



**Ministerio de Educación Nacional
Escuela de Liderazgo para Directivos Docentes**

Fundación Centro Internacional para el Desarrollo Humano -CINDE-¹

**Artículo de Investigación
“Construcción de la confianza en y desde el liderazgo de los Directivos Docentes en condiciones de excepcionalidad”**

Mayo 2022

#TodosSomosEscuela



¹ **Martha Lozano, Néstor Sánchez y Edna López. Docentes Investigadores CINDE.**



Introducción

La Escuela de Liderazgo para Directivos Docentes - EdLDD- es un escenario fértil para la investigación; por ello este es un componente estructural y prioritario, toda vez que permite la construcción de conocimiento, pues se convierte en la bisagra entre la producción permanente de datos e información y su sistematicidad, utilidad y divulgación.

Para el 2021, el foco del componente de investigación estuvo centrado en la realización de un proceso de investigación que diera respuesta a problemáticas relevantes relacionadas con el fortalecimiento de prácticas de liderazgo de los Directivos Docentes -DD-. Sobre esto, un análisis realizado en el 2020 en el marco de la EdLDD, trazó un derrotero que permitió acotar algunas de ellas: a) Modelos, prácticas y estilos de liderazgo directivo, b) Liderazgo directivo e inclusión e interculturalidad en el entorno escolar, c) Liderazgo directivo en situaciones de crisis o en situaciones de excepcionalidad, d) Formación pre-servicio, reclutamiento, selección, inducción y mentoría, formación en servicio, evaluación y acompañamiento en la carrera directiva, e) Liderazgo y micropolítica escolar y, f) formación docente y liderazgo directivo.

Dadas las condiciones de excepcionalidad que debido a la pandemia, abocaron a los Directivos Docentes a situaciones desafiantes que implican la toma de decisiones de corto plazo y determinantes, para garantizar, entre otras, la continuidad de los aprendizajes de los estudiantes durante el confinamiento, luego en la alternancia y, desde la segunda mitad del año 2021, el retorno a la presencialidad; se consideró determinante poner en el centro del proceso investigativo la pregunta por los efectos de la pandemia en el bienestar y el desarrollo personal de los directivos docentes.

En esta perspectiva, las relaciones de confianza suponen el ejercicio de un liderazgo que favorezca el acercamiento entre los integrantes de los equipos de trabajo, en este caso entre los Directivos Docentes: rectores, coordinadores, directores rurales y docentes, de manera que sea posible el fortalecimiento de los equipos desde el liderazgo distribuido y transformador, en tanto cada integrante del equipo bajo la coordinación de quien o quienes ejercen el liderazgo desde el rol institucional, pueden desplegar sus capacidades para el desarrollo de los acuerdos construidos.

La confianza como una dimensión subjetiva e intersubjetiva en las relaciones interpersonales y laborales, se ha identificado como un factor fundamental en los procesos de enseñanza de los docentes, del aprendizaje de los estudiantes y en el mejoramiento educativo. Las relaciones basadas en la confianza se configuran como la base del liderazgo de los DD y dinamizan el desarrollo de los establecimientos educativos. Para fines de esta investigación se trabajaron las facetas de la confianza, a saber: benevolencia, honestidad, apertura, previsibilidad y competencia, propuestas





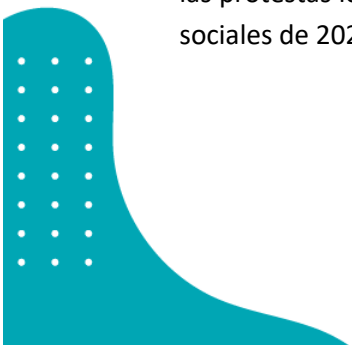
por Tschannen-Moran & Hoy (2000), quienes concluyen en su investigación que la insuficiencia de alguna de estas facetas, disminuye la confianza al interior de las organizaciones, para el presente estudio, del establecimiento educativo.

En respuesta a este escenario, la EdLDD realizó en el 2021 un proceso de investigación que buscó acercarse a la categoría de confianza como fundamento del liderazgo de los Directivos Docentes, y para dar cuenta de sus resultados, este documento presenta en el primer apartado el planteamiento del problema, que es el punto de partida; en el segundo y tercer apartado presenta el marco teórico y metodológico de la investigación; en el cuarto apartado presenta el análisis crítico de la información recolectada a través de instrumentos cuantitativos y cualitativos que se convierten en la materia prima para argumentar; y en el último apartado presenta una serie de hallazgos, lecciones aprendidas y recomendaciones.

