



**XVI**  
Congreso Nacional de  
Investigación Educativa  
CNIE-2021

## Directores escolares exitosos en México Un acercamiento desde el enfoque del liderazgo pedagógico

**César Lorenzo Rodríguez Uribe**  
Universidad Marista de Guadalajara  
[coordinacion.liderazgo@umg.edu.mx](mailto:coordinacion.liderazgo@umg.edu.mx)

**Angelo Pietra Rojas**  
Fundación Elun Educa  
[apietra@eluneduca.cl](mailto:apietra@eluneduca.cl)

Área temática 09. Sujetos de la educación.

Línea temática: La escuela y el conocimiento desde el punto de vista de los actores.

Tipo de ponencia: Reporte parcial de investigación.



### Resumen

El presente estudio es parte de una investigación que se enmarca dentro del Proyecto Internacional de Directores Exitosos (ISSPP), una iniciativa que surgió en el Reino Unido y que hoy abarca 20 países, entre ellos México, a través de la Red de Investigación en Gestión Educativa (RIGE). A dos décadas de haber iniciado este proyecto y a una década de haberse publicado el primer caso mexicano, la producción académica ofrece interesantes hallazgos que representan aportes valiosos al campo del conocimiento.

El propósito de esta investigación es identificar cuáles son las estrategias y prácticas desplegadas por los directores escolares para la mejora de los resultados de aprendizaje de los estudiantes, analizados desde la perspectiva de un liderazgo pedagógico.

La investigación es un estudio secundario, dado que se trata de una revisión de documentos primarios, publicados en artículos, libros y capítulos de libros que documentan casos de directores escolares exitosos mexicanos, en el período que va del año 2011 al 2020. Se ha realizado un análisis de los hallazgos reportados por los autores de dichos casos, y posteriormente, se han categorizado mediante el programa Atlas.ti. Como resultado de dicho análisis, es posible concluir que los directores despliegan un conjunto de estrategias y prácticas, entre las que destacan las siguientes: la construcción de una cultura de inclusión; el aprovechamiento del tiempo escolar; el establecimiento de un entorno seguro favorable al aprendizaje; y la introducción de nuevas metodologías para incrementar la calidad de la enseñanza.

**Palabras clave:** Aprendizaje, Directores Escolares, Escuelas, Liderazgo Pedagógico.

## Introducción

Los estudios amplios y de largo aliento, así como las redes colaborativas de investigación son cada vez más populares debido al potencial para producir resultados que pueden ser utilizados en diversos contextos. A nivel internacional en la investigación sobre liderazgo educativo, uno de los más destacados ha sido el Proyecto Internacional de Directores Exitosos (ISSPP, por sus siglas en inglés), el cual ha sido liderado por Christopher Day, académico de la Universidad de Nottingham en Reino Unido, y cuyo capítulo México ha sido asumido por la Red de Investigación en Gestión Educativa (RIGE). Al respecto, Caldwell (2014) sugiere que éste es el estudio internacional comparativo más comprehensivo y coherente sobre liderazgo directivo escolar que se haya emprendido.

Al presente, el ISSPP no se vincula con una posición teórica específica para conducir la investigación, pero se cuenta con un protocolo común basado en estudios de caso de perspectivas múltiples, utilizando entrevistas individuales y grupales a directores, docentes, personal administrativo, alumnos y padres), así como la observación, recolección y análisis de documentos y, en algunos casos encuestas para comprender a profundidad el liderazgo de directores exitosos.

Actualmente el ISSPP agrupa a investigadores en 20 países y ha generado más de 150 estudios de caso, poco más de 200 artículos, capítulos de libros y libros (Gurr y Moyi, 2021). A 20 años de haberse iniciado el proyecto, a nivel internacional se ha hecho un esfuerzo por recoger aprendizajes sobre el liderazgo educativo exitoso, y el presente estudio forma parte del esfuerzo realizado por la RIGE en México, que analizó la investigación producida desde 2011 a la fecha empleando para ello distintas categorías, de las cuales el presente estudio aborda las estrategias y prácticas de los directores escolares desde la perspectiva del liderazgo pedagógico. A nivel internacional la mayor producción de literatura científica que se ha generado, proviene del mundo anglo norteamericano (Oplatka, 2016), de ahí la pertinencia de estudios que aborden este objeto de estudio desde una perspectiva latinoamericana. De ahí que el presente estudio se propone como objetivo identificar cuáles son las estrategias y prácticas desplegadas por los directores escolares mexicanos para la mejora de los resultados de aprendizaje de los estudiantes, analizados desde la perspectiva de un liderazgo pedagógico.

