesidad para establecer tipologías, estrategias y mecanismos replicables a otros contextos de características similares apuntando a una mejora sistémica y desarrollando capacidades más allá del muro de las escuelas.</p> <p>Las asimetrías que se presentan entre los contextos urbanos y rurales en términos de la calidad de los aprendizajes de los niños, niñas y jóvenes son un desafío para el país. Otro tanto puede decirse de aquellos que están en condición vulnerable en razón a que han sido víctimas de violencia o son migrantes, finalmente, de aquellos que se encuentran en extraedad o en analfabetismo. En todos estos casos, el liderazgo de los directivos resulta determinante para inspirar, animar y liderar procesos de ajuste, adaptación y diversificación curricular que permitan generar una educación verdaderamente inclusiva en las instituciones educativas.</p>
Potenciales preguntas de investigación	<p>¿Existen tipologías de mejora en los establecimientos escolares colombianos?</p> <p>¿Cómo han mejorado los establecimientos de bajo desempeño en Colombia?</p> <p>¿Qué características y prácticas despliegan los líderes que han transformado escuelas de bajo desempeño en escuelas efectivas?</p> <p>¿Cómo establecer redes de mejoramiento escolar para potenciar la mejora sistémica?</p>
Metodologías sugeridas	<p>Como la mejora escolar es un proceso, se recomienda realizar estudios longitudinales de casos múltiples. Esto permitirá ir viendo avances y retrocesos en términos de mejora escolar asociados a las prácticas que movilizan o no los líderes escolares en sus respectivas organizaciones.</p>
Ejemplos de investigaciones internacionales	<p>El estudio de Bellei et al (2003) desarrollado en Chile buscó indagar los procesos de mejora escolar construyendo un index de mejora con distintos tipos de datos: resultados en pruebas estandarizadas e indicadores de eficiencia interna (por ejemplo; matrícula, asistencia, etc). Con ello se seleccionaron durante los últimos 10 años, 13 establecimientos que demostraron mejora sostenida en relación con el index creado. De ahí se concluyó que mejorar es un proceso difícil, gradual, toma tiempo y existen distintas rutas de mejoramiento. En otras palabras, no existe una única fórmula de alcanzar la mejora. No obstante, si existen factores de mejora compartidos entre las distintas escuelas que presentan mejora sostenida.</p>



Línea de investigación	Mejoramiento escolar
	<p>Diez años más tarde el mismo equipo investigativo volvió a revisar las trayectorias de mejoramiento de las mismas escuelas, y algunas habían empeorado (Bellei et al 2015). Aunque los factores que sostenían la mejora en las escuelas seguían considerando el liderazgo con foco pedagógico como un pilar central. Según el mismo estudio, las dimensiones clave para definir la evolución de las escuelas en mejora son, en primer lugar, el grado de complejidad de las estrategias de mejora y la amplitud del aprendizaje al que se dirigen estas estrategias; y segundo, el nivel de institucionalización logrado por las estrategias de mejora y la profesionalidad docente que han adquirido dentro de ello. De ahí se desprenden distintas rutas de mejoramiento que podrían compararse desde la realidad chilena con la colombiana, sean estas; mejoramiento restrictivo, mejoramiento incipiente, mejoramiento en vías de institucionalización y mejoramiento institucionalizado. El foco estaría puesto en comprender cómo han mejorado los establecimientos escolares en Colombia.</p> <p>Yeigh et al. (2018) desarrolló un estudio cuantitativo, con una muestra de 22 directores Australianos, aplicando una encuesta sobre las actitudes y comportamientos que influyen en el liderazgo y la mejora escolar, siendo dimensionados en lo siguiente; tareas que ocupan mayor cantidad de tiempo, actitudes hacia el rol de director, rendición de cuentas, obstáculos para el desempeño escolar, facilitadores para el desempeño escolar, comportamientos de liderazgo, importancia de los comportamientos y tiempo destinado a las actividades de liderazgo. Se concluye que los comportamientos de los líderes inciden de manera directa en la mejora escolar, existiendo una correlación significativa con la preparación del camino de mejora escolar.</p> <p>Entre los comportamientos de los directivos que llevan a la mejora se encuentra la gestión de talentos, establecimiento de metas estratégicas, desarrollar al personal, discutir la evidencia de la investigación con los docentes, discutir la práctica cotidiana y analizar los cambios en la escuela. El denominador común de estos comportamientos de los directivos es que están alineados con la visión de la escuela a largo plazo. Indagar sobre cómo los directivos han mejorado sus escuelas y han impactado en el municipio o sistema pareciera ser clave.</p> <p>Por su parte García y Harker (2016) realizaron una evaluación del programa Rectores Líderes RTL transformadores de la Fundación Empresarios por la educación calculando el retorno de la inversión en formación de líderes directivos. Entre los resultados se obtuvo que la tasa de retribución es proporcional al tiempo que la formación se sostenga en las instituciones educativas y que la inversión privada en la educación es rentable cuando se tienen indicadores claros como el desempeño en pruebas estandarizadas. En el marco de este mismo programa, el estudio de Artunduaga (2015) estimó el impacto de la formación de líderes rectores en las pruebas estandarizadas Saber 11 realizadas a los estudiantes de último grado escolar en las ciudades de Medellín y Cali, encontrando que existe evidencia estadísticamente significativa de que el programa RLT puede mejorar los resultados académicos de los estudiantes.</p>