De manera particular, se buscó que los hallazgos contribuyeran con el conocimiento profundo de la confianza y, sobre todo, con la construcción de orientaciones prácticas capaces de conducir acciones estratégicas de la EdLDD. Para ello, se diseñaron y divulgaron, piezas comunicativas como imágenes, podcast y cápsulas de video que se pueden consultar en este enlace: <https://contactomaestro.colombiaaprende.edu.co/directivos/Inspirar/divulgacion-saber-pedagogico/investigacion> y se participó en dos escenarios de socialización con distintos actores de la Escuela. Se espera entonces que, estos y otros escenarios permitan la apropiación de los conocimientos aquí divulgados que, sin duda, son una aporte a la consolidación de esta apuesta de país.

Descripción del problema

La experiencia que se vive en la **situación actual** de excepcionalidad por causa de la pandemia de SARS COV-2 y la crisis social, cuyo amplio impacto en la salud mundial llegó a Colombia desde marzo de 2020 implica situaciones de riesgo como el contagio, la enfermedad en muchos casos y la posibilidad de muerte. Esta situación obligó al gobierno nacional, como en otros países, a las cuarentenas, a medidas de bioseguridad para todos como el uso de la mascarilla, la toma de temperatura, el lavado de manos constante, el aislamiento social, el cierre de los establecimientos educativos, de oficinas, empresas, sectores del comercio, un estado de excepción para la mayor parte de la población. Se suma a esta situación sanitaria la crisis social del país que se evidencia en las protestas localizadas, la inconformidad ciudadana por las medidas, aunado a las movilizaciones sociales de 2021 en continuidad del paro nacional del 2019.





Son factores que han incidido en las dinámicas de los establecimientos educativos públicos y privados en todo el país; es decir, se presentan cambios en la asistencia presencial a clases, que van del cierre de los establecimientos a la educación en el hogar, lo cual implicó el desarrollo de estrategias de enseñanza y aprendizaje a través de la virtualidad. En los sectores con conectividad, mediante la recursividad de los Directivos Docentes, docentes, las familia y cuidadores, recursos de afrontamiento en la virtualidad; en el caso de los contextos sin conectividad, al uso de diferentes estrategias para que los estudiantes pudieran recibir materiales para facilitar su aprendizaje. Y, recientemente, a un retorno gradual a la presencialidad, en las prácticas pedagógicas de docentes, en las actividades de aprendizaje y en las prácticas de liderazgo de los rectores, coordinadores y directores rurales, así como en la adaptación de los estudiantes y la familia y cuidadores a la educación virtual y en las manifestaciones de confianza en los actores de las comunidades educativas. Condiciones que justifican la investigación de la confianza como base del liderazgo en estas circunstancias.

En coherencia con estos elementos para problematizar la confianza como asunto clave para el liderazgo de los Directivos Docentes, se plantea la siguiente pregunta de investigación: ***¿De qué manera se construye la confianza en el directivo docente como fundamento de las prácticas de liderazgo en medio de las condiciones de excepcionalidad?*** De esta pregunta se derivó como objetivo general de la investigación: ***Identificar las características de las relaciones de confianza que el directivo docente construye con los diferentes actores de la comunidad educativa***, del cual se desglosaron los siguientes objetivos específicos:

- Identificar las maneras como el directivo docente ha configurado las prácticas de confianza como base del ejercicio de su liderazgo.
- Sugerir, a partir de los hallazgos de la investigación, estrategias que favorecen el fortalecimiento de las relaciones de confianza como fundamento de las prácticas de liderazgo de los Directivos Docentes.

Marco teórico y conceptual

El marco teórico y conceptual de esta investigación gira en torno a dos unidades de análisis, por un lado, la confianza y la vivencia de esta en los territorios y en condiciones de excepcionalidad y, por otro lado, el liderazgo, circunscrito a lo que viene trabajando la Escuela de liderazgo de Directivos Docentes, particularmente en lo referente al liderazgo distribuido y transformador. Por lo tanto, al final de este apartado se expone cómo la confianza es la base del liderazgo de los Directivos Docentes, de acuerdo a la labor que desempeñan en los territorios y que puede ayudar al fortalecimiento de los establecimientos educativos.





