



ESTUDIO DE CASO: LIDERAZGO DIRECTIVO EN LAS ESCUELAS DE TIEMPO COMPLETO

Lorena Alemán de la Garza

Instituto de Investigación, Innovación y Estudios de Posgrado para la Educación del Estado de Nuevo León

lorena.alemán@iiiiepe.edu.mx

Marcela Georgina Gómez Zermeño

Instituto de Investigación, Innovación y Estudios de Posgrado para la Educación del Estado de Nuevo León

marcela.gomez@iiiiepe.edu.mx

Área temática: Evaluación educativa

Línea temática: Diseño y validación de instrumentos

Tipo de ponencia: Reporte parcial de investigación



Resumen

Este artículo presenta un estudio de caso realizado en 15 centros escolares que participaron en el Programa de Escuelas de Tiempo Completo, el cual se implementó con el objetivo de contribuir a mejorar las oportunidades de aprendizaje de los alumnos de las escuelas públicas de educación básica, mediante la ampliación del horario escolar. Con base en las preguntas de investigación planteadas, se decidió adoptar un diseño basado en un estudio de caso que aplicara instrumentos cuantitativos y cualitativos. A través de los resultados se generó información sobre el liderazgo que ejercen los directores de los programas dirigidos a la ampliación de oportunidades de aprendizaje para apoyar la formación integral de los alumnos de educación básica. Se corrobora que impulsar los procesos de cambio para la mejora continua de los centros educativos, solo puede lograrse a través de un liderazgo directivo que promueva y oriente el esfuerzo conjunto e integrado de todos los actores involucrados. Aunque esta meta representó grandes desafíos para los docentes, directores y las autoridades educativas, los resultados de aprendizaje de los niños y las niñas son evidencia de los logros alcanzados por este programa.

Palabras clave: Liderazgo, Gestión educativa, Directores, Escuelas de tiempo completo

Dedicatoria

Se dedica este capítulo a la memoria de la Dra. Margarita Zorrilla-Fierro, reconociendo su inestimable trayectoria en educación y sus aportes que inciden en la mejora educativa.

Introducción

Desde los primeros estudios realizados sobre la calidad de la educación en México, se reporta que un centro escolar necesita que docentes y directores, así como alumnos y padres de familia, participen plenamente y de forma colaborativa en los procesos de gestión educativa (Schmelkes, 1994; Zorrilla, 2007; Zorrilla, 2012). En los estudios sobre gestión educativa realizados por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), se enfatizó que todas las figuras educativas constituyen los recursos más significativos de los centros escolares y son esenciales para impulsar esfuerzos de mejora continua (OCDE, 2004).

Estudios posteriores reportaron que un proceso de cambio solo puede operar cuando las figuras educativas desarrollan las competencias para identificar las necesidades del contexto educativo, articular los propósitos pedagógicos con el núcleo de valores y establecer una ruta de mejora (Davies, Davies y Ellison, 2005). Se reconoció que, para mejorar la educación, se deben ofrecer nuevas oportunidades de desarrollo profesional, que no solo se enfoquen a atender las necesidades relacionadas con la formación docente, ya que también es necesario fortalecer el liderazgo de los directores en los centros escolares (Zorrilla, 2004; OCDE 2009).

Es en esta prospectiva que México ha promovido cambios estructurales para la mejora de la inclusión, equidad y calidad de la educación, los cuales buscan incidir en la gestión educativa y el liderazgo. Resultados de estudios recientes han aportado nuevas evidencias sobre el papel que ambos factores desempeñan en la mejora de la calidad de los centros escolares (Aleman, 2018). Al fortalecer la gestión educativa, directores y profesores ejercen un efecto indirecto en el logro académico. De igual forma, un fuerte liderazgo compartido está asociado con las escuelas eficaces, y es considerado un factor de influencia que conlleva al logro de las metas educativas (Bush y Glover, 2012; Hallinger y Murphy, 1986; OCDE, 2010; Cancino y Monrroy, 2017).