## Marco Teórico

En las últimas décadas se ha acumulado creciente evidencia sobre el impacto del liderazgo directivo en los aprendizajes de los estudiantes (Angelle, 2017; Blase y Kirby, 2013; Robinson, 2016). La relevancia que adquiere el liderazgo directivo se fundamenta en que la presencia de ciertas prácticas de dirección escolar tienen un impacto positivo en las condiciones de trabajo de los docentes y, de manera indirecta en los resultados de aprendizaje de los estudiantes (Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación, 2009). Este impacto tiende a ser más relevante justo donde es más necesario, es decir, en escuelas que se encuentran en condiciones de vulnerabilidad o desventaja (Bolívar, 2009; Bolívar y Murillo, 2017).

Hernández-Castilla, Murillo e Hidalgo (2017) sugieren que los directores exitosos son “aquellas personas que establecen metas comunes, desarrollan a las personas y gestionan satisfactoriamente su relación con la comunidad” (p. 501). Torres-Arcadia, Temblador, Ruiz y Flores (2014) señalan que los directores exitosos son aquellos cuyas agendas educativas no se limitan al cumplimiento de las demandas del sistema, sino que fomentan el desarrollo de comunidades de aprendizaje, facilitan la construcción de una cultura de colaboración y apoyo mutuo, así como una ética de servicio colectivo.

Entre las distintas perspectivas que ofrecen esquemas comprensivos del liderazgo directivo escolar, el presente estudio asume el enfoque de liderazgo pedagógico para el análisis e interpretación de los hallazgos, en virtud de que éste “se asocia a prácticas específicas y a dinámicas de influencia que contribuyen a la estabilidad, la calidad de la enseñanza y el mejoramiento de logros de aprendizaje de los estudiantes” (Fromm-Rihm, Olbrich-Guzmán, y Volante-Beach, 2015, p. 122). Es importante recalcar que este modelo no es un enfoque excluyente de otros énfasis, sino más bien un foco complementario e integrado al fenómeno del liderazgo escolar. Por otra parte, si bien en sus orígenes este modelo hacía un fuerte énfasis en la función directiva y su impacto en el aprendizaje, desarrollos posteriores ayudan a comprender el liderazgo pedagógico, no como una función unipersonal, sino como una red de relaciones que permiten generar condiciones y estimular la acción de otros (Leithwood y Riehl, 2005), muy cercano a la concepción del liderazgo distribuido, que implica distribuir la influencia y construir una visión compartida acerca de los resultados escolares esperados (Harris y Spillane, 2008).

En términos generales, podría afirmarse que el liderazgo pedagógico enfatiza un tipo de liderazgo escolar que tiene propósitos educativos, tales como establecer objetivos educativos, gestionar el currículum, evaluar a los docentes y la enseñanza y promover el desarrollo profesional docente (Gajardo y Ulloa, 2016; Hallinger, 2005).

## Metodología

La presente investigación es un estudio secundario, en consideración de que se han analizado estudios de caso referidos como primarios, mismos que han sido identificados a través de un proceso sistemático en diversas bases de datos académicas y repositorios. El análisis secundario de datos cualitativos, involucra investigaciones donde dichos datos fueron colectados por estudios previos, tanto por los mismos, o por otros investigadores, para explorar nuevas preguntas o utilizar estrategias de análisis que no fueron parte del estudio primario (Ruggiano y Perry, 2019; Scribano y Sena, 2009). Los documentos en cuestión son producciones académicas, ya sea artículos, ponencias, capítulos de libro y libros que han sido publicados como resultado de estudios de casos mexicanos del Proyecto Internacional de Directores Escolares Exitosos (International Successful School Principals Project [ISSPP]), los cuales han sido publicados desde 2011, año en que se publicó en México el primer caso, hasta el 2020. En la Tabla 1 se presenta la caracterización de los documentos encontrados, en consideración del tipo del que se trata, el año de publicación, el Estado participante, el número de casos que son incluidos, y el nivel educativo.

