

EL LIDERAZGO EDUCATIVO: NARRATIVAS DE LA LABOR DEL RECTOR A PARTIR DE SUS SUBJETIVIDADES

Peñuela González, Lisset ¹

RESUMEN

La ponencia da cuenta de las acciones desarrolladas en la primera etapa de la investigación doctoral en curso denominada "Resignificación del liderazgo educativo: configuración del directivo rector como líder desde sus experiencias y subjetividades.", emerge del proceso realizado por la investigadora en el transcurso del Doctorado en Educación y Sociedad de la Universidad de La Salle. Da cuenta de la revisión de la literatura en la estructuración del estado del arte y del levantamiento del corpus teórico que propició el reconocimiento y la contextualización de los límites y los alcances de la investigación, permitiendo el acercamiento a los documentos producto de investigaciones en los campos de las experiencias en liderazgo educativo, el rector como líder y la institución educativa como territorio de liderazgo, siendo éstas las categorías a priori establecidas. A la vez se presentan los referentes que constituyen el corpus teórico, seleccionados en atención a los hallazgos de la revisión de dicha literatura. Finalmente se exponen los aspectos relacionados con la perspectiva metodológica que fundamenta el proceso y los resultados que emergen del estado del arte y del acercamiento al corpus teórico.

Palabras claves: *experiencias, liderazgo, líder, sujeto, rector, institución educativa, territorio escolar*

EDUCATIONAL LEADERSHIP: NARRATIVES OF THE RECTOR'S WORK FROM THEIR SUBJECTIVITIES

ABSTRACT

The paper gives an account of the actions developed in the first stage of the ongoing doctoral research called "Resignification of educational leadership: configuration of the governing director as a leader from their experiences and subjectivities.", emerges from the process carried out by the researcher in the course of the Doctorate in Education and Society from the University of La Salle. It accounts for the review of the literature in the structuring of the state of the art and the lifting of the theoretical corpus that led to the recognition and contextualization of the limits and scope of the research, allowing an approach to the documents produced by research in the fields of the experiences in educational leadership, the rector as a leader and the educational institution as a territory of leadership, these being the categories established a priori. At the same time, the referents that constitute the theoretical corpus are presented, selected in response to the findings of the review of said literature. Finally, the aspects related to the methodological perspective that bases the process and the results that emerge from the state of the art and the approach to the theoretical corpus are exposed.

Keywords: *experiences, leadership, leader, subject, rector, educational institution, school territory*

¹ Universidad de La Salle (Bogotá, Colombia): E-mail: lpenuela22@unisalle.edu.co

1. Introducción

Abordar la revisión de la literatura acerca del liderazgo educativo y específicamente en lo relacionado con el liderazgo del rector, depara reconocerlo como agente medular relevante en los procesos de transformación de la institución educativa; es a quien se le asigna el compromiso y la responsabilidad del funcionamiento administrativo, directivo, pedagógico y de proyección a la comunidad. Su participación y estilo de gestión son imprescindibles en los procesos de toma de decisiones y en el accionar cotidiano de la institución, lo que obedece a los diferentes aspectos que integran el ejercicio del liderazgo del rector, que, a su vez, deben estar articulados con la normatividad, con las condiciones laborales en las que se encuentran directivos, docentes y administrativos y con las realidades sociales, culturales y económicas a las que debe responder la institución y en general la educación.

El liderazgo educativo es un referente que se ha ido posicionando durante estas dos primeras décadas del siglo XXI en los escenarios de investigación, debido a la importancia de producir conocimiento alrededor de aspectos como la innovación, la transformación y la calidad en el contexto escolar, por lo que se asocia con la implementación de propuestas efectivas para empoderar a los agentes de la comunidad como líderes que trabajan por el bienestar común. Desde esta perspectiva, el liderazgo se encuentra articulado al desarrollo de competencias y habilidades de los líderes de la institución, son ellos los sujetos que le dan sentido a la propuesta educativa, movilizan y gestionan las acciones que favorecen el cumplimiento de metas. De esta forma, Sierra-Villamil (2016) establece que son varios los aspectos que definen el liderazgo educativo, dentro de los cuales se encuentran como relevantes: las cualidades del líder, su visión de futuro y las formas de liderar, entre otras; sin embargo, estas se determinan como pieza clave para la presente investigación doctoral.

2. Fundamentos Teóricos

El abordaje del estudio del liderazgo educativo centrado en el quehacer cotidiano del rector desde sus subjetividades requirió la consulta en profundidad de los aspectos relacionados con el ejercicio de su labor. En el proceso de la investigación se evidenció la necesidad de indagar sobre el concepto de liderazgo, las cualidades del rector líder de la institución educativa y lo referente al escenario escolar como territorio de liderazgo. A partir de esta contextualización se proyectó el corpus teórico para fundamentar la investigación, para lo cual se tuvieron en cuenta los objetivos que se trazaron y la conveniencia frente a las categorías a priori y subcategorías establecidas a través de la revisión de la literatura; de modo adicional se consideraron aspectos "... de carácter epistemológico, asociados a la calidad de las teorías en disputa, lo cual puede decidirse comparando su poder de explicación respecto al fenómeno, parsimonia, capacidad de predicción, posibilidad de ser probadas o refutadas, consistencia respecto al conocimiento preexistente" (Gallego-Ramos, 2018, p.843).