Al revisar la literatura sobre los procesos de cambio educativo, se puede observar que la clave reside en el desarrollo profesional de las figuras educativas, lo cual exige el convencimiento personal como base para iniciar un proceso de visión compartida. De acuerdo a Senge (2007) mientras alguien impulse el cambio, todos lo harán. En este capítulo se presenta un estudio realizado en 15 centros escolares que participaron en el programa de escuelas de tiempo completo. A través de los resultados se presenta evidencia que corrobora la importancia de fortalecer el liderazgo hacia el cambio y conciencia de la necesidad de mejorar continuamente.

Gestión y liderazgo escolar

En el estudio “Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas”, Schmelkes (1994) reportó que la escuela necesita que todos los actores educativos, es decir, docentes, director, alumnos y padres de familia, participen plenamente y de forma colaborativa, como lo hace una comunidad. Por su parte, Davies, Davies y Ellison (2005) corroboran que la escuela requiere establecer un marco estratégico a través de una articulación clara de sus propósitos y valores. Para lograrlo, la participación del director escolar ha de motivar a todos miembros de la comunidad escolar.

Efectivamente, el sistema educativo mexicano requiere que se continúe trabajando en alcanzar una visión común sobre la función de un director y traducirlo en declaraciones claras que se puedan adoptar para desarrollar competencias de gestión y liderazgo. Mejorar la educación básica es un proceso de cambio a largo plazo, que tiene como núcleo cambiar las prácticas de los actores escolares; conlleva a crear y consolidar distintas formas de hacer que permitan mejorar la eficacia, eficiencia, equidad, pertinencia y relevancia de la acción educativa (DGDGIE, 2009).

Liderazgo directivo escolar

De acuerdo con Alemán (2018), el liderazgo representa la capacidad para lograr la unión de un grupo y motivar la consecución de sus metas. Para Bautista (2008) es el proceso de influir en la organización a través de los procesos de comunicación, toma de decisiones y despliegue del potencial para obtener un resultado útil. Bush y Glover (2012) corroboran que el liderazgo es un proceso de influencia que conlleva al logro de un propósito deseado. Explican que los líderes exitosos desarrollan una visión basándose en sus propios valores personales y profesionales; un fuerte liderazgo docente está asociado con escuelas efectivas (Hallinger y Murphy, 2013).

Para Cantón y Arias (2008), los líderes son la expresión de la ética del trabajo y sirven como ejemplo de los valores más apreciados en un entorno, desempeñando un papel importante en la creación de estados positivos de ánimo, a la vez que sirven como símbolo de la cohesión. Aportan innovación y maximizan las oportunidades de crecimiento y prever problemas en una época en donde las transformaciones aceleradas exigen renovar la concepción y estilos de liderazgo por uno más visionario, audaz, innovador e imaginativo, capaz de correr riesgos para cumplir la misión organizacional. Manes (2008) afirma que el liderazgo no puede separarse de la función directiva, por lo que es necesario que las instituciones educativas incorporen directivos que posean ambos roles, pues logran en sus subordinados la motivación suficiente para convertirlos en agentes de cambio.

Metodología

De acuerdo a Keeves (1988) es importante reconocer que en investigación educativa existen diferentes paradigmas y epistemologías, formas de conocer y construir conocimiento. Es, en última instancia, la forma como el investigador considera que se puede conocer la realidad, lo que sustenta diferencias esenciales en la forma de abordar el quehacer científico en educación. Schmelkes (2001) advierte que la aplicación mecánica de paradigmas a técnicas adolece de un excesivo simplismo y entorpece los procesos de investigación educativa. Explica que lo que las técnicas se seleccionan por un conjunto de factores adicionales, entre los cuales, debe pesar más la naturaleza de la pregunta de investigación.

