

# ¿Quiénes dirigen las instituciones educativas en Cali? Perfil de los directivos docentes en colegios públicos y privados de estratos 1 a 4

Norbella Miranda

Universidad de San Buenaventura – Cali,  
Colombia.  
norbellam@hotmail.com

Luz Eugenia Ramírez

Universidad de San Buenaventura – Cali,  
Colombia.  
luzeugeniaramirez@hotmail.com

## Resumen

*El objetivo de este artículo es proveer una descripción del perfil de los administradores de la educación que laboran en instituciones públicas y privadas de educación básica y media de estratos 1 a 4 en la ciudad de Santiago de Cali, a través de los rasgos demográficos, socioeconómicos, académicos y profesionales. El artículo es producto de una investigación sobre las condiciones de implementación de la política educativa colombiana Programa Nacional de Bilingüismo. Para el estudio se empleó una encuesta que fue respondida por 70 administradores escolares de 46 instituciones educativas de la ciudad. Los resultados mostraron que el perfil típico del administrador escolar corresponde a mujeres entre los 50 y 60 años que tuvieron contacto con el idioma inglés durante sus estudios de básica secundaria, tienen título de Especialización como máximo nivel de formación alcanzado y cuentan con experiencia profesional superior a 11 años. Se hallaron diferencias entre los sectores público y privado: en el primero los directivos tienen un nivel más alto de formación académica y mejores salarios. Los resultados sugieren que se necesita mayor apoyo a la formación de los directivos del sector privado y un mejor reconocimiento económico a la labor desempeñada por los directivos docentes en ambos sectores.*

## Palabras clave

Administradores de la educación, administración de la educación, estructura administrativa de la educación, enseñanza privada, enseñanza pública, política educacional, Cali (Fuente: Tesoro de la Unesco).

Recepción: 2011-05-13 | Aceptación: 2011-10-18

Para citar este artículo / To reference this article / Para citar este artigo

Miranda, N. & Ramírez, L. E. (2011). ¿Quiénes dirigen las instituciones educativas en Cali? Perfil de los directivos docentes en colegios públicos y privados de estratos 1 a 4. *Educ. Educ.* Vol. 14, No. 3, 559-576.

## Who Runs the schools in Cali? A Profile of Public and Private School Administrators in Lower Income Areas

### Abstract

*The article describes the profile of administrators at public and private elementary and secondary schools in the city of Santiago de Cali (Colombia), specifically schools lower income areas (economic brackets one to four) The profiles are based on demographic, socioeconomic, academic and professional characteristics. The article is the result of a study on conditions surrounding implementation of the educational policy outlined in Colombia's National Bilingual Program. A survey was conducted and 70 administrators at 46 schools in the city responded. The results show school administrators are typically women between 50 and 60 years of age who had contact with the English language during their basic secondary studies, possess a specialization degree at the very most, and have more than 11 years of professional experience. Differences were found between the public and private sectors. In the former, administrators tend to have a higher degree of academic training and better wages. The results suggest the need for more support to train administrators in the private sector, along with better pay for the job being done by teaching administrators in both sectors.*

### Keywords

School administrators, education administration, administrative structure of education, private teaching, public teaching, educational policy, Cali (Source: Unesco Thesaurus).

## Quem dirige as instituições educativas em Cali? Perfil dos diretores docentes em colégios públicos e particulares de classes baixa e média.

### Resumo

*O objetivo deste artigo é prover uma descrição do perfil dos administradores da educação que trabalham em instituições públicas e particulares de educação básica e média de classes baixa e média na cidade de Santiago de Cali, por meio dos traços demográficos, socioeconômicos, acadêmicos e profissionais. O artigo é produto de uma pesquisa sobre as condições de implementação da política educativa colombiana Programa Nacional de Bilinguismo. Para o estudo, empregou-se uma enquete que foi respondida por 70 administradores escolares de 46 instituições educativas da cidade. Os resultados mostraram que o perfil típico do administrador escolar corresponde a mulheres entre 50 e 60 anos que tiveram contato com o idioma inglês durante seus estudos fundamental e médio, têm título de Especialização como máximo nível de formação alcançado e contam com experiência profissional superior a 11 anos. Encontraram-se diferenças entre os setores público e particular: no primeiro os diretores têm um nível mais alto de formação acadêmica e melhores salários. Os resultados sugerem que é necessário maior apoio na formação dos diretores do setor particular e um melhor reconhecimento econômico ao trabalho desempenhado pelos diretores docentes em ambos os setores.*

### Palavras-chave:

Administradores da educação, administração da educação, estrutura administrativa da educação, ensino particular, ensino público, política educacional, Cali (Fonte: Tesouro da Unesco).

## Introducción

El papel que desempeñan los administradores escolares ha sido descrito como fundamental para el desarrollo de los establecimientos de enseñanza, el logro académico de los alumnos (Edmonds, 1979; Sandoval y otros, 2008) y el desempeño y progreso de los docentes bajo su supervisión (Ediger, 2009). El administrador escolar es la persona encargada de trazar, al lado de la comunidad educativa, el norte que guiará las acciones de la institución. Asimismo, es quien ejerce el liderazgo de la gestión en el cumplimiento de las acciones necesarias para alcanzar las metas y objetivos institucionales (Unesco, 2009; Lorenzo, 2004, 2005). En la literatura el administrador escolar ha sido definido como líder (Weber, 1971; Maureira, 2004; Garbanzo y Orozco, 2010), gestor de cambios (García, 2002; Tejada, 2005) y modelo para la comunidad (Durante, s. f.; Shapira, Arar y Azaiza, 2011).

Investigaciones en países como España, Estados Unidos, China, Corea del Sur, Australia, Escocia, y en Latinoamérica en Argentina y Venezuela, describen a quienes dirigen sus colegios a partir de rasgos como edad, género, formación, experiencia en docencia y dirección, remuneración salarial, acceso al cargo y las expectativas de ingreso al empleo (Instituto Nacional de Evaluación y Calidad del Sistema Educativo, 2004; Padilla, 2008; Sacristán, 1995; McCormick Tribune Center for Early Childhood Leadership: National Louis University, 2008; National Center for Education Statistics, 2009; Su, Adams & Mininberg, 2000; Kim, & Kim, 2005; Su, Gamage, & Mininberg, 2003; Wilson, 2008; Dirección Nacional de Información y Evaluación de la Calidad Educativa, 2008). En Colombia, sin embargo, no se encuentran estudios sistemáticos que describan el perfil de las personas que orientan y administran nuestros establecimientos de enseñanza.

El propósito de este informe responde a la pregunta sobre quiénes son esas personas y si existen diferencias entre los sectores público y privado y, en ese sentido, presenta una descripción del perfil a través de los rasgos demográficos, socioeconómicos, académicos y profesionales de los administradores escolares, también llamados directivos docentes en el contexto colombiano, que laboran en instituciones educativas

públicas y privadas de tradición monolingüe, pertenecientes a los estratos 1 a 4 en la ciudad de Santiago de Cali. El estudio es derivación de una investigación interinstitucional de la Universidad del Valle y la Universidad de San Buenaventura Cali, auspiciada por Colciencias, cuyo objetivo general es describir y analizar las condiciones de implementación del Programa Nacional de Bilingüismo (PNB<sup>1</sup>) en instituciones de educación básica y media<sup>2</sup> de la ciudad, para lo cual se consideraron otros factores como infraestructura escolar, recursos y materiales de trabajo, gestión de los directivos docentes, perfil de los estudiantes y profesores, y actitudes y expectativas de directivos, profesores, estudiantes y padres frente al PNB.

