

Número Especial
Estándares y Competencias en Gestión Educativa:
Perspectivas Globales, Comparativas y Críticas

archivos analíticos de
políticas educativas

Revista académica evaluada por pares, independiente,
de acceso abierto y multilingüe



Arizona State University

Volumen 27 Número 111

23 de septiembre 2019

ISSN 1068-2341

Estándares y Competencias en Gestión Educativa:
Perspectivas Globales, Comparativas y Críticas

Augusto Riveros

&

Wei Wei

Western University

Canada

Citación: Riveros, A., & Wei, W. (2019). Estándares y competencias en gestión educativa: Perspectivas globales, comparativas y críticas. *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 27(111). <https://doi.org/10.14507/epaa.27.4988> Este artículo forma parte del número especial, *Estándares y Competencias en Gestión Educativa: Perspectivas Globales, Comparativas y Críticas*, editado por Augusto Riveros and Wei Wei.

Resumen: En esta introducción al número especial, llamamos la atención sobre el renovado interés a nivel transnacional en la estandarización de los conocimientos, competencias y prácticas en gestión y liderazgo educativos. Reconociendo las convergencias temáticas en los marcos de estándar y competencia formulados en múltiples contextos nacionales e internacionales, señalamos la importancia de interrogar críticamente las movi­lidades y recontextualizaciones en estos discursos. En particular, sugerimos que el estudio de la implementación de reformas educativas sobre liderazgo y gestión escolar, merecen atención especial por parte de investigadores y legisladores. Las contribuciones

Página web: <http://epaa.asu.edu/ojs/>

Facebook: /EPAAA

Twitter: @epaa_aape

Artículo recibido: 16-8-2019

Revisiones recibidas: 22-8-2019

Aceptado: 22-8-2019

incluidas en este número especial revelan el estado actual del “giro hacia el liderazgo” en tanto fenómeno global, con análisis situados en diversos contextos lingüísticos, sociales y culturales.

Palabras clave: Estándares; competencias; liderazgo educativo; gestión educativa, movibilidades en política educativa

Standards and competency frameworks for school administrators: Global, comparative and critical perspectives

Abstract: In this introduction to the special issue, we highlight the increased transnational interest in standardizing the knowledge, competencies, and practices that relate to educational leadership. While acknowledging the thematic convergences in leadership standards and competency frameworks from heterogenous localities, we propose that it is critical to interrogate the policy mobilities and the recontextualization of the discourses that have contributed to the formulation and implementation of standards. To achieve this aim, this special issue stages a global dialogue about this global leadership turn by including a selection of articles that discuss the emergence and adoption of education leadership standards in diverse linguistic, social and cultural contexts.

Key words: Standards; competencies; education leadership; school administration, policy mobilities

Padrões e competências em gestão educacional: Perspectivas globais, comparativas e crítica

Resumo: Nesta introdução à edição especial, chamamos a atenção para o interesse renovado no nível transnacional na padronização de conhecimentos, habilidades e práticas em gestão e liderança educacional. Reconhecendo as convergências temáticas nas estruturas de padrões e competências formuladas em múltiplos contextos nacionais e internacionais, destacamos a importância de questionar criticamente as mobilidades e recontextualizações desses discursos. Em particular, sugerimos que o estudo da implementação de reformas educacionais sobre liderança e gestão escolar mereça atenção especial de pesquisadores e legisladores. As contribuições incluídas nesta edição especial revelam o estado atual da “virada para a liderança” como um fenômeno global, com análises localizadas em diversos contextos lingüísticos, sociais e culturais.

Palavras-chave: Padrões; competências; liderança educacional; gestão educacional; mobilidade na política educacional

Evaluando el Giro hacia el Liderazgo

Las reformas educativas recientes que ponen énfasis en el logro educativo y la consecución de resultados han generado una reconfiguración en la estructura escolar y la gestión educativa en numerosos países alrededor del mundo. Estimulados por programas de evaluación internacional como PISA y TIMSS, varios sistemas educativos han enfocado sus esfuerzos en adaptar las condiciones organizacionales para facilitar la medición de resultados, y específicamente, han enfocado sus esfuerzos en la movilización de las reformas educativas en el contexto escolar. Dentro de este nuevo marco de reforma escolar, la gestión y el liderazgo educativos ha sido posicionados como mecanismos ideales para garantizar la implementación de las nuevas políticas en educación. Consecuentemente, las funciones del director de centro, en tanto líder/gestor educativo, han sido reconceptualizadas para incluir responsabilidades directas sobre el aprendizaje de los estudiantes (Pont et al., 2008; Riveros, Verret, & Wei, 2016).

