

# Anexo 8

**El directivo docente,  
un líder pedagógico**

*Un líder es un negociador de esperanzas.*  
Napoleón Bonaparte

La capacidad de un centro escolar para mejorar depende, de forma significativa, de líderes que contribuyan activamente a dinamizar, apoyar y animar a que su escuela aprenda a desarrollarse, haciendo las cosas progresivamente mejor. (Bolívar, 2013)

## La importancia del liderazgo pedagógico del directivo docente

Hablar de una educación de calidad consiste en que el sistema educativo de un país asegure que los estudiantes desarrollen su máximo potencial como ciudadanos. Por ello, para aportar al mejoramiento de la educación no solo se necesita adoptar alternativas territoriales que incidan en el proceso de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes; sino también, generar espacios de desarrollo personal y profesional en actores clave del sistema como lo son los directivos docentes. En este sentido, la (OCDE, 2009), en varias de sus recomendaciones, viene expresando porque es importante reconsiderar la función de los directivos docentes bajo la intención de fortalecer su liderazgo en el desarrollo de estrategias orientadas a generar mejores condiciones para los procesos educativos de alta calidad.

Dada la capacidad de los directivos docentes<sup>1</sup> para desarrollar procesos que movilizan a la comunidad educativa y posibilitar las condiciones para la transformación de los contextos y las realidades de los estudiantes, han sido el objeto de procesos crecientes de investigación y discusión educativa a nivel internacional como nacional. Dicha investigación ha evidenciado cómo el liderazgo que ellos ejercen, incide sobre el aprendizaje de los estudiantes en forma indirecta a través de la influencia que ejercen sobre el desempeño docente (Leithwood,

Day, Sammons, Harris y Hopkins, 2006). Además, se reconoce el potencial para que, a través de su quehacer, se desarrollen procesos pedagógicos, comunitarios y de gestión de recursos que impacten de manera positiva en el establecimiento educativo y su entorno.

El liderazgo que ejerce el directivo requiere debe ocuparse de la esencia de la escuela, es decir lo pedagógico como la reflexión del quehacer educativo fijando la mirada en qué y cómo se enseña, en qué y cómo se aprende. En lógica pro supuesto de articular a ella los demás procesos y dinámicas de la institución (administrativo, normativo, político, comunitario). Esto lo reafirma Bolívar - Botía (2010), cuando afirma que el liderazgo pedagógico constituye un factor relevante en la mejora de los procesos de enseñanza aprendizaje de los estudiantes y en general de los logros del Establecimiento Educativo.

En este sentido, conviene destacar que la formación del directivo como líder y, particularmente como líder pedagógico, conlleva a una reflexión sobre su labor, permitiéndole lograr una mediación entre un quehacer orientado por una racionalidad tecnocrática y por una racionalidad reflexiva sobre lo pedagógico (Sandoval-Estupiñán, y otros, 2008); donde vincule a diferentes actores y procesos para fortalecer su labor, influenciar en las prácticas de los docentes y transformar el establecimiento educativo a partir de un proyecto educativo compartido.

En otras palabras, la labor que desarrolle el directivo docente desde el liderazgo pedagógico estará centrada en el desarrollo de aprendizajes de calidad de los estudiantes dentro de una cultura de mejora continua en donde, establece un equilibrio entre su capacidad de gestión administrativa y de recursos humanos que garantiza la mejora constante de los profesionales y la formación del estudiante desde una perspectiva ética (Gajardo y Ulloa, 2016).

## El directivo docente, un líder en Colombia

Colombia cuenta con diversidad de contextos sociales y educativos y frente a esa diversidad se evidencia la necesidad de asumir a los directivos docentes como

<sup>1</sup> En Colombia el rol de directivo docentes está ocupado por cinco cargos: (rectores, coordinadores, directores rurales, directores locales y supervisores).

líderes que cumplen un rol protagónico en su entorno, por lo que se considera importante visibilizar el trabajo que desarrollan, ya que como dice la UNESCO (2014), no hay suficiente información sobre liderazgo educativo y la necesidad de profundizar en las estrategias existentes de desarrollo profesional, su calidad y pertinencia.