Tabla 1. Caracterización de casos documentados

Tipo de documento	Año	Estado participante	Número de casos	Nivel educativo
Artículo	2014	Chihuahua	9	Secundaria
	2015	No señalado	8	Secundaria
	2018	Ciudad Juárez, Chih.	1	Secundaria
	2020	Chihuahua, Jalisco, Nuevo León y Yucatán.	4	Primaria Secundaria
Ponencia	2011	Veracruz.	3	Secundaria
	2012	Chihuahua	1	Secundaria
	2013	Chihuahua	1	Secundaria
	2013	Chihuahua	1	Secundaria
	2014	Chiapas, Chihuahua, Guanajuato, Nuevo León, San Luis Potosí, Sonora Yucatán, Veracruz	24	Secundaria
Libro	2015	Chihuahua	9	Secundaria
	2015	Chiapas, Chihuahua, Guanajuato, Nuevo León, San Luis Potosí, Sonora Yucatán, Veracruz	8	Secundaria
	2019	Baja California, Chihuahua, Jalisco, Michoacán, Nuevo León, Yucatán	6	Preescolar Primaria Secundaria Bachillerato
	2019	Chiapas, Chihuahua, Guanajuato, Nuevo León, San Luis Potosí, Sonora Yucatán, Veracruz	18	Secundaria

Nota: Adaptado de Torres-Arcadia, Rodríguez-Urbe, Nava-Lara y Glasserman (2021).

Una vez que se revisaron las publicaciones, se hizo una primera exploración para identificar las categorías más relevantes con referencia al propósito del estudio y luego se hizo un análisis a través del programa Atlas.ti. La pregunta de investigación es la siguiente: ¿Qué estrategias y prácticas emplean los directores escolares exitosos para mejorar los resultados académicos de los estudiantes? El propósito del presente estudio es identificar cuáles son las estrategias y prácticas desplegadas por los directores escolares en los casos estudiados, para la mejora de los resultados de aprendizaje de los estudiantes en diversas áreas de su desarrollo, desde un liderazgo pedagógico.

## Resultados y discusión

Luego de una exhaustiva revisión de los documentos referidos en la Tabla 1, se han privilegiado las categorías cuyos datos primarios poseen suficiente evidencia como para afirmar que los directores exitosos cuyos casos fueron reportados, despliegan las siguientes estrategias y prácticas.

## Inclusión y atención a la diversidad

Una preocupación constante de los directores son los resultados académicos, medidos a través de pruebas estandarizadas que dan prestigio a la institución. Por otra parte, poner el foco en los resultados, les permite identificar a los estudiantes que presentan dificultades en el logro de sus metas de aprendizaje. En los casos estudiados, los directores despliegan un conjunto de estrategias para atender a los estudiantes en situación de riesgo por distintas condiciones, tal como lo expresa Lara (2019):

...se tiene personal con horas de Fortalecimiento Co-Curricular que atiende a los alumnos en un horario de 13:40 a 15:00 horas. Este es uno de los grandes retos de la educación formal gratuita en nuestro país: atender a la diversidad de estilos y ritmos de aprendizaje en un aula altamente poblada. (p. 74)

El fortalecimiento de una cultura de inclusión se realiza “garantizando el acceso y el aprendizaje de todos y cada uno de los estudiantes; esto implica indagar las barreras que obstaculizan la inclusión y generar iniciativas para atraer a los estudiantes en situación de riesgo” (Rodríguez, Acosta y Torres, 2020, p. 11).

La inclusión se asocia también a la gestión del currículum, para adecuarlo a las necesidades de los estudiantes (Mora y Rodríguez, 2019); la tutoría para dar atención más personalizada a los alumnos (Carrillo-Vargas, 2015); ofrecer tiempo adicional a los estudiantes que lo necesitan y visitarlos en sus casas si es necesario (Márquez, 2015).