La confianza se constituye como un tema de relevancia actual en las investigaciones en educación (Stoll y Temperley, 2011); sin embargo, desde las mismas investigaciones se manifiesta lo complejo de delimitarla (Estella de Noriega, 2020). Para Estella de Noriega, es claro que, si bien la confianza es un aspecto fundamental para la construcción de una sociedad democrática, en tanto se requiere para las relaciones interpersonales e institucionales; muchas variables, entre ellas, las de carácter económico, social y político se entrecruzan para que la confianza como eje fundamental en la sociedad pueda ser una realidad. En este orden, la confianza es un elemento fundamental para la construcción del capital social y por ende para el desarrollo de la sociedad (Cardona-Gómez y Calderón-Hernández, 2010).

Los estudios sobre la confianza relacional (Schoorman, Mayer y Davis, 2007) identifican dos tendencias en la visión sobre la confianza. La primera que se basa en la idea que tienen algunas personas con respecto a que, en los intercambios, una de las partes deja de lado los intereses personales y da relevancia a los intereses colectivos; es decir, predomina la benevolencia o buena voluntad. En la segunda, se sostiene que la confianza se basa en la expectativa de que las cosas se dan como corresponde, es decir de acuerdo con lo previsible, de allí que en las prácticas de liderazgo se espera que los demás actúen con benevolencia y previsibilidad; otros autores, comprenden la confianza en dos dimensiones, una racional que depende de lo que el interlocutor hace o no para ganarla y otra de orden moral que parte de la condición ontológica del sujeto (Estella de Noriega, 2020; López-Yañez, 2010). En este sentido, la confianza implica comprender un estado de vulnerabilidad en la entrega hacia los otros en quienes se confía y de quienes se espera que actúen de una manera adecuada desde los preceptos morales y éticos (Cardona-Gómez y Calderón-Hernández, 2010).

La confianza, comprende varias facetas entre ellas, **la benevolencia** que implica el cuidado y bienestar del otro, pues ésta se relaciona con “aspectos de cuidado, preocupación, (...) altruismo, compromiso y respeto mutuo” (Cardona-Gómez y Calderón-Hernández, 2010. p. 75); **la honestidad** que se manifiesta en la consistencia entre lo que una persona declara y lo que hace, por tanto, está ampliamente relacionada con la benevolencia en el sentido del cuidado y la responsabilidad (Tschannen-Moran, 2014); **la apertura**, entendida como la disposición y acción para trabajar con los otros, la apertura supone implicarse con otros en la realización de la tarea de manera colaborativa y transparente (Van Maele, Forsyth, & van Houtte, 2014); **La previsibilidad** hace referencia a la posibilidad que tienen las personas de anticipar las acciones y reacciones del otro (Peña, Weinstein, Raczynski, 2018. p. 4) y, finalmente, **la capacidad de llevar a cabo acciones** de acuerdo con el rol y el liderazgo (Tschannen-Moran & Hoy, 2000).





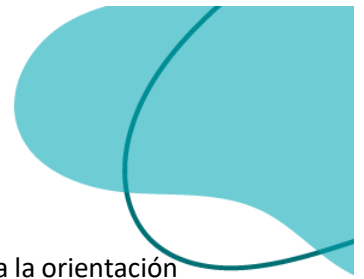
Vivir la confianza en condiciones de excepcionalidad ha hecho que la vivencia de la confianza se vea afectada. Sin embargo, en otros casos la misma se ha fortalecido en la medida que los equipos de trabajo han logrado construir acuerdos para el desarrollo de su trabajo; a ello se puede añadir el recrudecimiento de las condiciones críticas de la educación en el país que por la pandemia supone retos aún más complejos de los que ya se venían enfrentando; en este sentido, la ONU (2020) plantea en el informe de políticas sobre la educación y el COVID-19, como al menos 40 millones de niños de todo el mundo han perdido tiempo de enseñanza en su primer año de educación preescolar, un año fundamental. Los y las cuidadoras, familia y cuidadores o no, se han visto obligados a asumir pesadas cargas de cuidados en los hogares. Menciona que, a pesar de las clases impartidas por radio, televisión y en línea y de los mejores esfuerzos de docentes, familia y cuidadores o cuidadores, hay estudiantes a los que no se ha llegado. Los estudiantes con discapacidades, los pertenecientes a comunidades minoritarias o desfavorecidas, los que están en condición de desplazados y refugiados y aquellos en zonas remotas son los que corren mayor riesgo de que se los deje atrás de los procesos educativos. Por último, que para aquellos que tienen acceso a la educación a distancia, los buenos resultados dependen de sus condiciones de vida, incluida la distribución justa de las tareas domésticas.

