

# Capítulo 3. Buenas prácticas de liderazgo directivo en la Educación Media Superior. El caso de escuelas de alta eficacia

*Noé Mora Osuna<sup>1</sup>  
Sol Anallely Cortés Medina<sup>2</sup>*

## **Resumen**

En el presente documento se persiguió el objetivo de identificar las buenas prácticas de liderazgo realizadas por directivos en la Educación Media Superior de escuelas de alta eficacia en Aguascalientes, México. A partir de métodos mixtos de investigación, primero se lograron identificar las escuelas eficaces (análisis cuantitativo); posteriormente, se entrevistó a los directores de los planteles seleccionados (cualitativo), lo que permitió que a través del análisis de contenido se caracterizaran las buenas prácticas referidas por los informantes clave. Entre los hallazgos están las prácticas relacionadas con los factores de eficacia

---

1 Profesor Investigador. Universidad Autónoma de Aguascalientes.

2 Asistente de Investigación. Universidad Autónoma de Aguascalientes.

escolar: planes y programas, el trabajo colaborativo, atención a los estudiantes, evaluaciones y la formación continua.

**Palabras claves:** buenas prácticas, directivos, Educación Media Superior.

## Introducción

Una de las corrientes de estudio con un considerable aporte en el campo de la investigación educativa para identificar elementos con un impacto en el desarrollo formativo de los estudiantes es la de la Eficacia Escolar. Con base en esta perspectiva de estudios, se han logrado identificar como *escuelas eficaces* los planteles educativos que logran obtener resultados académicos superiores a los esperados, pese a las condiciones económico sociales donde se ubican (Murillo, 2003).

Los hallazgos obtenidos en más de 100 años de estudios en este campo de investigación han definido una serie de factores característicos de las escuelas eficaces, que influyen en el logro académico de los estudiantes. Cortés (2019), con base en la revisión de la literatura sobre clásicos en el estudio de la eficacia escolar, presenta una breve síntesis de factores. En la Tabla 1 se muestran los elementos identificados:

**Tabla 1.** Factores de eficacia escolar identificados por diversos autores

Murillo (2008)	Edmonds (1979)	Mortimore (1988)	Weber (1971)
Sentido de comunidad.		Implicación de los docentes.	
Clima escolar y de aula.	Atmósfera ordenada.	Clima positivo y ambiente centrado en el trabajo.	Clima escolar tranquilo, ordenado y centrado en la tarea.
Dirección escolar.	Fuerte liderazgo.	Liderazgo con propósito.	Fuerte liderazgo instructivo.
Currículo de calidad.			Enseñanza individualizada.

Murillo (2008)	Edmonds (1979)	Mortimore (1988)	Weber (1971)
Gestión del tiempo.		Sesiones estructuradas y atención reducida a pocos temas por sesión.	
Participación de la comunidad escolar.		Implicación de las familias.	
Desarrollo profesional de los docentes.		Consistencia entre docentes.	
Altas expectativas.	Altas expectativas.	Enseñanza intelectualmente desafiante.	Altas expectativas.
Instalaciones y recursos.			Instalaciones físicas.
	Evaluación del progreso del alumno.	Escribir y utilizar las evaluaciones.	Evaluación constante del progreso de los alumnos.
	El objetivo de la escuela es la adquisición de habilidades básicas.		

Fuente: Elaborado por Cortés (2019).

Los autores antes citados coinciden en diversos factores que influyen en la calidad educativa como: clima escolar, altas expectativas, desarrollo docente, evaluaciones y el liderazgo. Este último elemento, el liderazgo, es concebido como uno de los factores con mayor incidencia para el logro de la eficacia de las escuelas, y éste es integrado por los actores y las acciones estratégicas (Bolívar, López y Murillo, 2013). Debido a que el liderazgo se sitúa como una preocupación constante y latente en los sistemas educativos, ha sido un tema importante en la agenda política educativa de los diferentes países, de acuerdo con la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI, 2017).

El liderazgo ha sido caracterizado y definido de maneras diversas; si bien, en un sentido general, se caracteriza por establecer dirección e influencia hacia otros, movilizándolos hacia las metas establecidas por y para el centro escolar (Leithwood & Louis, 2011; Firestone y Riehl, 2005).

Por su parte, Leithwood (2009) define el liderazgo como la capacidad de ejercer influencia en las otras personas, direccionando las acciones a fines y metas establecidos. Así también, el autor refiere que el liderazgo: a) implica un propósito y una dirección, b) es un proceso de influencia, c) es una función que no siempre corresponde a los cargos formales, d) es contextual y contingente.

Con base en la revisión de la literatura, se destaca que el liderazgo educativo en las escuelas recae principalmente en el director, quien es responsable de lo sucedido al interior del plantel (Uribe y Celis, 2012). Así también, en un principio, las reflexiones e investigaciones en torno al liderazgo se abocaban a la descripción de tipologías y estilos de éste; actualmente, se ha transitado a reconocer y caracterizar las competencias y prácticas que afrontan los directores en situaciones y realidades particulares de las escuelas (OEI, 2017). Y, por consiguiente, la concepción de liderazgo se desarrolla desde una perspectiva como fenómeno social, el cual, se inserta en momentos y condiciones particulares.