Un inusitado interés por identificar y sistematizar el conocimiento, competencias y prácticas relacionadas con el liderazgo y la gestión se ha manifestado en múltiples sistemas educativos. Este “giro hacia el liderazgo educativo” (Riveros, Newton & Burgess, 2017; Strain, 2009; Thorpe, 2019) es evidente en modelos que buscan estandarizar las prácticas de los directores de centro. Diversos

marcos de estándares y competencias en gestión y liderazgo educativos han sido formulados con el fin de facilitar la preparación y evaluación de directores. Algunos ejemplos incluyen el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (MBDLE) en Chile, el Marco Español para Buena Dirección escolar (MEBD) en España o los Estándares Profesionales para Líderes Escolares (*Professional Standards for Educational Leaders*; National Policy Board for Educational Administration, 2015) en los Estados Unidos. Como se demostrará más adelante, importantes investigaciones en este ámbito (Magno, 2013, Pont, 2008) han concluido que la mayoría de estos modelos presentan notables similitudes.

Los esfuerzos por homogenizar las prácticas de los directores escolares por medio de estándares y competencias han recibido numerosas críticas. Por ejemplo, se critica la aparente descontextualización de las prácticas de gestión y liderazgo y la falta de reconocimiento de influencia de las desigualdades sociales en la escuela (Davis, Gooden, & Micheaux, 2015; English, 2006; Niesche, 2013). Es más, la formulación de estándares de liderazgo y gestión educativa han sido vistos como un mecanismo disciplinario y una manifestación de la “governmentalidad” en educación (Usher & Edward, 1994). Estos críticos han argumentado que la estandarización de la dirección escolar normaliza y legitima conocimientos, valores y discursos relativos a las reformas educativas neoliberales.

De igual manera, una preocupación compartida por algunos de los artículos incluidos en este número especial es la necesidad de reconocer la influencia de la escuela en la reproducción de desigualdades de raza, género, discapacidad y clase social, entre otras. Dicha falta de reconocimiento tiene implicaciones fundamentales a la hora de preparar directores escolares, especialmente en contextos de desigualdad social. En respuesta a estas críticas, algunos sistemas educativos han empezado a revisar sus marcos. Tal es el caso de los Estándares Profesionales para Líderes Escolares (*Professional Standards for Educational Leaders*; National Policy Board for Educational Administration, 2015) en los Estados Unidos y los Estándares de Práctica Profesional de Alberta (*Alberta Professional Practice Standards*; Alberta Education, 2018) en la provincia de Alberta en Canadá. Este proceso de cambio continuo en la formulación de estándares y competencias en gestión y liderazgo educativos requieren un seguimiento permanente por parte de investigadores. Uno de los propósitos de este número especial es el de contribuir a este esfuerzo investigativo con una selección de estudios que comparan e interrogan modelos de estandarización en varios países.

La Movilidad de las Políticas Educativas

Varios investigadores han identificado importantes convergencias temáticas entre los estándares y competencias formulados en diferentes países. Algunos temas comunes incluyen: 1) el establecimiento de metas, visiones compartidas y la planificación del desarrollo escolar; 2) la mejora del logro académico; 3) el liderazgo pedagógico y la promoción del desarrollo profesional docente; 4) la efectividad escolar mediante la asignación de recursos; 5) fomentar la comunicación la colaboración entre los miembros de la comunidad educativa y por último, 6) la seguridad de la escuela (Ingvarson et al., 2006; Pont et al., 2008; Riveros et al., 2016; Walker, Bryant, & Lee, 2013; Wei, 2017).

De acuerdo con varios investigadores en educación internacional y comparada (Phillips & Ochs, 2004; Rizvi & Lingard, 2010; Steiner-Khamsi, 2004), la reciente proliferación de estándares y competencias es evidencia de una convergencia global en discursos y prácticas en reforma educativa. Esta convergencia global ha sido promovida, en gran medida, por discursos derivados de la Nueva Gestión Pública (O'Reilly & Reed, 2010), los cuales han enfatizado la descentralización, competición, y rendición de cuentas. La adopción de estos discursos es el producto de relaciones de poder, marcadas por intereses, conflictos y negociaciones entre diversos actores locales, nacionales y globales (Steiner-Khamsi, 2004).

Consecuentemente, para entender las movildades de las políticas educativas sobre liderazgo y gestión, es importante preguntarse: ¿por qué ciertos discursos se han movildado globalmente? Y ¿Cómo se recontextualizan estos discursos al nivel local? De acuerdo con Carney (2008) “la globalización contemporánea se caracteriza por ‘flujos’ que no son solo rápidos sino también ‘disyuntivos’, incorporando no solo nuevas posibilidades sino también inconsistencias y contradicciones” (p. 64) (Traducción del original). Con el fin de responder estas preguntas, este número especial ha adoptado una aproximación comparativa para analizar distintos modelos nacionales de estandarización en liderazgo y gestión educativa. Seguimos la estrategia de Magno (2013) quien analizó las influencias neoliberales en el “panorama de políticas” (*polyscape*) en liderazgo educativo. En su estudio, Magno investigo cinco casos de estandarización (Azerbaián, los Estados Unidos, Mongolia, Pakistán y Suiza), identificando las influencias globales que han influenciado la formulación de estándares en estos países. Algunas de estas influencias incluyen, procesos de descentralización, las mediciones internacionales y los nuevos mecanismos de rendición de cuentas enfocados en la dirección escolar.