La OCDE (2016) expuso en su informe los retos fundamentales que tiene Colombia en educación que incluyen mejorar la calidad de la educación y disminuir el número de estudiantes repitentes; confrontar la deficiente calidad por medio de la cualificación docente... y fortalecer el liderazgo nacional. Lo cual invita a que en las agendas educativas nacionales y locales se generen estrategias de formación y acompañamiento que aporten a la consolidación de los procesos educativos de calidad y a la transformación del contexto, en consonancia con el progreso y desarrollo del país.

Es importante mencionar los esfuerzos que han realizado algunas organizaciones en las últimas décadas para garantizar la calidad de la educación a través del desarrollo de estrategias de formación a directivos docentes, entre las cuales se encuentran el British Council, la Fundación Nutresa, la Fundación Empresarios por la Educación, Terpel, la Fundación Alquilería Cavalier entre otras; las cuales, han tenido una gran receptividad por parte de las secretarías de educación y los directivos docentes ya que el trabajo desarrollado permitió generar reflexiones sobre el liderazgo e incidir en el mejoramiento de la calidad de la educación. Un ejemplo de ello es la evaluación de impacto realizada por la Universidad de los Andes (2018) del Programa Rectores Líderes Transformadores de la Fundación Empresarios por la Educación, en la cual se corroboran los resultados positivos del programa en relación con: (i) los procesos de gestión de los rectores, (ii) los aprendizajes de los estudiantes y, (iii) la convivencia escolar.

Uno de los esfuerzos realizados en el país con relación al liderazgo del directivo es lo propuesto en el Plan Nacional de Desarrollo del 2018 – 2022 donde se explicita el reconocimiento del rol de los docentes y directivos docentes como líderes y agentes de cambio; en el cual, resulta prioritario reconocerlos para promoverlos en su desarrollo personal y profesional, propiciando su

bienestar y fortaleciendo sus prácticas pedagógicas y didácticas, así como su proceso de formación (DNP, 2018 - 2022, pág. 294; Tejada, 2009). Este avance marca un hito en el sistema educativo ya que es la primera vez que plan de gobierno plantea acciones diferenciadas de formación y acompañamiento para visibilizar el rol protagónico que cumplen los directivos desde su liderazgo para incidir en la calidad de la educación.

Otro aspecto en el que avanzó el país fue la consolidación de la Mesa de Liderazgo Escolar (MLE)<sup>2</sup> en diciembre del 2018 la cual, congrega diferentes instituciones que han trabajado en el fortalecimiento de las prácticas de liderazgo de los directivos docentes como la Pontificia Universidad Javeriana, Universidad de La Sabana, Universidad de la Salle, Asociación Colombiana de Facultades de Educación, Banco Interamericano de Desarrollo, Fundación Empresarios por la Educación, Fundación Alquilería Cavalier, Fundación Nutresa, Colectivo Traso y Fundación Compartir. El objetivo de la mesa es contribuir en la construcción y consolidación de una política pública de liderazgo escolar en Colombia, que promueva la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, a través de la generación de conocimiento y su comunicación en diversos medios, formatos y escenario (Mesa de Liderazgo Escolar, 2021).

Hasta el momento se ha hablado de las estrategias que desde diferentes organizaciones han realizado para el fortalecimiento del liderazgo del directivo, pero es importante presentar algunos datos de quienes son los directivos docentes en Colombia, a partir del Anexo 3A del MEN (2021). A la fecha, el país cuenta a la fecha con cerca de 20.659 directivos docentes distribuidos en los siguientes roles: rectores (6375), coordinadores (12.107), directores rurales (1471), directores de núcleo (519) y supervisores de educación (187); estos dos últimos cargos están tendientes a desaparecer debido a que en el Decreto 1278 de 2002 o Estatuto de Profesionalización Docente no incluyó los roles de director de núcleo o supervisor de educación dentro de la estructura existente en el sector educativo estatal.