Se considera que el liderazgo educativo impacta de forma relevante en los procesos de formación de los sujetos en sociedad, ya que emerge del contexto escolar y se relaciona con las acciones que se gestan para favorecer los aprendizajes que cada individuo va desarrollando en su paso por el sistema educativo. De esta forma, el liderazgo educativo confluye con el liderazgo del rector en la medida en la que propende por “mejorar la calidad de vida, en lo profesional y personal, sustentado sobre la ética y en la valoración de los recursos de las generaciones futuras.” (Sierra-Villamil, 2016, p. 114). Se hace necesario concebir el liderazgo educativo como un conglomerado de acciones a través de las cuales el rector se compromete a favorecer los procesos desarrollados en la institución, en beneficio de toda la comunidad.

Teniendo en cuenta lo anterior, los aspectos que se seleccionaron para la conformación del corpus teórico se exponen en la figura 1.

Figura 1. Referentes que conforman el corpus teórico de la investigación

Liderazgo Educativo	El Rector como Líder	La escuela como territorio de liderazgo
<ul style="list-style-type: none"> • Rastreo del concepto de liderazgo • Teorías y estilos de liderazgo • Liderazgo educativo y directivo en Colombia 	<ul style="list-style-type: none"> • Las narrativas en el contexto cotidiano • Michell Certau y la invención de lo cotidiano • Ricoeur y el discurso de la acción • Bourdieu el rector como agente 	<ul style="list-style-type: none"> • Arturo escobar y el sentipensar con la tierra • Armando Silva y la hermenéutica del espacio

Nota: Tomado del proyecto de tesis doctoral de Peñuela-González (2022).

El corpus teórico se proyectó teniendo en cuenta la importancia que se le desea dar, en la investigación, al abordaje de las narrativas del rector a partir de sus subjetividades, teniendo como eje articulador el liderazgo educativo. Los referentes teóricos emergen del análisis de los hallazgos obtenidos a través de la revisión de la literatura, en articulación con el objetivo general y los objetivos específicos ya dispuestos para la investigación, de tal forma que lleven a la investigadora a estructurar una propuesta educativa conformada por acciones para favorecer la resignificación del liderazgo educativo, validando la experiencia y las narrativas de los rectores de instituciones de educación básica y media de carácter público en Colombia.

En lo correspondiente al reconocimiento conceptual del liderazgo educativo se profundizó desde el rastreo del concepto y sus diferentes concepciones de acuerdo con las características que se le han asignado; se abordan las teorías y los estilos de liderazgo para reconocer cómo se evidencia en Colombia a partir de la implementación de la normatividad vigente, en la que se establecen las funciones asignadas al rector

en el liderazgo directivo de la institución educativa. En este sentido es de reconocer lo que mencionan Villegas-Jinez, *et al.* (2020) al afirmar que "...quienes logran ejercer un verdadero liderazgo educativo en las instituciones, establecerán particularidades y características positivas, especialmente direccionadas hacia la calidad de la educación, para lo cual se hace necesario la presencia de un buen desempeño en el plantel" (p.464)

Con respecto a la contextualización teórica del rector como líder, se aborda el reconocimiento de las narrativas desde los postulados del filósofo Michell Certau (1996), quien a través de su teoría sobre la invención de lo cotidiano, reconoce que las acciones dentro de un escenario en el que confluyen intereses y necesidades se gestan "... gracias al principio de un lugar de poder (la propiedad de un lugar propio), elaboran lugares teóricos (sistemas y discursos totalizadores) capaces de articular un conjunto de lugares físicos donde se reparten las fuerzas" (Certau, 2000, p.45), lo que se articula estratégicamente con la labor del rector en el ejercicio del liderazgo educativo, dado que, desde sus roles y funciones, se toman decisiones, se planean y organizan procesos que afectan en forma decisiva las dinámicas a través de las cuales se forman los sujetos en el escenario escolar.

De igual forma se establece el reconocimiento de las experiencias del rector a través de sus narrativas y subjetividades, analizando y contrastando las realidades con la teoría del discurso de la acción de Ricoeur, quien argumenta que: "El primer anclaje que encontramos para la inteligibilidad narrativa en la experiencia viva consiste en la estructura misma del actuar y del sufrir humanos" (Ricoeur, 2006, p.17), desde donde las experiencias del rector, como líder de la institución educativa, lo posicionan para darle sentido a su quehacer cotidiano. Sus relatos resultan ser referentes de aprendizajes en donde las narrativas encuentran su razón de ser; se constituyen como recursos prácticos y simbólicos de los cuales el ser humano aprende, se construye y va adquiriendo experticia.

Se trabajan, de igual forma, las ideas de Bourdieu para establecer una mirada del rector como agente, en donde el reconocimiento de las narrativas permite "... reintroducir la experiencia inmediata y vívida de los agentes con el fin de explicar las categorías de percepción y apreciación (disposiciones) que estructuran su acción desde el interior" (Bourdieu y Wacquant, 2008, p.35), lo que se considera relevante en el momento de describir la configuración de ser líder educativo en las narrativas de las experiencias de los rectores de instituciones de educación básica y media, de carácter público en Colombia, de igual forma para identificar los elementos de resignificación del liderazgo educativo presentes en dichas narrativas.