Este Número Especial

Los artículos seleccionados para este número especial de AAPE ofrecen perspectivas contemporáneas sobre el giro hacia el liderazgo. Los estudios incluidos ejemplifican diversos contextos nacionales, ofreciendo la oportunidad de comparar y contrastar diferentes manifestaciones del movimiento hacia la estandarización de la gestión y el liderazgo educativos. Una característica adicional de esta colección de artículos es la inclusión de investigaciones situadas en diferentes contextos, sociales, culturales y lingüísticos como Chile, España, Estados Unidos, México y Quebec. Esta selección de artículos tiene como propósito animar conversaciones globales y sobre estándares, así como conectar literaturas situadas en diversos contextos. Eacott (2015) nos recuerda que el “liderazgo’ puede ser mas bien un constructo socio-geográfico particular, en lugar de universal” (traducción del original; p. 33). El mismo sentimiento es compartido por Magno (2013) quien ha observado que el movimiento de estandarización en gestión y liderazgo se originó en los países anglosajones y rápidamente se difundió hacia otros contextos nacionales y culturales alrededor del mundo. Aun cuando esta rápida difusión puede ser interpretada como una forma de colonialismo epistemológico (Eacott, 2015), cultural o ideológico, se requiere mas investigación para determinar las formas en las que estos constructos son reinterpretados y adoptados en los contextos locales. Las contribuciones incluidas en este número especial ofrecen perspectivas valiosas para entender el impacto de las reformas educativas sobre el liderazgo y gestión en diferentes espacios nacionales y globales.

Hemos organizado los manuscritos de este número especial en dos grupos, con base en la orientación metodológica del estudio. Reconocemos de antemano que este orden es arbitrario dado que existen yuxtaposiciones entre los distintos ensayos. El primer grupo incluye investigaciones enfocadas en la comparación entre estándares, tales como Larochelle-Audet et al. (Quebec, Australia, California, Columbia Británica, Estados Unidos, Inglaterra, Nueva Zelanda y Texas), y Díaz Delgado y García Martínez (España y México). El segundo grupo incluye investigaciones centradas en casos específicos, por ejemplo, Bolivar (España); Childs et al. (Estados Unidos), Lambert y Bouchama (Quebec), y Rivero et al. (Chile). Evidentemente, la organización de este número especial no es mas que una estrategia encaminada a fomentar conversaciones sobre estándares y competencias a nivel global. Animamos a los lectores a identificar nuevas conexiones entre los artículos de este número.

EL primer ensayo, escrito por Larochelle-Audet, Magnan, Potvin, & Doré, propone una comparación entre los estándares de competencia en Quebec y otros marcos, tales como los de

Australia, California, Columbia Británica, Estados Unidos, Inglaterra, Nueva Zelanda y Texas. Este estudio investiga las formas en las que los modelos de estándar y competencia tienen en cuenta factores asociados con equidad social. Con base en su análisis, las autoras organizaron los estándares en tres grupos. En el primer grupo, se hacen explícitos los objetivos de equidad, justicia social e inclusión. Los estándares en esta categoría incluyen, Australia, California y los Estados Unidos. Mas allá de enfocarse en una perspectiva deficitaria, estos estándares se resaltan las competencias necesarias para superar injusticias estructurales en la escuela. El Segundo grupo incluye estándares que, aunque hacen referencia a ciertas categorías de exclusión social, no ofrecen un desarrollo detallado de las competencias requeridas para avanzar los objetivos de justicia social. Los estándares incluidos en este grupo son Columbia Británica y Nueva Zelanda. El tercer grupo evidencia una falta de atención por asuntos relacionados con equidad y justicia social. Su enfoque es resultados y logro académico, sin un reconocimiento de las barreras estructurales que ciertos grupos sociales experimentan en la escuela. Los estándares incluidos en este grupo son: Inglaterra, Quebec y Texas. A pesar de las diferencias entre los estándares analizados, las autoras argumentan que todos han sido influenciados, de una u otra manera, por los discursos derivados de la Nueva Gestión Pública. El artículo ofrece una serie de recomendaciones para incluir objetivos de equidad y justicia social en los estándares de Quebec.