---

2 Trabajo conjunto en el contexto del convenio de cooperación 0156, suscrito entre el Ministerio de Educación Nacional – MEN con la Fundación Empresarios por la Educación – FEEXE, el Banco Interamericano de Desarrollo – BID-, y el British Council – BC-, del 2019.

De este grupo de directivos el 43% son mujeres y el 57% hombres; que pertenecen, con relación al estatuto, el 63,1% al Estatuto 2277, el 35,4% al Estatuto 1278 y el 1,5% en el Decreto 804. El 30% de los directivos se encuentran en la ruralidad y el 70% en zonas urbanas. Analizando estas pocas características mencionadas, nos permite tener una mirada de quienes son los directivos docentes en Colombia y del contexto en que se encuentran, pero, se considera imperante que las SE puedan ampliar dicha información al indagar por intereses pedagógicos, como el tipo de publicaciones realizadas, grupos de investigación al que pertenecen, redes educativas a las que asisten para que puedan contar con aliados potenciales en la puesta en marcha de la política educativa en territorio.

A partir de la caracterización incipiente, surgen interrogantes relacionados con las posibilidades de seguir afianzando el liderazgo y sobre todo construir un conocimiento que le permita al país fortalecer la calidad de la educación. Las preguntas son:

- ✓ ¿cómo avanzar en el fortalecimiento del liderazgo teniendo como base el camino construido durante la última década?;
- ✓ ¿de qué manera aprovechar el saber pedagógico que se ha construido en los cargos que están tendientes a desaparecer (supervisores y directores de núcleo) y de los directivos que están próximos a jubilarse?;
- ✓ ¿cómo favorecer que los directivos se vuelvan protagonistas del sistema educativo, aportando no solo a los procesos institucionales sino a la construcción de la política local y nacional para incidir en el mejoramiento de la calidad de la educación?
- ✓ ¿cómo el fortalecimiento el liderazgo directivo aporta a la disminución de las brechas rural y urbana permitiendo reconocer las diferentes condiciones de ruralidad?

## La Escuela de Liderazgo para Directivos Docentes, una carta de navegación para el fortalecimiento del liderazgo pedagógico

El plan nacional de desarrollo (2018-2022) en su esfuerzo por reconocer y visibilizar la labor de los directivos docentes como líderes y agentes de cambio en los establecimientos educativos del país, constituyó la Escuela de Liderazgo para Directivos Docentes (EdLDD), la cual tiene como objetivo promover el desarrollo personal y profesional a través del fortalecimiento de las prácticas de liderazgo (personal, pedagógico y administrativo-comunitario) de rectores, coordinadores, directores rurales, supervisores y directores de núcleo (FExE, OEI, 2020).

La constitución de la EdLDD en Colombia es una iniciativa que marca la diferencia frente a la necesidad de generar políticas que propendan por reconocer que los directivos docentes tienen una identidad propia que los diferencia de otros profesionales de la educación y que es necesario fortalecer en ellos de manera diferenciada el liderazgo a través de diversas estrategias que promuevan la formación a lo largo de su carrera, así como procesos de investigación y de reflexión pedagógica desde lo colectivo.

Es por ello, que la Escuela entiende el liderazgo directivo como el conjunto de prácticas que desarrollan los directivos docentes de un establecimiento educativo, en el que se comparte un sentido y visión de la institución (FExE, OEI, 2020). A su vez, se influye y moviliza el actuar de sus miembros con el objetivo de cumplir, de la mejor manera posible, su función de promover un desarrollo integral de niños, niñas y jóvenes (Leithwood y Jantzi, 2000).