## Materiales y métodos

El trabajo colaborativo entre profesores de la Universidad del Valle y la Universidad de San Buenaventura se inició a finales del 2008, a partir de conversaciones acerca de las condiciones de implementación de la política educativa del PNB en instituciones de estratos socioeconómicos que no son considerados de élite. Las discusiones giraron alrededor de distintos aspectos involucrados en la puesta en marcha del PNB y que podrían haber sido desatendidos en la emisión de la política: factores sociodemográficos de los grupos humanos involucrados, pedagógicos e institucionales. En consecuencia, el grupo decidió hacer un estudio exploratorio de diseño mixto para describir

1 El PNB es una política educativa lingüística colombiana emitida en el 2004, cuya meta en relación con la educación básica y media es que, al año 2019, los estudiantes alcancen un nivel de competencia intermedio (B1) en inglés al completar grado 11°.

2 La educación básica y media incluye desde el grado 1° hasta el 11°. El sistema educativo colombiano está dividido en niveles para la educación formal así: preescolar (3 grados); básica primaria (grados 1° a 5°); básica secundaria (6° a 9°); media académica o técnica (10° y 11°); y superior (técnica profesional: 2 años, tecnológica: 3 años, profesional: 4 o 5 años y posgrados: especialización, maestrías, doctorados y pos-doctorados).

y analizar las condiciones de implementación del PNB en instituciones educativas de nivel básico y medio de Cali. La investigación se inició oficialmente con el apoyo de las instituciones involucradas y de Colciencias en 2010, y la recolección de la información se hizo durante mayo a septiembre del mismo año.

Para la selección de la muestra se usó la base de datos de colegios de la ciudad de la Secretaría de Educación Municipal (SEM) y se tuvieron como criterios de selección la localización (al menos una institución educativa pública y una privada en cada una de las 22 comunas), el estrato según su ubicación y la facilidad de acceso para los investigadores. Para la identificación del perfil de administradores escolares se contó con una muestra de 70 directivos docentes, 35 de ellos laboran en 24 instituciones públicas y 35 en 22 privadas. El administrador escolar, o directivo docente como lo denomina el Ministerio de Educación Nacional, se precisó en el estudio como la persona encargada de liderar procesos académicos en la institución y que ejerce cargos asociados a labores directivas, como el rector y los coordinadores académicos (MEN, 2002a) y cargos asociados a labores de jefatura, como jefes de área (Fundación Chile, 2007).

El concepto de perfil se definió como el conjunto de rasgos sistematizados que caracterizan a un grupo de personas o población (Aguilar y otros, 2006), y para el estudio se incluyeron variables referidas a aspectos demográficos (edad, género, estado civil, personas en el hogar), socioeconómicos (ingreso salarial, estrato de la vivienda, comuna donde habita), de formación (área de formación profesional, nivel educativo más alto alcanzado, formación en lengua inglesa y en el área administrativa) y profesionales (experiencia laboral, tipo de contrato, acceso al cargo). En consecuencia, para la recolección de la información se diseñó una encuesta dividida en tres secciones: a) datos del colegio, en donde se precisa el sector (público o privado), la comuna donde se ubica y el estrato en el que se localiza; b) perfil demográfico y socioeconómico del directivo docente, y c) perfil académico y profesional del directivo.

Para el procesamiento de la encuesta se usó el programa de *software* SPSS, que permitió el análisis cuan-

titativo descriptivo para observar frecuencias, la media aritmética como medida de tendencia central y las relaciones entre variables.

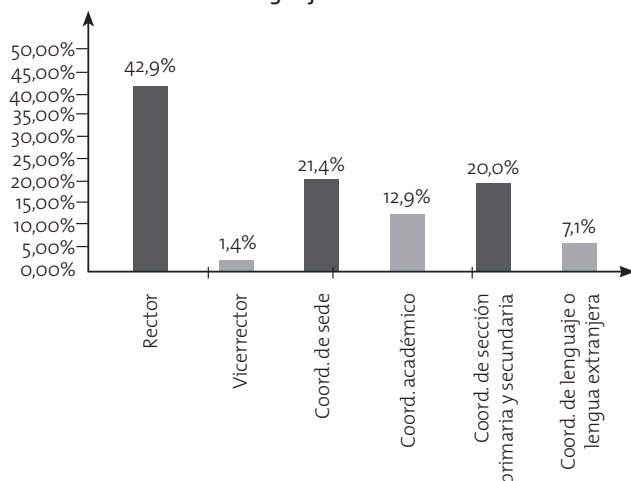
## Resultados y análisis

A partir de los resultados arrojados por la encuesta aplicada se encontró que el perfil típico del directivo docente de educación básica y media corresponde a mujeres entre 50 y 60 años, de clase social media, que viven en residencia propia, en una familia compuesta por cuatro personas, incluida su pareja. El directivo docente promedio cuenta con una experiencia profesional superior a 11 años, no tiene estudios en el extranjero y su primer contacto con el idioma inglés fue durante sus estudios de secundaria. Se hallaron algunas diferencias entre los sectores públicos y privados: en el primero los directivos tienen un nivel más alto de formación académica y mejores salarios.

La mayoría de los respondientes fueron rectores, y en menor número coordinadores y jefes de área (ver gráfica 1). El hecho de que haya más rectores que coordinadores respondiendo las encuestas se podría explicar por la función de representación de la institución que ellos ejercen. El rector no solo tiene la responsabilidad de dirigir “técnica, pedagógica y administrativamente” (MEN, 2002a: 2) el quehacer de la institución educativa, sino que también se ocupa de sus relaciones con el entorno. El coordinador, por su parte, le colabora al rector en las tareas propias de su cargo y con la disciplina de los estudiantes, mientras que el jefe de área por lo general se encarga de actividades académicas que tienen que ver con la planeación e implementación del diseño curricular del área.

A continuación se presentan los resultados de la investigación, organizados en tres grandes categorías: rasgos demográficos, académicos y profesionales, y socioeconómicos. Los resultados son discutidos inmediatamente a partir de las variables que componen las categorías.

Gráfica 1. Porcentaje de distribución de los directivos docentes de acuerdo con el cargo ejercido



### Rasgos demográficos

**Género.** La información demográfica de los directivos docentes encuestados se recoge en la tabla 1. Como se aprecia, las mujeres (55,7%) ocupan más puestos directivos en instituciones de educación primaria y secundaria que los hombres (44,3%), lo cual constituye un hallazgo interesante si se tiene en cuenta que la tendencia generalizada es que los hombres sean los encargados de estos puestos, a pesar de la feminización de la tarea docente (García, 1999; Sacristán, 1995; Carrasco, 2004). En China y Corea del Sur, por ejemplo, la presencia de los hombres en la dirección supera el 85% (Su, Adams & Mininberg, 2000; Kim, & Kim, 2005) mientras que en Australia y España la media está alrededor del 60% (Su, Gamage, & Mininberg, 2003; Instituto Nacional de Evaluación y Calidad del Sistema Educativo, 2004). En contextos de educación superior, la tendencia de asignar cargos directivos preferiblemente a hombres permanece y puede ser aún mayor en razón a las distintas disciplinas y facultades (Lorenzo, Sola y Cáceres, 2007).

La presencia de mujeres en la administración escolar en Cali se puede comparar con otros países en América, como Argentina en donde predomina la dirección femenina (62%) (Dirección Nacional de Información y Evaluación de la Calidad Educativa, 2008)

y Estados Unidos, país en el que la distribución del cargo de directivos entre géneros es igual para la enseñanza pública y ligeramente mayor para las mujeres en la enseñanza privada (National Center for Education Statistics, 2009). Los datos de este estudio sugieren que, en forma similar, en Cali existe más equidad de género en los cargos de administración escolar en instituciones de educación primaria y secundaria que en otras partes del mundo, especialmente si se tiene en cuenta que la población de la ciudad está constituida por un 47,7% de hombres y un 52,3% de mujeres (Departamento Administrativo de Planeación. Alcaldía de Santiago de Cali, 2011a). En Escocia la presencia mayor de mujeres en la dirección de centros educativos (92%) está asociada al tamaño de las instituciones (Wilson, 2008); a medida que el centro crece en número de estudiantes, la presencia de mujeres en cargos directivos disminuye. En los establecimientos de enseñanza de Cali el número de estudiantes no parece tener relación directa con el género del directivo, y se encuentran indistintamente mujeres en la dirección en instituciones de 45 estudiantes y también de más de 1.000 estudiantes.