A este respecto, la OEI caracteriza el liderazgo directivo como:

[...] un conjunto de actitudes, conocimientos, habilidades y competencias que les permiten cumplir a los agentes encargados de la dirección de los centros escolares con sus responsabilidades, resolver conflictos y desarrollar innovaciones para la mejora [...] son los encargados de la construcción del proyecto escolar, se refiere a ellos más que a administradores que cumplen con las disposiciones oficiales, a los líderes que catalizan la creación de una visión compartida de lo que la comunidad escolar puede llegar a ser (OEI, 2017: 27).

También, un estudio clásico de Murphy & Hallinger (1984), definió una escala nombrada PIMRS (Principal Instructional Management Rating Scale, por sus siglas en inglés), con la que se pretende medir el liderazgo con base en acciones concretas, categorizadas en tres dimensiones: 1) definir la misión de la escuela: establece y comunica las metas a la escuela; 2) gestionar el plan curricular-pedagógico: gestiona la contextualización del currículo, supervisa y evalúa la enseñanza; 3) fomentar un adecuado clima de aprendizaje: proveer incentivos a estudiantes y docentes, promueve el desarrollo profesional.

## Liderazgo escolar en la Educación Media Superior en México

La política educativa a nivel internacional ha puesto énfasis en la necesidad latente de priorizar aspectos en beneficio de los directores escolares:

[...] es importante que el liderazgo directivo y la gestión escolar aparezcan en las agendas educativas de las políticas públicas como temas de interés [...] en los países existen centros escolares que carecen de personal dedicado exclusivamente a las funciones directivas y de gestión escolar (OEI, 2017: 18).

A este respecto, México, con la intención de atender lo dispuesto por organismos e instituciones internacionales, ha realizado diversas propuestas en el ámbito educativo, a través de la Secretaría de Educación Pública (SEP). En lo concerniente a la Educación Media Superior (EMS), en 2008 emitió la Reforma Integral de la Educación Media Superior (RIEMS), la cual tuvo como objetivo instrumentar políticas y estrategias que ayudaran a la resolución de las principales problemáticas educativas en este tipo educativo, entre las cuales está el establecer las competencias que definen el Perfil del Director en los planteles, como se presentó en el acuerdo 449 (Diario Oficial de la Federación [DOF], 2008).

En este acuerdo se establecen las principales competencias y atributos que debe contribuir para la definición del perfil del director para este tipo educativo:

- a) Organiza su formación continua a lo largo de su trayectoria profesional e impulsa la del personal a su cargo.
- b) Diseña, coordina y evalúa la implementación de estrategias para la mejora de la escuela, en el marco del Sistema Nacional de Bachillerato (SNB).
- c) Apoya a los docentes en la planeación e implementación de procesos de enseñanza y de aprendizaje por competencias.
- d) Propicia un ambiente escolar conducente al aprendizaje y al desarrollo sano e integral de los estudiantes.
- e) Ejerce el liderazgo del plantel, mediante la administración creativa y eficiente de sus recursos.
- f) Establece vínculos entre la escuela y su entorno.

Con base en dicho acuerdo, se han emitido diferentes documentos con el fin de describir de manera detallada las características mínimas con las que debe contar el director escolar. Estos documentos, en un primer momento fueron llamados *Perfil, Parámetros e Indicadores* (PPI), y actualmente recibe el nombre de *Marco para la excelencia en la enseñanza y la gestión escolar en la Educación Media Superior*. El perfil del director se compone de cinco dimensiones (SEP, 2020):

1. Desarrollo de la identidad directiva.
2. Gestiona de manera integrada las actividades de la comunidad educativa.
3. Genera las condiciones para la enseñanza y el aprendizaje de excelencia.
4. Administra los recursos del plantel considerando los fines de la educación.
5. Organiza su trayectoria de formación, actualización y desarrollo profesional.

Las reformas educativas de los últimos años han buscado impulsar mejores estrategias de gestión del sistema educativo con el fin de fortalecer la gestión escolar, brindar oportunidades y desarrollar capacidades que permitan a las escuelas mejorar sus procesos y obtener mejores resultados académicos. Sin embargo, como lo refiere el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE, 2019), los intentos de dichas disposiciones no siempre se ven reflejados en la eficiencia de su gestión y eficacia de los resultados. Los retos a los que se enfrenta la gestión escolar son importantes y se encuentran aún muy presentes en las escuelas del país.

Es evidente el impacto del trabajo por parte del director escolar en el desempeño escolar de los estudiantes; por ello, se considera relevante identificar cuáles son las acciones que este actor educativo realiza y que tienen injerencia en el logro escolar. Para esto, la pregunta que guía la siguiente investigación es, ¿qué prácticas de liderazgo realizan los directores de escuelas eficaces en la EMS?