Atendiendo estas recomendaciones, la metodología de investigación propuesta buscó generar información relevante que permita aportar respuestas a las preguntas de investigación: *¿Cuáles son los principales elementos de gestión escolar que valoran las figuras educativas de las escuelas de tiempo completo? ¿Cuál es el perfil de liderazgo directivo escolar que perciben los docentes y directores que brindan servicio en las escuelas de tiempo completo?*

Enfoque y diseño metodológico

Con base en las preguntas de investigación, se decidió adoptar un diseño basado en un estudio de caso que aplicara instrumentos cuantitativos y cualitativos. Para Mertens (2005), el estudio de casos constituye un método para examinar un fenómeno complejo, con el propósito de coadyuvar al entendimiento comprensivo como un “todo” y su contexto, mediante información obtenida por análisis generalizados. También representa una estrategia de investigación explicativa de las dinámicas en contextos singulares.

En un estudio de caso es común emplear combinaciones de técnicas cuantitativas tales como cuestionarios basados en escalas de Likert y técnicas cualitativas como entrevistas de profundidad que impliquen conversación y reflexión. De esta forma la metodología se resume en ver, pensar y actuar para mejorar la práctica educativa (Valenzuela y Flores, 2014).

Korzilius (2010) subraya que los estudios de caso que utilizan técnicas cuantitativas, presentan elementos propios al enfoque científico empírico-analítico, el cual posee una concepción global positivista que aplica un criterio lógico para guiar el proceso. Por su parte, el uso de técnicas cualitativas en un estudio de caso cualitativo representa una descripción y análisis a profundidad de un sistema determinado (Stake, 1998).

Instrumentos de investigación

Es importante precisar que este estudio se deriva de los trabajos de investigación educativa realizados en el proyecto *“PETC: Estudio de casos de éxito en la gestión escolar y el papel del liderazgo del director ante los retos que implica la extensión de la jornada escolar”*, el

cual fue realizado con el apoyo del Fondo Sectorial de Investigación para la Educación de la Convocatoria de la Subsecretaría de Educación Básica SEP/SEB – Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACyT).

Este capítulo solo presenta el caso de estudio que se realizó con el propósito de enfocar los resultados relacionados con la Gestión Educativa y Liderazgo Directivo en las Escuelas de Tiempo Completo, retomando los datos que generaron a través de los siguientes instrumentos:

1. INSTRUMENTO “*Gestión y Liderazgo Escolar*”: Este instrumento fue diseñado por la Secretaría de Educación Pública como mecanismo para la mejora Continua. Este instrumento se sustentó en el Modelo Nacional para la Calidad Total para México, con el propósito de encauzar procesos de mejora continua. Es un cuestionario que está integrado por 105 ítems con una escala de Likert de 4 puntos, los cuales generan información sobre las categorías: 1) Conocimiento de los usuarios, 2) Liderazgo, 3) Planeación, 4) Información y conocimiento, 5) Personal, 6) Procesos, 7) Responsabilidad social, y 8) Competitividad de la organización (SEP, 2007).
2. INSTRUMENTO “*Perfil de Liderazgo*”: Este cuestionario fue diseñado con base en los aportes de Boyett y Boyett (2006), el cual se integra de 40 ítems con una escala de Likert de 2 puntos, donde el nivel “1” representa el perfil de un directivo tradicional, mientras que el nivel “2” representa el perfil de un líder. Durante su aplicación se solicitó a directores y docentes, seleccionar los ítems que consideraran más adecuados al perfil de liderazgo que caracteriza al director de su centro escolar.
3. INSTRUMENTO “*Director ETC*”: Esta entrevista fue diseñada con base en las preguntas de investigación y con el propósito de profundizar en el análisis del liderazgo del director de Escuela de Tiempo Completo. Se realizaron entrevistas individuales tanto con el director como con los docentes quienes de forma voluntaria decidieron participar, planteando preguntas detonadoras relacionadas con el liderazgo directivo.