**Edad.** El mayor número de directivos docentes se encontró en el rango de 50 a 60 años (41,42%) y el promedio está por encima de 40 años (82,84%). La tendencia de edad a nivel internacional muestra que los directivos son mayores de 40 años, sin embargo el promedio en estas edades varía de país a país: Estados Unidos: 67,4%, China: 88% (Su, Adams & Mininberg, 2000), Australia: 98% (Su, Gamage, & Mininberg, 2003) y Corea del Sur: 100% (Kim, & Kim, 2005). Los estudios internacionales explican la variación en términos de los criterios de selección para los cargos administrativos en educación; en Estados Unidos, por ejemplo, se valoran más los títulos, lo que permitiría que personas más jóvenes tuvieran al acceso al cargo siempre y cuando cuenten con el título

deseable; mientras que en territorios asiáticos, la antigüedad es un factor determinante, lo cual está ligado a la edad. En nuestro país, los criterios de selección conjugan formación, competencias y experiencia en docencia. La estructura de edades marcó diferencias entre los sectores público y privado: se identificó una disminución de la edad en directivos docentes de colegios privados, al registrarse un 21,43% en el rango de 40 a 49 años, frente al 14,28% de directivos de colegios públicos y, adicionalmente, 5,71% entre los 29 años o menos. En la enseñanza pública no hubo ocurrencias en este último rango. El ascenso al cargo de directivo docente en instituciones educativas públicas parecería estar más asociado a la experiencia que en las privadas.

*Estado civil y miembros en el hogar.* Más de la mitad de los directivos docentes viven en pareja (62,85%), aunque en el sector privado parecen ser menos conservadores: se registró que solo el 2,86% están casados frente al 25,71% de los directivos de colegios públicos. Adicionalmente, el 7,14% de los directivos de colegios privados están divorciados o separados, a diferencia del 2,86% de los que laboran en colegios públicos. Los directivos de las instituciones privadas presentaron un menor número de miembros en su hogar y menos personas a su cargo. Estos valores podrían estar asociados a la estabilidad laboral y a la remuneración, como se verá más adelante en los rasgos socioeconómicos.

Tabla 1. Rasgos demográficos de los directivos docentes

Descripción		Total directivos docentes (%)	Directivos en el sector público (%)	Directivos en el sector privado (%)
Género	Hombres	44,30	22,86	21,44
	Mujeres	55,70	27,14	28,56
Edad	29 años o menos	5,71	0	5,71
	De 30 a 39 años	10	4,29	5,71
	De 40 a 49 años	35,71	14,28	21,43
	De 50 a 59 años	41,42	27,14	14,28
	60 años o más	5,71	4,29	1,42
Estado civil	Soltero (a)	25,71	11,43	14,28
	Unión libre	34,28	10	24,28
	Casado (a)	28,57	25,71	2,86
	Separado (a)	7,14	1,43	5,71
	Divorciado (a)	2,85	1,43	1,43
	Viudo (a)	1,43	0	1,43

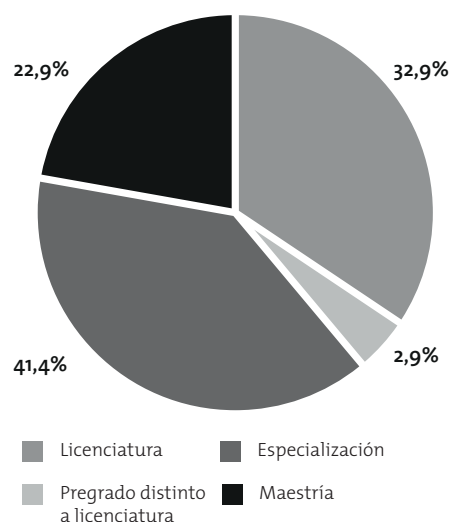
Descripción		Total directivos docentes (%)	Directivos en el sector público (%)	Directivos en el sector privado (%)
Número de miembros del hogar	1 persona	5,71	5,71	0
	2 personas	20	4,29	15,72
	3 personas	18,57	7,14	11,43
	4 personas	30	20	10
	5 personas	14,28	7,14	7,14
	6 personas	1,43	0	1,43
Número de personas a cargo	1 persona	22,85	8,57	14,28
	2 personas	22,85	12,85	10
	3 personas	15,71	11,43	4,28
	4 personas	7,14	1,43	5,71
	5 personas	1,43	1,43	0
	Ninguna	10	10	0
	N.I.	20	4,28	15,72

### Rasgos académicos y profesionales

**Formación.** El 41,4% de los directivos docentes ha realizado estudios de especialización, el 32,9% tiene la licenciatura y el 2,9% tiene título de pregrado en áreas distintas a educación como máximo grado de escolaridad alcanzado. El 22,9% de los encuestados ha terminado una maestría, y ningún directivo dijo tener estudios a nivel de doctorado (ver gráfica 2).

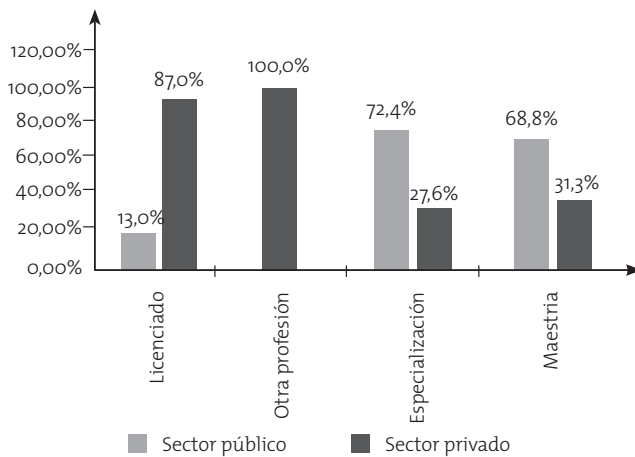
Como tendencia, los directivos docentes de las instituciones públicas cuentan con un nivel más alto de estudios que aquellos de colegios privados: del grupo de administradores escolares con especialización, el 74,4% pertenecen a la enseñanza pública, y del grupo de magisteres el porcentaje corresponde al 68,8% (ver gráfica 3). Una posible interpretación de estos datos sugiere que los directivos del sector público podrían verse más motivados para realizar estudios de posgrados en vista de que les son reconocidos salarialmente a través del Estatuto de Profesionalización Docente, y además

Gráfica 2. Nivel educativo máximo de los directivos docentes



cuentan con el mecanismo de comisión de estudios que les permite recibir remuneración hasta por un periodo de dos años mientras cursan estudios formales (MEN, 2002a). Esto por lo general no ocurre en el sector privado, lo cual podría dificultar la posibilidad de continuar la formación posgradual formal.