En orden a lo anterior, la confianza se constituye en una de las bases fundamentales del liderazgo y éste en la escuela se comprende como una acción propia de grupos humanos. En los documentos abordados, se reconoce con fuerza y se apuesta por el liderazgo distribuido; su papel en la escuela dada la función propia de ésta en la sociedad (OEI, 2019; Escuela de Liderazgo Directivos Docentes y OEI, 2020). Esto conlleva a la necesidad de comprender una perspectiva del liderazgo que favorezca el pensamiento democrático y con ello acciones concretas de reconocimiento de los otros y las diferencias como aspecto constitutivo de la sociedad en la que vivimos.

Se requiere, en este contexto, un ejercicio de comprensión del liderazgo distribuido y transformacional, de manera que este no se convierta en una *idea romántica* del liderazgo que conduzca a *menospreciar* acciones que deben tomarse en momentos en los que el líder no puede distribuir responsabilidades por la urgencia de la acción o del momento; esto conlleva a la tensión que Tony Bush plantea frente al liderazgo directivo y otras formas de liderazgo que cuestionan este ejercicio directivo como liderazgo (Bush, 2016). El ejercicio distribuido del liderazgo, de acuerdo con lo identificado, es una apuesta por el reconocimiento de las potencialidades de quienes rodean al directivo docente y a éste mismo en clave de las capacidades de los equipos de trabajo y sus aportes para el logro de los objetivos propuestos.

Una mirada al liderazgo en la educación





Teniendo en cuenta esta apuesta de la EdLDD de acuerdo a lo expresado, para la orientación de las acciones de quienes intervienen en todo el trabajo planeado para el fortalecimiento del establecimiento educativo; como expresa Yukl (2008) el líder que es transformador promueve relaciones basadas en altos niveles de confianza, más que en el ejercicio del poder y en este caso, cada integrante en aras del liderazgo distribuido asume este rol en momentos particulares, concretos y constantes.

Pueden dar cuenta de la relevancia que tienen las facetas de la confianza para las prácticas de liderazgo y cómo el liderazgo distribuido y transformador pueden ayudar a construir un clima favorable al mejoramiento de los procesos educativos, a las relaciones al interior y con la comunidad aledaña a los establecimientos educativos.

En clave de todo lo anterior, es indudable que este tiempo de excepcionalidad ocasionado por la pandemia ha puesto el foco sobre las interacciones y los asuntos que pueden volverlas complejas en tanto somos, como dice Maturana, seres vinculados por el amor, que se expresan en la necesidad de buscar a otros, de encontrarnos con otros biológicamente (Maturana, 2002); en palabras de Bedoya “necesitamos de los otros para realizar una buena vida” (Bedoya, 2021. p. 107). Esta nueva situación hace que los encuentros y desencuentros estén mediados por dispositivos tecnológicos que favorecen una cierta distancia en la que la confianza puede verse fortalecida o resquebrajada.

CAMINO METODOLÓGICO PARA EL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

El método y los instrumentos de investigación

La metodología empleada en este estudio se basó en el Modo 2 de investigación (Gibbons, Limoges, Nowotny, Schwartzman, Scott y Trow, 1994) que, desde una perspectiva transdisciplinar, mediante la sinergia entre teorías, métodos y formas de saber y prácticas de los participantes en la investigación, posibilita el reconocimiento de sus voces y experiencias para la obtención de la información y la producción de conocimiento sobre la confianza y el liderazgo en estos tiempos de excepcionalidad, para lo cual se diseñaron tres instrumentos: una entrevista semiestructurada para los Directivos Docentes de las Secretarías de Educación, rectores y coordinadores y una encuesta para obtener información sobre la confianza y el liderazgo de los Directivos Docentes, estos dos instrumentos construidos por los investigadores de CINDE y una encuesta bajo la metodología 360° estructurada en el marco del Convenio de Asociación FEEXE²- MEN 2021.