Contexto de estudio

Este caso de estudio buscó generar información sobre el liderazgo que ejercen los directores de los programas dirigidos a la ampliación de oportunidades de aprendizaje para apoyar la formación integral de los alumnos de educación básica. En esta línea de acción, el Programa Escuelas de Tiempo Completo (PETC) constituyó una estrategia que inició sus operaciones en 15 Entidades Federativas del país; contó con la participación de 500 escuelas de educación primaria y los alumnos beneficiados fueron más de 130,000. En el ciclo 2008-2009, participaron 953 escuelas, beneficiando a 192,834 alumnos en 30 entidades del país; los estados de Oaxaca y Michoacán no participaron en este ciclo ni el siguiente.

En términos generales, la Escuela de Tiempo Completo (ETC) es una escuela pública de educación básica que extiende la jornada escolar a ocho horas diarias para ofrecer la

posibilidad de promover una serie de actividades con una mirada pedagógica que brinda mayores oportunidades de aprendizaje a los alumnos, lo cual no significa duplicar los tiempos destinados al trabajo con cada asignatura o someterlos a un currículo más cargado (Rodríguez y Ramírez, 2009). Cabe señalar que sus lineamientos precisaron que la escuela debería contar con un director efectivo sin grupo a su cargo, que ejerza liderazgo académico, se comprometa a impulsar la participación de la comunidad escolar y a gestionar los recursos necesarios para un mejor funcionamiento en la escuela en el Programa (SEV, 2011).

En 2009 la representación de la UNESCO en México y la Subsecretaría de Educación Básica de la Secretaría de Educación Pública de México realizó un estudio de caracterización de las Escuelas de Tiempo Completo en México enfocado a los Directores y Equipos Estatales, el cual produjo información a partir de la aplicación de un cuestionario a 953 directores de escuelas que participan en el PETC. Este estudio demostró que los directores requieren incluir en un programa de formación para Directores de Escuelas de Tiempo Completo, temas de capacitación relacionados con el Liderazgo Escolar (42%).

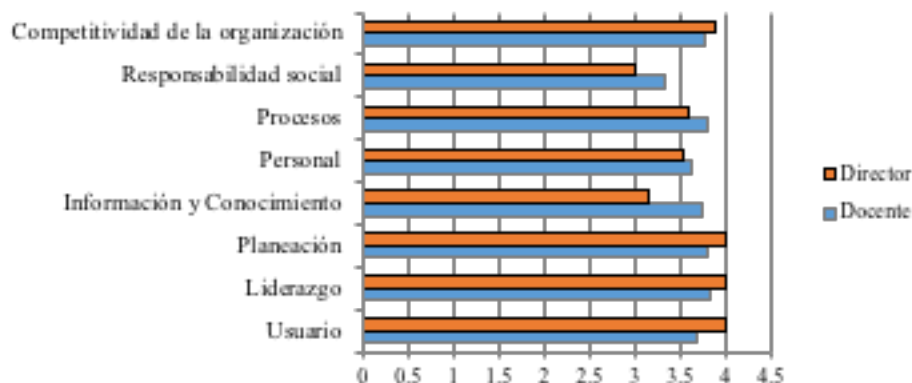
Durante el ciclo escolar 2021-2022, se contabilizaron 27,000 escuelas de tiempo completo que beneficiaban a 3.6 millones de niñas, niños y adolescentes. Cabe señalar que, a pesar de sus importantes resultados, la Secretaría de Educación Pública (SEP) anunció su desaparición en el ciclo 2022-2023 y que sería substituido por el programa La Escuela es Nuestra, con nuevas reglas de operación que redefinen la infraestructura, equipamiento, horario extendido y alimentación.

Análisis de resultados

Se aplicaron los instrumentos de investigación en un total de 15 escuelas de nivel preescolar, primaria y secundaria, localizadas en los estados de Chiapas, Chihuahua, Colima, Jalisco, Nuevo León y Yucatán. Al analizar los resultados, se buscó profundizar en la información que permitiera fundamentar estrategias para fortalecer el liderazgo que ejercen los directores de los centros escolares. De forma voluntaria participaron 15 directores y 87 docentes en la encuesta “*Gestión y Liderazgo Escolar*”, 15 directores y 77 docentes en la encuesta “*Perfil del liderazgo*” y las entrevistas “*Director ETC*” participaron 15 directores y 30 docentes.