Acorde con la descripción de Bolívar (2009) y Bolívar y Murillo (2017), sobre un liderazgo pedagógico inclusivo, los directores de los casos estudiados, atienden el desarrollo de comunidades de aprendizaje, quienes trabajan sobre la práctica curricular y la enseñanza, tratando de que ningún alumno sea excluido por sus antecedentes familiares, sociales, culturales, étnicos o de cualquier otra índole. Es evidente, a través de esta breve revisión que, de diversas maneras, los directores despliegan estrategias para ejercer, “un liderazgo pedagógico centrado en la tarea nuclear de las escuelas, esto es, en los procesos de enseñanza-aprendizaje con vistas a promover prácticas inclusivas en las aulas así como la coherencia curricular en el centro en su conjunto.” (González, 2008, p. 89).

## Aprovechamiento del tiempo escolar

El tiempo escolar de calidad se ve fortalecido por acciones que permiten que todos los estudiantes se vean favorecidos por la presencia de sus profesores, tal como sugieren Mora y Rodríguez (2019):

Todos los grupos están atendidos por un docente, aunque haya alguna ausencia. Diseñaron un proyecto titulado “Atención a los alumnos, cero horas libres” participan docentes responsables e diferentes departamentos con clases preparadas de interés general, que contribuyen al desarrollo armónico y amplían el conocimiento del currículo oficial. (p. 26)

Lara (2019) en el mismo sentido, explica que, en el caso estudiado, se ha implementado una estrategia a través de la cual se elaboran guiones didácticos para los grupos donde hay docentes ausentes, a fin de que no se

pierdan clases, “hecho frecuente en otras instituciones, en las cuales es posible encontrar alumnos fuera de las mismas en diversos horarios” (p. 74)

Por otro lado, los directores procuran estar al tanto y atender a los estudiantes que presentan conductas disruptivas que afectan el clima del aula y el tiempo que los profesores dedican a la enseñanza, tal como reportan Huelga, Valdez y Escalante (2019), quienes señalan que el director observa las situaciones de estudiantes durante la jornada escolar cuya conducta podría asociarse a un contexto social agresivo, a fin de apoyarles para que puedan convivir y atender adecuadamente a sus lecciones y evitar que actividades de índole distinta a la enseñanza, interfieran en la labor docente.

Las investigaciones de Martinic (2015) y Razo (2016), sugieren que uno de los elementos de gran influencia en la efectividad escolar es el tiempo dedicado a la enseñanza, cuyo potencial proviene de la forma en cómo se organiza y se utiliza en interacciones de calidad entre maestros y alumnos. En tal sentido, los directores de los casos estudiados, buscan no solamente que los estudiantes no pierdan clase, sino que exista un clima apropiado para generar oportunidades de aprendizaje, minimizando conductas disruptivas, y evitando actividades ajenas a la enseñanza, y que son prácticas asociadas a un liderazgo centrado en el aprendizaje.

### **Construcción de un ambiente de seguridad y confianza, favorable al aprendizaje**

Una de las estrategias más notables en los casos estudiados es el esfuerzo de los directores por fomentar un entorno seguro donde los estudiantes puedan relacionarse y convivir sanamente, lo cual es un desafío, dadas las condiciones de violencia e inseguridad que imperan en el entorno de muchas escuelas. Así lo expresa Lara (2019) con referencia a los directores cuyas escuelas investigó: “asumen las medidas necesarias para mantener el nivel académico y la visión de éxito que ha prestigiado a la escuela, así como el clima agradable de convivencia y aprendizaje que existe entre todos los integrantes de la institución” (p. 72-73). En el mismo sentido se pronuncia Huerta (2014) al señalar que el director del caso en estudio está “preocupado por ofrecer a los estudiantes y trabajadores un ambiente óptimo para favorecer el aprendizaje y la labor educativa” (p. 10). El testimonio de un estudiante reportado en el caso investigado por Alfaro (2019) es elocuente al respecto:

Somos felices en la escuela porque te dicen cómo aplicar los valores a partir del ejemplo de los maestros. Todos son muy respetuosos y nunca un maestro le va a faltar el respeto a ningún alumno ni al revés. Además de que los maestros se llevan muy bien y la directora les tiene mucho afecto. (p. 81)

Algunas prácticas exitosas asociadas a la construcción de un ambiente favorable al aprendizaje son el Programa de Escuela Segura (Flores y Morales, 2011); así como espacios para el debate y la discusión, ofreciendo a los estudiantes la posibilidad de saber escuchar y resolver sus conflictos mediante la negociación (Mora y Rodríguez, 2019); y la atención a la dimensión socioemocional de los estudiantes, lo cual favorece un clima de sana convivencia (Huelga, Valdez y Escalante, 2019).