**Gráfica 3. Comparación entre sectores público y privado del nivel educativo máximo de los directivos docentes**



*Formación para la dirección.* En general, los directivos docentes encuestados se han preparado para el cargo a través de formación académica formal como cursos, diplomados o posgrados (78,6%), estudio personal (25,7%) o acompañamiento del administrador escolar anterior (11,4%). La formación la han recibido en distintos momentos: antes de asumir el cargo (15,7%), después (28,6%) o antes y después (27%). En la literatura a nivel internacional, aunque se registran distintas experiencias de formación relativas a la posesión del cargo –en España, por ejemplo, el 67% de los directivos recibió formación para ejercer la dirección (Instituto Nacional de Evaluación y Calidad del Sistema Educativo, 2004), mientras que en Australia este mismo porcentaje corresponde a quienes no la han tenido–, en términos generales la tendencia había sido el modelo de aprendizaje tradicional, en el que los futuros líderes escolares se preparaban en el ejercicio del cargo al escalar posiciones (Unesco, 2009). Recientemente esta tendencia ha varia-

do hacia la creación y exigencia de formación en dirección formal previa al ejercicio del cargo (Su, Gamage & Mininberg, 2003), aunque en algunas situaciones, como en instituciones rurales pequeñas en Escocia, esta exigencia no se cumple (Wilson, 2008).

En Colombia, el Decreto 1278 de 2002 del Ministerio de Educación Nacional (MEN) estipuló que, para optar al cargo de directivo docente en las instituciones públicas, se debía poseer título de licenciado en educación o título profesional, y cinco años de experiencia para coordinador o seis para rector. Más tarde, en el 2006 el MEN reglamentó esta ley mediante el Decreto 3982 y determinó que el perfil para los cargos de directivo docente en los establecimientos educativos estatales debía considerar “el dominio y habilidades sobre planeación y visión organizacional, gestión académica, gestión de personal y de recursos, evaluación institucional, seguimiento y control, compromiso institucional, trabajo en equipo, mediación de conflictos, relaciones interpersonales, toma de decisiones y liderazgo” (MEN, 2006: 3). Como se puede apreciar, aunque aún no se exigen estudios formales previos en administración o dirección escolar, sí se demandan las competencias asociadas. Esto podría explicar el porcentaje de preparación para el cargo de los directivos encuestados.

*Acceso y ejercicio en el cargo.* Los directivos docentes encuestados tienen en promedio 11 años o más de ejercicio en el cargo (37,1%) o entre uno y cinco años (35,7%), no encontrándose diferencias significativas entre sectores. Por otro lado, y como era de esperarse, el acceso al cargo difirió entre enseñanza pública y privada: en la primera el porcentaje mayor de directivos llegó al cargo a través de concurso de méritos (57,1%), mientras que en la enseñanza privada los directivos fueron elegidos por designación de la junta directiva o la administración (37,1%). En países como Alemania y Francia también se accede al cargo a través de concurso público de



méritos; en otros, como Noruega, Suecia y Finlandia, una comisión de notables propone candidatos a los centros educativos para que el consejo escolar decida (Álvarez, 2003). En China, donde el salario del directivo está por debajo de los docentes, la asignación al cargo es impuesta por las autoridades y el candidato no tiene la opción de decidir si quiere aceptar (Su, Adams & Mininberg, 2000). El concurso de méritos aplicado en Colombia para la enseñanza pública parecería ser una buena práctica en la medida en que se postulan quienes realmente quieren asumir el cargo, y el sistema se asegura de que los candidatos cumplan con los requisitos para el mismo.

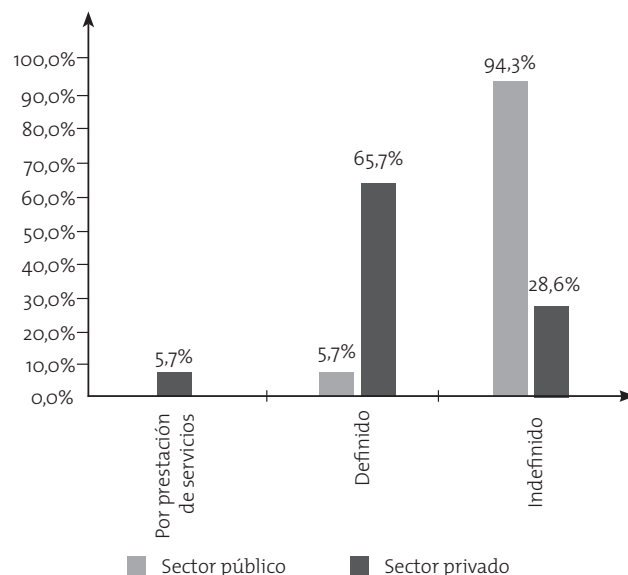
**Tipo de contrato.** El identificado está marcado por la diferencia entre sectores (ver gráfica 4). En las instituciones públicas casi todos los directivos (94,3%) tienen contrato a término indefinido, en contraste con los pocos directivos de colegios privados que tienen este tipo de contrato (5,7%). En la enseñanza privada priman los contratos a término definido (65,7%). Se podría concluir que la gran mayoría de los directivos docentes de colegios públicos gozan de estabilidad laboral. El directivo en la enseñanza pública, a diferencia de aquel del sector privado, a quien podría no renovársele el contrato al año siguiente, solo puede ser retirado del servicio por causas específicas como la supresión del cargo, la pérdida de la capacidad laboral, destitución o desvinculación como consecuencia de investigación disciplinaria, el abandono del puesto, por orden o decisión judicial y la exclusión del escalafón como consecuencia de calificación no satisfactoria en la evaluación o de desempeño (MEN, 2002a). La inestabilidad laboral es un factor de preocupación que no tendrían, en teoría, la mayoría de los servidores públicos, pero que sí estaría presente entre los directivos de instituciones educativas privadas (ver gráfica 4).

### Rasgos socioeconómicos

**Remuneración salarial.** Los resultados mostraron que el 61,4% de los salarios de los directivos docentes encuestados están concentrados en el rango de tres a cinco salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMMLV<sup>3</sup>),

3 En el 2010, año en que se hizo este estudio, el SMMLV estaba en \$515.000 COP (aproximadamente US\$ 289).

Gráfica 4. Comparación entre sectores público y privado del tipo de contrato de los directivos docentes

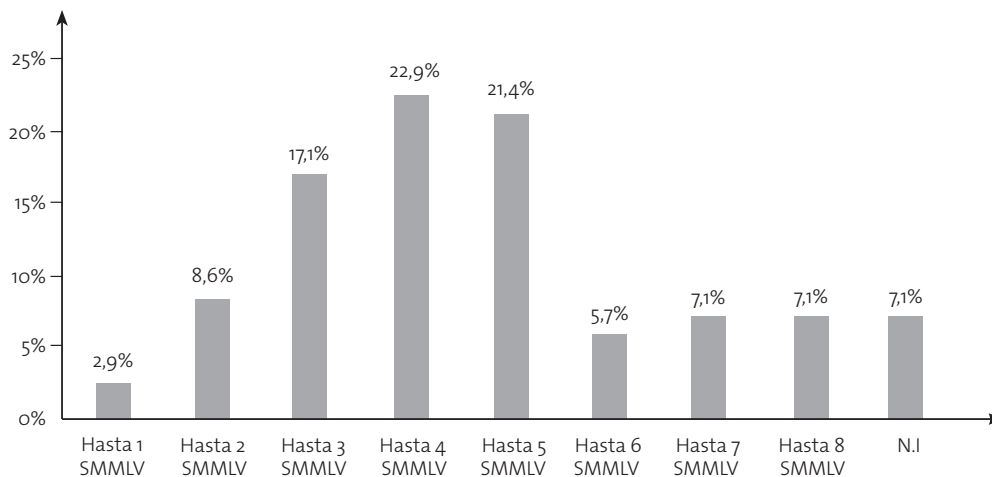


con un porcentaje ligeramente mayor para cuatro SMMLV (22,9%), como lo muestra la gráfica 5. La remuneración máxima registrada fue de ocho SMMLV (7,1%) y la mínima de un SMMLV (2,9%) (ver gráfica 5).