Instrumento “Gestión y liderazgo escolar”

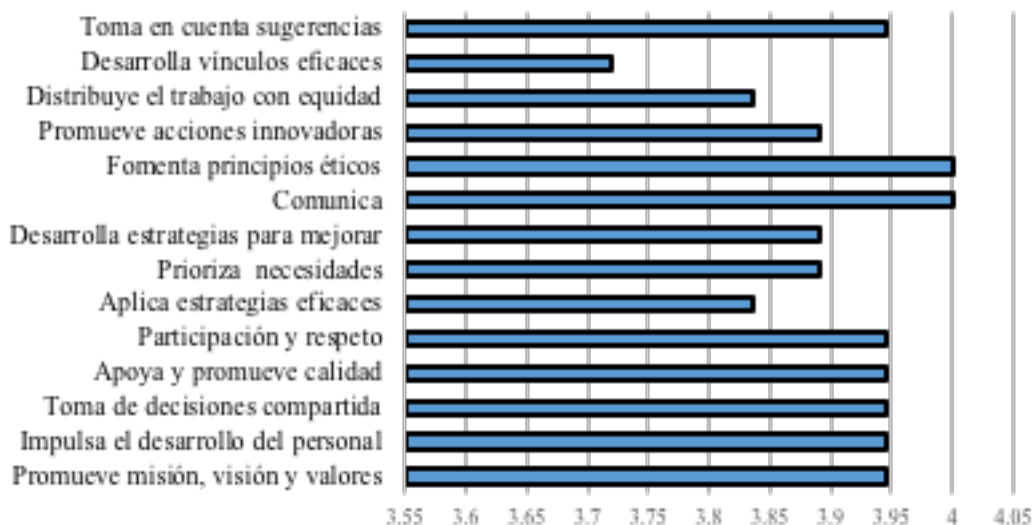
Figura 1. Resultados del cuestionario sobre gestión y liderazgo escolar



Al analizar los resultados se aprecia que tanto los directores como los docentes consideran que el liderazgo es un elemento clave para fortalecer la gestión de una escuela de tiempo completo, y que es esencial para impulsar procesos de mejora continua. También se reconocieron la importancia de conocer las características de los usuarios y realizar la planeación, para fortalecer la competitividad. Ambos consideran que la responsabilidad social es un elemento que requiere fortalecerse, lo cual corrobora que la escuela de tiempo completo necesita que todos los actores educativos, es decir, docentes, director, alumnos y padres de familia, participen plenamente y de forma colaborativa en los procesos de mejora continua (ver figura 1).

En los resultados relacionados con la categoría de liderazgo escolar, se confirma que la comunidad educativa se encuentra informada sobre las acciones que se emprende en la escuela. De igual forma sobresalen los valores y visión (ver figura 2). Aun cuando los resultados de las medias son altos, es interesante observar como los puntos sobre distribución del trabajo con equidad y aplicación de estrategias innovadoras, no presentan el mismo comportamiento de puntuación con respecto a los otros criterios.

Figura 2. Resultados de la categoría de liderazgo escolar.



Al revisar en detalle los resultados, se observa que la visión compartida permite orientar los esfuerzos para el desarrollo del personal, creando un ambiente de respeto y cordialidad para una toma de decisiones compartida que impulse el trabajo colaborativo. Efectivamente, el liderazgo escolar mantiene la coherencia entre la visión, los valores y metas de la escuela. Como parte de la visión, también se reportó la necesidad de mejorar la infraestructura de la escuela, procurando contar con espacios que permitan el desarrollo de actividades para el aprendizaje.