Con el fin de llevar a cabo el despliegue de la Escuela en el territorio y lograr su construcción e implementación en cada Entidad Territorial Certificada (ETC); la Fundación Empresarios por la Educación (FEXE) en el

marco de una alianza con la OEI construyeron un material que da orientaciones sobre cómo se concibe el liderazgo en el país; las prácticas de liderazgo a fortalecer en los directivos (prácticas de liderazgo personal, prácticas de liderazgo pedagógico y prácticas de liderazgo administrativo y comunitaria); las estrategias formativas a través de cinco componentes (formación, bienestar, investigación, redes y banco de recursos); y las orientaciones para aliados que permita garantizar la permanencia de la escuela en el tiempo. Estos documentos se convierten en la carta de navegación para que las SE articulen las apuestas locales con las nacionales para incidir la calidad de la educación.

En el 2021, una alianza entre el Ministerio de Educación Nacional y la Fundación Empresarios por la Educación realizó el despliegue territorial en las 96 Secretarías de Educación (SE) de las entidades territoriales certificadas, con el fin de hacer realidad la EdLDD en los territorios. Este proceso dejó recomendaciones y lecciones como, por ejemplo, el reto a corto plazo de que las ETC perciban que la EdLDD suma a sus esfuerzos y no les demanda más trabajo, así como la necesidad de tener presente que hay desarrollos diversos en las ETC, permite instalar en los territorios la concepción de la Escuela de liderazgo como una iniciativa que reconoce la identidad de los directivos docentes y la necesidad de fortalecer de manera diferenciada, la importancia de su desarrollo profesional en múltiples dimensiones.

## Conclusiones

- ✓ Proporcionar un servicio educativo de calidad requiere que en las instituciones educativas existan líderes que sean capaces de administrar los recursos, pero sobre todo acompañar los procesos enseñanza y aprendizaje con la finalidad de alcanzar los objetivos institucionales mediante el trabajo en equipo.
- ✓ El conocimiento desarrollado a partir de múltiples investigaciones a nivel internacional y nacional sobre el liderazgo pedagógico permite contar con una amplia bibliografía que aporta a la toma de decisiones basadas en hechos más allá de la

intuición. Pero, se observa la necesidad de formar directivos docentes con las características de líderes pedagógicos, para que puedan fortalecer sus prácticas y así acompañar a su equipo al desarrollo de procesos que transformen la institución, teniendo como base la lectura del contexto.

- ✓ Los estudios internacionales muestran la incidencia del liderazgo directivo sobre los resultados de aprendizaje de los estudiantes; pero se evidencia que las prácticas de gestión directiva tienden a focalizarse más en los procesos administrativos y no en lo pedagógico; por lo que se requiere generar un equilibrio entre las funciones y tareas que desarrollan los directivos con el fin de gestionar el currículo, promover el cambio y monitorear los indicadores educativos.
- ✓ Constantemente la escuela atraviesa procesos de cambio, de adaptación, de contextualización sobre las nuevas intenciones educativas, donde el liderazgo del directivo docente juega un rol decisivo. De ahí la demanda de acciones formativas y de acompañamiento por parte de las secretarías de Educación y al MEN para garantizar la calidad educativa.
- ✓ En Colombia el liderazgo directivo ha tomado creciente importancia en la política educativa del país, determinando las prácticas directivas a fortalecer como factor principal en los resultados de aprendizajes de los estudiantes. Para ello, los directivos deben acompañar las prácticas de los docentes, mantener altas expectativas hacia comunidad educativa, consolidar equipos y fortalecer el clima institucional.
- ✓ La constitución de la Mesa de Liderazgo Escolar por parte de organizaciones civiles le permite al MEN aunar esfuerzos y avanzar en la consolidación de líneas de trabajo relacionadas con el fortalecimiento del liderazgo, aspecto que viene ahondando la EdLDD, con el fin de impactar indirectamente en el aprendizaje de los estudiantes y favorecer a los directivos docentes en la labor que desempeñan.