Las prácticas de los directores descritas en los casos estudiados se asocian con los hallazgos de estudios que sugieren que el liderazgo pedagógico del director puede ser una influencia positiva para la construcción de un clima favorable al aprendizaje, estableciendo una relación constructiva con sus docentes, que repercute en la mejora de los resultados de aprendizaje de los estudiantes (Parra, 2017; Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación, 2009).

### **Implementación de metodologías para incrementar la calidad de la enseñanza**

Los directores exitosos, en los casos investigados promueven el desarrollo de sus docentes para la aplicación de metodologías que impacten en el mejoramiento de los aprendizajes. Así lo sugiere Huerta (2014): “El talento innovador es base porque incluye un repertorio de conductas de los líderes escolares aplicables a cada situación para lograr resultados y desarrollar al personal docente” (p. 124). Rodríguez-Urbe (2018) por su parte, reporta que el director escolar del caso investigado ha introducido innovaciones metodológicas, capacitando a los docentes en temas como aprendizaje colaborativo, inteligencias múltiples y Dimensiones del Aprendizaje.

Bertrand y González (2013) han reportado en su investigación los esfuerzos por parte de la dirección escolar por gestionar equipo tecnológico y la capacitación en el uso del mismo, a fin de fomentar la incorporación de las tecnologías de la información y la comunicación en la enseñanza. Son muchas y variadas las formas a través de las cuales los líderes escolares promueven metodologías encaminadas al desarrollo integral de los estudiantes a través del arte, la ecología, el cuidado de la salud, y el emprendimiento, entre otros (Márquez, 2015).

Los directores escolares exitosos cuyos casos se han revisado, focalizan sus esfuerzos en crear las condiciones para una buena enseñanza y aprendizaje, garantizando que las decisiones de gestión y los mecanismos de asignación de recursos apoyen este proceso, lo cual coincide con la caracterización del liderazgo pedagógico formulada a partir de investigaciones como las de Bendikson, Robinson y Hattie (2012) y Gajardo y Ulloa (2016).

### **Conclusiones**

A la luz de las consideraciones anteriores es posible responder a la pregunta de investigación planteada inicialmente: ¿Qué estrategias y prácticas emplean los directores escolares exitosos mexicanos para mejorar los resultados académicos de los estudiantes? Para responder a esta pregunta, se ha realizado una revisión de las fuentes primarias, que son investigaciones realizadas mediante una metodología cualitativa de casos múltiples, dando como resultado que los directivos despliegan una serie de acciones asociadas al enfoque del liderazgo pedagógico: 1) Se preocupan por ver reflejados su esfuerzos en el logro de resultados de aprendizaje de los estudiantes en pruebas estandarizadas, y se enfocan especialmente en atender a la diversidad de sus estudiantes, particularmente aquellos que se encuentran en situación de desventaja por distintas condiciones, implementando acciones para eliminar barreras que los excluyen; 2) Establecen medidas para el aprovechamiento



del tiempo escolar, diseñando estrategias para que ningún estudiante se quede sin clase y que este tiempo sea empleado para ofrecer ricas oportunidades de aprendizaje, mediante una adecuada gestión del aula; 3) Favorecen la construcción de un ambiente de seguridad y confianza propicio al aprendizaje, mediante programas para una sana convivencia, y de acciones educativas orientadas al desarrollo de habilidades socioemocionales, que se traducen en un entorno protector; y 4) Se esmeran en implementar programas y métodos acordes a las necesidades de los estudiantes y a las posibilidades del contexto, gestionando y proveyendo los recursos necesarios y apoyando el trabajo docente mediante capacitación y acompañamiento.

El aporte principal de la presente investigación es ofrecer conocimiento generado desde la práctica, que abona a la comprensión del liderazgo que ejercen directores exitosos desde un enfoque cuya eficacia posee un corpus de conocimiento considerable y que se agrega a esfuerzos de investigadores trabajando en redes a nivel nacional e internacional. Por otra parte, la metodología empleada ofrece perspectivas y nuevas luces para el análisis de información derivada de investigación de naturaleza cualitativa de fuentes primarias.