Línea de investigación	Mejoramiento escolar
	<p>El estudio de Fagua, González, Prieto y Moreno (2018) sobre el liderazgo directivo y su incidencia en el éxito escolar como factor de calidad de la institución educativa en cuatro colegios de Bogotá, concluye que las competencias directivas como pilares fundamentales para el ejercicio de dirección y gestión de instituciones educativas afrontan dinámicas transversales y diversas que constituyen un universo de posibilidades dentro de la organización escolar. Esta investigación acude a la Teoría Fundamentada como una forma de representar conceptualmente los efectos percibidos por docentes, estudiantes y los propios directivos en situaciones donde se evidencia liderazgo.</p> <p>Finalmente, el análisis de Alfaro (2020) sobre la relación entre el liderazgo del directivo docente y el mejoramiento del índice sintético de calidad educativa ISCE, acudió a investigaciones en América Latina y Colombia para identificar aportes de teorías basadas en los modelos de calidad y liderazgo que pudieran contextualizarse en instituciones educativas de las ciudades de Tunja y Cartagena. El análisis se fundamenta en un enfoque empirista-inductivo y paradigma Positivista-Cuantitativo, cuyo diseño es de naturaleza documental y de campo. Las unidades de análisis se obtuvieron, por un lado, con resultados del ISCE y, por el otro, por encuestas descriptivas, explicativas y analíticas aplicadas a Docentes Directivos. Este proceso expone resultados relevantes sobre el trabajo colaborativo, la comunicación, cualidades y competencias que presenta el directivo docente desde su rol como gerente educativo en aras de un mejoramiento continuo para contribuir en el fortalecimiento de procesos y aspectos como el ISCE.</p>

Fuente: Construcción propia, febrero 2022.

1.6. LA RUTA. (POR CONCERTAR)

Actividades	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto

Fuente: Construcción propia, febrero 2022.

2. REFERENCIAS

- Acosta Valdeleón, Wilson; Ángel Pardo, Nadia Catalina; Pérez Pérez, Tito; Vargas Rojas, Adriana; and Cárdenas Sánchez, Daniel, "Liderazgo en la educación rural con enfoque territorial" (2020). Libros en acceso abierto. 74. Disponible en: <https://ciencia.lasalle.edu.co/libros/74>
- Acosta, W., Pardo, C., Pérez, T., Vargas, A., Cárdenas, D. (2020) Liderazgo en la educación rural con enfoque territorial. Universidad de LaSalle. Disponible en: <https://ciencia.lasalle.edu.co/libros/74>
- Adárraga y De Las Salas (2019) Liderazgo pedagógico distribuido como estrategia de mejoramiento de la educación inclusiva. Corporación Universidad de la Costa (CUC). Disponible en: <https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/6001/Liderazgo%20pedag%c3%b3gico%20distribuido%20como%20estrategia%20de%20mejoramiento%20de%20la%20educaci%c3%b3n%20inclusiva.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ainscow, M., & Sandill, A. (2010). Developing inclusive education systems: the role of organisational cultures and leadership. *International journal of inclusive education*, 14(4), 401-416.
- Aravena, F. & Madrid, R. (2020). The shock absorbers: school principals and their conflicts in Chile. *Journal of Educational Administration and History*, DOI: 10.1080/00220620.2020.1793739
- Aravena, F. (2020). Procesos de Selección de Directores Escolares en Latinoamérica: Brasil, Chile, Colombia y Perú. *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 28(171), 1-16.
- Bellei, C., Muñoz, G., Pérez, L.M. & Raczynski, D. (2003). *¿Quién dijo que no se puede? Escuelas efectivas en sectores de pobreza*. Santiago de Chile: Ministerio de educación - Unicef.
- Bellei, C., Vanni, X., Valenzuela, J. P. & Contreras, D. (2015). School improvement trajectories: an empirical typology. *School Effectiveness and School Improvement*, 27(3), 275–292.
- Berkovich, I. & Eyal, O. (2015). Educational Leaders and Emotions: An International Review of Empirical Evidence 1992–2012. *Review of Educational Research* 85(1), 129–167.
- Berkovich, I. (2018). Typology of trust relationships: profiles of teachers' trust in principal and their implications. *Teachers and Teaching*, 24(7), 749–767.
- Bush, T., & Glover, D. (2014). School leadership models: What do we know? *School Leadership and Management*, 34(5), 553–571.
- Clarke, S. & O'Donoghue, T. (2016). Educational leadership and context: A rendering of an inseparable relationship. *British Journal of Educational Studies*, 1–16.
- Cosner, S. & Jones, M. F. (2016). Leading school-wide improvement in low-performing schools facing conditions of accountability. *Journal of Educational Administration*, 54(1), 41–57.