Para analizar los salarios de los directivos docentes es necesario partir del supuesto de que quienes ejercen estos cargos son, en esencia, educadores, por lo general profesores que optan por el ejercicio de cargos administrativos a los que acceden a través de distintos mecanismos. De hecho, el decreto que rige para el ingreso, la permanencia, el ascenso y el retiro de los docentes del sector público cubre a los directivos docentes (MEN, 2002a).

Investigaciones muestran que la compensación económica para los profesionales de la educación es baja en comparación con otras áreas del conocimiento y de ocupación. En países como Australia y China, por ejemplo, los salarios de los educadores ocupan el lugar más bajo en el escalafón de ocupaciones, y en China los salarios de los administradores escolares están aún por

Gráfica 5. Salario mensual devengado por los directivos docentes



debajo del de los docentes (Su, Gamage, & Mininberg, 2003; Su, Adams & Mininberg, 2000). En Argentina, el acceso a otros empleos o trabajos con mayores ingresos se constituye en la segunda razón por la cual los directivos abandonan el campo de la educación (Dirección Nacional de Información y Evaluación de la Calidad Educativa, 2008). En Colombia la situación no es distinta: los salarios de los profesionales en educación son, en promedio, los segundos más bajos, solo por encima de la carrera de Artes, y tres puestos más arriba cuando se obtiene título de posgrado (*Portafolio*, 2009). Un estudio realizado auspiciado por Unesco sobre los planeadores educativos en distintos niveles en los ministerios de educación de 42 países de África, Asia, Medio Oriente y el Caribe encontró que la mayoría de ellos (61%) no estaban satisfechos con las condiciones salariales de su cargo (Ulleberg y De Grauwe, 2009), de lo cual se podría inferir que probablemente su remuneración no es alta.

Liang (1999) brinda una explicación a la diferencia salarial en razón del tiempo trabajado: en promedio los profesionales docentes laboran menos horas que quienes no se dedican a la enseñanza. La autora revela que los docentes latinoamericanos trabajan alrededor de 35 horas por semana, comparado con las aproximadas 50 horas de otros trabajadores. En Colombia, el Decreto 1850 de 2002, que legisla la jornada laboral para los

educadores del sector público, determina que los directivos docentes deben permanecer 40 horas semanales en el establecimiento de enseñanza (MEN, 2002b), mientras que la duración máxima legal de la jornada de trabajo para otros sectores es de 48 horas, de acuerdo con el Código Sustantivo del Trabajo, aunque el promedio de permanencia en las empresas es de 44 horas. Esta diferencia en horas de trabajo semanal, sumada a las cuatro semanas adicionales para periodo de vacaciones de los directivos docentes (estos tienen siete semanas de vacaciones al año, mientras que otros trabajadores tienen tres) explicaría la razón por la cual los educadores ganan menos. Un factor que no se considera en la sumatoria de horas de trabajo, sin embargo, es el tiempo que dedican los educadores por fuera de la jornada escolar para el ejercicio de sus labores y que podría exceder las 44 horas semanales de otros trabajadores.

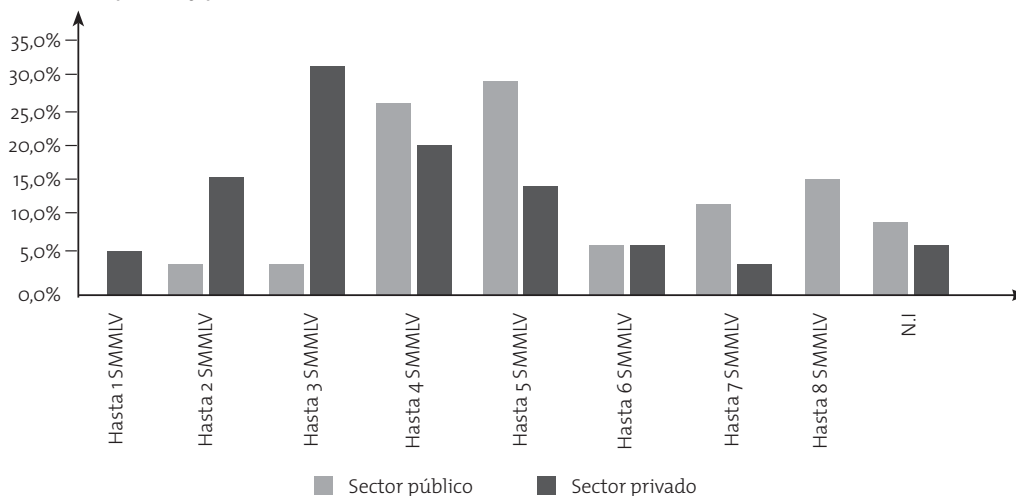
Ante la pregunta sobre si el directivo docente tiene trabajos adicionales al de la institución, el 58,6% contestó de manera negativa, mientras que el 38,5% afirmaron atender entre uno y tres empleos más. De acuerdo con Saavedra (2000), en el gremio de la educación, a diferencia de

otros, es más frecuente tener un segundo empleo, lo cual se explicaría por los menores sueldos recibidos respecto de las expectativas de ingreso. En nuestro estudio, aunque se esperaba encontrar una relación inversa entre remuneración salarial y la tenencia de otros empleos, al establecer la correlación se halló que no necesariamente quien devenga menos es quien atiende otros trabajos. La razón por la cual los directivos docentes sostienen trabajos adicionales no pudo ser establecida a través de los datos obtenidos, y este asunto se constituye en un tema interesante de averiguación para futuros trabajos.

Al discriminar la asignación salarial por sectores, se observó que los sueldos de los directivos de colegios privados estuvieron entre tres y cuatro SMMLV (51,4%), mientras que en los públicos el mayor promedio de

los salarios oscila entre cuatro y cinco SMMLV (54,3%), siendo tres SMMLV el salario moda<sup>4</sup> para los colegios privados, y cinco SMMLV para los públicos. Otros datos que evidencian la diferencia salarial entre enseñanza pública y privada son los resultados en los rangos extremos presentados: en la enseñanza privada el 5,7% de los directivos devenga sólo un SMMLV y ninguno de ellos gana ocho SMMLV. En contraste, en la enseñanza pública no hay ningún directivo que gane un SMMLV, y en cambio hubo cinco ocurrencias para el rango de ocho SMMLV. La gráfica 6 muestra el contraste de la remuneración mensual entre sectores público y privado por trabajo en las instituciones educativas.

**Gráfica 6. Comparación del salario mensual devengado por los directivos docentes de acuerdo con los sectores público y privado**



Battle (2009) encontró que los salarios de los directivos docentes en el sector privado de Estados Unidos eran 33% menores que en el público. La brecha salarial entre sectores es explicada por Henke y otros (1997) a partir de las diferencias en educación y la experiencia, lo cual no se cumple para la muestra de esta investigación: cuando se comparte el nivel educativo, los salarios del sector público siguen siendo más altos (ver tabla 2), al igual que cuando se tiene la misma experiencia (ver tabla 3).

En el sector privado, el nivel de formación parecería no tener mayor injerencia en el salario; se observa, por ejemplo, que un directivo con título de licenciado puede devengar lo mismo que un magíster, y esto se cumple tanto para la asignación salarial mínima como para la máxima, mientras que en la enseñanza pública a mayor formación se recibe un mayor salario.

<sup>4</sup> La moda es el valor que aparece con mayor frecuencia entre los datos.