La presente investigación abona al campo del conocimiento sobre el liderazgo directivo escolar, desde el contexto latinoamericano y mexicano en particular, lo cual es un aporte de especial interés, en consideración de que la mayoría de la literatura sobre el tema proviene del mundo anglo norteamericano. Al hilo de esta reflexión se propone a modo de sugerencia, ampliar en futuras investigaciones dicho conocimiento, comparando los resultados de investigaciones realizadas en otros contextos, y analizando semejanzas y diferencias, para identificar las particularidades que distinguen el liderazgo directivo exitoso y derivar de ahí insumos para la formación y acompañamiento de directores escolares, a fin de fortalecer dicha función.

## Referencias

- Alfaro, J. (2019). Cambio y mejoramiento en Guanajuato. En C., Torres-Arcadia, N. Pesqueira-Bustamante y E. Murakami (Coords.). *Liderazgo educativo para la justicia social: Casos de directores mexicanos* (pp. 77-84). Ediciones del Lirio, BECENE.
- Angelle, P.S. (Ed.) (2017). *A global perspective of social justice leadership for school principals*. Charlotte, NC: Information Age Publishing.
- Bendikson, L. Robinson, V. y Hattie, J. (2012). Principal instructional leadership and secondary school performance. *SET Research Information for Teachers*, (1), 1-8
- Bertrand, A. y González, M. (2013, 18 a 22 de noviembre). *ISSPP Proyecto Internacional de Directores Exitosos. Caso: Profr. Monserrat Mendoza, Cd. Juárez, Chih.* [Ponencia]. XII Congreso Nacional de Investigación Educativa. Aportes y reflexiones para la mejora educativa. Guanajuato, Gto.
- Blase, J. y Kirby, P. C. (2013). *Estrategias para una dirección escolar eficaz: Cómo motivar, inspirar y liderar*. Madrid: Narcea.
- Bolívar, A. (2009). Una dirección para el aprendizaje. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 7(1), 1-4.



- Bolívar, A., y Murillo, F. (2017). El efecto escuela: un reto de liderazgo para el aprendizaje y la equidad. En J. Weinstein, & G. Muñoz (Eds.), *Mejoramiento y liderazgo en la escuela. Once Miradas* (pp. 171-112). Santiago, Chile: Universidad Diego Portales.
- Caldwell, B.J. (2014). En C. Day & D. Gurr (Eds) (2014). *Leading Schools Successfully: Stories from the field* (pp. xxi-xxii). Londres: Routledge.
- Carrillo-Vargas, E. (2015). *El liderazgo del director escolar en la calidad educativa: Estudio de casos ISSPP Chihuahua México*. Chihuahua: Secretaría de Educación, Cultura y Deporte.
- Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación (2009). Prácticas de liderazgo directivo y resultados de aprendizaje. Hacia conceptos capaces de guiar la investigación empírica. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 7(3), 19-33.
- Gajardo, J. y Ulloa, J. (2016). *Liderazgo Pedagógico, Conceptos y Tensiones. Nota Técnica No. 16*, Líderes Educativos, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Universidad de Concepción, Chile.
- Flores, M. y Morales, C. (2011, del 7 al 11 de noviembre). Investigación Internacional de Directores Exitosos de Secundaria: Estudios de Casos en Xalapa [Ponencia]. XI Congreso Nacional de Investigación Educativa, Ciudad de México, México. [http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v11/docs/area\\_13/1608.pdf](http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v11/docs/area_13/1608.pdf)
- Fromm-Rihm, G., Olbrich-Guzmán, I. y Volante-Beach, P. (2015). Fidelidad de la implementación de prácticas de liderazgo instruccional. *Magis. Revista Internacional de Investigación en Educación*, 17(15), 117-134
- González, M. (2008). Diversidad e inclusión educativa: algunas reflexiones sobre el liderazgo en el centro escolar. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 6(2), 82-99
- Gurr, D. y Moyi, P. (2021). *The International Successful School Principalship Project: Reflections and possibilities*. Material no publicado.
- Harris, A. y Spillane, J. (2008). Distributed leadership through the looking glass. *Management in Education*, 22(1), 31-34, DOI: 10.1177/0892020607085623
- Hernández-Castilla, R., Murillo, F.J. e Hidalgo, N. (2017). Lecciones aprendidas del estudio del liderazgo escolar exitoso. Los casos de España en el Proyecto Internacional ISSPP. *Revista de Investigación Educativa*, 35(2), 499-518.
- Huelga, M., Valdez, P. y Escalante, M. (2019). Disciplina y convivencia en San Luis Potosí. En C., Torres-Arcadia, N. Pesqueira-Bustamante y E. Murakami (Coords.). *Liderazgo educativo para la justicia social: Casos de directores mexicanos* (pp. 197-209). San Luis Potosí: Ediciones del Lirio, BECENE.
- Huerta, F. (2014). Las instituciones de educación privada en Chiapas, una alternativa a la educación oficial. *Atenas. Revista Científico Pedagógica*, 3(27), 113-125.
- Lara, M. (2019). Una Líder comprometida en Veracruz. En C., Torres-Arcadia, N. Pesqueira-Bustamante y E. Murakami (Coords.). *Liderazgo educativo para la justicia social: Casos de directores mexicanos* (pp. 65-76). San Luis Potosí: Ediciones del Lirio, BECENE.
- Leithwood, K. y Riehl, C. (2005). What Do we Already Know About Educational Leadership? En W. Firestone y C. Riehl, A *New Agenda for Research in Educational Leadership*. New York: Teachers College Press.
- Márquez, A. (2015). Maestra Martha Lidia Zambada López. Identificación de la Escuela Secundaria Técnica 1. En E., Carrillo Vargas (Coord.). *El liderazgo del director escolar en la calidad educativa: Estudio de Casos ISSPP Chihuahua México* (pp. 143-162). Chihuahua: Secretaría de Educación Cultura y Deporte.