Finalmente, el corpus teórico se enriquece con la conceptualización de la escuela como territorio de liderazgo a través de las lecturas de mundo realizadas por Arturo Escobar, a partir de su teoría sobre el sentipensar con la tierra desde donde se resalta su explicación acerca de las ontologías relacionales como las interacciones "... en las cuales los mundos biofísicos, humanos y supernaturales no se consideran como entidades separadas, sino que se establecen vínculos de continuidad entre estos."

(Escobar, 2014, p.58) lo que favorece la idea de la resignificación del liderazgo educativo desde el quehacer del rector como agente mediador y articulador de las relaciones entre los agentes en el escenario escolar.

Lo anterior se complementa con la mirada sobre la hermenéutica del espacio que hace Silva (2006), quien considera que “Nombrar el territorio es asumirlo en una extensión lingüística e imaginaria: en tanto que recorrerlo, pisándolo, marcándolo en una u otra forma es darle entidad física que se conjuga, por supuesto, con el acto denominativo.” (p.27), lo que se concibió como relevante para la interpretación de las experiencias de los rectores como líderes en sus correspondientes escenarios educativos; ellos son quienes se empoderan, a través del trabajo colectivo, para transformar el contexto escolar en un territorio de liderazgo en el que confluyen sujetos, intereses y acciones, que permiten caracterizar simbólicamente el espacio, convirtiéndolo en parte de todos y cada uno de los agentes que lo conforman.

3. Metodología

En el presente apartado se expone la metodología desde dos aristas: en primer lugar, lo relacionado con los hallazgos frente a la perspectiva metodológica trabajada en las investigaciones seleccionadas para la revisión de la literatura y, en segundo lugar, lo referente a la fundamentación metodológica proyectada para todo el proceso de la investigación de referencia. En la lectura y análisis de los 62 documentos seleccionados para la estructuración del estado del arte, se evidenció, desde la fundamentación metodológica, la mirada del enfoque, los métodos, paradigmas, diseños e instrumentos de recolección de información; se ubican 42 investigaciones trabajadas sobre el enfoque cualitativo: 15 en el cuantitativo y 8 de carácter mixto.

Se observa la importancia que representó en estos estudios el trabajo de análisis e interpretación de la información, priorizando el enfoque cualitativo como una forma detallada de interpretar y comprender los fenómenos sociales. De esta forma se resalta que, alrededor de lo cualitativo, los investigadores proponen, en su mayoría, productos relacionados con estrategias de intervención como soluciones a corto, mediano y largo plazo, sobre las problemáticas referentes de estudio.

Los diseños metodológicos utilizados con mayor frecuencia para el trabajo en la investigación cualitativa fueron: teoría fundamentada, diseño etnográfico y fenomenológico, se observaron pocos estudios desde la investigación acción participativa y solamente dos que abordaron el diseño narrativo autobiográfico. Desde estos diseños, los investigadores realizaron comparaciones, contrastaciones e inferencias con respecto a las problemáticas abordadas. Por su parte, en las investigaciones de corte cuantitativo, se observó la utilización del razonamiento deductivo iniciando con las teorías, llegando a establecer expresiones lógicas y culminando con la comprobación de hipótesis y la generación de nuevos conocimientos.

En segundo lugar, la fundamentación metodológica proyectada para todo el proceso de la investigación de referencia se realizó teniendo en cuenta los objetivos y las preguntas

polémicas a través de los cuales se le asignó reconocimiento especial a las experiencias y narrativas de los rectores como bienes educativos. De esta forma se encontró pertinencia en el trabajo desde el paradigma interpretativo, a través del análisis de las narrativas de rectores sobre sus experiencias en diferentes instituciones educativas de Colombia. Se aborda el análisis y la interpretación de la situación problema a través del método hermenéutico, para beneficiar el diálogo de las experiencias y de los saberes resultantes de la experiencia cotidiana del rector ante el compromiso de liderar un conglomerado escolar que le lleva a considerar diferentes miradas y lecturas de circunstancias, contribuyendo en forma dinámica a la organización y resignificación del desarrollo humano y de los aprendizajes que confluyen en el territorio escolar.

Se seleccionó el enfoque cualitativo, que permite el acercamiento a las experiencias y subjetividades del rector en las dinámicas que le deparan el ejercicio del liderazgo directivo. De igual forma se articuló el diseño narrativo autobiográfico para propiciar la construcción de significados a partir de la vivencia personal y de la interacción con los otros, aspecto influyente en la resignificación de las dinámicas que configuran el liderazgo del Rector. La postura metodológica planteada se forja como una estrategia para la construcción de la evidencia empírica alrededor del liderazgo educativo del rector en la cotidianidad que revele la forma en la que se edifica como sujeto desde su quehacer.