El segundo artículo, escrito por Díaz Delgado y García Martínez, presenta un análisis comparativo entre estándares de España y México. El estudio se centra en tres categorías analíticas en particular: los mecanismos de acceso y permanencia en el cargo, la burocracia institucional y la formación para el cargo. La comparación revela importantes similitudes entre estos marcos, por ejemplo, en México, los estándares se han formulado e implementado a escala nacional, mientras que en España los estándares se han formulado e implementado al nivel regional e institucional. Otra diferencia importante es la conceptualización de los directores en ambos marcos. En España, los directores son docentes elegidos entre otros docentes del centro y pueden mantener horas en su función pedagógica, al término de su periodo como administradores pueden regresar a la docencia. En México, la labor del director es exclusivamente administrativa y su única conexión con la práctica docente es el liderazgo pedagógico. Una similitud importante entre el sistema educativo español y el mexicano es la existencia de burocracias que centralizan la toma de decisiones en la figura del director en detrimento de otras formas distribuidas y democráticas de administración escolar. Los autores concluyen sugiriendo que las similitudes y diferencias entre estos sistemas educativos pueden ser exploradas mediante colaboraciones adicionales e intercambios de conocimiento.

El tercer artículo en este número especial es un estudio conducido por Bolívar sobre los estándares de liderazgo educativo en España. En su análisis, el autor sitúa el Marco Español para la Buena Dirección (MEBD) en relación con las tendencias sobre estandarización del liderazgo educativo en el ámbito internacional. En particular, el artículo identifica relaciones conceptuales entre el MEBD y marcos de liderazgo educativo en Chile, Estados Unidos, Perú, y Ontario (Canadá). Algunas características comunes en estos marcos incluyen el reposicionamiento del director como líder pedagógico y la preferencia por modelos de liderazgo distribuido. De acuerdo con Bolívar, la introducción de marcos de estándar y competencia en la administración de los centros educativos ofrece nuevas posibilidades para el desarrollo de líderes escolares y la profesionalización de la labor directiva.

En el cuarto ensayo en este número especial, Farley, Childs, y Johnson analizan las distintas versiones de los marcos de liderazgo en los Estados Unidos (PSEL, NEPL) investigando la importancia dada en estos marcos a los conceptos de justicia y equidad social. Los autores presentan una revisión histórica de los desarrollos de los estándares de práctica del liderazgo (ISLLC, PSEL) y de formación de líderes (ELCC, NELP) en los Estados Unidos. En las versiones recientes de estos marcos, a saber, PSEL (2015) y NELP (2018) se resalta la atención dada a las experiencias cotidianas de los líderes escolares y el intento de incluir lenguaje en línea con las ideas de equidad y justicia social.

En su análisis, los autores encontraron que, aunque estos conceptos son mencionados en las distintas versiones de los estándares, las nuevas versiones incluyen más referencias a los mismos. Sin embargo, al comparar PSEL con NELP, el primero incluye un mayor número de referencias a temas de equidad y justicia en comparación con el segundo. Los autores arguyen que a pesar de existir un mayor número de referencias sobre equidad y justicia, la conceptualización de estos términos está centrada en la distribución de recursos (justicia distributiva). En opinión de Farley et al., esta conceptualización es insuficiente pues no reconoce la naturaleza perversa (*wicked*) del problema de la justicia social en la escuela. Para estos autores, es necesario que las conceptualizaciones de justicia social en educación reconozcan los mecanismos de marginalización y discriminación incrustados en las estructuras sociales y organizacionales. Farley et al. recomiendan que los programas de preparación para el liderazgo educativo deben incorporar en su currículo las habilidades de “re-pensar, re-imaginar y trascender” (traducido del original) los contextos escolares.

El quinto ensayo es escrito por Lambert y Bouchama. En su estudio, estos autores investigan las competencias requeridas para la práctica cotidiana de los directores de centros educativos en Quebec. Con el fin de apoyar los objetivos de mejora escolar, expresados en gestión por resultados y efectividad escolar, la provincia de Quebec introdujo un conjunto de estándares y competencias en 2008. Dentro de este nuevo contexto, se espera que los directores presten mayor atención al logro escolar. Lambert y Bouchama se dan a la tarea de investigar las formas en las que las competencias ayudan a los directores de centro con los desafíos de su labor cotidiana. El análisis revela que los directores centran sus esfuerzos en la creación de proyectos educativos dinámicos, el manejo de prioridades y la adaptación al cambio. Algunas de las competencias que se relacionan con estas tareas incluyen, encontrar un balance entre la vida personal y la vida profesional, la gestión del personal, la participación en redes profesionales, la capacidad de responder a situaciones inesperadas, y el manejo de la adversidad (stress). En adición a estas competencias, Lambert y Bouchama identifican cuatro competencias inter-curriculares, tales como, colaboración, liderazgo, comunicación, y la capacidad de escucha. Mas aun, los autores identifican otras competencias que no se encuentran listadas en el documento de Quebec, por ejemplo, la inteligencia emocional, y la experiencia profesional docente son dos aspectos que influyen en la resolución de problemas en la dirección. Los autores concluyen afirmando que los estándares de Quebec han contribuido al mejoramiento de la dirección en esta provincia canadiense, sin embargo, se requiere una estrategia de seguimiento y mejoramiento continuo para garantizar su sostenibilidad.