La necesidad de realizar estudios en este tipo educativo radica en el escaso interés por parte de las investigaciones. Esto se debe a las complejidades que presenta la EMS: diversos subsistemas con características diferentes; debido a los objetivos políticos, como educación obligatoria y con cobertura nacional, ha ocasionado que su desarrollo en el país sea desarticulado. En palabras de Zorrilla (2012), la EMS no ha surgido, ni se ha estructurado de manera inten-

cionada, sino que es una consecuencia de las políticas gestadas principalmente para la educación básica y el nivel superior.

## Buenas prácticas de liderazgo educativo

Diversos autores han ofrecido reflexiones y conceptualizaciones de las prácticas de liderazgo y gestión de los directivos. Leithwood (2011), como se cita en Uribe y Celis (2012: 120), concibe las prácticas como “un conjunto de actividades ejercidas por una persona o grupo de personas en función de las circunstancias particulares en que se encuentran y con expectativas de resultados compartidos”.

Por su parte, Gutiérrez, Mora-Osuna y Chaparro (2019: 95) entienden por prácticas de gestión “todas aquellas acciones orientadas al logro de objetivos planteados en determinado plazo, para lo cual se coordinan esfuerzos en los que participa todo el personal, a través de la cooperación”. Es importante destacar que dichas prácticas tienen un fuerte componente contextual, cada una tiene o no efecto según el contexto donde se desarrollan.

En los últimos años, el término de *buenas prácticas* se ha introducido en la literatura como un concepto que da cuenta de la eficacia o la rendición de cuentas. Hace referencia a prácticas que facilitan el desarrollo de habilidades académicas en los alumnos. Se trata de prácticas de intervención que sustentan valores y experiencias de aprendizaje y pedagógicas (Fenstermacher, 1989; Cole, 2008; Ballart, 2008; Ritacco, 2011).

De esta forma, las buenas prácticas en el campo educativo tienen una estrecha relación con la calidad en la gestión y los procedimientos, así como la satisfacción de necesidades de los grupos vulnerables (Ritacco, 2011). También, el término se asocia con el modelo del Estado de Bienestar, por lo que las buenas prácticas son concebidas como “actuaciones que potencian los procesos de cohesión social a partir del fortalecimiento de las cualidades” (Amores y Ritacco, 2011: 1).

En este sentido, se han desarrollado diversas investigaciones fundamentadas desde el movimiento de la Eficacia Escolar, con el fin de reconocer las prácticas directivas que repercuten de manera efectiva en el desempeño de los estudiantes. A continuación, se mencionan algunas. Es preciso mencionar que los reportes descritos refieren principalmente a los contextos en la educación básica.

En el estudio *Las buenas prácticas en el ámbito educativo y el liderazgo de la escuela en contextos de mayor riesgo de exclusión escolar y social*, reportado por Amores y Ritacco (2011), se tuvo el objetivo de analizar e identificar cómo los líderes educativos y los equipos directivos, a través de buenas prácticas, intentan favorecer la escolaridad, el aprendizaje solidario, la formación ciudadana, entre otros elementos. Para ello, se investigaron tres centros escolares públicos de nivel secundaria de la provincia de Granada (Andalucía, España). El estudio concluyó que las políticas de los centros educativos que facilitan el surgimiento de las buenas prácticas de liderazgo tienen dos características fundamentales: a) prácticas de horizontalidad, y b) prácticas de flexibilidad. Las primeras refieren a prácticas que facilitan el consenso y el logro de equidad; identificando las siguientes dimensiones: liderazgo compartido, distribución de los recursos, y objetivos y criterios comunes. Mientras que las segundas, basadas en la flexibilidad, ejemplifican aquellas prácticas que han impulsado estructuras organizativas a través de criterios flexibles en la organización y planificación coordinada.

Siguiendo la línea de investigación, Lizasoain y Angulo (2014), presentaron los primeros resultados de su estudio *Buenas prácticas de escuelas eficaces del País Vasco*. Para ello estudiaron los centros escolares de alta eficacia de la Comunidad Autónoma del País Vasco. El objetivo de su trabajo fue elaborar un catálogo de buenas prácticas. Los primeros resultados del estudio identificaron prácticas centradas en los procesos de enseñanza-aprendizaje de los estudiantes, seguimiento y evaluación, formación y dedicación del profesorado, liderazgo del equipo directivo y las prácticas dirigidas a la organización del centro escolar. En lo que respecta a la categoría de las prácticas de liderazgo del equipo directivo, se identificaron las siguientes: a) estabilidad en el centro y en la dirección; b) creencias-filosofía, sentimientos-emociones, clima, implicación y expectativa; c) estilos de equipo directivo; d) formación-experiencia, innovación y mejora; e) liderazgo y presencia de la dirección; f) nombramiento; y g) proyecto, objetivos y funciones definidas de la dirección.