- Darling-Hammond, L., Meyerson, D., LaPointe, M. & Orr, M. T. (2009). *Preparing principals for a changing world: Lessons from effective school leadership programs*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons.
- Duke DL, Carr M. & Sterrett, W. (2013). *The School Improvement Planning Handbook*. Lanham, MD: Rowman & Littlefield.
- Finnigan, K. S. (2012). Principal Leadership in Low-Performing Schools. *Education and Urban Society*, 44(2), 183–202.
- Goldring E, Huff J, May H. & Camburn E. (2008). School context and individual characteristics: What influences principal practice? *Journal of Educational Administration*, 46(3), 332–352.
- Hallinger, P. & Lee, M. (2014). Mapping instructional leadership in Thailand: Has education reform impacted principal practice? *Educational Management Administration & Leadership*, 42(1), 6-29.
- Hallinger, P. & Wang, WC. (2015). *Assessing Instructional Leadership with the Principal Instructional Management Rating Scale*. Dordrecht: Springer.
- Hallinger, P. (2016). Bringing context out of the shadows of leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(1), 5–24.
- Harris, A. (2011). Distributed leadership: implications for the role of the principal. *Journal of Management Development*, 31(1), 7-17.
- Hitt, D. H. & C. V. Meyers. (2017). *Promising Leadership Practices for Rapid School Improvement that Lasts*. San Francisco, CA: Center on School Turnaround at WestEd.
- Ho, J. & Ng, D. (2017). Tensions in Distributed Leadership. *Educational Administration Quarterly*
- Hvidston, D. J., McKim, C. A. & Holmes, W. T. (2018). What Are Principals' Perceptions? Recommendations for Improving the Supervision and Evaluation of Principals. *NASSP Bulletin*, 1-14.
- Jacobson, S., McCarthy, M. & Pounder, D. (2015). What Makes a Leadership Preparation Program Exemplary? *Journal of Research on Leadership Education*, 10(1), 63–76.
- Kaparou, M. & Bush, T. (2016). Instructional leadership in Greek and English outstanding schools. *International Journal of Educational Management*, 30(6), 1-30.
- Leithwood, K., Seashore, K., Anderson, S., Wahlstrom, K. (2004). How leadership influences student learning. University of Minnesota; University of Toronto; The Wallace Foundation.
- Mahfouz, J. (2020). Principals and stress: Few coping strategies for abundant stressors. *Educational Management Administration & Leadership*, 48(3), 440–458.
- Maureira, O. (2016). Distribución del liderazgo en escuelas de Chile: Un estudio exploratorio. *Revista Intersecciones Educativas*, 6(1).
- Mesa de Liderazgo Escolar (s.f.) Punto de partida para el Acuerdo nacional para fortalecer el liderazgo escolar y las buenas prácticas directivas. MLE
- Ministerio de Educación Nacional (2020) Escuela de Liderazgo para Directivos docentes. Bases para su despliegue curricular.