En el sexto ensayo, Rivero, Hurtado y Yañez investigan las percepciones de los directores sobre la preparación para el liderazgo en Chile, contrastándolas con el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (MBDLE). En su estudio, Rivero et al. encuestaron 575 directores para recoger sus impresiones, conocimiento y expectativas sobre el MBDLE. Su análisis revela que el marco ha sido influyente en el desarrollo de las prácticas de liderazgo. Los directores encuestados coinciden en reconocer el valor de los estándares, sin embargo, se evidencia que los niveles de preparación para implementar las prácticas del MBDLE varían considerablemente. Las autoras recomiendan la creación de procesos de formación directiva que respondan a las diferentes necesidades de los directores de acuerdo con su contexto y momento profesional. Igualmente, se requiere alinear las estrategias de formación profesional con los componentes del MBDLE. Rivero et al. concluyen sugiriendo la expansión de esta investigación a otros miembros del equipo directivo. Esto permitiría conocer como los distintos líderes educativos complementan su labor, contribuyendo a implementación exitosa del MBDLE.

Conclusiones

Este número especial tiene como propósito contribuir al avance de la literatura sobre reforma del liderazgo y gestión educativos, presentando y comparando casos situados en contextos nacionales y globales. En gran medida, la investigación sobre el liderazgo educativo ha estado dominada por perspectivas instrumentalistas, con limitado enfoque crítico y comparativo (Eacott, 2015; Magno, 2013). En particular, se requiere de análisis que investiguen la relación entre las prácticas de los gestores escolares y las políticas educativas. Ahora que el liderazgo se ha convertido en objeto de la reforma educativa a nivel global, se requiere un mayor análisis comparativo y crítico de los procesos de formulación e implementación de las normatividades sobre el liderazgo en educación. Con el fin de avanzar esta discusión global, se requiere el establecimiento de canales de comunicación entre distintos contextos culturales y sociales. Este número especial contribuye a dicho propósito incluyendo estudios que representan diversos espacios nacionales y globales.

Con el ánimo de fomentar la discusión global sobre estándares y competencias de liderazgo educativo, los editores de este número especial han creado un repositorio global de marcos de estándar en liderazgo educativo. El Observatorio Global de Estándares de Liderazgo (trad. *The Global Observatory of Leadership Standards*; <https://www.edu.uwo.ca/gols/>) es un sitio web de libre acceso que ofrece un compendio de normatividad e investigación sobre marcos de estándar y competencia en liderazgo alrededor del mundo. Nuestro objetivo es ofrecer herramientas para la evaluación y análisis de estos modelos. Consideramos que esta conversación global tiene el potencial de revelar nuevos aspectos de los procesos globales de reforma a la educación, ofreciendo oportunidades de intercambio de conocimiento e investigación.

Referencias

- Alberta Education. (2009). *Principal Quality Practice Guideline: Promoting Successful School Leadership in Alberta*. Retrieved from <https://education.alberta.ca/leadership-excellence/leadership-competencies/?searchMode=3>
- Australian Institute for Teaching and School Leadership. (2014). *Australian Professional Standard for Principals and the Leadership Profiles*. Retrieved from <http://www.aitsl.edu.au/docs/default-source/school-leadership/australian-professional-standard-for-principals-and-the-leadership-profiles.pdf?sfvrsn=8>
- British Columbia Principals' and Vice-Principals' Association. (2016). *Leadership Standards for Principals and Vice-principals in British Columbia*. Retrieved from <https://bcpvpa.bc.ca/oleadership-standards-for-principals-and-vice-principals-in-bc/>
- Carney, S. (2008). Negotiating policy in an age of globalization: Exploring educational “policyscapes” in Denmark, Nepal, and China. *Comparative Education Review*, 53(1), 63-88.
- Davis, B. W., Gooden, M. A., & Micheaux, D. J. (2015). Color-blind leadership: A critical race theory analysis of the ISLLC and ELCC standards. *Educational Administration Quarterly*, 51(3), 335-371. <https://doi.org/10.1177/0013161X15587092>
- Eacott, S. (2015). *Educational leadership relationally: A theory and methodology for educational leadership, management and administration*. Rotterdam, NL: Sense Publishers. <https://doi.org/10.1007/978-94-6209-911-1>
- English, F. W. (2006). The unintended consequences of a standardized knowledge base in advancing educational leadership preparation. *Educational Administration Quarterly*, 461-472. <https://doi.org/10.1177/0013161X06289675>
- Ingvarson, L., Anderson, M., Gronn, P., & Jackson, A. (2006). *Standards for school leadership*:

- A critical review of literature.* Australian Institute for Teaching and School Leadership (ACER). Retrieved from https://research.acer.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1002&context=teaching_standards
- Magno, C. S. (2013). *Comparative perspectives on international school leadership: Policy, preparation, and practice.* New York, NY: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203810514>
- National Policy Board for Educational Administration. (2015). *Professional Standards for Educational Leaders 2015.* Retrieved from <http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/Documents/Professional-Standardsfor-Educational-Leaders-2015.pdf>
- New Zealand Ministry of Education. (2008). *Kiwi Leadership for Principals: Principals as Educational Leaders.* Retrieved from <http://www.educationallleaders.govt.nz/Leadership-development/Keyleadershipdocuments/Kiwi-leadership-for-principals>
- Niesche, R. (2013). Politicizing articulation: Applying Lyotard's work to the use of standards in educational leadership. *International Journal Leadership in Education*, 220-233. <https://doi.org/10.1080/13603124.2012.688874>
- Ontario Institute for Educational Leadership. (2013). *The Ontario Leadership Framework.* Retrieved from https://www.education-leadership-ontario.ca/application/files/8814/9452/4183/Ontario_Leadership_Framework_OLF.pdf
- O'Reilly, D. & Reed, M. (2010). 'Leaderism': An evolution of managerialism in UK public service reform. *Public Administration*, 88(4), 960-978. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2010.01864.x>
- Peck, J. (2011). Geographies of policy: From transfer-diffusion to mobility-mutation. *Progress in Human Geography*, 35(6), 773-797. <https://doi.org/10.1177/0309132510394010>
- Phillips, D., & Ochs, K. (2004). Researching policy borrowing: Some methodological challenges in comparative education. *British Educational Research Journal*, 30(6), 773-784. <https://doi.org/10.1080/0141192042000279495>
- Pont, B., Nusche, D., & Moorman, H. (2008). *Improving School Leadership Volume 1: Policy and Practice.* OECD publications. Retrieved from <http://www.oecd.org/education/school/44374889.pdf>
- Riveros, A., Newton, P., & Burgess, D. (2017). Leadership standards and the discursive repositioning of leadership, leaders, and non-leaders: A critical examination. In G. Lakomski, S. Eacott, & C. Evers (Eds.). *Questioning leadership: New directions for educational organizations* (pp. 151 - 163). London: Routledge.
- Riveros, A., Verret, C., & Wei, W. (2016). The translation of leadership standards into leadership practices. *Journal of Educational Administration*, 54(5), 593-608.
- Rizvi, F., & Lingard, B. (2010). *Globalizing education policy.* New York: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203867396>
- Strain, M. (2009). Some ethical and cultural implications of the leadership turn' in education: On the distinction between performance and performativity. *Educational Management Administration & Leadership*, 37(1), 67-84. <https://doi.org/10.1177/1741143208099332>
- Steiner-Khamsi, G. (Ed.). (2004). *The global politics of educational borrowing and lending.* Teachers College Press.
- Thorpe, A. (2019). Educational leadership development and women: Insights from critical realism. *International Journal of Leadership in Education*, 22(2), 135-147. <https://doi.org/10.1080/13603124.2018.1450995>
- Usher, R., & Edwards, R. (1994). *Postmodernism and education.* London; New York: Routledge.
- Walker, A., Bryant, D., & Lee, M. (2013). International patterns in principal preparation: Commonalities and variations in pre-service programmes. *Educational Management Administration & Leadership*, 41(4), 405-434.

Wei, W. (2017). Education policy borrowing: Professional standards for school leaders in China. *Chinese Education & Society*, 50(3), 181-202. <https://doi.org/10.1080/10611932.2017.1331012>

Sobre los Editores

Augusto Riveros

Western University

gus.riveros@uwo.ca

<http://orcid.org/0000-0002-9942-6380>

Augusto Riveros es profesor asociado en las áreas de política, equidad y liderazgo en la Universidad Western en Ontario, Canadá. Sus intereses académicos incluyen metodologías de la investigación, teoría de la gestión y liderazgo educativo, análisis de políticas y reforma educativa. Ha publicado su trabajo en numerosas revistas internacionales y libros editados. Las investigaciones del Dr. Riveros han sido apoyadas por el Consejo de la Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades de Canadá (SSHRC *por sus siglas en Inglés*).

Wei Wei

Western University

wwei32@uwo.ca

<http://orcid.org/0000-0002-0090-5614>

Wei Wei es candidata al Ph.D. en critical policy, equity, and leadership studies en la facultad de Educación en Western University en Ontario Canadá. Sus intereses de investigación incluyen liderazgo y gestión y liderazgo educativo, análisis de políticas educativas y educación internacional y comparada.

Número Especial
Estándares y Competencias en Gestión Educativa:
Perspectivas Globales, Comparativas y Críticas

archivos analíticos de políticas educativas

Volumen 27 Número 111

23 de septiembre 2019

ISSN 1068-2341



Los/as lectores/as pueden copiar, mostrar, distribuir, y adaptar este artículo, siempre y cuando se de crédito y atribución al autor/es y a Archivos Analíticos de Políticas Educativas, los cambios se identifican y la misma licencia se aplica al trabajo derivada. Más detalles de la licencia de Creative Commons se encuentran en <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/2.0/>. Cualquier otro uso debe ser aprobado en conjunto por el autor/es, o AAPE/EPAA. La sección en español para Sud América de AAPE/EPAA es publicada por el *Mary Lou Fulton Teachers College, Arizona State University* y la *Universidad de San Andrés* de Argentina. Los artículos que aparecen en AAPE son indexados en CIRC (Clasificación Integrada de Revistas Científicas, España) DIALNET (España), [Directory of Open Access Journals](#), EBSCO Education Research Complete, ERIC, Education Full Text (H.W. Wilson), PubMed, QUALIS A1 (Brazil), Redalyc, SCImago Journal Rank, SCOPUS, SOCOLAR (China).