Otro estudio es el realizado por Chaparro y colaboradores (2015), quienes persiguieron el objetivo de caracterizar las buenas prácticas escolares de escuelas secundarias de alto valor añadido en Baja California, México. En lo que respecta a las prácticas del equipo directivo se identificaron las siguientes: a) gestionar talleres o cursos para actualizar a los docentes, así como motivar e identificar las necesidades de los docentes; b) evitar la movilidad docente y



promover la estabilidad de la plantilla; c) centrar acciones en los aprendizajes de los estudiantes; d) realizar planeaciones de actividades, la organización del trabajo y las políticas; e) organizar la calendarización de las actividades y los proyectos; f) delegar el trabajo administrativo y académico entre el equipo directivo (subdirector, orientador, etc.) y docentes; g) evaluar a los docentes; h) mantener comunicación constante con supervisión, docentes, alumnos y padres de familia; i) organizar las actividades administrativas; j) realizar actividades en conjunto; k) realizar acompañamiento al docente; l) implementar, en colaboración con docentes y padres de familia, estrategias dirigidas a los alumnos con rezago; m) dialogar sobre la problemática y definir metas.

A partir de los resultados en las investigaciones antes mencionadas, se enlistan y relacionan las prácticas entre sí, con el fin de identificar la relación de las acciones en cada una de las investigaciones, como se presentan en la Tabla 2:

**Tabla 2.** *Prácticas de liderazgo educativo identificadas por diversos autores*

Amores y Ritacco (2011)	Chaparro y col. (2015)	Lizasoain y Angulo (2014)	Gutiérrez, Mora-Osuna y Chaparro (2019)
Liderazgo flexible, inclusivo, comunitario y democrático.	Gestión de talleres o cursos para actualizar a los docentes, así como motivar e identificar las necesidades de los docentes.	Estabilidad en el centro y en la dirección.	La inclusión en la tomar de decisiones, solicitando críticas y recomendaciones.
Ir más allá de los propósitos inmediatos.	Evitar la movilidad docente y promover la estabilidad de la plantilla.	Creencias-filosofía, sentimientos-emociones, clima, implicación y expectativas.	Trabajo multidisciplinario en proyectos escolares.
Cultura profesional de colaboración.	Centrar acciones en los aprendizajes de los estudiantes.	Estilos de equipo directivo.	Actualización profesional docente mediante cursos y capacitaciones.
Gestor de las relaciones interpersonales.	Realizar planeaciones de actividades, la organización del trabajo y las políticas.	Formación-experiencia, innovación y mejora.	Promoción de actividades para motivar a los estudiantes.

Amores y Ritacco (2011)	Chaparro y col. (2015)	Lizasoain y Angulo (2014)	Gutiérrez, Mora-Osuna y Chaparro (2019)
Incentiva el desarrollo profesional del profesorado.	Organizar la calendarización de las actividades y los proyectos.	Liderazgo y presencia de la dirección.	Establecimiento de metas con relación a los resultados académicos y la evaluación a los docentes.
Optimiza la organización.	Delegar el trabajo administrativo y académico entre el equipo directivo (subdirector, orientador, etc.) y docentes.	Nombramiento.	Fomento al trabajo colectivo entre directivos y personal docente.
Gestión de la estructura organizativa del profesorado.	Evaluar a los docentes.	Proyecto, objetivos y funciones definidas de la dirección.	Establecimiento de metas.
Gestión de la estructura organizativa del alumnado.	Mantener comunicación constante con supervisión, docentes, alumnos y padres de familia.		
	Organizar las actividades administrativas.		
	Realizar actividades en conjunto.		
	Realizar acompañamiento al docente.		
	Implementar, en colaboración con docentes y padres de familia, estrategias dirigidas a los alumnos con rezago.		
	Dialogar sobre la problemática y definir metas.		

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 2 se puede observar que entre las propuestas de los autores, algunas prácticas tienden a coincidir, tal es el caso de las enlistadas a continuación:

- a) Actualización docente y directivos.
- b) Motivación docente.
- c) Clima escolar positivo.
- d) Trabajo colaborativo.
- e) Gestionar lo pedagógico.
- f) Establecimiento de metas; evaluación y retroalimentación al docente.
- g) Integrar a padres de familia al trabajo escolar.

## Metodología

### Contexto del estudio<sup>3</sup>

Como base para la selección de las escuelas participantes en el presente estudio, se tomó como referente el trabajo previo de una investigación macro. En ella se realizaron análisis estadísticos con los resultados proporcionados por el EXANI II. Como resultado se identificaron y seleccionaron 20 escuelas de alta y 24 de baja eficacia.

### Casos seleccionados

**Participantes.** Para este segundo momento, la parte medular del presente estudio, los participantes fueron equipos directivos de las escuelas identificadas y seleccionadas como de alta eficacia. Se tuvo un primer contacto con los planteles educativos, y se les presentó el proyecto de investigación, de los que aceptaron participar 17 de las 20 escuelas.