¿Quiénes participaron en la investigación?

² Fundación Empresarios por la Educación





En el desarrollo de la presente investigación participaron de manera comprometida 21 actores del sector entre Secretarios de Educación, Líderes de Calidad y de Bienestar, Directores de Núcleo y Directores Rurales de tres regiones de país: Amazonia, Córdoba y Nudo Sur Occidente, específicamente de Mitú, Córdoba y Valle del Cauca, con quienes se llevó a cabo la entrevista semiestructurada y 583 Directivos Docentes vinculados a la Escuela de Liderazgo representantes de todo el país, 582 de ellos respondieron la encuesta de la confianza como base del liderazgo y 583 la encuesta 360°. Todo el proceso se apoyó en documentos del Ministerio de Educación Nacional y de la Escuela de Liderazgo, además de las investigaciones y planteamientos teóricos consultados sobre los temas de interés.

LO QUE NOS MOSTRÓ Y ENSEÑÓ LA INVESTIGACIÓN

Los hallazgos de la investigación **Construcción de la confianza en y desde el liderazgo de los Directivos Docentes en condiciones de excepcionalidad**, dan cuenta de la construcción de la confianza y del papel de esta en el ejercicio del liderazgo distribuido y transformador que se desplegó en prácticas concretas por parte de los Directivos Docentes en el tiempo de excepcionalidad; a continuación, se presentan algunos de los aspectos más relevantes en los que la investigación ayudó a comprender cómo los Directivos Docentes construyeron confianza para favorecer a los estudiantes en sus aprendizajes, a los equipos docentes en su labor pedagógica y a las familias en la adaptación a estas nuevas condiciones de excepcionalidad educativa.

La construcción de la confianza incide de forma determinante en el bienestar y el desarrollo personal

Cumplido este momento de inseguridades humanas tras el confinamiento, las orientaciones del MEN y de las Secretarías de Educación encontraron en los Directivos Docentes y en sus prácticas de liderazgo, un despliegue de trabajo colaborativo, de trabajo en equipo, de formas de mediación y comunicación diversas de tal forma que se pudiesen implementar acciones para la atención de los niños, niñas y jóvenes en los establecimientos educativos. Lo propuesto por el MEN en articulación con las Secretarías de Educación y en desarrollo en los establecimientos educativos con el trabajo de rectores, directores rurales y coordinadores, favorecieron particularmente la construcción de confianza y en particular la faceta de la benevolencia; para los Directivos Docentes las distintas estrategias y mecanismos, contextualizados y cercanos a las realidades de las comunidades, les permitió sentirse respaldados y fortalecer los lazos de confianza con las familia y cuidadores.

Construir colectivamente un horizonte de trabajo da cuenta de la importancia de distribuir el liderazgo y de la confianza como base de este. Se trató de tejer un marco de referencia común





que permitiera adelantar las gestiones necesarias para que la escuela, en tiempos de excepcionalidad cumpla su función social.

La construcción de la confianza favorece el aprendizaje de los niños, las niñas y los jóvenes

El trabajo colaborativo que se realizó desde los establecimientos educativos y que fortaleció la confianza desde el liderazgo distribuido y transformador, tuvo como uno de sus horizontes, la permanencia de los estudiantes en el sistema educativo desde el inicio del confinamiento, las comunidades educativas, los entes territoriales y el Ministerio iniciaron un proceso de adaptación en la atención que fue contemplada en la Directiva Ministerial 666 para afrontar las actividades académicas desde la medicación virtual.

Ello implicó un ejercicio de adaptaciones permanentes de acuerdo al contexto que los equipos de maestros, bajo el liderazgo de las Secretarías de Educación y los Directivos Docentes, construyeron diversas posibilidades para que la permanencia fuese posible; atención desde la virtualidad, guías didácticas, talleres enviados por correo, por medios como el WhatsApp, informaciones a través de las emisoras locales, de la policía, del ejército y un sin número de alternativas que favorecieron la continuidad del proceso de enseñanza aprendizaje a pesar de las adversidades. Las acciones que se desplegaron institucional y personalmente para que los niños, las niñas y los jóvenes pudiesen permanecer en el sistema educativo, variaron de acuerdo a las distancias, las posibilidades de conectividad, la ubicación geográfica entre otros factores.