Por errores y sugerencias contacte a Fischman@asu.edu

Síguenos en EPAA's Facebook comunidad at <https://www.facebook.com/EPAAAPE> y en Twitter feed @epaa_aape.

archivos analíticos de políticas educativas consejo editorial

Editor Consultor: **Gustavo E. Fischman** (Arizona State University)

Editor Consultor: **Gustavo E. Fischman** (Arizona State University)

Editores Asociados: **Felicitas Acosta** (Universidad Nacional de General Sarmiento, Argentina), **Armando Alcántara Santuario** (Universidad Nacional Autónoma de México), **Ignacio Barrenechea**, **Jason Beech** (Universidad de San Andrés), **Angelica Buendia**, (Metropolitan Autonomous University), **Alejandra Falabella** (Universidad Alberto Hurtado, Chile), **Veronica Gottau** (Universidad Torcuato Di Tella), **Antonio Luzon**, (Universidad de Granada), **José Luis Ramírez**, (Universidad de Sonora), **Paula Razquin**, **Axel Rivas** (Universidad de San Andrés), **Maria Alejandra Tejada-Gómez** (Pontificia Universidad Javeriana, Colombia)

Claudio Almonacid

Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación, Chile

Miguel Ángel Arias Ortega

Universidad Autónoma de la Ciudad de México

Xavier Besalú Costa

Universitat de Girona, España

Xavier Bonal Sarro Universidad Autónoma de Barcelona, España

Antonio Bolívar Boitia

Universidad de Granada, España

José Joaquín Brunner Universidad Diego Portales, Chile

Damián Canales Sánchez

Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación, México

Gabriela de la Cruz Flores

Universidad Nacional Autónoma de México

Marco Antonio Delgado Fuentes

Universidad Iberoamericana, México

Inés Dussel, DIE-CINVESTAV,

México

Pedro Flores Crespo Universidad

Iberoamericana, México

Ana María García de Fanelli

Centro de Estudios de Estado y Sociedad (CEDES) CONICET, Argentina

Juan Carlos González Faraco

Universidad de Huelva, España

María Clemente Linuesa

Universidad de Salamanca, España

Jaume Martínez Bonafé

Universitat de València, España

Alejandro Márquez Jiménez

Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación, UNAM, México

María Guadalupe Olivier Tellez, Universidad Pedagógica Nacional, México

Miguel Pereyra Universidad de Granada, España

Mónica Pini Universidad Nacional de San Martín, Argentina

Omar Orlando Pulido Chaves

Instituto para la Investigación Educativa y el Desarrollo Pedagógico (IDEP)

José Ignacio Rivas Flores

Universidad de Málaga, España

Miriam Rodríguez Vargas

Universidad Autónoma de Tamaulipas, México

José Gregorio Rodríguez

Universidad Nacional de Colombia, Colombia

Mario Rueda Beltrán Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación, UNAM, México

José Luis San Fabián Maroto

Universidad de Oviedo, España

Jurjo Torres Santomé, Universidad de la Coruña, España

Yengny Marisol Silva Laya

Universidad Iberoamericana, México

Ernesto Treviño Ronzón

Universidad Veracruzana, México

Ernesto Treviño Villarreal

Universidad Diego Portales Santiago, Chile

Antoni Verger Planells

Universidad Autónoma de Barcelona, España

Catalina Wainerman

Universidad de San Andrés, Argentina

Juan Carlos Yáñez Velazco

Universidad de Colima, México

education policy analysis archives
editorial board

Lead Editor: Audrey Amrein-Beardsley

Editor Consultor: **Gustavo E. Fischman** (Arizona State University)

Associate Editors: **Melanie Bertrand, David Carlson, Lauren Harris, Eugene Judson, Mirka Koro-Ljungberg, Daniel Liou, Scott Marley, Molly Ott, Iveta Silova** (Arizona State University)

Cristina Alfaro
San Diego State University

Gary Anderson
New York University

Michael W. Apple
University of Wisconsin, Madison

Jeff Bale
University of Toronto, Canada
Aaron Bevanot SUNY Albany

David C. Berliner
Arizona State University
Henry Braun Boston College

Casey Cobb
University of Connecticut
Arnold Danzig
San Jose State University
Linda Darling-Hammond
Stanford University
Elizabeth H. DeBray
University of Georgia
David E. DeMatthews
University of Texas at Austin
Chad d'Entremont Rennie Center
for Education Research & Policy
John Diamond
University of Wisconsin, Madison
Matthew Di Carlo
Albert Shanker Institute
Sherman Dorn
Arizona State University
Michael J. Dumas
University of California, Berkeley
Kathy Escamilla
University of Colorado, Boulder
Yariv Feniger Ben-Gurion
University of the Negev
Melissa Lynn Freeman
Adams State College
Rachael Gabriel
University of Connecticut