**Técnica.** La técnica seleccionada para la recogida de la información fue la entrevista. A través de esta técnica se “busca entender el mundo desde la perspectiva del entrevistado, y desmenuzar los significados de sus experiencias” (Álvarez-Gayou, 2003: 109), en donde dichas experiencias se

---

3 La metodología empleada en la investigación macro se reporta en el presente libro *Aportes de la investigación para la Educación Media Superior. Estudios desde el enfoque de la eficacia escolar*; en el capítulo 1. *Selección de escuelas de alta y baja efectividad desde un enfoque por criterios múltiples*.

presentan a través de sus prácticas realizadas como líderes educativos de la institución a su cargo.

**Instrumento.** Se diseñó una guía de entrevista con base en los factores y dimensiones que, de acuerdo con los estudios de eficacia escolar, tienen impacto en el desarrollo integral de los estudiantes. La guía se compone de 34 preguntas distribuidas en los siguientes apartados: datos de identificación, percepción general de la escuela, antecedentes y contexto de la escuela, consideración de reformas o políticas educativas, recursos humanos, organización de la escuela, equipo directivo (liderazgo, gestión), evaluación institucional, clima organizacional, recursos materiales, trabajo didáctico, evaluación del alumnado, atención al alumnado, vínculo de la escuela con la comunidad, e información adicional.

**Procedimiento.** Como ya fue mencionado, se contactó a los directores de las escuelas y se les realizó la entrevista con base en el instrumento elaborado. Previamente al consentimiento de los participantes, las entrevistas se audiograbaron para después ser transcritas en su totalidad. Posteriormente, se analizó la información obtenida.

**Análisis de datos.** Las transcripciones de las entrevistas se procesaron a partir de una adecuación del análisis cualitativo de contenido, propuesto por Cáceres (2003). A continuación se describe el proceso del análisis desarrollado en la presente investigación:

- 1) ***Selección del objeto de análisis dentro de un modelo de comunicación.*** El modelo de comunicación se enmarca en los factores de eficacia escolar, y como objeto de análisis se seleccionó el apartado de equipo directivo, de la guía de entrevista.
- 2) ***Desarrollo del pre-análisis.*** Como un primer intento de organización de las entrevistas se extrajeron las respuestas a las preguntas del apartado seleccionado.
- 3) ***Definición de las unidades de análisis.*** Las unidades de análisis son de tipo gramatical, identificadas como las frases en donde el director refiere prácticas de liderazgo en beneficio de la escuela.
- 4) ***Establecimiento de reglas de análisis y clasificación.*** Se agrupan las prácticas directivas que guardan relación entre sí. Esto permitió establecer los criterios para la propuesta de categorías.

- 5) **Desarrollo de categorías.** Debido a que la agrupación de las prácticas identificadas se relaciona con algunos factores considerados en el campo de estudio de eficacia escolar, los nombres para las categorías se redactan en este sentido: planes y proyectos, trabajo colaborativo, atención a los estudiantes, evaluaciones, formación continua y contextualización de escuela y el entorno
- 6) **Integración final de los hallazgos.** Con base en el procedimiento desarrollado, este último paso se presenta en el apartado de resultados.

## Resultados

En atención al objetivo perseguido en el estudio en cuestión, la clasificación de las buenas prácticas de liderazgo directivo de escuelas de alta eficacia, se muestra en función de los factores coincidentes con el campo de estudio de la eficacia escolar.

### Planes y programas

Los directores entrevistados manifestaron que la elaboración y seguimiento de planes y proyectos que guíen y complementen las actividades de la institución son un beneficio para la escuela.

**1. Elaborar un plan de trabajo.** La primera práctica corresponde al desarrollo de una planeación escolar que funja como eje rector para la escuela: “Hay un Plan de Mejora Continua que ésa es, digamos, una norma para los directivos” (11-A-04DySUB). En México, todas las instituciones de EMS desarrollan un documento llamado Plan de Mejora Continua, en donde se plasma un diagnóstico con base en los resultados de años anteriores, los objetivos para el presente y las acciones a realizar con el fin de abonar a la mejora y calendarización de la escuela. Esta planeación se revisa y se elabora anualmente: “Tenemos un plan de actividades principalmente, donde vamos poniendo lo de cada ciclo escolar, evaluaciones, concursos, desfiles, actividades culturales, todo eso” (02-A-10D).

Algunos de los planteles eficaces también elaboran o se adhieren a una planeación a largo plazo, comprendida hasta de 4 años, en donde proyectan

metas y propósitos con mayores ambiciones. Estas planeaciones corresponden a un trabajo en conjunto con otras escuelas del mismo subsistema o coordinado con instituciones de Educación Superior. Independiente de la temporalidad de los planes, éstos se caracterizan por estar alineados a lo estipulado por las autoridades educativas nacionales, estatales y locales; y también porque buscan atender las necesidades de la institución.