**Tabla 2. Comparación salarial entre sectores público y privado de acuerdo con la formación máxima**

Nivel educativo	Remuneración mínima (expresada en SMMLV)		Remuneración máxima (expresada en SMMLV)	
	Público	Privado	Público	Privado
Licenciatura	2	1	5	6
Especialización	3	3	8	5
Maestría	4	1	8	6

**Tabla 3. Comparación salarial entre sectores público y privado de acuerdo con la experiencia**

Experiencia	Remuneración mínima (expresada en SMMLV)		Remuneración máxima (expresada en SMMLV)	
	Público	Privado	Público	Privado
Entre 2 y 5 años	2	1	5	5
Entre 6 y 10 años	3	3	8	5
11 años o más	4	2	8	7

Una posible explicación para este fenómeno podría ser que mientras la asignación salarial en las instituciones privadas depende casi exclusivamente del ingreso por matrículas de estudiantes, en el sector público los salarios son decretados por el gobierno y están alineados con el escalafón docente que reconoce la formación.

*Vivienda, estrato y comuna de residencia.* El sueño de la casa propia se cristaliza en hogares que tienen ingresos suficientes para asumir su costo. El 74,3% de los directivos docentes encuestados viven en vivienda propia, ya sea pagada o con hipoteca, siendo el porcentaje de los directivos de instituciones públicas mayor (41,4%) que el de los privados (32,9%). Como consecuencia lógica, hay un mayor número de directivos docentes de instituciones privadas que viven en arriendo.

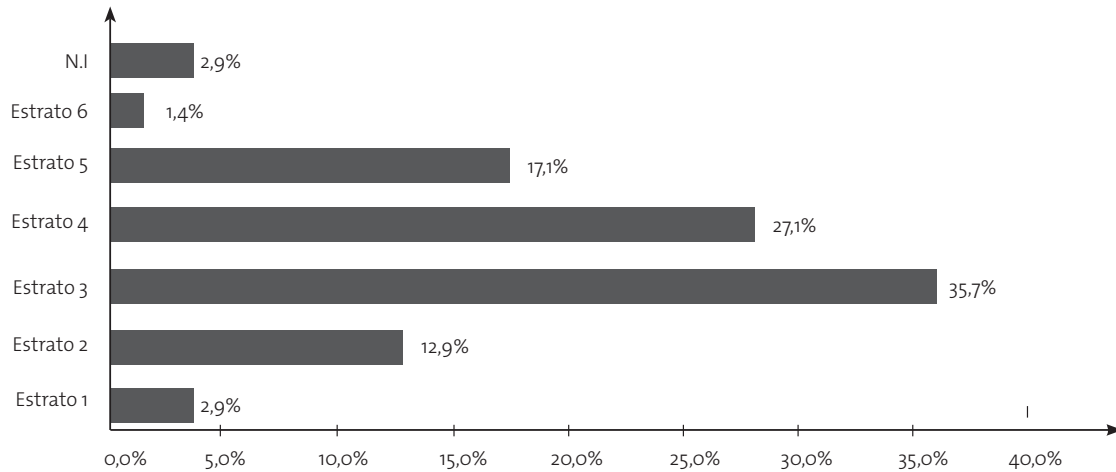
La estratificación socioeconómica permite, a través de las viviendas y su entorno, clasificar la población en estratos o grupos socioeconómicos diferentes (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, s. f.). En consecuencia, el estrato de la residencia del directivo do-

cente se constituye en una variable importante para la identificación de su perfil socioeconómico. Un rasgo claro de los administradores escolares es su pertenencia a las clases medias, al residir mayormente (35,7%) en viviendas ubicadas en estrato 3 (clase media baja) y en segunda instancia (27,1%) en estrato 4 (clase media). La gráfica 7 muestra los resultados relacionados con el estrato de residencia de los directivos docentes (ver gráfica 7).

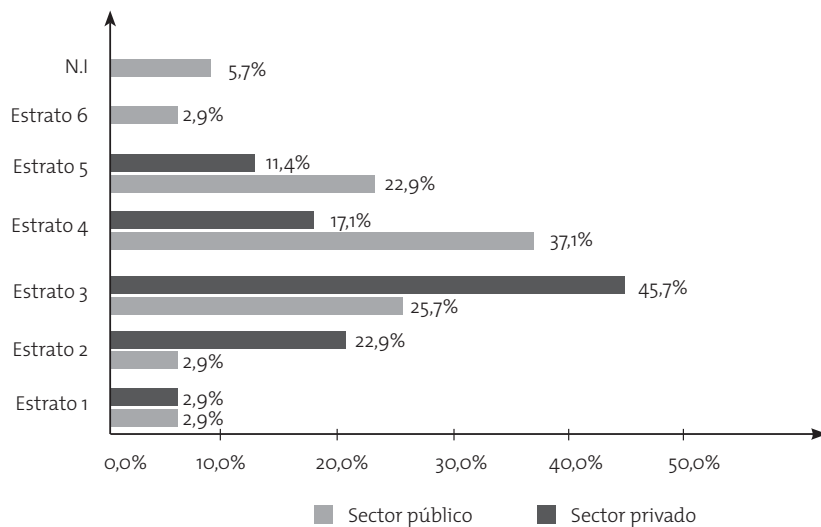
Cuando se revisa por sector público y privado, se encuentra que los directivos docentes que trabajan en colegios públicos viven principalmente en estrato 4, mientras que los que laboran en las instituciones privadas residen en estrato 3 (ver gráfica 8). Esta diferencia podría estar asociada a los salarios devengados.

Las comunas de residencia se suman al ingreso salarial y al estrato de residencia en tanto su caracterización muestra rasgos so-

Gráfica 7. Estrato de residencia de los directivos docentes



Gráfica 8. Comparación de estratos de residencia de los directivos docentes de acuerdo con los sectores público y privado



cioeconómicos de las personas que las habitan. Los datos mostraron que los directivos docentes habitan las distintas comunas de la ciudad, menos la comuna 22<sup>5</sup>, y todos los puntos cardinales, con excepción del oeste. Las comunas que más reúnen administradores escolares son la 17 en el sur (24,3%), la 10 en el centro (12,9%), la 5 en el norte y la 21 en el suroriente, cada una de estas

5 La comuna 22 está localizada en el sur de la ciudad y su estrato moda es el 6.

dos últimas con el 8,6%. En la comuna 17, con estrato moda 5, residen más directivos del sector público (20%) que privado (4,3%), mientras que en la comuna 21, con estrato moda 1 residen solo directivos del sector privado (8,6%) (Departamento Administrativo de Planeación - Alcaldía de Santiago de Cali, 2008b, c, d, e). Estos resultados confirman la brecha socioeconómica entre sectores público y privado.

## Conclusiones

El directivo docente se constituye en agente clave en el sistema educativo en la medida en que en sus manos residen la orientación y conducción de las instituciones educativas en la búsqueda de una educación de calidad. Su liderazgo influye en la efectividad de las escuelas. El directivo docente cuenta con la autoridad necesaria para planear, promover y dirigir innovaciones en las instituciones, probablemente necesarias, si se quieren alcanzar metas altas como las propuestas en el PNB. La identificación del perfil real y actual del directivo docente y sus condiciones laborales aquí presentados brindan una oportunidad única para conocer quiénes están al frente de nuestros colegios y en contacto directo con los estudiantes y docentes, dirigiéndolos e indicándoles el camino, a la vez que señala oportunidades de reflexión para el diseño de políticas enmarcadas en la calidad educativa que busca el MEN.

El perfil de los directivos de las instituciones educativas de Cali corresponde a mujeres entre 50 y 60 años de edad, con familias de cuatro personas, incluido el cónyuge, y a cargo de uno o dos miembros del hogar. Su formación académica máxima es principalmente a nivel de especialización, aunque si se discrimina entre sectores público y privado, los estudios más altos alcanzados por los directivos de instituciones privadas equivalen a la licenciatura. Los directivos han tenido algún tipo de formación para la dirección, que va desde autodidacta hasta estudios de posgrado. La formación académica parece tener mayor incidencia en la asignación del cargo y salarial en la enseñanza pública que en la privada, y a su vez, la remuneración menor en el sector privado podría estar asociada a una motivación más baja o menor número de posibilidades para adelantar estadios de posgrados.

