



## PRÁCTICAS DE LIDERAZGO ESCOLAR EN UN TELEBACHILLERATOS COMUNITARIOS DE ALTA EFICACIA

**Sol Anallely Cortés Medina**

Universidad Autónoma de Aguascalientes [solesito64@outlook.com](mailto:solesito64@outlook.com)

**Rubí Surema Peniche Cetzal**

Universidad Autónoma de Aguascalientes [rupeniche81@gmail.com](mailto:rupeniche81@gmail.com)

**Cristóbal Crescencio Ramón Mac**

Universidad Autónoma de Aguascalientes [ccrmac@gmail.com](mailto:ccrmac@gmail.com)

---

**Área temática:** Prácticas educativas en espacios escolares

**Línea temática:** Agentes educativos en prácticas institucionales

**Tipo de ponencia:** Reportes parciales o finales de investigación

---

**Resumen:** La presente investigación efectuó un estudio de casos con el objetivo de describir las prácticas de liderazgo escolar realizadas por el responsable del plantel, como uno de los factores asociados a la eficacia escolar de un Telebachillerato Comunitario de alta eficacia. Se seleccionó un plantel escolar para la aproximación metodológica, este se eligió a partir de los resultados de un estudio previo que estimó el nivel de eficacia escolar basados en modelos estadísticos jerárquicos lineales HLM, por lo que la escuela se caracterizó como de alta eficacia escolar. Se realizaron entrevistas semiestructuradas al responsable, los profesores y el supervisor de zona. Los resultados indican que las acciones más representativas que ha emprendido el responsable académico se han encaminado a la motivación de los docentes y sumarlos a un trabajo colaborativo, lo que se ha reflejado en el compromiso con el proyecto institucional.

**Palabras clave:** Telebachillerato comunitario, liderazgo escolar, eficacia escolar

## Introducción

El presente trabajo expone los resultados de un estudio más amplio que contrasta las prácticas de liderazgo escolar de los responsables de dos centros educativos pertenecientes al subsistema de los Telebachilleratos Comunitarios del estado de Aguascalientes, catalogados uno como de alta eficacia escolar, y el otro de baja eficacia escolar. En el documento se discute el caso del plantel de alta eficacia escolar.

La calidad en la educación es un elemento clave para los actuales sistemas educativos de los países. La calidad y la mejora educativa han tenido un interés creciente en la política pública de México a tal punto que se han desplegado diferentes estrategias de mejora para enfrentar los desafíos estructurales del sistema educativo nacional (OECD, 2010). Sin embargo, esto no ha resultado suficiente debido a que la educación en el país ha estado marcada desde hace décadas por grandes retos y problemáticas.

El sistema educativo permea las desigualdades de modo estructural; el rezago escolar, las desigualdades socio-educativas, el acceso a la educación, a la calidad y la desigualdad en la gestión. Ante lo ya señalado, es importante mencionar que para el caso de la Educación Media Superior (EMS) en México estas situaciones se intensifican aún más debido a que se trata de un nivel académico muy segmentado y complejo, con una diversidad en la calidad de los servicios educativos que ofrecen los subsistemas, y que debido a estas diferencias tienden a reproducir las desigualdades sociales (Guzmán, 2017; INEE, 2015; INEE, 2018 y OECD, 2010).

La EMS se integra de subsistemas muy segmentados que operan en condiciones muy diferentes y, en algunos casos, adversas, específicamente hablando del subsistema de los Telebachilleratos Comunitarios. Una gran parte de estos centros están ubicados en zonas vulnerables, donde las escuelas carecen de equipamiento, infraestructura y los recursos mínimos que afectan el aprendizaje de los alumnos y la labor de los docentes y directores (INEE, 2018). Ante este panorama, el papel de los líderes escolares es fundamental para la consecución de la eficiencia y eficacia de las escuelas como bien señalan los informes del INEE.

Diversos estudios que se han enfocado en los Telebachilleratos comunitarios han permitido identificar que el clima escolar, los objetivos centrados en el desarrollo de los estudiantes y las altas expectativas son algunos de los factores asociados a la eficacia escolar de las escuelas con rendimientos académicos superiores a los esperados (Guzmán, 2017), o la importancia de prácticas de innovación educativa que permiten dar respuesta a las problemáticas que enfrentaba el TBC (Aguilar, Gamboa y Farías, 2015).