Amy Garrett Dikkers University
of North Carolina, Wilmington
Gene V Glass
Arizona State University
Ronald Glass University of
California, Santa Cruz

Jacob P. K. Gross
University of Louisville
Eric M. Haas WestEd
Julian Vasquez Heilig California
State University, Sacramento
Kimberly Kappler Hewitt
University of North Carolina
Greensboro
Aimee Howley Ohio University

Steve Klees University of Maryland
Jaekyung Lee SUNY Buffalo
Jessica Nina Lester
Indiana University
Amanda E. Lewis University of
Illinois, Chicago
Chad R. Lochmiller Indiana
University
Christopher Lubienski Indiana
University
Sarah Lubienski Indiana University

William J. Mathis
University of Colorado, Boulder
Michele S. Moses
University of Colorado, Boulder
Julianne Moss
Deakin University, Australia
Sharon Nichols
University of Texas, San Antonio
Eric Parsons
University of Missouri-Columbia
Amanda U. Potterton
University of Kentucky
Susan L. Robertson
Bristol University

Gloria M. Rodriguez
University of California, Davis
R. Anthony Rolle
University of Houston
A. G. Rud
Washington State University

Patricia Sánchez University of
University of Texas, San Antonio
Janelle Scott University of
California, Berkeley
Jack Schneider University of
Massachusetts Lowell
Noah Sobe Loyola University

Nelly P. Stromquist
University of Maryland
Benjamin Superfine
University of Illinois, Chicago
Adai Tefera
Virginia Commonwealth University
A. Chris Torres
Michigan State University
Tina Trujillo
University of California, Berkeley
Federico R. Waitoller
University of Illinois, Chicago
Larisa Warhol
University of Connecticut
John Weathers University of
Colorado, Colorado Springs
Kevin Welner
University of Colorado, Boulder
Terrence G. Wiley
Center for Applied Linguistics
John Willinsky
Stanford University
Jennifer R. Wolgemuth
University of South Florida
Kyo Yamashiro
Claremont Graduate University
Miri Yemini
Tel Aviv University, Israel

arquivos analíticos de políticas educativas conselho editorial

Editor Consultor: **Gustavo E. Fischman** (Arizona State University)

Editoras Associadas: **Kaizo Iwakami Beltrao**, (Brazilian School of Public and Private Management - EBAPE/FGV, Brazil), **Geovana Mendonça Lunardi Mendes** (Universidade do Estado de Santa Catarina), **Gilberto José Miranda**, (Universidade Federal de Uberlândia, Brazil), **Marcia Pletsch**, **Sandra Regina Sales** (Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro)

Almerindo Afonso
Universidade do Minho
Portugal

Alexandre Fernandez Vaz
Universidade Federal de Santa
Catarina, Brasil

José Augusto Pacheco
Universidade do Minho, Portugal

Rosanna Maria Barros Sá
Universidade do Algarve
Portugal

Regina Célia Linhares Hostins
Universidade do Vale do Itajaí,
Brasil

Jane Paiva
Universidade do Estado do Rio de
Janeiro, Brasil

Maria Helena Bonilla
Universidade Federal da Bahia
Brasil

Alfredo Macedo Gomes
Universidade Federal de Pernambuco
Brasil

Paulo Alberto Santos Vieira
Universidade do Estado de Mato
Grosso, Brasil

Rosa Maria Bueno Fischer
Universidade Federal do Rio Grande
do Sul, Brasil

Jefferson Mainardes
Universidade Estadual de Ponta
Grossa, Brasil

Fabiany de Cássia Tavares Silva
Universidade Federal do Mato
Grosso do Sul, Brasil

Alice Casimiro Lopes
Universidade do Estado do Rio de
Janeiro, Brasil

Jader Janer Moreira Lopes
Universidade Federal Fluminense e
Universidade Federal de Juiz de Fora,
Brasil

António Teodoro
Universidade Lusófona
Portugal

Suzana Feldens Schwertner
Centro Universitário Univates
Brasil

Debora Nunes
Universidade Federal do Rio Grande
do Norte, Brasil

Lílian do Valle
Universidade do Estado do Rio de
Janeiro, Brasil

Flávia Miller Naethe Motta
Universidade Federal Rural do Rio de
Janeiro, Brasil

Alda Junqueira Marin
Pontifícia Universidade Católica de
São Paulo, Brasil

Alfredo Veiga-Neto
Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, Brasil

Dalila Andrade Oliveira
Universidade Federal de Minas
Gerais, Brasil