Esta construcción de confianza no resulta posible si todos los actores de este proceso de acompañamiento, el MEN, las Secretarías de Educación, los Directivos Docentes y los maestros ponen todo su empeño, más allá de su labor para que los niños, las niñas y los jóvenes puedan mantenerse en el proceso educativo. Es así como frente al panorama del retorno a la presencialidad, todas las disposiciones del MEN que apuntaron al bienestar individual y colectivo de la comunidad educativa el compromiso asumido los Directivos Docentes y maestros, fue el de ofrecer orientaciones a las familia y cuidadores de manera que fuera venciendo el temor del regreso.

Las redes como ejercicio de concreción de la confianza y del liderazgo distribuido y transformador

El confinamiento por consecuencia de la pandemia favoreció y fortaleció la construcción de redes; en ello facetas de la confianza como la benevolencia, honestidad y apertura han jugado un papel fundamental. Estas redes se fueron construyendo a partir de La interlocución constante del MEN, las Gobernaciones y las Secretarías de Educación, y estas a su vez más cercanas a los municipios y establecimientos educativos, a través de sus Directivos Docentes.

#TodosSomosEscuela



A este nivel se construyeron alianzas con instituciones departamentales y municipales para el acompañamiento de los maestros, para fortalecer su bienestar, de la misma manera, los establecimientos educativos a través de procesos participativos construyeron alianzas con instituciones locales y con la familia y cuidadores para garantizar los procesos de enseñanza aprendizaje. las redes no solamente fueron un soporte importante para los Directivos Docentes sino también para las familia y cuidadores y en general para las comunidades educativas. Las redes que se orientaron hacia el fortalecimiento de los procesos de enseñanza aprendizaje se constituyeron más allá del sistema educativo lo que supuso la apertura y la honestidad como facetas de la confianza.

Los procesos de investigación se retoman poco a poco

Las nuevas circunstancias conllevaron a que los docentes y Directivos Docentes se volcaran de manera inmediata a la atención de los niños, las niñas y los jóvenes y de múltiples maneras se asegurara el bienestar de ellos, en ese sentido quizás algunos de los procesos que estaban ya instalados en la escuela se dejaron de lado, con el retorno gradual y seguro se han propuesto y adelantado ejercicios de investigación muy importantes para los Directivos Docentes, los docentes, los establecimientos educativos y las mismas Secretarías de Educación.

Algunos de los ejercicios investigativos recogen aspectos sobre la situación de excepcionalidad vivida que ayudan a comprender prácticas que fueron muy importantes para los docentes y para los estudiantes; prácticas sobre la confianza y el liderazgo que favorecieron el trabajo colaborativo, la calidad de la atención y la salud mental de quienes estuvieron al frente de una situación que, fueron decisivas para los logros. Adelantar nuevas líneas de investigación que pueden orientarse a comprender los aportes que desde la confianza se construyen para el mejoramiento de los establecimientos educativos y para el desarrollo de los estudiantes, pueden favorecer la faceta de capacidad para llevar a cabo las acciones, de tal manera que se logre aprender y proyectar sobre lo vivido.

La puesta en práctica del liderazgo distribuido desde los recursos construidos

Los recursos puestos a disposición de los establecimientos educativos, son la muestra clara de la importancia del liderazgo distribuido para el fortalecimiento colectivo; la implementación de un banco de recursos para el aprendizaje de los estudiantes, obedece a todo el despliegue, liderado por los Directivos Docentes, fue la manera que se pudiese contar con guías y documentos de aprendizaje que les llegaran a los estudiantes; los lineamientos a través de procesos de acompañamiento para valorar los procesos de aprendizaje de los estudiantes aprovechando los recursos digitales y de otros órdenes fueron otra manera para que Directivos Docentes junto con





Secretarías de Educación, favorecieran el proceso formativo de los niños, niñas y jóvenes.