**2. Implementar programas afines a la institución.** Esta práctica se realiza con el fin de responder a necesidades específicas del plantel. Si bien, los programas propuestos pueden ser referidos en la planeación general, éstas se desarrollan a partir de acciones concretas. Ejemplo de ello son los programas de lectura y redacción, programas de convivencia escolar, de reciclaje, cuidado ambiental, entre otros.

Tenemos un proyecto de lectura que trabajamos con los chicos de primero, donde en ese plan de lectura se les dan opciones de libro y tienen que entregar reportes, para tercero y cuarto que busquen documentales, información en revistas o en páginas, ya un poco más especializado. Y en quinto y sexto semestre, tratamos de dar, de reforzar lo que es la comprensión lectora (02-A-10D).

## Trabajo colaborativo

Las prácticas mencionadas en este factor refieren al trabajo en equipo que realizan los directores con los diferentes actores y organismos dentro y fuera del plantel. Se reconoce que los buenos resultados de desempeño se deben a la buena colaboración: “el logro educativo de los alumnos, la baja deserción, la baja reprobación en los alumnos, yo creo que es el reflejo del trabajo de todo el plantel, de todos los docentes, de todos los administrativos y aquí entramos todos” (11-A-04DySUB).

**3. Realizar reuniones de trabajo.** El desarrollo de reuniones de trabajo en las escuelas es considerado una buena práctica por parte de los directores, ya que permite dar seguimiento, evaluar y redireccionar, si es necesario, el rumbo de la escuela. También para conocer la opinión del equipo de trabajo, con el propósito de que la toma de decisiones sea un trabajo en equipo. Al respecto, uno de los directores menciona lo siguiente: “Somos quienes dirigimos, y los

que proponen son los maestros y entre todos tomamos decisiones” (17-A-8D). Se realizan reuniones formales (calendarizadas y con tópicos específicos) e informales (en el comedor, pasillos, etc.), y se desarrollan de manera frecuente.

**4. Colaborar de manera bidireccional con la comunidad escolar.** Esta acción directiva responde a la necesidad de vincularse con el entorno que los rodea, con el propósito de que ambos tengan un beneficio, de ahí el adjetivo de bidireccional. La colaboración se da con los padres de familia, la localidad, otras instituciones educativas, instancias de gobierno y Organizaciones No Gubernamentales (ONGs): “Aquí a nosotros nos apoyan mucho [los] padres de familia y nos acercamos con algunas dependencias de gobierno y de municipio para poder buscar un apoyo [...] se da mucho el vínculo con la sociedad” (11-A-04DySUB).

### Atención a los estudiantes

Los directores escolares llevan a cabo prácticas en donde se evidencia la importancia que tienen por los estudiantes, reconociéndolos como el centro del plantel escolar: “ése sería el otro de los objetivos, atender la problemática del joven, tanto académica como personal, emocional, familiar, etcétera” (12-A-06SUB).

**5. Atender situaciones académicas.** En las prácticas de atención a las situaciones académicas, los directores refieren contar con mecanismos de detección de estudiantes con bajas calificaciones: “Tenemos un programa de tutorías, es constante y continuo totalmente, en donde vamos identificando al alumno que lo requiera” (11-A-04DySUB). Y también, algunas propuestas de recuperación para el que lo necesite.

**6. Atender situaciones personales y socioemocionales.** En lo que respecta a las atenciones de situaciones personales, una situación muy clara es el apoyo en las gestiones económicas, en donde el director se manifiesta alerta de las necesidades de los estudiantes y brinda el apoyo: “Una de las satisfacciones que me da mucho gusto [es que] he logrado que todos los muchachos tengan becas al 100% [...], ya sea de cualquiera, alguna, pero alguna de ellas tiene cada uno de los muchachos” (05-A-10D). En la parte socioemocional, el interés radica

en el reconocimiento de que, “el desarrollo de las habilidades socioemocionales abona mucho al desempeño académico de los chicos, mientras el chico esté bien, y atendiendo sus necesidades, es obvio que va a dar un buen rendimiento” (12-A-06SUB), y por ello, realizan diversas actividades en atención a este tipo de situaciones que impactan de manera directa al estudiante.

## Evaluaciones

Éste es un factor de eficacia considerado como importante, ya que a través de las evaluaciones se evidencia el cumplimiento de los elementos requeridos, y se describen las oportunidades de mejora que deben ser atendidas.

### **7. Atender las indicaciones de retroalimentaciones de las autoridades.**

Las autoridades educativas realizan tareas de supervisión a los planteles escolares cada determinado tiempo, en las que se solicitan diferentes requerimientos para su evaluación. Como parte de la evaluación se emite una retroalimentación al respecto. Se considera una buena práctica directiva el hecho de atender la retroalimentación, con la intención de mejorar como escuela. Un directivo refiere que: “Sobre la retroalimentación [...] la directora se encargó de bajar esas observaciones tanto al personal administrativo como a personal docente [...] y atendimos todo lo que nos solicitaba” (12-A06SUB).