En lo concerniente al factor de liderazgo, Intxausti, Joaristi y Lizasoain (2015), concluyeron que en las escuelas altamente efectivas, el liderazgo presenta una serie de características comunes como son un liderazgo positivo, una misión definida y compartida por todos los profesionales, una actitud positiva hacia la formación y el aprendizaje permanente, la capacidad de promover el compromiso y la motivación de los profesores en relación con un proyecto escolar común.

Dado lo anterior, se realizó un acercamiento a un Telebachillerato Comunitario del estado de Aguascalientes, identificado como de alta eficacia escolar. Por lo que se definió como objetivo describir las prácticas de liderazgo escolar que ejerce el responsable del Telebachillerato comunitario.

## Desarrollo

El movimiento de Eficacia Escolar ha tenido un desarrollo importante en las últimas décadas realizando contribuciones en la investigación sobre los factores que inciden en el rendimiento académico, contribuyendo con conocimientos que han permitido emprender cambios en los sistemas educativos (Hernández, Murillo y Martínez, 2014). Por lo tanto, las escuelas que logran rendimientos académicos superiores considerando sus contextos socioeconómicos son catalogadas como escuelas eficaces (Murillo, 2003).

Las investigaciones desde la perspectiva de la Eficacia Escolar han identificado una serie de factores donde el liderazgo ha sido reconocido como el segundo que más influencia ejerce sobre el rendimiento académico (Murillo, 2003; OEI, 2017). Este se ha concebido como un factor que facilita el cambio en las instituciones educativas, y uno de los actores clave es el director escolar, por lo que su estudio ha sido relevante durante las últimas décadas.

Los estudios han reportado una importante relación entre el liderazgo y la mejora de los aprendizajes, producida a través de comportamientos o prácticas específicas (Horn, 2013). Se ha reportado la existencia de prácticas exitosas que han emprendido los líderes, aunque destacan que existen modelos o estilos que guardan sus propias singularidades respondiendo a los retos propios de cada contexto (Leithwood et al., 2006, citado en Horn, 2013).

Las prácticas de liderazgo escolar que se determinaron para el estudio fueron las siguientes: motivación al personal docente, establecer la visión, gestión pedagógica, restablecimiento de objetivos, rediseñar la organización, promoción del desarrollo profesional y características personales del líder (Horn, 2013; Leithwood et al., 2006).

El proyecto se desarrolló bajo un paradigma cualitativo y se eligió como metodología el estudio de casos, autores como Stake (1994) consideran que un estudio de caso es aquel que se centra en examinar la particularidad y la complejidad de un caso único para entender su incidencia en circunstancias importantes.

La selección del plantel escolar se basó en una investigación previa llevada a cabo por Pedroza, Peniche y Lizasoain (2018) donde se realizó un estudio a través de modelos multinivel, que retomó las puntuaciones obtenidas en una prueba censal aplicada al egreso de la educación media superior del EXANI II (2012-2015) en Aguascalientes, México. La muestra del estudio tomó a más de 10,000 estudiantes de 119 escuelas. A través de este análisis se identificó un conjunto de escuelas categorizadas como altamente eficaces y con baja eficacia. Dicho listado de escuelas estuvo conformado por diversas instituciones según su tipo de sostenimiento, ubicación o subsistema.

Como instrumento de recolección de información se seleccionó la entrevista semiestructurada. Esta permitió obtener información de forma oral y personalizada, los participantes a los que se les aplicó fueron: el responsable del plantel, los docentes y el supervisor de zona. En el estudio se garantizó el anonimato a los participantes, por lo que en los resultados presentados se omite el nombre del plantel escolar, el nombre de los participantes y la localidad donde se ubica.

## Contextualización del caso de estudio

La estructura organizativa de los TBC contempla que los responsables de los planteles escolares cumplen tanto la función directiva así como funciones de docencia, sin embargo, es importante destacar que en el caso de estudio, las funciones del responsable son únicamente administrativas, apoyando ocasionalmente en labores de docencia. Ahora bien, el responsable del plantel tiene cerca de diez años laborando como profesor de Telebachillerato, y seis años como responsable del plantel donde actualmente labora.

La población estudiantil de este Telebachillerato comunitario se constituyó, para el ciclo escolar 2017-2018, de 107 alumnos de los cuales 47 corresponden a primer semestre, 34 a tercero y 26 a quinto semestre, y estos son atendidos por tres docentes cuyos perfiles profesionales son licenciados en docencia del idioma inglés, contabilidad pública e ingeniería en agronomía.