Población de estudio

Como escenario para la investigación, se seleccionaron instituciones de educación básica y media del sector público ubicadas en diferentes departamentos, ciudades y municipios de Colombia. Dentro de la muestra seleccionada se cuenta con 25 colegios que son liderados por los rectores participantes en la investigación; se trabajó específicamente con los directivos rectores, sujetos centrales que dinamizan el referente de estudio, “y que por ello es necesario identificarlo, caracterizarlo, relacionarlo con el problema, ubicarlo en el momento lugar y contexto, acceder a él, buscar que represente a la población...” (Rincón y Barreto, 2013, p.35). Sobre ellos recae la responsabilidad del accionar cotidiano en las instituciones educativas a la par con el desarrollo de la propuesta educativa en beneficio de los agentes que confluyen en el territorio escolar.

Se considera pertinente la selección de los rectores como principales participantes en la investigación ya que representan el liderazgo directivo en sus respectivos escenarios. Se realizó un muestreo que permitiera conseguir información relevante implícita en las narrativas de las experiencias de los rectores. “El análisis de una muestra permite realizar inferencias, extrapolar o generalizar conclusiones a la población blanco con un alto grado de certeza.” (Otzen y Manterola, 2017, p.227), lo que resulta relevante para la investigación dado que se conformó un grupo de 25 directivos rectores, como participantes con experiencias educativas en diferentes escenarios de Colombia.

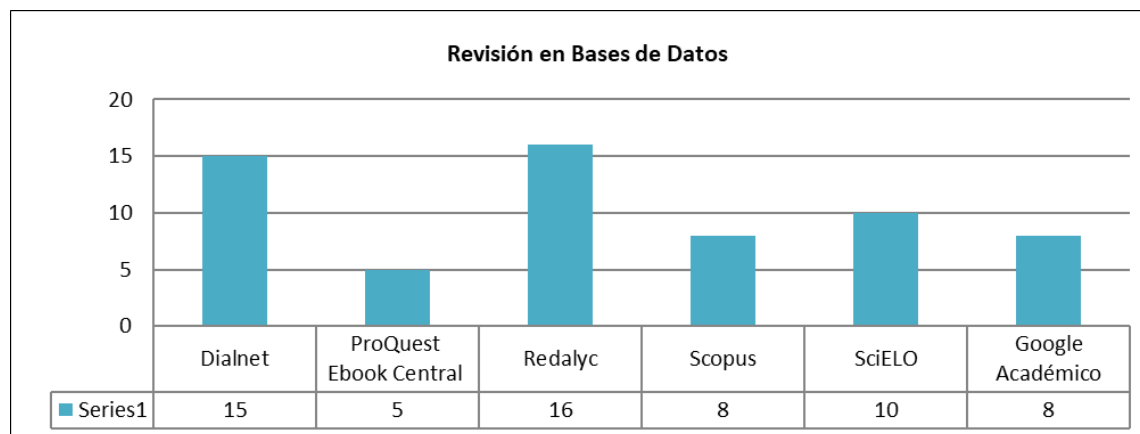
Se ejecutó un muestreo no probabilístico por conveniencia, que examinara las necesidades de la investigación en articulación con el diseño metodológico; se convocaron a directivos rectores dispuestos a dialogar y a narrar sus experiencias. El muestreo por conveniencia se constituye como intencional y se elige porque permite indagar sobre las relaciones divergentes y convergentes entre las categorías a priori y las subcategorías. “Es un método que para emitir un juicio hace una búsqueda secuencial inteligente de los individuos de la muestra, ...” (Rincón y Barreto, 2013, p.37), en donde se deben tener en cuenta a todos los participantes del estudio.

4. Análisis y discusión: acerca de la revisión de la literatura

La revisión de los documentos se centró en dos criterios de búsqueda, a saber: el liderazgo educativo y el rector como líder educativo, cuya indagación realizada en bases de datos para la selección de documentos producto de investigación permitió “asumir una postura crítica frente a lo que se ha hecho y lo que falta por hacer [...] para evitar duplicar esfuerzos o repetir lo que ya se ha dicho y, además, para localizar errores que ya fueron superados” (Londoño-Palacio, *et al.*, 2016, p.9). En este sentido, la exploración de la literatura permitió establecer las siguientes categorías a priori: liderazgo educativo, el rector como líder y narrativas sobre el liderazgo directivo en la escuela.

La indagación se realizó en bases de datos ubicadas en plataformas virtuales, dando cuenta de artículos producto de investigaciones, principalmente en el campo de la investigación educativa, proyectos de tesis de investigación de maestría y doctorado, y artículos resultado de revisiones documentales. Se hizo énfasis en el reconocimiento del ejercicio del liderazgo educativo del rector en diferentes momentos y contextos. La búsqueda se realizó en las bases de datos Google Académico, Dialnet, ProQuest Ebook Central, Redalyc, Scopus, SciELO y Scopus, seleccionando 62 documentos para la estructuración del estado del arte. A continuación, en la figura 2, se exponen los resultados de dicha consulta y selección.