## Formación continua

Los directores manifiestan un latente reconocimiento a la importancia de formación, actualización y capacitación para sí, así como para los docentes que integran su plantilla de profesores.

**8. Asistir a cursos.** De manera constante, el equipo directivo asiste a cursos de diferente índole con el propósito de realizar mejor sus funciones. Los cursos versan en aspectos de liderazgo, académicos y administrativos: “Yo acostumbro generar un plan de trabajo, he estado en algunos cursos aparte de aquí de las EMS que nos van solicitando y pidiendo que cursemos, y en éstos va uno fortaleciendo la labor directiva” (10-A-03D).



**9. Promover e impartir cursos para docentes.** Los directores motivan a los docentes a que continúen capacitándose, tanto en áreas académicas, así como personales, las cuales tengan un impacto directo con el desarrollo integral, académico y socioemocional de los estudiantes. Se promueven cursos ya existentes, o incluso, ellos mismos implementan algunos. Uno de los directores menciona lo siguiente:

Les damos cursos a los maestros, de cómo poder trabajar ante el grupo, hasta de didáctica de cómo tienen que hacer la presentación a los alumnos. [...] Yo si les digo a los maestros que aprovechen y vayan [a tomar los curso que se ofrecen], a lo mejor si algún maestro no pudo ir al curso, pero aquí nosotros les dimos la información, esto les apoya bastante (17-A-08D).

A manera de síntesis, en la Tabla 3 se presentan las prácticas realizadas por los directos de escuelas eficaces, con base en los factores de eficacia escolar.

**Tabla 3.** Buenas prácticas directivas de liderazgo agrupados en los factores de eficacia escolar

Factores de eficacia	Prácticas directivas
Planes y programas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar un plan de trabajo.</li> <li>2. Implementar programas afines a la institución.</li> </ol>
Trabajo colaborativo	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Realizar reuniones de trabajo.</li> <li>4. Colaborar de manera bidireccional con la comunidad escolar.</li> </ol>
Atención a los estudiantes	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Atender situaciones académicas de los estudiantes.</li> <li>6. Atender situaciones personales y socioafectivas de los estudiantes.</li> </ol>
Evaluaciones	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Atender las indicaciones de retroalimentaciones de las autoridades.</li> </ol>
Formación continua	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. Asistir a cursos.</li> <li>9. Promover cursos para docentes y administrativos.</li> </ol>

Elaboración propia.

## Discusión y conclusiones

Con base en las exposiciones teóricas y los hallazgos presentados en la investigación en cuestión, enseguida se mencionan algunos comentarios a manera de discusión y conclusiones. Primeramente, referir el cumplimiento del objetivo que guía este estudio, se lograron identificar las buenas prácticas de liderazgo por parte de los directores de las escuelas seleccionadas como eficaces en la Educación Media Superior. El aporte realizado a este tipo educativo se considera relevante, ya que los estudios en este tipo educativo son escasos; esto permite ofrecer a los directores de la EMS insumos para la mejora en su quehacer educativo.

Los hallazgos guardan relación con las diferentes y diversas investigaciones en los campos investigativos de la gestión escolar, liderazgo educativo y el movimiento de eficacia escolar, tal como fue referido en la revisión de la literatura presentada en los diferentes apartados del documento. Este aspecto permite ratificar los resultados de los estudios anteriores, llegando a la conclusión de que las acciones directivas aquí reportadas pueden ser consideradas como *buenas prácticas* y, por ende, replicadas.

El liderazgo directivo, pues, debe ser reconocido como un conjunto de prácticas valiosas, adecuadas para los diversos contextos, estableciendo las condiciones necesarias para promover el logro escolar, la equidad y la justicia (Cortés, 2019). Para esto, el director debe ser consciente de las implicaciones que tiene su participación en la dinámica escolar, así como en el impacto en los docentes y los estudiantes.

Las prácticas aquí descritas no refieren el total de acciones realizadas por los directores de las escuelas eficaces, debido a que sólo fue seleccionado uno de los apartados en la entrevista completa. Sin embargo, las prácticas referidas son un aporte para el conocimiento sobre el desempeño y la labor que desarrollan los directores de este tipo de escuelas.

Aunado a lo anterior, el desafío para próximas investigaciones es analizar los aspectos reportados en los otros apartados de la entrevista a los directores de las escuelas. Así también, identificar lo mencionado por los docentes y los estudiantes de las escuelas. Esto, con la intención de obtener una visión más amplia sobre las acciones de liderazgo, lo que permitirá obtener un listado mayor de las buenas prácticas por parte de los directores.

A manera de cierre, cabe hacer énfasis en que el director es sólo un actor, y su quehacer pedagógico, administrativo y de gestión, uno de los factores implicados en el buen desempeño de los estudiantes; es necesario que todos los que integran la comunidad escolar se vean y asuman su responsabilidad como unidad, lo que permitirá una mejor educación para todos los integrantes, reflejado en el desarrollo integral de los estudiantes del centro educativo.