El acceso al cargo, al igual que el tipo de contrato, difiere entre sectores: en el público se llega al cargo por

concurso de méritos y se obtienen contratos a término indefinido, mientras que en el privado la designación la hace la junta directiva o la administración. En ambos sectores, la experiencia está alrededor de los 11 años o más.

El directivo docente se distingue por pertenecer a la clase media, sin embargo hay una diferencia entre sectores: mientras que en las instituciones públicas el salario es un poco más alto y los directivos residen en estratos tres y cuatro, en las instituciones privadas se devenga un salario menor y se vive principalmente en estratos tres y dos. Este hallazgo resulta inquietante en la medida en que el directivo docente ejerce una función loable, no solo en su institución educativa sino en la sociedad: la de guiar a maestros y estudiantes en el camino de una educación que forma los sujetos de hoy y mañana. A partir de los resultados, se aboga entonces por el reconocimiento social y la consecuente reivindicación económica para los directivos docentes. Los salarios de estos deben ser atractivos para que quienes ejercen hoy la función se sientan satisfactoriamente compensados, y para que otros ciudadanos capaces sean incentivados a vincularse a la profesión docente.

Varios caminos de investigación se abren en relación con los administradores escolares y su actuación, entre otros, los estilos de dirección, las razones para buscar y/o aceptar el cargo y el grado de satisfacción en relación con sus puestos de trabajo. Las respuestas que se den a estas y otras preguntas brindarían un panorama más completo que ayude a la comprensión del trabajo del directivo docente.

## Bibliografía

Aguilar, S., Andía, C., Cañas, L., Cruz, A., Escobar, M., Hernández, L., Laguna, R & Torres, U. (2006). *Reflexiones en torno a la formación de trabajadores sociales en México. Estudio comparativo de 19 planes de estudio en nuestro el país*. México, DF: Universidad Nacional Autónoma de México. Recuperado en mayo del 2010 de <http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/070627194836-.html>.

- Álvarez, M. (2003). La dirección escolar en el contexto europeo. *Revista Organización y Gestión Educativa*, abril, pp. 1-7.
- Battle, D. (2009). *Characteristics of Public, Private, and Bureau of Indian Education Elementary and Secondary School Principals in the United States: Results from the 2007-08 Schools and Staffing*. National Center for Education Statistics, Institute of Education Sciences. Washington, DC: U.S. Department of Education. Recuperado en abril del 2011 de <http://nces.ed.gov/pubsw2009/2009323.pdf>.
- Carrasco, M. J. (2004). Análisis de los estilos directivos de las mujeres en centros escolares. *Revista Iberoamericana de Educación*, No. 33, vol. 3. Recuperado en abril del 2011 de <http://www.rieoei.org/deloslectores/658Carrasco.PDF>.
- Departamento Administrativo de Planeación. Alcaldía de Santiago de Cali (2008a). *Cali en cifras*. Recuperado en abril del 2011 de <http://planeacion.cali.gov.co/dapweb/index.asp>.
- Departamento Administrativo de Planeación - Alcaldía de Santiago de Cali (2008b). Plan de Desarrollo 2008-2011. Comuna 5. Recuperado en abril del 2011 de [http://planeacion.cali.gov.co/PlanDesarrollo/Planes\\_Territoriales/PERIODO%202008-2011/Comunas/Comuna%205.pdf](http://planeacion.cali.gov.co/PlanDesarrollo/Planes_Territoriales/PERIODO%202008-2011/Comunas/Comuna%205.pdf).
- Departamento Administrativo de Planeación - Alcaldía de Santiago de Cali (2008c). Plan de Desarrollo 2008-2011. Comuna 17. Recuperado en abril del 2011 de [http://planeacion.cali.gov.co/PlanDesarrollo/Planes\\_Territoriales/PERIODO%202008-2011/Comunas/Comuna%2017.pdf](http://planeacion.cali.gov.co/PlanDesarrollo/Planes_Territoriales/PERIODO%202008-2011/Comunas/Comuna%2017.pdf).
- Departamento Administrativo de Planeación - Alcaldía de Santiago de Cali (2008d). Plan de Desarrollo 2008-2011. Comuna 21. Recuperado en abril del 2011 de [http://planeacion.cali.gov.co/PlanDesarrollo/Planes\\_Territoriales/PERIODO%202008-2011/Comunas/Comuna%2021.pdf](http://planeacion.cali.gov.co/PlanDesarrollo/Planes_Territoriales/PERIODO%202008-2011/Comunas/Comuna%2021.pdf).
- Departamento Administrativo de Planeación - Alcaldía de Santiago de Cali (2008e). Plan de Desarrollo 2008-2011. Comuna 22. Recuperado en abril del 2011 de [http://planeacion.cali.gov.co/PlanDesarrollo/Planes\\_Territoriales/PERIODO%202008-2011/Comunas/Comuna%2022.pdf](http://planeacion.cali.gov.co/PlanDesarrollo/Planes_Territoriales/PERIODO%202008-2011/Comunas/Comuna%2022.pdf).
- Departamento Administrativo de Estadística Nacional (s. f.). *Estratificación socioeconómica*. Recuperado en abril del 2011 de [http://www.dane.gov.co/index.php?Itemid=281&id=93&option=com\\_content&sectionid=23&task=category](http://www.dane.gov.co/index.php?Itemid=281&id=93&option=com_content&sectionid=23&task=category).
- Dirección Nacional de Información y Evaluación de la Calidad Educativa (2008). *El perfil de los directores de escuela en la Argentina. Una revisión de los datos del Censo Nacional de Docentes 2004*. Buenos Aires: Diniece. Recuperado en junio del 2011 de <http://diniece.me.gov.ar/images/stories/diniece/publicaciones/boletin/5%20Boletin%202008.pdf>.
- Durante, R. (s. f.). *Valores y virtudes necesarias en el perfil del administrador educativo de hoy y del administrador del nuevo milenio. Una perspectiva axiológica de la calidad*. Ponencia, II Encuentro Internacional de Administradores Educativos, Universidad de Costa Rica.