A través del uso y aprovechamiento de todos los recursos, los docentes y los Directivos Docentes recrearon y fortalecieron sus prácticas de liderazgo, esto fue decantándose al punto de fortalecer los lazos de trabajo colectivo y la participación de la comunidad educativa en los procesos de enseñanza aprendizaje. De esta manera la confianza fortalecida, favoreció los liderazgos instituidos y con ello la distribución de responsabilidades y el trabajo colaborativo.

Finalmente, a través de la investigación quedan planteadas algunas recomendaciones, que se espera cada uno de los actores pueda leer y asumir en la medida que se considere, contribuyendo al mejoramiento de la calidad de la educación y al de las condiciones en las cuales los Directivos Docentes ejercen su labor en los establecimientos educativos, con una convicción clara de su compromiso con los niños, niñas y jóvenes del sistema educativo.

Aprendiendo en la acción reflexiva: De acuerdo a la planteado en las bases curriculares de la EdLDD la autoformación hace referencia a “..aprender uno mismo en un acto autorre-flexivo, lo que implica la búsqueda individual de la información y la realización de diversas tareas”. Para el momento histórico por el que se instala la investigación, el acontecimiento pandémico inesperado para toda la humanidad para los directivos docentes fue una posibilidad de aprender a partir de la acción reflexiva partiendo de las múltiples acciones que se emprendieron para asumir las emergencias que en el día a día se presentaban y las decisiones que debía tomar de manera apresurada, las cuales se convierten en procesos de auto formación que en un primer momento fortalecerá la confianza en sí mismo de los Directivos Docentes y por ende generará confianza en la comunidades educativas que tienen puestas las expectativas puestas en él.

La experiencia del otro, puerta para la buenas prácticas: Siguiendo las ideas planteadas por la EdLDD, la mentoría como forma de aprendizaje con y desde la empatía del otro propone un desarrollo profesional a partir de la relación con un colega que tiene el conocimiento del quehacer del directivo docente, producto de la experiencia y reflexión sobre su hacer (Fernández-Salineró et al., 2017). La investigación demostró que para quienes llevan menos tiempo despeñando el rol de dirección, apelar a la experiencia y el acompañamiento de quienes llevan más tiempo desempeñando la función, o mayor grado de jerarquía, imprime un buen grado de confianza.

La formación un escenario propicio para el desarrollo personal y profesional: Durante el proceso de emergencia vivida por el acontecimiento pandémico, difícilmente los Directivos Docentes pudieron pensar en procesos de aprendizaje para sí mismos. En concordancia con lo planteado desde la EdLDD, el aprendizaje entre pares como estrategia formativa posibilita que los

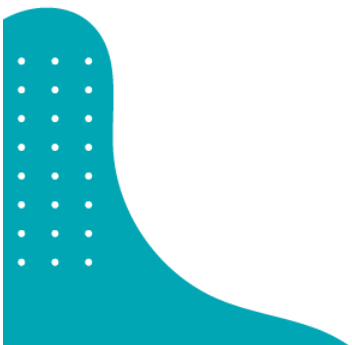




Directivos Docentes interactúen entre sí con el propósito de alcanzar objetivos educativos comunes. En tal sentido el aprendizaje entre pares, o la pedagogía de pares, como propuesta sustentada en la construcción colectiva de conocimiento, puede significar la diferencia para la manera en que los Directivos Docentes asumen los retos planteado en su ejercicio profesional.

El contexto configura mirada situadas: El MEN ha planteado que una estrategia de desarrollo profesional situado se centra en la puesta en marcha de modelos de buenas prácticas en el aula, incluyendo el uso de materiales educativos con el acompañamiento de un tutor. De acuerdo a la investigación, dicha estrategia por efecto del aislamiento se vio modificada, sin embargo, los Directivos Docentes que están en los establecimientos educativos reconocen que a través del liderazgo en la gestión las secretarías de educación, las subsecretarías de calidad, bienestar y cobertura, y a partir de las directrices y los recursos que llegaron a los establecimientos educativos, lograron asumir las situaciones que por lo inesperado del acontecimiento pandémico no se contaba con recursos.