Figura 2. Consolidado, bases de datos consultadas para la revisión de la literatura



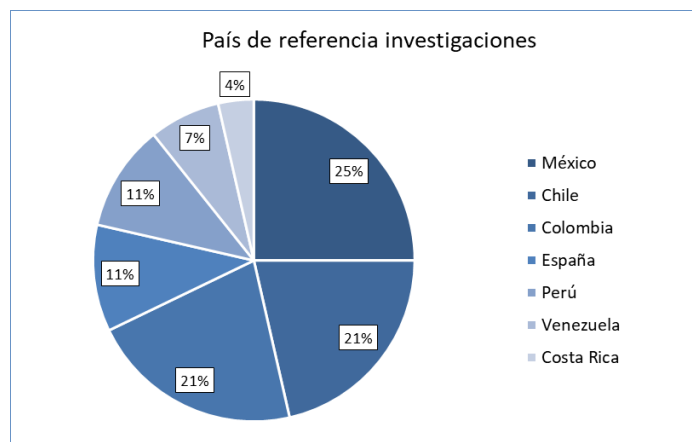
Nota: Tomado del proyecto de tesis doctoral de Peñuela-González (2022).

En atención al enfoque cualitativo que fundamenta la investigación, se realizó el análisis de los documentos seleccionados, iniciando con la agrupación de estos a través de los ejes medulares y las problemáticas de estudio abordadas. De esta forma dieron cuenta de tres grupos clasificatorios: el primero se relacionó con las investigaciones sobre el liderazgo educativo para la calidad de la educación; el segundo, el liderazgo directivo para mejoras de la gestión del rector haciendo énfasis en su quehacer desde la normatividad, su perfil y competencias; y, en tercer lugar, algunos documentos relacionados con el liderazgo directivo para favorecer la inclusión de la población como centro de la propuesta educativa.

Se aplicó un proceso que favoreció la lectura de los documentos seleccionados, teniendo como referente el entrenamiento especializado establecido por Schwarz (2012) sobre las competencias que debe tener el investigador para el reconocimiento de los artículos científicos, a través de las siguientes acciones: lectura y comprensión de la síntesis del artículo, identificación de la estructura y de las partes de la investigación expuestas en cada apartado, reconocimiento de la pertinencia metodológica, análisis de los resultados, hallazgos reportados, comprensión del cómo los autores someten a comprobación la hipótesis trabajada y validan el conocimiento; por último, la contrastación de los aportes de cada proceso a la investigación doctoral. Los artículos seleccionados dan cuenta de investigaciones desarrolladas entre los años 2016 al 2022.

Con relación al país de referencia de las investigaciones es de destacar lo que se expone en la figura 3.

Figura 3. País de referencia de las investigaciones revisadas en el estado de la cuestión



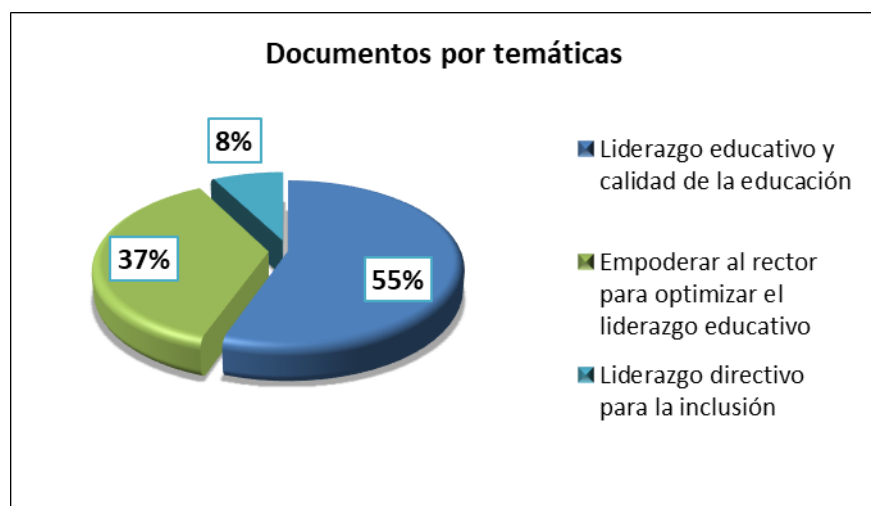
Nota: Tomado del proyecto de tesis doctoral de Peñuela-González (2022).

Al contrastar las investigaciones de acuerdo con los países de referencia, se reconoció la preocupación existente en los países de Centro y Suramérica por abordar problemáticas relacionadas con el liderazgo educativo y directivo. Las investigaciones revisadas tuvieron su génesis en México (25%), Chile (21%), Colombia (21%), Perú (11%), Venezuela (7%) y Costa Rica (4%). Por su parte se reconocen las

investigaciones realizadas en España que corresponden a un 11% de la búsqueda. Otra variable emergente se encontró en la preocupación por el liderazgo educativo que se evidencia con más motivación en instituciones educativas de carácter público (39 investigaciones), frente al número de investigaciones llevadas a cabo en instituciones privadas (26 investigaciones).

Retomando la clasificación en la que se agruparon los estudios revisados y en atención a los referentes encontrados, en la figura 4 se expone la clasificación de los documentos por temáticas.

Figura 4. Consolidado de los documentos relacionados con cada una de las temáticas a describir en el estado de la cuestión



Nota: Tomado del proyecto de tesis doctoral de Peñuela-González (2022).