- ✓ La construcción y puesta en marcha de una Escuela de Liderazgo para Directivos Docentes (EdLDD) en Colombia, es una iniciativa que marca la diferencia frente a la necesidad de generar políticas que propendan en primer lugar, por reconocer que los directivos docentes tienen una identidad propia que los diferencia de otros profesionales de la educación; y en segundo lugar, que el liderazgo del directivo tiene una gran incidencia sobre los resultados de aprendizaje en los niños, niñas y adolescentes.
- ✓ La implementación de la EdLDD permite ubicar a los directivos docentes en el centro de la discusión sobre las apuestas educativas de cada entidad, a través de los equipos de las SE, lo que posibilita que se construyan acciones diferenciadas a directivos a partir de las necesidades encontradas desde su rol en el territorio.
- ✓ Se considera imprescindible a través de la EdLDD generar espacios de reflexión sobre el tipo de liderazgo que deben ejercer los directivos docentes en las instituciones educativas; ya que, la formación que tienen gran parte de los directivos no se ajusta a las demandas de su contexto y de la gestión escolar que deben realizar para incidir en la calidad educativa. Un ejemplo reciente es la emergencia sanitaria que enfrenta el país por el Covid 19.
- ✓ Para generar sostenibilidad de la EdL en territorio, se considera importante establecer alianzas entre las SE y actores/aliados en territorio como universidades, sindicatos, agremiaciones de directivos docentes y redes de investigación; que permita de manera bienal o trienal, generar procesos de formación y acompañamiento de largo aliento, con la finalidad de fortalecer las prácticas de liderazgo y generar mayor impacto en la calidad de la educación.
- ✓ Para continuar ampliando el conocimiento sobre el liderazgo pedagógico del directivo docente se debe empezar a sistematizar las experiencias de las ETC y compartirlas a través de diferentes

escenarios de socialización y divulgación. Esto permitirá visibilizar la importancia del liderazgo del directivo y sobre todo reconocer la labor que ellos desarrollan en territorio.

- ✓ Es fundamental que los directivos docentes a partir del apoyo y orientación del MEN y las SE transiten a la conformación de redes de aprendizaje para construir conocimiento, sistematizarlo y compartirlo no solo en el ámbito local, sino en el nacional e internacional.
- ✓ El país, a través de diferentes organizaciones, ha realizado un esfuerzo para formar y acompañar a los rectores, pero se considera imperante visibilizar otros roles directivos como es el coordinador en las acciones nacionales y locales con la finalidad de fortalecer el trabajo que realizan de manera conjunta para atender a las necesidades reales de la escuela. El trabajo en equipo que rectores, directores rurales, coordinadores, supervisores de calidad y directores de núcleo realizan, permitiría una constante reflexión y autoevaluación a partir de las acciones que desarrollan como posibilidad de fortalecer aquellos aspectos que favorecen su gestión.

## Recomendaciones

Continuar impulsando estrategias que permita fortalecer la toma de decisiones de los directivos docentes en relación con el fortalecimiento de su liderazgo pedagógico para asegurar que los estudiantes sean el centro del proceso educativo. El país debe continuar su esfuerzo por generar oportunidades de aprendizaje basados en la equidad y la excelencia con la finalidad de fomentar oportunidades de aprendizaje que transformen la vida de los niños, niñas y adolescentes y en ello los directivos docentes son un actor clave que conecta las políticas con la realidad de los diversos contextos educativos.

Los gobiernos locales y nacionales deben asegurar el acompañamiento en los años venideros a la labor que desempeñan los directivos, visibilizando su rol protagónico en el mejoramiento de la calidad de la educación.



Además, el acompañamiento debe estar ligado a procesos de sistematización que permita recoger lecciones aprendidas y seguir avanzando a partir de lo construido. La experiencia internacional y los aprendizajes obtenidos a través de los programas desarrollados en el país para el fortalecimiento del liderazgo de los directivos como Rectores Líderes Transformadores; evidencian efectos positivos de esto.