Formulación y despliegue de políticas: Todo lo acontecido en esta época de contingencia y que puede ser recogido a través de las voces de las y los Directivos Docentes, pueden ser de gran ayuda para la formulación de políticas pública en distintos ámbitos; generar una propuesta nacional apoyada por redes de maestros, universidades y centros de investigación para sistematizar las experiencias exitosas de liderazgo; propuesta de formación permanente relacionada con la faceta de previsibilidad, o pensamiento anticipatorio; fortalecer los procesos de formación inicial y en servicio relacionado directamente con la configuración de la confianza y sus cinco facetas; políticas y proyectos para fortalecer las competencias tecnológicas, para favorecer la comprensión del proceso de enseñanza aprendizaje a través de la virtualidad y la generación de contenidos audiovisuales, entre otros. Así mismo reconocer elementos que pueden ser considerados como innovación, favorecer la comprensión de la innovación curricular, en el aula, en la evaluación; generación de una política de continuidad y permanencia de los estudiantes en los establecimientos educativos, que recoja las distintas situaciones de abandono y deserción generadas por la pandemia que permita a los DD actuar de manera clara y consensuada y favorezca el clima de confianza en las comunidades educativas.





Referencias

- Bedoya, M. (2021). *Repolitizar la vida en el neoliberalismo*. Universidad de Antioquia.
- Bush, T. (2016). Mejora escolar y modelos de liderazgo: hacia la comprensión de un liderazgo efectivo. En T. Bush., V. Robinson., J. Spinalle y M, Ortíz., J, Rian., D, Giles y C. Cuellar., J. Sun., D. Fink., L. Lambert, e I. Oplatka. *Liderazgo Educativo en la Escuela. Nuevas Miradas*. Edición Universidad Diego Portales.
- Cardona, G. N. y Calderón, H. G. (2010). Confianza en las interacciones del trabajo investigativo. Un estudio en grupos de investigación en una universidad pública colombiana. *Cuadernos de Administración*, 23 (40), 69-93.
- Escuela de Liderazgo Directivos Docentes – EdLDD – y OEI. (2020). *Documento de Orientaciones para aliados a nivel territorial. Entregable No. 2. Convenio entre FEXE y la OEI No. 66 de 2020*. Empresarios por la Educación y 7OEI.
- Estella de Noriega, A. (2020). *La confianza institucional en América Latina: un análisis comparado*. Fundación Carlina. Agenda 2030.
- Gibbons, M., Limoges, C., Nowotny, H., Schwartzman, S., Scott, P., & Trow, M. (1994). *The new production of knowledge: The dynamics of science and research in contemporary societies*. Sage Publications, Inc.
- López-Yañez, J. (2010). Confianza. Un patrón emergente de desarrollo y mejora de la escuela. *Revista Iberoamericana de Educación*, 54, 85–106.
- Maturana, H. (2002). *Transformación en la convivencia* (2da Ed.). Dolmen Ediciones
- ONU. (2020). *Policy brief: Education during COVID-19 and beyond*. United Nations.
- Organización de Estados Iberoamericanos para a Educación, la Ciencias y la Cultura – OEI –. (2019). *Liderazgo Directivo. Dimensiones para el análisis de la normatividad sobre los directores y directoras escolares en Iberoamérica*. OEI.
- Peña, J., Weinstein, J., & Raczynski, D. (2018). Construcción y pérdida de la confianza de docentes: Un análisis de incidentes críticos. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 17(1). <https://doi.org/10.5027/psicoperspectivas-vol17-issue1-fulltext-1174>
- Schoorman, F. D., Mayer, F. C. & Davis, J. H. (2007). An integrative model of organizational trust: past, present and future. *Academy of Management Review*, 32, 344-354.
- Stoll, L. y Temperley, J. (2011). *Mejorar el liderazgo escolar. Herramientas de trabajo*. Ciudad de México. OCDE.
- Tschannen-Moran, M. (2014). *Trust matters: Leadership for successful schools*. (2nd Ed). CA: Jossey-Bass
- Tschannen-Moran, M., & Hoy, W. K. (2000). A multidisciplinary analysis of the nature, meaning, and measurement of trust. *Review of Educational Research*, 70 (4), 547-593.
- Van Maele, D., Forsyth, P. B., & Van Houtte, M. (Eds.). (2014). Trust and school life: The role of trust for learning, teaching, leading, and bridging. *Springer*.
- Yukl, G. (2008). *Leadership in organizations*. Prentice Hall.