- Martinic, S. (2015). El tiempo y el aprendizaje escolar. La experiencia de la extensión de la jornada en Chile Martinic, S. (2015). *Revista brasileira de educação*, 20(61), 479-499.
- Mora, G. y Rodríguez, A. (2019). El liderazgo se comparte en Sonora. En C., Torres-Arcadia, N. Pesqueira-Bustamante y E. Murakami (Coords.). *Liderazgo educativo para la justicia social: Casos de directores mexicanos* (pp. 19-32). San Luis Potosí: Ediciones del Lirio, BECENE.
- Oplatka, I. (2016). El surgimiento de la gestión educativa como campo de estudio en América Latina. En J. Weinstein (Ed.), *Liderazgo educativo en la escuela. Nueve miradas* (pp. 253-276). Santiago, Chile: Universidad Diego Portales.
- Robinson, V. (2016). Hacia un fuerte liderazgo centrado en el estudiante: afrontar el reto del cambio. En J. Weinstein (Ed.), *Liderazgo educativo en la escuela. Nueve miradas* (pp.45-80). Santiago de Chile: Universidad Diego Portales
- Rodríguez-Uribe, C. (2018). Liderazgo directivo en contextos de alta necesidad. Gestión escolar desde el enfoque de justicia social. *Revista Electrónica en Educación y Pedagogía*, 2(3) 77-92.
- Rodriguez, C., Acosta, A. y Torres, C. (2020). Liderazgo directivo para la justicia social en contextos vulnerables: estudio de caso de directores escolares mexicanos. *Perspectiva Educativa. Formación de Profesores*, 59(2), 4-26.
- Parra, R. (2017). Gestión del clima social escolar desde el liderazgo educativo. *Revista Iberoamericana de Educación*, 74(1), 119-132.
- Ruggiano, N. y Perry, T. (2019). Conducting secondary analysis of qualitative data: Should we, can we and how? *Qualitative Social Work*, 18(1), 81-97.
- Scribano, A. y De Sena, A. (2009). Las segundas partes sí pueden ser mejores: Algunas Reflexiones sobre el uso de datos secundarios en la investigación cualitativa. *Sociologías*, (22), 100-118.
- Torres-Arcadia, C., Temblador, M., Ruiz, M. y Flores M. (2014). Director Escolar Exitoso en México: su perfil profesional y personal [Ponencia]. VIII Congreso de Investigación, Innovación y Gestión Educativas (CIIGE), Monterrey, Nuevo León.
- Torres-Arcadia, C., Rodríguez-Uribe, C., Nava-Lara, S. y Glasserman, L. (2021). *What we know about successful principals in Mexico*. Documento no publicado.