*Con relación a la información base de los directivos docentes consignado en el “Anexo 3A” del MEN, con la cual se puede hacer una primera caracterización, se hace necesario que las SE puedan ampliar dicha información indagando por intereses pedagógicos, como el tipo de publicaciones realizadas, grupos de investigación al que pertenecen, redes educativas a las que asisten, entre otra información que permita contar con aliados potenciales y saberes en la puesta en marcha de la política educativa en territorio. También, es importante conocer qué directivos se encuentran en propiedad y quienes, en encargo, para poder construir estrategias de acompañamiento a este último grupo de directivos ya que son docentes en propiedad ejerciendo labores de directivos en encargo por más de dos años, como sucede en zonas rurales del país.*

*Con relación al concurso docente del 2022 que se llevará a cabo en los próximos meses, se considera importante tener en cuenta los estudios de Bolívar (2012) al plantear que es esencial la preparación de los equipos directivos en dos momentos: aquel previo al ejercicio de las tareas directivas, donde se debe realizar una formación previa en algunas dimensiones tales como gestión de centros, liderazgo escolar y la gestión de recursos humanos. Y otro durante la iniciación profesional mediante los programas de formación inicial y el acompañamiento al director novel en los primeros años de su ejercicio profesional. Es este sentido, aunque en el país esta actividad la realiza cada una de las secretarías, es necesario que el MEN formalice y fortalezca las estrategias de acompañamiento a los futuros directivos, a través de los componentes de la EdLDD ya que se precisa una formación inicial y en servicio adecuada al territorio con la finalidad de dar respuesta a sus funciones y responsabilidades, particularmente en fortalecer el proceso de enseñanza y aprendizaje. Un ejemplo de ello, sería a la vinculación*

de los directivos noveles a las redes y comunidades de aprendizaje.

De acuerdo con el Estudio diagnóstico para determinar ¿quiénes son los rectores y directores de las instituciones educativas de la educación preescolar, básica y media en Colombia? de la Fundación Compartir (2014) se plantea que una vez son nombrados como directivos docentes, “no se les brinda formación específica como cursos de inducción que les permita comprender la dimensión de ser el líder de un proyecto educativo que les exige competencias en campos relacionados con la administración, manejo de recursos, relaciones con el entorno, definición de proyectos educativos. Los rectores y los directores se forman en la práctica laboral”.

En otras palabras, en el país no hay un proceso continuo de formación inicial y continuada con relación al liderazgo del directivo docente. Por el momento, el MEN y algunas ETC han venido desarrollando diplomados y cursos cortos que no permiten hacer seguimiento de la apropiación de las prácticas de liderazgo a través del tiempo. Por ese motivo, es importante generar procesos de largo aliento y con ellos espacios de construcción e intercambio de saberes para que de manera periódica se reflexione, se fortalezca y/o se transforme su liderazgo.

El país ha avanzado en la construcción de lineamientos frente al liderazgo del directivo docente, el cual se encuentra consignado en los documentos de la EdLDD; por ese motivo es importante *revisar al manual de funciones*, emanado el 2 de agosto de 2016 bajo la resolución 15683 del MEN, para que dichos lineamientos sean acordes a la propuesta de la Escuela y puedan dar respuesta a los desafíos que les plantea el contexto. De acuerdo con Tejada (2009) en cualquier profesión se precisa de una profesionalización que implica una identidad profesional, requisitos de acceso, formación, competencias profesionales, desarrollo profesional y procesos de evaluación del desempeño. Aspectos en los que ha avanzado la Escuela y que permite tener claridades del líder que se espera en los establecimientos educativos a partir de las directrices y principios de la política educativa.

Con el fin de propiciar la *sostenibilidad de la EdLDD en territorio*, es importante considerar, primero, la confir-

mación de esta apuesta como política pública y no como plan de gobierno, lo cual permitiría la visibilización del rol que cumple el directivo docente en el mejoramiento de la calidad de la educación. Además, el propiciar la inclusión permanente de la línea de formación de liderazgo directivo en los planes territoriales de formación docente de las SE, lo cual garantizaría el desarrollo de acciones diferenciadas para los directivos.