- Ediger, M. (2009). The Principal in the Teaching and Learning Process. *Education*, 129, No. 4: 574-578.
- Edmonds, R. (1979). Effective Schools for the Urban Poor. *Educational Leadership*, vol. 37 (1): 15-18, 20-24.
- Fundación Chile (2007). *Manual de gestión de competencias para directivos, docentes y profesionales de apoyo en instituciones escolares. Perfiles de competencias directivas, docentes y profesionales de apoyo*. Programa Educación-Gestión Escolar. Santiago de Chile: Fundación Chile. Recuperado en junio del 2011 de <http://s3.amazonaws.com/lcp/ximecatalandocencia/myfiles/COMPETENCIAS-DOCENTES-FUND.-CHILE.pdf>.
- Garbanzo, G. M. y Orozco, V. H. (2010). Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos. *Revista Educación*, 34 (1): 15-29. Recuperado en junio del 2011 de <http://www.revista-educacion.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/viewFile/160/249>.
- García, L. (2002). *Perfil del personal directivo de educación básica*. Documento de trabajo. Departamento de Actualización, Subdirección Técnica, Coordinación Sectorial de Educación Primaria en el Distrito Federal, México. Recuperado en junio del 2011 de [http://redescolar.ilce.edu.mx/redescolar/lecturas\\_BB/perfil\\_personaldirectivo.pdf](http://redescolar.ilce.edu.mx/redescolar/lecturas_BB/perfil_personaldirectivo.pdf).
- García, T. (1999). Mujeres enseñantes en primaria: situación y obstáculos. *Kikiriki. Cooperación educativa*, No. 53: 24-28. Recuperado en junio del 2011 de [http://www.quadernsdigitals.net/index.php?accionMenu=hemeroteca.VisualizaArticuloIU.visualiza&articulo\\_id=1262&PHPSESSID=f3937080e5c4121206a55101e7fe273f](http://www.quadernsdigitals.net/index.php?accionMenu=hemeroteca.VisualizaArticuloIU.visualiza&articulo_id=1262&PHPSESSID=f3937080e5c4121206a55101e7fe273f).
- Henke, R., Choy, S., Chen, X., Geis, S. & Alt, M. N. (1997). *America's Teachers: Profile of a Profession, 1993-1994*. Washington: US Department of Education. Recuperado en junio del 2011 de <http://nces.ed.gov/pubs97/97460.pdf>.
- Instituto Nacional de Evaluación y Calidad del Sistema Educativo (2004). *Perfil del director de centros educativos*. Madrid: Inecse.
- Kim, S. & Kim, E. (2005). Profiles of School Administrators in South Korea. A Comparative Perspective. *Educational Management Administration & Leadership*, vol. 33 (3): 289-310.
- Liang, X. (1999). *Teacher Pay in 12 Latin American Countries: How does teacher pay compare to other professions, what determines teacher pay, and who are the teachers?* The World Bank. Recuperado en junio del 2011 de <http://www.thedialogue.org/PublicationFiles/Liang%2027-English.pdf>.
- Lorenzo, M. (2004). La función del liderazgo de la dirección escolar: una competencia transversal. *Enseñanza*, 22: 193-211.
- Lorenzo, M. (2005). El liderazgo en las organizaciones educativas: revisión y perspectivas actuales. *Revista Española de Pedagogía*, No. 232, pp. 367-388.
- Lorenzo, M., Sola, T. & Cáceres, M. del P. (2007). El liderazgo femenino en los cargos directivos: un estudio longitudinal en la Universidad de Granada (1990-2005). *Educación y Educadores*, vol. 10, No. 2: 177-194.



- Maureira, O. (2004). El liderazgo, factor de eficacia escolar, hacia un modelo causal. *REICE-Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 2 (1). Recuperado en abril del 2011 de <http://www.ice.deusto.es/rinace/reice/vol2n1/Maureira.pdf>.
- McCormick Tribune Center for Early Childhood Leadership (2008). *Who's caring for the kids? The status of early childhood workforce in Illinois 2008*. Illinois: National Louis University. Recuperado en junio del 2011 de [http://ceep.crc.illinois.edu/pubs/whos-caring/whos\\_caring\\_report\\_2008.pdf](http://ceep.crc.illinois.edu/pubs/whos-caring/whos_caring_report_2008.pdf).
- Ministerio de Educación Nacional (2002a). *Decreto 1278 de junio 19 de 2002*. Bogotá: Ministerio de Educación Nacional. Recuperado en junio del 2011 de [http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-86102\\_archivo\\_pdf.pdf](http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-86102_archivo_pdf.pdf).
- Ministerio de Educación Nacional (2002b). *Decreto 1850 de agosto 13 de 2002*. Bogotá: Ministerio de Educación Nacional. Recuperado en junio del 2011 de [http://menweb.mineduacion.gov.co/normas/concordadas/jeronimo/ley%20115%20OK/hipervinculos%20115/Decreto\\_1850\\_2002.pdf](http://menweb.mineduacion.gov.co/normas/concordadas/jeronimo/ley%20115%20OK/hipervinculos%20115/Decreto_1850_2002.pdf).
- Ministerio de Educación Nacional (2006). *Decreto 3982 de noviembre 11 de 2006*. Bogotá: Ministerio de Educación Nacional. Recuperado en junio del 2011 de [http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-112972\\_archivo\\_pdf.pdf](http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-112972_archivo_pdf.pdf).
- National Center for Education Statistics (2009). *Characteristics of Public, Private, and Bureau of Indian Education Elementary and Secondary School Principals in the United States: Results from the 2007-08 Schools and Staffing Survey*. Washington: US Department of Education. Recuperado en junio del 2011 de <http://nces.ed.gov/pubs2009/2009323.pdf>.
- Padilla M. T. (2008). Opiniones y experiencias en el desempeño de la dirección escolar de las mujeres en Andalucía. *RELIEVE*, v. 14, No. 1: 1-27. Recuperado en noviembre del 2010 de [http://www.uv.es/RELIEVE/v14n1/RELIEVEv14n1\\_1.htm](http://www.uv.es/RELIEVE/v14n1/RELIEVEv14n1_1.htm).
- Portafolio (2009). *Conozca cuánto ganan los profesionales de todas las carreras*. Recuperado en febrero del 2011 de [http://www.portafolio.com.co/finanzas/guias/educacion/ARTICULO-WEB-NOTA\\_INTERIOR\\_PORTA-5306968.html](http://www.portafolio.com.co/finanzas/guias/educacion/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-5306968.html).
- Saavedra, J. (2000). La situación laboral de los maestros respecto de otros profesionales: implicancias para el diseño de políticas salariales y de incentivos. En: *Ciber Docencia*. Ministerio de Educación. República del Perú. Recuperado en abril del 2011 de [http://www.ciberdocencia.gob.pe/index.php?id=659&a=articulo\\_completo](http://www.ciberdocencia.gob.pe/index.php?id=659&a=articulo_completo).
- Sacristán, G. (1995). *La dirección de centros: análisis de tareas*. Madrid: CIDE.
- Sandoval, L. Y., Camargo, M., Vergara, M., Quiroga, C., Pedraza, A. & Halima, F. C. (2008). Necesidades de formación de directivos docentes: un estudio en instituciones educativas colombianas. *Educación y Educadores*, vol. 11, No. 2: 11-48. Recuperado en junio del 2011 de <http://educacionyeducadores.unisabana.edu.co/index.php/eye/article/view/729/812>.

- Shapira, T, Arar, K. & Azaiza, F. (2011). 'They Didn't Consider Me and No-one Even Took Me into Account': Female School Principals in the Arab Education System in Israel. *Educational Management Administration & Leadership*, 39 (1): 25-43.
- Su, Z., Adams, J. & Mininberg, E. (2000). Profiles and preparation of urban principals. A comparative study between the USA and China. *Education and Urban Society*, vol. 32, No. 4: 455-480.
- Su, Z., Gamage, D. & Mininberg, E. (2003). Professional Preparation and Development of School Leaders in Australia and the USA. *International Education Journal*, vol. 4, No. 1.
- Tejada, (2005). El papel de los directivos ante la innovación. *Innovando. Revista del área de innovaciones educativas*, No. 35: 3-10. Recuperado en junio del 2011 de <http://destp.minedu.gob.pe/secundaria/nwdes/pdfs/revistaie35.pdf>.
- Unesco (2009). *The new roles of secondary school headteachers*. France: Unesco. Recuperado en julio del 2011 de <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001490/149057e.pdf>.
- Ulleberg, I. & De Grauwe, A. (2009). *An analysis of the status of educational planners*. París: Unesco e IIPE. Recuperado en julio del 2011 de [http://www.iipe.unesco.org/fileadmin/user\\_upload/Cap\\_Dev\\_Rethinking/pdf/AnalysisEdPlanners.pdf](http://www.iipe.unesco.org/fileadmin/user_upload/Cap_Dev_Rethinking/pdf/AnalysisEdPlanners.pdf).
- Weber, G. (1971). *Inner-City Children Can Be Taught to Read: Four Successful Schools*. CBE Occasional Papers, Number 18. Washington: Council for Basic Education. Recuperado en junio del 2011 de <http://www.eric.ed.gov/PDFS/ED057125.pdf>.
- Wilson, V. (2008). Headteachers of small Scottish primary schools: still a match for the job? *School Leadership and Management*, vol. 28, No. 5: 523-538.