Los tres referentes medulares en los cuales se clasificaron las investigaciones revisadas hacen referencia, en primer lugar, al liderazgo educativo y la calidad de la educación, que corresponde al 55% de los documentos seleccionados cuya mirada se hizo sobre el liderazgo educativo a favor del índice de la calidad y del mejoramiento de las acciones administrativas, gerenciales y pedagógicas del rector en la institución educativa. Estas investigaciones abordan una mirada del liderazgo educativo desde el liderazgo del rector (Barba y Delgado, 2021; Changanquí-Saldaña y Huapaya-Ortiz, 2017; Cifuentes-Medina, 2020; Domingo-Segovia, 2019; García-Garnica, 2018; Ríos, *et al.*, 2017; Weinstein, *et al.*, 2019). Se hace énfasis en la clasificación del liderazgo directivo y su articulación con los niveles de calidad que se evidencian en los aprendizajes de los estudiantes.

Se encontró, como segundo referente, la necesidad de empoderar al rector para optimizar el liderazgo educativo; corresponde al 37% de los documentos revisados que centran su atención en la formación del rector o directivo como líder de la institución (Aguilar-Bustamante y Correa-Chica, 2017; Alfaro-Escobar, 2020; Compañ-García, 2018; Flórez-Ramos, 2016; Maureira-Cabrera, 2018; Montoya-Camelo, 2021). Este grupo de estudios propende empoderar al directivo rector con las competencias y

habilidades que le permitan ejercer un liderazgo para innovar, gestionar y organizar en forma más efectiva la institución. Se hace énfasis en la importancia de la visión que debe asumir frente a las situaciones y realidades observadas en la cotidianidad, desde donde debe considerar ejercer un liderazgo para favorecer la propuesta educativa a partir del trabajo colectivo y en equipo.

En tercer lugar, un 8% de los documentos seleccionados dan cuenta de investigaciones alrededor del fortalecimiento del liderazgo directivo para gestionar procesos de inclusión (Alarcón-Leiva, 2020; Espínola-Hoffmann, 2017; Martínez-Valdivia, *et al.*, 2018; Rodríguez-Uribe, 2018; Valdés-Morales, 2018; Rodríguez-Revelo, 2018). Se evidenciaron cuatro referentes de estudio como escenarios dentro de los cuales el rector está llamado a ejercer el liderazgo directivo, a saber: el reconocimiento de acciones para la mejora de las escuelas vulnerables de acuerdo con los contextos: cultural, social, político y económico; la necesidad de liderar acciones encaminadas a la formación de los sujetos dentro de una justicia social, y el reconocimiento de las particularidades y condiciones requeridas en la escuela para atender a la población inmigrante favoreciendo la cultura de la inclusión.

Al examinar, comprender, esquematizar y analizar la información de los documentos seleccionados, se ratificaron las categorías a priori y se establecieron las subcategorías que fundamentaron el mapa categorial en la investigación, el análisis realizado implicó: “revisar la información, descomponerla en partes, considerarla desde diferentes ángulos, tener en cuenta las perspectivas y reflexionar con profundidad sobre todo lo hallado” (PUCP, 2021, p.12), proceso que develó algunos referentes de investigación que se pueden tener en cuenta a futuro para abordar el liderazgo educativo desde otros horizontes de estudio; estos se relacionan con: el liderazgo del equipo directivo de la institución (Domingo-Segovia, 2019; García-Garnica, 2018; Pedraja-Rejas, 2011; Valdes-Morales 2018; Saavedra-Castellanos, 2017); la diversidad en el escenario escolar y cómo atenderla desde la gestión directiva (Abad-Reyes, 2018; Alfaro-Escobar, 2020; Mareira-Cabrera, 2018; Sierra-Villamil, 2016); y la escuela como modelo de liderazgo en el ejercicio de la autoridad (Compañía-García, 2018; Miranda-Beltrán, 2017; Núñez-Rojas y Díaz-Castillo, 2017).

5. Consideraciones finales

En el grupo de investigaciones revisadas se observó la preocupación por dar respuesta a las problemáticas emergentes sobre el liderazgo educativo, específicamente lo que compete a la labor del rector desde los procesos organizacionales, administrativos, pedagógicos y de proyección a la comunidad. Sin embargo, es de reconocer que no hay una tendencia clara sobre la preocupación, que debería presentarse, por la formación del rector como agente y ser humano, a quien se le asigna la labor y la responsabilidad de trabajar por el bienestar y el desarrollo de la comunidad educativa. De esta forma, para la investigación en desarrollo es significativa la mirada sobre la responsabilidad que se le asigna al rector ya que se concibe como líder, con las competencias para dinamizar a las personas, dada su posición jerárquica y en atención

al cargo que representa; sin embargo, se reconoce el influjo de aspectos intrínsecos y extrínsecos afines con las políticas públicas educativas que se establecen como variables de difícil intervención y que entorpecen su labor.