## Referencias

- Álvarez-Gayou, J. L. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología*. Ciudad de México: Paidós Ecuador.
- Amores, F. J. y Maximiliano Ritacco (2011). “Las buenas prácticas en el ámbito educativo y el liderazgo de la escuela en contextos de mayor riesgo de exclusión escolar y social”. *Revista Iberoamericana de Educación*, 56(3), 1-14.
- Ballart, X. (2007). *La mujer inmigrada. Igualdad, participación y liderazgo en el ámbito local: Guía de buenas prácticas*. Barcelona: Consell Comarcal de L’Alt Empordà. Universidad Autónoma de Barcelona y Urbal (Red mujer y ciudad).
- Bolívar, A., López, J. y Murillo, F. J. (2013). “Liderazgo en las instituciones educativas. Una revisión de líneas de investigación”. *Revista Fuentes*, 14, 15-60.
- Cáceres, P. (2003). “Análisis cualitativo de contenido: una alternativa metodológica alcanzable”. *Revista Psicoperspectivas*, 2, 53-82. DOI <https://doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol2-Issue1-fulltext-3>
- Chaparro, A., Gutiérrez, G., Gómez-Gloria, J., Murillo, O., Arregui, I., Liza-soain, L., y Caso, J. (2015). *Prácticas escolares en escuelas secundarias de alto valor añadido en Baja California*. UEE RT 15-01. Ensenada, México. Universidad Autónoma de Baja California.
- Cole, R. (2008). *Educating Everybody’s Children: Diverse Teaching Strategies for Diverse Learners*. United States of America: USCD.
- Cortés, S. A. (2019). “Prácticas de liderazgo escolar en Telebachilleratos Comunitarios según su nivel de eficacia escolar”. (Tesis de Maestría). Universidad Autónoma de Aguascalientes. Aguascalientes, México. Recuperado de: <http://bdigital.dgse.uaa.mx:8080/xmlui/handle/11317/1769>
- Diario Oficial de la Federación [DOF]. (2008). Acuerdo número 449 por el que se establecen las competencias que definen el perfil del director en

- los planteles que imparten educación del tipo medio superior. México: Secretaría de Educación Pública.
- Fenstermacher, G. (1989). “Tres aspectos sobre la filosofía de la investigación en la enseñanza”. En M, Wittrock, *La investigación de la enseñanza* (pp. 33- 54). Barcelona: Paidós.
- Firestone, W. y Riehl, C. (eds.) (2005). *A New Agenda: Directions for Research on Educational Leadership*. Nueva York: Teachers College Press.
- Gutiérrez, G., Mora-Osuna, N. y Chaparro, A. (2019). “Efectividad de prácticas directivas en contextos escolares vulnerables”. En Chaparro Caso-López, A., Rodríguez, J. Pérez, J. (coords.) *Apuntes de investigación educativa* (pp. 92-109). México: Qartuppi.
- Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación [INEE] (2019). *Políticas para mejorar la gestión escolar en México*. México: Autor. Disponible en: <https://www.inee.edu.mx/wp-content/uploads/2019/02/ Documento4-gestion.pdf>
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Santiago de Chile: Fundación Chile.
- Leithwood, K. & Louis, K.S. (eds.) (2011). *Linking Leadership to Student Learning*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lizasoain, L., & Angulo, A. (2014). “Buenas prácticas de escuelas eficaces del País Vasco. Metodología y primeros resultados”. *Participación Educativa*. Segunda época, 3(4), 17-28.
- Maureira, O. J. (2018). “Prácticas del liderazgo educativo: una mirada evolutiva e ilustrativa a partir de sus principales marcos, dimensiones e indicadores más representativos”. *Revista Educación*, 42(1). DOI: <http://dx.doi.org/10.15517/revedu.v42il.22115>
- Murphy, J. A., & Hallinger, P. (1984). Policy analysis at the local level: A framework for expanded investigation. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 6(1), 5-13. DOI <https://doi.org/10.3102/01623737006001005>
- 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.
- Ritacco, M. (2011). El liderazgo de los centros educativos y las buenas prácticas ante el fracaso escolar y la exclusión social en la comunidad autónoma de Andalucía. *Revista de Investigación Educativa*, 9(1), 157-167.

- Secretaría de Educación Pública [SEP]. (2020). Marco para la excelencia en la enseñanza y la gestión escolar en la Educación Media Superior. Ciudad de México: Autor.
- Uribe, M. y Celis, M. (2012). “Desarrollo de capacidades para un liderazgo escolar efectivo; del levantamiento de competencias al reconocimiento de buenas prácticas”. En J. Weinstein & G. Muñoz (Eds.). *¿Qué sabemos sobre los directores de escuela en Chile?* (111-134). Chile: Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Zorrilla, J. F. (2012). “Prioridades formativas para el bachillerato mexicano. La agenda mínima”. *Perfiles Educativos*, 34, 70-83.