La educación en las *zonas rurales de Colombia* muestra bajas tasas de matrícula, rendimiento académico inferior al obtenido por estudiantes en las zonas urbanas del país, altos niveles de deserción y rezago probablemente asociados a la falta de pertinencia curricular y reducido acceso a la educación superior (Martínez-Restrepo, Pertuz, & Ramírez, 2016). A pesar de los esfuerzos del gobierno nacional para disminuir las brechas urbano-rural aún se evidencia algunas inequidades educativas y estas emergieron aún más con la emergencia sanitaria por el Covid 19. Por consiguiente, es necesario avanzar en el estudio de factores que inciden en la posibilidad de mejorar la educación rural, entre los que se distingue el liderazgo que ejercen los directores rurales.

Lo anterior nos invita a pensar en otras estrategias que no son resueltas en las instancias tradicionales de formación. Un ejemplo de ello son *las redes*, componente de la EdLDD y la cual emerge como una respuesta natural y autónoma ante las necesidades de intercambio de experiencias, comunicación, construcción de alternativas de gestión y formación que rompe con la famosa frase “soledad del directivo” de Francisco Cajiao. Como hallazgo de la sistematización del programa Rectores Líderes Transformadores realizada en 2015, la Fundación Empresarios por la Educación identificó que los directivos participantes del Programa (Fundación Empresarios por la Educación, 2015), configuran redes para dar continuidad y sostenibilidad a las mejoras alcanzadas en sus instituciones, y además para construir lazos de solidaridad y apoyo mutuo entre pares. Argumentan, que en RLT comprendieron que no podían seguir trabajando de manera aislada, identificaron la necesidad de participar de espacios colectivos para darse apoyo profesional mutuo, aprender conjuntamente, compartir experiencias, dejar la queja a un lado y buscar soluciones colectivas a problemas comu-

nes. Estas expresiones recogidas en la sistematización motivan a la generación de espacios por parte de las SE y el MEN para que los directivos consoliden redes y sean aliados que aportan a las decisiones de política pública para el mejoramiento de la educación.

Por último, es importante aprovechar los aprendizajes obtenidos en el despliegue territorial de la EdLDD durante el 2021, con la finalidad de dar continuidad al trabajo realizado y así seguir avanzando en el fortalecimiento del liderazgo del directivo. Además, es importante seguir vinculando diferentes actores como Instituciones de Educación Superior, directivos docentes, agremiaciones sindicales, Organizaciones Gubernamentales, redes, entre otros para enriquecer las líneas de trabajo de la EdLDD y así garantizar la sostenibilidad y permanencia de la misma.

## Referencias

- Anderson, S. (julio – diciembre de 2010). Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela. University of Toronto. *Psicoperspectivas*, 9(2) 34-52.
- Bautista Macia, M. (2019). La formación en servicio de los maestros rurales de Colombia. *Revista de la Universidad de La Salle*, (79), 67-89.
- Bolívar Botía, A. (2010). ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? Revisión de la investigación y propuesta. *Revista Internacional de Investigación en Educación*, 79-106.
- Bolívar, L. Y. (2013). Liderazgo en las instituciones educativas. Una revisión de líneas de investigación. *Revista Fuentes*, 15 - 60.
- Coronel Llamas, J. M. (2005) El liderazgo del profesorado en las organizaciones educativas: temáticas para su análisis e investigación. *Revista Española de Pedagogía*, 232, pp. 471-490.
- Daft, R. L. (2002). *La experiencia del liderazgo*. Cengage learning. 3ª ed.
- Dilts, R. (1998). *Liderazgo creativo*. Urano.
- DNP. (2018 - 2022). Plan Nacional de Desarrollo. Pacto por Colombia, pacto por la equidad.
- Elmore, R. E. (2000). *Building a new structure for school leadership*. Albert Shanker Institute. <http://www.shankerinstitute.org/Downloads/building.pdf>