Esta escuela cuenta con un solo turno que es el matutino en un horario de 8:00 a 14:00 horas.

Las instalaciones donde se ubica el plantel son propias y cuenta con tres salones para impartir clases, uno por cada grado escolar, una oficina de dirección general, baños, un área de cooperativa y un área de actividades diversas que cuenta con malasombra. Así mismo, se cuenta con 22 equipos de cómputo, un proyector por aula, sillas escolares para todos los alumnos y pintarrones para cada salón. Además, El plantel solicita cuotas económicas a los padres de familia para costear algunos gastos de la escuela.

Así mismo, el responsable ha participado en el Programa de Autonomía de Gestión (PAGES) a través de la presentación de proyectos para equipamiento del laboratorio de computación, para actividades académicas y culturales. Además, en la actualidad cuentan con el 100% de alumnos becados por diversos programas municipales, estatales y federales como son el Programa de Inclusión Social PROSPERA, Becas de Excelencia Académica, Contra el Abandono y Mejores ellas, Mejores Todos.

## Descripción de las prácticas de liderazgo escolar de un Telebachillerato Comunitario de Alta Eficacia

### Motivación al personal docente.

En esta categoría se identificaron tres prácticas fundamentales que lograban producir estados motivacionales a través de diversas estrategias reportadas como son: (a) establecer un ambiente de trabajo positivo, (b) propiciar una cultura del trabajo colaborativo entre docentes y el responsable y (c) promover el compromiso con el proyecto educativo que los miembros de la comunidad han definido. Los docentes han determinado que la apertura y el compromiso en el trabajo cotidiano resultan fundamentales para sentirse motivados hacia sus labores y el proyecto institucional, como bien se ejemplifica en el siguiente testimonio:

...[el responsable] es muy abierto, inclusive nos motiva, él mismo a estar aquí, hemos hecho un muy buen equipo de trabajo siento yo, entonces pues el venir a dar clases no es algo agobiador, sino que también es relajante y motivante.

(Docente-2)

La motivación a los docentes es una práctica fundamental, ya que estos son considerados como un factor importante en el rendimiento académico de los alumnos.

### Establecer la Visión

Esta categoría constituye el propósito a largo plazo de la escuela, se trata de prácticas capaces de guiar la acción colectiva hacia la consecución del proyecto institucional. Se identificó que en el plantel escolar se ha construido un sentido de dirección y una visión de escuela que es compartida por la comunidad escolar. De lo anterior se han determinado dos prácticas principales, (a) se ha construido una visión de escuela que es compartida por los docentes y el responsable, además, (b) se han definido altas expectativas respecto al trabajo y capacidades de los docentes. Estas prácticas han fundado una visión que va guiando los esfuerzos, los objetivos y el trabajo de los miembros de la comunidad escolar.

Tanto los docentes como los responsables del plantel, han coincidido en tres aspectos importantes en la visión: (a) el crecimiento en términos de infraestructura, (b) una mayor capacidad de adsorción de jóvenes egresados de las secundarias cercanas y (c) lograr que la mayoría de sus alumnos egresen de la EMS e ingresen a sus estudios de formación superior. Los testimonios que a continuación se presentan evidencian lo anterior.

*La visión sería que...si entran en primer semestre cincuenta alumnos que salgan los cincuenta... (Docente-3).*

*...yo tengo esas ganas de que la escuela crezca y que se le puede invertir más en la infraestructura, que sean más aulas, que la infraestructura pues se mejore... (Responsable académico).*

Es importante destacar que, como bien lo manifestaron los responsables y los docentes en las entrevistas realizadas, las mayores limitantes a las que se enfrentan para alcanzar la visión y los objetivos, suelen provenir de la misma estructura y normativa del subsistema de los TBC: un número establecido de tres grupos de no más de 30 alumnos, lo que los imposibilita ofrecer más lugares a los jóvenes que demandan ingresar; un presupuesto limitado; falta de equipamiento; la burocracia e inestabilidad que perciben por parte de la Coordinación de TBC, entre otros. El conjunto de evidencias que a continuación se presentan dan cuenta de lo anterior:

*...con la infraestructura que tenemos pues no podemos crecer... [además] viene la traba... desde los ejes rectores de los Telebachilleratos, al decirnos que pues el Telebachillerato comunitario como tal nada más debe tener tres grupos máximo de 30 alumnos, desde ahí tenemos esa restricción.... (Responsable académico).*

Pese a lo anterior, se han determinado una serie de estrategias y acciones que les permiten alcanzar, o por lo menos acercarse, a esa visión. De esta manera, el responsable ha buscado adaptar las tres aulas con las que cuenta la escuela para que más alumnos puedan ingresar a clases y se han gestionado proyectos para mejorar la infraestructura, equipamiento y mantenimiento de la escuela.