Con relación al liderazgo directivo para la inclusión, se evidenciaron aspectos que aportan a la investigación ya que posicionan al liderazgo del rector como el ejercicio motivador que realiza el directivo desde el reconocimiento que hace sobre las particularidades y condiciones sociales, económicas, políticas, culturales y axiológicas de la población escolar; no circunscribe su gestión a lo administrativo, trasciende de lo dirigente pensándose la inclusión como el ejercicio de reconocimiento de la equidad y de la igualdad de oportunidades de las personas que componen la comunidad educativa. Se evidencia la importancia de atender a los rectores para identificar, desde sus narrativas, las experiencias que determinan el liderazgo que han ejercido, cómo han abordado el devenir cotidiano en estos momentos de retorno a la presencialidad en los que se han encontrado con nuevas necesidades, solicitudes y demandas en las que ha sido necesario liderar desde otras perspectivas atendiendo a las condiciones emergentes.

Referencias

- Abad-Reyes, S. (2018). La gestión educativa y el liderazgo pedagógico en la Escuela Superior de Música Pública "José María Valle Riestra" de Piura, 2018. Tesis Doctoral, Escuela de Posgrados. Universidad César Vallejo. Perú.
- Aguilar-Bustamante, M. C., y Correa-Chica, A. (2017). Análisis de las variables asociadas al estudio del liderazgo: una revisión sistemática de la literatura. *Universitas Psychologica*, 16(1), 1–13. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsy16-1.avae>
- Alarcón-Leiva, J., Gotelli-Alvial, C. y Díaz-Yáñez, M. (2020). Inclusión de estudiantes migrantes: un desafío para la gestión directiva escolar. *Praxis Educativa*, 15, DOI: 10.5212/PraxEduc.v.15.15092.049
- Alfaro-Escobar, L. (2020). Gestión fundamentada en el liderazgo del directivo docente en el mejoramiento del índice sintético de calidad educativa (isce) Caso: institución educativa ciudad de Tunja. Tesis de Maestría, Universidad de la Costa. Colombia.
- Barba-Miranda, L. C., y Delgado-Valdivieso, K. E. (2021). Gestión escolar y liderazgo del directivo: Aporte para la calidad educativa. *Revista EDUCARE - UPEL-IPB - Segunda Nueva Etapa 2.0*, 25(1), 284–309. DOI: 10.46498/reduipb.v25i1.1462
- Bourdieu, P. y Wacquant, L. (2008). Una invitación a la sociología reflexiva, Buenos Aires: Siglo XXI.
- Certeau, M. (2000). La invención de lo cotidiano, 1 artes de hacer. Universidad Iberoamericana, Instituto Tecnológico y de estudios superiores de Occidente. Reimpresión de la primera edición en español. México D.F. https://monoskop.org/images/2/28/De_Certeau_Michel_La_invencion_de_lo_cotidiano_1_Artes_de_hacer.pdf
- Cifuentes-Medina, J., González-Pulido, J., y González-Pulido, A. (2020). Efectos del liderazgo escolar en el aprendizaje panorama. *Panorama* 14(26). Politécnico Grancolombiano, Colombia. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=343963784005>

- Changanaguí-Saldaña, M. y Huapaya-Ortiz, G. (2017). *Estilos de liderazgo directivo y la calidad de Gestión educativa desde la percepción docente de Cuatro instituciones educativas públicas*. Universidad Marcelino Champagnat, Escuela de Posgrados. Perú.
- Compañ-García, J. (2018). El directivo y la evaluación externa e interna como elementos para la toma de decisiones. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, XLVIII(1),143-170. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=27057919010>
- Domingo-Segovia, J. (2019). Una dirección escolar con capacidad de liderazgo pedagógico. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 24 (82),897-911. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14062838012>
- Escobar, A. (2014). *Sentipensar con la tierra: nuevas lecturas sobre desarrollo, territorio y diferencia*. Universidad Autónoma Latinoamericana UNAULA. Editorial artes y letras S.A.S. Medellín, Colombia. http://biblioteca.clacso.edu.ar/Colombia/escpos-unaula/20170802050253/pdf_460.pdf
- Espínola Hoffmann, Viola; Treviño, Juan Ernesto; Guerrero Mena, Magdalena, y Martínez Argel, José (2017). Liderazgo para la mejora en escuelas vulnerables: prácticas asociadas al cumplimiento de metas de aprendizaje. *Estudios Pedagógicos*, XLIII (1),87-106. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=173553246006>.
- Flores-Ramos, C. (2016). *El Liderazgo de los equipos directivos y el impacto en los resultados de aprendizaje*. Tesis Doctoral, Universidad de Granada. España. <https://digibug.ugr.es/handle/10481/41231>
- Gallego-Ramos, J. (2018). ¿Cómo se construye el marco teórico de la investigación? *Cuadernos de Pesquisa* 48(169) p.830-854 <https://www.scielo.br/j/cp/a/xpbhxtDHLrGHfLPthJHQNWk/?format=pdf&lang=es>
- García-Garnica, M. (2018). Prácticas Eficaces de Liderazgo Dirigidas a Apoyar la Calidad Docente en los CEIP Públicos de Andalucía. La Percepción de Directivos y Maestros. REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 16(3),139-156. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55160077008>
- Londoño-Palacio, O., Maldonado-Granados, L. y Calderón-Villafañez, L. (2016). *Guía para construir Estados del Arte*. Bogotá. <http://iconk.org/docs/guiaaea.pdf>
- Otzen, T. y Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *Revista Internacional de Morfología*, 35 (1), 227-232. <https://dx.doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>
- Martínez-Valdivia, E., García-Martínez, I., y Higuera-Rodríguez, M. (2018). El Liderazgo para la Mejora Escolar y la Justicia Social. Un Estudio de Caso sobre un Centro de Educación Secundaria Obligatoria. [en línea]. REICE. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 16(1), 35-51. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55160047003>
- Maureira-Cabrera, O. (2018). Prácticas del liderazgo educativo: Una mirada evolutiva e ilustrativa a partir de sus principales marcos, dimensiones e indicadores más representativos. *Revista Educación*, 42(1). Universidad de Costa Rica, Costa Rica. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44051918001>
- Montoya-Camelo, A. (2021). La Gestión Escolar y su Relación con el Liderazgo para el Aprendizaje desde la Percepción del Director. *Revista Perspectivas*, 6(2), 92–98. <https://doi.org/10.22463/25909215.3259>
- Núñez Rojas, Nemecio, y Díaz Castillo, Doris (2017). Perfil por competencias gerenciales en directivos de instituciones educativas. *Estudios Pedagógicos*, XLIII (2),237-252. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=173553865013>