- FExE, OEI. (2020). *Escuela de Liderazgo Directivos Docentes: Bases para su despliegue curricular*.
- Firestone, W. y Riehl, C. (eds.) (2005). *A new agenda: Directions for research on educational leadership*. Teachers College Press.
- Gajardo, J. y. (2016). *Liderazgo Pedagógico, Conceptos y Tensiones (nota técnica N°6)*. Líderes Educativos, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar. Universidad de Concepción, Chile. <https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/01/NT6.pdf>
- Gutiérrez Valdebenito, O. (2015). Estudios de liderazgo de hombres y mujeres. *Revista Política y Estrategia*, (126), 13-35.
- Hunter, J. C. (1996). *La Paradoja. Un relato sobre la verdad esencial del liderazgo*. Empresa Activa.
- Leithwood, K. M. (2009). *Distributed leadership according to the evidence*. Routledge.
- Leithwood, K. y Louis, K.S. (eds.) (2011). *Linking Leadership to Student Learning*. Jossey-Bass.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., y Hopkins, D. (2006). *Seven strong claims about successful school leadership*. NCSL. <https://dera.ioe.ac.uk//6967/>
- López, E. (2013) La importancia del liderazgo en las organizaciones. Facultad de Derecho, UAB. Barcelona. [https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2013/110463/TFG\\_elopezmartinez.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2013/110463/TFG_elopezmartinez.pdf)
- Mesa de Liderazgo Escolar. (marzo de 2021). *Acuerdo Nacional para el fortalecimiento del liderazgo escolar y las prácticas directivas*.
- Nye, J. C. (2011). *Las cualidades del líder*. Paidós.
- OCDE. (2009). *Mejorar el Liderazgo Escolar; Volumen 1: Política y Práctica. Obtenido de Organización para la cooperación y el desarrollo económicos*. <http://www.oecd.org/education/school/44374937.pdf>
- OCDE. (2016). *Education in Colombia. Reviews of national policies for education*. <https://doi.org/10.1787/9789264250604-en>
- Organización de Estados Iberoamericanos, (2017). *Miradas sobre la educación en Iberoamérica. Desarrollo profesional y liderazgo de directores escolares en Iberoamérica*. Instituto de Evaluación (IESME) de la OEI.
- Pont, B., Nusche, D. & Moorman, H. (2008). *Improving school leadership. Volume 1: Policy and practice*. OECD.
- Sandoval-Estupiñán, L., Camargo-Abello, M., Vergara, M., Quiroga, C., Pedraza, A., & Halima, F. (2008). Necesidades de formación de directivos docentes: un estudio en instituciones educativas colombianas. *Educación y Educadores*, 11 (2), 11-48. <https://www.redalyc.org/pdf/834/83411203.pdf>
- UNESCO. (2014). *El liderazgo escolar en América Latina y el Caribe: Un estado del arte con base en ocho sistemas escolares de la región*. Imbunche Ediciones Ltda.
- UNESCO. (2015). *Liderazgo escolar en América Latina y El Caribe: Experiencias innovadoras de formación de directivos escolares en la región*. Universidad Diego Portales, Facultad de Educación. Santiago de Chile: UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000244075>
- Universidad de los Andes. (2018). *Evaluación de impacto del programa rectores líderes transformadores*. Universidad de Los Andes.
- Uribe, M. (2005). El liderazgo docente en la construcción de la cultura escolar de calidad. Un desafío de orden superior. *Revista PRELAC*, (1), 106-115.
- Weinstein, J. y Hernández, M. (2015). Mentoría y redes entre directores de escuelas: evidencia y orientaciones de política para el fortalecimiento del aprendizaje entre pares. [documento inédito].
- Weinstein, J., y Muñoz, G. (2017). *Mejoramiento y liderazgo en la escuela: Once miradas*. Ediciones Universidad Diego Portales.