## Gestión Pedagógica

En lo referente a las prácticas encaminadas a apoyar la enseñanza y mejorar los aprendizajes en el aula, el responsable académico ha promovido acciones encaminadas a apoyar el trabajo que los docentes realizan en el aula. Tales prácticas son (a) proveer los materiales y herramientas para los docentes, (b) apoyar en la resolución de los conflictos en el aula y (c) la observación de la práctica docente.

*... cuando piden [los docentes] algún material o algo, si no lo tengo aquí... se los traigo o les pido que de favor me pidan con tiempo las cosas para tenérselas a la mano... (Responsable académico).*

Dadas las evidencias anteriores, en el plantel de alta eficacia, una de las prácticas mencionadas es la de proporcionar todo aquello que los docentes requieran para impartir sus clases, entre los materiales y herramientas se encuentran los proyectores, equipos de cómputo, servicios de internet, entre otros, que se han gestionado principalmente a través del programa PAGES. Así mismo, otra de las acciones que el responsable efectúa es el apoyo a los docentes en la resolución de los conflictos que se suscitan en el aula, tales como la indisciplina de los alumnos.

Ahora bien, en lo que respecta a las acciones encaminadas a la observación de la práctica docente en el aula, que es concebida como una estrategia de mejora de la práctica profesional, el responsable del plantel, han buscado retroalimentar el trabajo de los docentes, aunque la observación que realizan no tiene un

carácter formal, sino que es empleada para recabar información y emitir una serie de recomendaciones para mejorar la enseñanza en el salón de clases.

Debe recordarse que este tipo de prácticas resulta ser una tarea fundamental en las escuelas vulnerables, ya que permite mejorar las oportunidades de aprendizajes en los jóvenes estudiantes (Leithwood et al., 2006).

## Establecimiento de objetivos

En esta categoría se encontraron dos prácticas importantes efectuadas por el responsable: (a) realizar reuniones periódicas para evaluar las estrategias y metas de trabajo; y (b) enfocarse en construir un trabajo colaborativo entre los docentes y él.

En este plantel se establecen reuniones periódicas para evaluar el trabajo que hasta el momento se ha realizado para alcanzar los objetivos establecidos. Estas reuniones se efectúan de manera quincenal, aunque en ocasiones se ha llegado a convocar de forma semanal a los profesores para evaluar algunas situaciones. Así mismo, se efectúan reuniones con los padres de familia quienes asisten en su mayoría, y es a través del consenso que se toman las decisiones respecto a las diferentes actividades académicas y culturales. Existiendo una comunicación constante y una participación activa en la vida escolar.

El responsable del plantel ha logrado involucrar activamente a los docentes y sumar sus esfuerzos para la consecución de lo establecido, para ello integra la opinión y las propuestas que estos pudieran aportar, desarrollando un clima de trabajo donde todos colaboran, por lo que muestran una actitud positiva y participativa en las actividades, metas y proyectos que se han definido para lograr el desarrollo de los alumnos del TBC.

Asimismo, se alinean las planeaciones y objetivos a la política vigente y las normativas de la Coordinación Estatal de Telebachilleratos a través del Plan de Mejora Continua (PMC) en este documento se establecen las acciones y metas a desarrollar durante el ciclo escolar. El responsable ha manifestado que, de forma adicional, se realiza un análisis FODA al momento de realizar el PMC.

*Entre todos vamos armando el documento [Plan de Mejora Continua], tomamos las opiniones, lo vemos, lo plasmamos y pues ya lo tenemos y lo vamos ejecutando conforme a las metas (Responsable académico).*

El responsable del plantel A, ha logrado integrar a los docentes en la definición e implementación de los objetivos de la organización y ha involucrado a los padres de familia en la toma de decisiones.

## Rediseñar la organización

Esta categoría hace referencia a las condiciones organizacionales y laborales óptimas que permitan a la comunidad escolar desarrollar un trabajo efectivo (Leithwood et al., 2006). En lo que respecta a las prácticas encaminadas a rediseñar la organización escolar, se logró identificar tres prácticas fundamentales. El responsable del plantel (a) ha construido un ambiente de trabajo que se basa en la colaboración de todos los miembros de la comunidad escolar (docentes, supervisor, padres de familia, alumnos), (b) los docentes son involucrados en la toma de decisiones; y (c) las responsabilidades y las actividades son compartidas por todos.