- Pedraja Rejas, Liliana (2011). Gestión y liderazgo educativo: una perspectiva integradora en la economía del conocimiento. *Revista de Ciencias Sociales*, XVII (1), 32-47. ISSN: 1315-9518. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28022755004>
- Pontificia Universidad Católica del Perú (2021). *Estado del arte. Guía académica para la investigación*. Facultad de Educación, Lima, Perú. https://files.pucp.education/facultad/educacion/wp-content/uploads/2021/04/08162439/ESTADO_DEL_ARTE_FINAL-LINKS1.pdf
- Ricoeur, P. (2006). *Sí mismo como otro*. Siglo XXI editores. <https://construcciondeidentidades.files.wordpress.com/2014/08/ricoeur-paul-simismo-como-otro.pdf> (Trabajo original publicado en 1990)
- Rincón, J. y Barreto, I. (2013). Técnicas de muestreo para investigaciones sociales. En: Páramo, P. (Comp.). *La investigación en Ciencias Sociales: estrategias de investigación.*, Universidad Piloto de Colombia, segunda edición, Bogotá, Colombia.
- Rodríguez-Revelo, E. (2018). El ejercicio de la Función Directiva en Contextos Complejos. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso Perspectiva Educacional. *Formación de Profesores*, 57(3), 131-152. <https://www.scielo.cl/pdf/perseduc/v57n3/0718-9729-perseduc-57-03-00131.pdf>
- Rodríguez-Uribe, C. L. (2018). Liderazgo directivo en contextos de alta necesidad. Gestión escolar desde el enfoque de justicia social. *Revista Electrónica en Educación y Pedagogía*, 2(3), 77-92. <https://www.redalyc.org/journal/5739/573962289006/html/>
- Saavedra Castellanos, A. (2017). El liderazgo en la gestión educacional latinoamericana. *Revista Gestión y Región*. 24; 23-40 <https://revistas.ucp.edu.co/index.php/gestionyregion/issue/view/4>
- Sierra-Villamil G. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. *Revista EAN, de la Escuela de Administración de Negocios*, 81, 111-128. <http://www.scielo.org.co/pdf/eana/n81/n81a06.pdf>
- Silva, A. (2006). *Imaginario Urbanos*. Quinta edición, Arango Editores Ltda. Bogotá, Colombia. <https://imaginariosyrepresentaciones.files.wordpress.com/2015/05/silva-armando-imaginarios-urbanos.pdf>
- Schwarz, M. (2012). *¿Cómo leer un paper de investigación científica?* <http://max-schwarz.blogspot.com/2012/>
- Valdés Morales, René Alonzo (2018). Liderazgo inclusivo: la importancia de los equipos directivos en el desarrollo de una cultura de la inclusión. *IE Revista de Investigación Educativa de la REDIECH*, 9 (16), 51-66. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=521654339003>
- Villegas-Jínez, P., Rodríguez-Benavides, M. y Burbano-Ronquillo, M. (2020). El liderazgo educativo, como herramienta primordial en los resultados de aprendizaje. Caso: Unidades Educativas de la provincia de Tungurahua. *Polo del Conocimiento*, 5(10), 458-475 [file:///C:/Users/ESTUDIANTE/Downloads/Dialnet-EILiderazgoEducativoComoHerramientaPrimordialEnLos-7659444%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/ESTUDIANTE/Downloads/Dialnet-EILiderazgoEducativoComoHerramientaPrimordialEnLos-7659444%20(2).pdf)
- Weinstein, J., Muñoz, G., Sembler, M. y Marfán, J. (2019). Una década de investigación empírica sobre el liderazgo educativo en Chile. Una revisión sistemática de los artículos publicados en revistas indexadas (2008-2019). *Calidad en la educación*, (51), 15-52. <https://dx.doi.org/10.31619/caledu.n51.671>