- Moye, M. J., Henkin, A. B. & Egley, R. J. (2005). Teacher-principal relationships: Exploring linkages between empowerment and interpersonal trust. *Journal of Educational Administration*, 43(3), 260–277.
- Muñoz, G., Amenabar, J., & Valdebenito, M. (2019). Formación de Directivos Escolares en Chile: Situación Actual, Evolución y Desafíos de su Oferta. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 17(2), 43-65.
- Murphy, J., Neumerski, CM., Goldring, E., Grissom, J. & Porter, A. (2016). Bottling fog? The quest for instructional management. *Cambridge Journal of Education*, 46(4), 455–471.
- OCDE. (2015). *Education policy outlook 2015: Making reforms happen*. OECD Publishing. [org/10.1787/9789264250604-](https://doi.org/10.1787/9789264250604-).
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2016). Education in Colombia, Orphanos, S. & Orr, M. T. (2014). Learning leadership matters: The influence of innovative school leadership preparation on teachers' experiences and outcomes. *Educational Management Administration & Leadership*, 42(5), 680-700.
- Pashiardis, P., Savvides, V., Lytra, E. & Angelidou, K. (2011). Successful School Leadership in Rural Contexts: The Case of Cyprus. *Educational Management Administration & Leadership*, 39(5), 536–553.
- Peña, M., Weinstein, J. & Raczynski, D. (2018). Construcción y pérdida de la confianza de docentes: Un análisis de incidentes críticos. *Psicoperspectivas*, 17(1), 1-13.
- Pont, B., Nusche, D. & Moorman, H. (2008). *Improving school leadership. Practice and policy*. Paris: OECD.
- Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *International journal of conflict management*, 13(3), 206-235.
- Reviews of National Policies for Education. OCDE Publishing, Paris. <https://doi.org/>
- Rivas, A (2020) INCIDENCIA DEL LIDERAZGO PEDAGÓGICO DIRECTIVO EN EL FORTALECIMIENTO DE LOS PROCESOS CURRICULARES DE LAS COMUNIDADES DE APRENDIZAJE, CALI, 2015 – 2019. Universidad Privada Norbert Wiener. Disponible en:
http://repositorio.uwiener.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/123456789/4040/T061_AT7744_51_D.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Shaked, H. (2018). Why principals sidestep instructional leadership: The disregarded question of schools' primary objective. *Journal of School Leadership* 28(4), 517–538.
- Shaked, S. & Benoliel, P. (2019). Instructional boundary management: The complementarity of instructional leadership and boundary management. *Educational Management Administration & Leadership* 48(1), 1-19.
- Snodgrass, V. (2018). Review of the literature on principal turnover. *Review of Educational Researcher*. <https://doi.org/10.3102/0034654317743197>
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Tian, M., Risku, M. & Collin, K. (2015). A meta-analysis of distributed leadership from 2002 to 2013: Theory development, empirical evidence and future research focus. *Educational Management Administration & Leadership*, 44, 146-164.
- Toson, A. L. M., Burrello, L. C., & Knollman, G. (2013). Educational justice for all: The capability approach and inclusive education leadership. *International journal of inclusive education*, 17(5), 490-506.
- Tschannen-Moran, M. (2014). *Trust matters: Leadership for successful schools*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Uline, C. L., Tschannen-Moran, M. & Perez, L. (2003). Constructive conflict: How controversy can contribute to school improvement. *Teachers College Record*, 105(5), 782-815.
- Uribe, M., & Celis, M. (2012). Desarrollo de capacidades para un liderazgo escolar efectivo: del levantamiento de competencias al reconocimiento de buenas prácticas. *Qué sabemos de los directores de Escuela en Chile*. Bloom, N., Lemos, R., Sadun, R., Van Reenen, J. (2015). Does Management Matter in schools? *The Economic Journal*, 125(584), 647–674. <https://doi.org/doi.org/10.1111/eoj.12267>
- Villalobos, C., Peña, J., Aguirre, E. & Guerrero, M. (2018). Liderazgo escolar y conflictos socioeducativos. Un estudio exploratorio en liceos públicos chilenos. *Calidad en la Educación*, 47, 81-111.
- Wildy, H., Sigurðardóttir, S. M. & Faulkner, R. (2014). Leading the small rural school in Iceland and Australia. *Educational Management Administration & Leadership*, 42(4) 104–118.
- Yeigh, T., Lynch, D., Turner, D., Provost, S. C., Smith, R. & Willis, R. L. (2018). School leadership and school improvement: an examination of school readiness factors. *School Leadership & Management*, 1–23.
- Zapata, A. (2017) LIDERAZGO PEDAGÓGICO EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA MANUEL RUIZ ÁLVAREZ. Universidad Tecnológica de Bolívar. Disponible en: <https://biblioteca.utb.edu.co/notas/tesis/0073041.pdf>
- Zepeda, S. J., Bengtson, E. & Parylo, O. (2012). Examining the planning and management of principal succession. *Journal of Educational Administration*, 50(2), 136–158.
- Zoro B, Montecinos, C. & Castro, G. (2019). Examining Chilean novice principals' work through the lenses of emotional meaning making. *Compare: A Journal of Comparative and International Education*, 1–19. DOI: 10.1080/03057925.2019.1692301.