En lo que respecta a los padres de familia, el responsable del plantel, ha conseguido integrar el esfuerzo y el compromiso de estos, al involucrarlos en las actividades de la escuela, e incluso ha logrado integrar a la misma escuela en eventos festivos de la comunidad.

Además, el responsable escolar ha establecido vínculos con otras instituciones y organizaciones, como son instancias estatales y municipales para lograr conseguir apoyos ya sea económicos o en especie. Asimismo, se han relacionado con actores clave en la comunidad, como empresarios locales. Por otra parte, se ha generado una constante comunicación con las universidades y tecnológicos cercanos, esto con el fin de acercar a los jóvenes estudiantes a los cursos preparatorios para el EXANI II.

Las relaciones positivas y productivas con la familia y la comunidad son un elemento importante en aquellas escuelas cuyas condiciones son difíciles como bien la han constatado las investigaciones (Goldring y Rallis, 1993; Muijs, Harris, Chapman, Stoll y Russ, 2004), citados en Leithwood et al., 2006).

## Promoción del desarrollo profesional

Esta categoría hace referencia a las prácticas encaminadas a la promoción de habilidades, capacidades y conocimientos que los miembros de la comunidad requieren para lograr alcanzar los objetivos que la organización ha definido (Leithwood et al., 2006).

Las opiniones coincidieron en que el responsable del plantel, tiene una comunicación constantes con sus docentes respecto a los cursos y capacitaciones impartidos por la Coordinación Estatal y la Coordinación Sectorial de Desarrollo Académico (COSDAC). Para ello, busca motivar y comprometer de forma constante a su planta docente en los procesos de mejora de los servicios educativos que son ofertados por las diversas instancias. A continuación se muestran las evidencias correspondientes.

Una de las estrategias que ha establecido es proporcionar información pertinente respecto a los cursos ofertados, realizando invitaciones constantes a sus docentes para ingresar a los cursos e incluso les apoya con los materiales de estudio brindándoselos a través de foto copias y archivos digitales. El responsable del plantel ha propiciado los momentos y espacios idóneos para que, tanto él como sus colegas docentes, puedan estudiar con anticipación las temáticas que se analizaran en las reuniones de academia.

*...cuando tenemos esa reunión de academia, si tenemos la oportunidad de ver un tema previo, lo estudiamos entre todos y así el día de la academia lo podemos explotar... (Docente-2)*

Si bien es cierto que las prácticas encaminan al desarrollo profesional y personal de los docentes, guardan relación con la motivación y el compromiso que los docentes tienen frente a la organización (Leithwood et al., 2006). Por lo que este tipo de prácticas puede generar emociones positivas en los docentes respecto a su trabajo (Leithwood, 2009).

### **Características personales del líder**

El responsable del plantel A, ha sido caracterizado como un líder que presenta los siguientes atributos: es una persona con una buena comunicación; tiene la capacidad de saber escuchar tanto a los docentes como a los alumnos y los padres de familia; es empático con las realidades de las personas; es humilde, responsable y carismático; además sabe trabajar en equipo e involucrar a las personas que lo rodean; es considerado un líder asertivo en lo que respecta a su toma de decisiones y en la resolución de problemas; es respetuoso y finalmente, es una persona que delega y distribuye las responsabilidades de forma equitativa entre su equipo de trabajo y otros actores.

En este sentido se comprende, que el responsable del plantel de alta eficacia es un líder con una buena comunicación y carisma; además la empatía y el sentido de responsabilidad son cualidades que se vinculan con su capacidad de trabajo en equipo por lo que es considerado una persona que delega y distribuye el trabajo de forma equitativa entre su equipo de docente.

Algunas de estas características son consistentes con lo argumentado por autores quienes consideran que dichos atributos pueden llegar a tener especial influencia en aquellas prácticas que motivan a los docentes, que establecen dirección y estructuran la escuela para facilitar el trabajo en colaboración (Leithwood et al., 2006), además, dichos atributos de personalidad representan a los líderes efectivos (Maxwell, 2000).

## Conclusiones

Consistentemente con investigaciones que guardan similitud, se logró constatar que, como bien señalan las aportaciones tanto de la perspectiva de la Eficacia y la Mejora Escolar como los teóricos del liderazgo, el liderazgo escolar ejercido por el responsable del plantel, se ha caracterizado por motivar a su planta docente, establecer una visión de escuela, realizar una gestión pedagógica, establecer objetivos y metas, buscar en todo momento rediseñar la organización escolar y finalmente promocionar el desarrollo profesional de sus docentes. Ante lo ya mencionado, el responsable, se ha constituido como un líder capaz de guiar a su escuela logrando destacar entre otros TBC que se ubican en contexto socioeconómico similares.

Las prácticas de liderazgo más representativas que ha emprendido el responsable académico han sido encaminadas a la motivación de los docentes y sumarlos a un trabajo colaborativo, lo que se ha reflejado en el compromiso con el proyecto institucional. Se concluyó que el responsable del Telebachillerato Comunitario realiza acciones importantes para alcanzar los objetivos de cobertura del servicio y mejorar la calidad de la enseñanza, sin embargo, estos esfuerzos necesitan de las sinergias de las instancias y autoridades educativas correspondientes para lograrlo.

Las aportaciones de este trabajo enfatizan la importancia de las prácticas de liderazgo escolar del responsable del plantel que han logrado ser efectivas y que contribuyen a mejorar la calidad de los servicios educativos, posibilitando las capacidades de la escuela en influir en el logro académico de los estudiantes.

## Referencias

- Aguilar, I., Gamboa, E. y Farías, G. M. (2015). Influencia de las prácticas de gestión administrativa en la implementación del Telebachillerato Comunitario del Estado de Querétaro. *Revista de Investigación Educativa de la Escuela de Graduados en Educación*, 5(10). Recuperado de <http://riege.tecvirtual.mx/>
- Guzmán, C. (2017). Una exploración del Telebachillerato comunitario en Aguascalientes desde la perspectiva de la eficacia y mejora escolar. (Tesis de Doctorado) Universidad Autónoma de Aguascalientes, México.
- Hernández, R., Murillo, F. y Martínez, C. (2014). Factores de Ineficacia Escolar. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia, y Cambio en Educación*. 12(1). Recuperado de <https://revistas.uam.es/index.php/reice/article/view/2867>
- Horn, A. (2013). Liderazgo escolar en Chile y su influencia en los resultados de aprendizaje. (Tesis de Doctorado) Universidad Autónoma de Madrid.
- INEE (2015). *Panorama Educativo de México 2014. Indicadores del Sistema Educativo Nacional. Educación básica y media superior*. México: INEE.
- INEE (2018). *Condiciones básicas para la enseñanza y el aprendizaje en los planteles de educación media superior en México. Resultados generales*. México: autor.
- Intxausti, N., Joaristi, L. and Lizasoain, L. (2015). *Educational leadership as best practice in highly effective schools in the Autonomous Region of the Basque County* (Spain). <http://doi0.1177/1741143214558570>
- Maxwell, J. C. (2000). *Las 21 Cualidades Indispensables del Líder*. Nashville: Editores CaribeBetania.
- Murillo, F.J. (2003). El movimiento de investigación de Eficacia Escolar. En F. J. Murillo (Coord.), *La investigación sobre Eficacia Escolar en Iberoamérica. Revisión internacional sobre el estado del arte*. Bogotá: Convenio Andrés Bello.
- Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., Harris, A., y Hopkins, D. (2006). *Successful School Leadership. What it is and How it Influences Pupil Learning*. UK: National College for School Leadership.
- Leithwood, K. (2009). ¿Cómo liderar nuestras Escuelas? Aportes desde la investigación. Santiago de Chile: Fundación Chile.
- Organización de los Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (OEI). (2017). *Informe Miradas 2017. Desarrollo profesional y liderazgo de directores escolares en Iberoamérica*. Madrid: OE
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD) (2010). *Mejorar las escuelas. Estrategias para la acción en México*. Recuperado de <http://www.dgespe.sep.gob.mx/public/gt-en/8-nov-2010/Mejorar%20escuelas%20estrategias%20M%C3%A9xico.pdf>
- Pedroza, H., Peniche, R. y Lizasoain, L. (2018). Criterios para la identificación y selección de escuela eficaces de nivel medio superior. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 20(1), 14-25. <https://doi.org/10.24320/redie.2018.20.1.2170>
- Stake, R. (1994). Case Studies. En N. Denzin, & Y. Lincoln, *Handbook of Qualitative Research* (págs. 236-247). London: SAGE