Según Boyett y Boyett (2006), existen diversas razones por las que las personas desean cooperar para conseguir los objetivos de la organización, y muchas están relacionadas directamente con la relación superior-subordinado. Señalan que es importante conocer los factores situacionales, el clima laboral o las características de la interacción entre la personalidad del líder/gestor y cómo ésta puede mejorar el desempeño de los miembros de un grupo.

Cuestionario “Perfil de liderazgo”

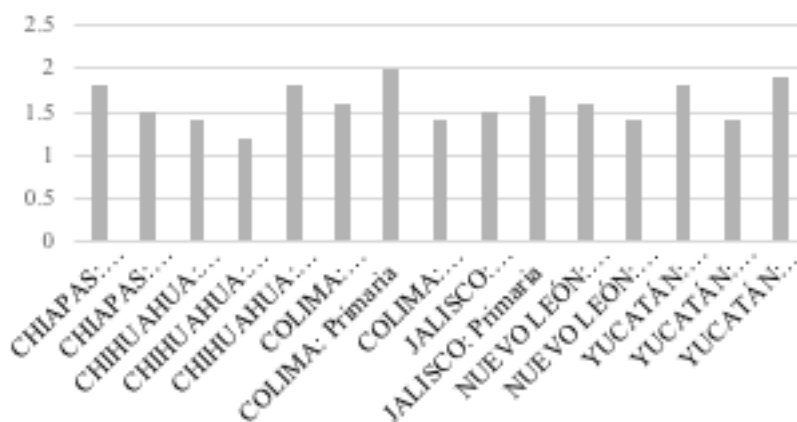
Boyett y Boyett (2006) proponen indicadores para comparar las prioridades, las responsabilidades, los hábitos y las acciones de un directivo tradicional, con las de un líder servidor, carismático, interesado por su grupo, espectacular, postheroico. Explican que el directivo que dirige un equipo de trabajo, también dirige a cada una de las personas que forman parte del mismo. Esto implica que conoce la naturaleza y experiencia de sus colaboradores, y su nivel de desempeño. Por su parte, el líder utiliza esta información para tomar decisiones respecto al rol y trabajo de los empleados, y elegir el estilo de liderazgo más apropiado (ver tabla 1).

Tabla 1 Perfil de liderazgo (I-PETC-PL)

El director(a) de mi centro escolar	
Hace correctamente las cosas	Hace las cosas correctas
Se interesa por la eficiencia	Se interesa por la eficacia
Administra	Innova
Mantiene	Desarrolla
Se centra en los programas y las estructuras	Se centra en las personas
Confía en el control	Confía en generar confianza
Hace hincapié en las tácticas, estructuras y sistemas	Hace hincapié en la filosofía, los valores y objetivos
Tiene una visión a corto plazo	Tiene una visión a largo plazo
Pregunta cómo y dónde	Pregunta qué y por qué
Acepta el status quo	Desafía al status quo
Se centra en el presente	Se centra en el futuro
Tiene la mirada en el mínimo aceptable	Tiene la mirada en el horizonte
Desarrolla procesos y horarios detalladamente	Desarrolla visiones y estrategias
Busca la previsibilidad y el orden	Busca el cambio
Evita riesgos	Toma riesgos
Motiva a la gente a ajustarse a las normas	Incita a la gente a cambiar
Utiliza la influencia de superior a subordinado	Utiliza la influencia de persona a persona
Necesita que otros obedezcan	Incita a los otros para que le sigan
Funciona bajo normas organizacionales, regulaciones, políticas y procedimientos	Funciona al margen de normas, regulaciones, políticas y procedimientos
Le han dado el puesto	Toma la iniciativa de liderar

En la figura 3, se presentan los resultados que obtuvieron los directores de las Escuelas de Tiempo Completo en la aplicación del cuestionario “Perfil de liderazgo”. Como se puede apreciar, el nivel más alto se registra en 2.0 y lo obtuvo el director de la escuela primaria del estado de Colima, mientras que el nivel más bajo se registra en 1.2 y lo obtuvo el director de la escuela del nivel primaria del estado de Chihuahua.

Figura 3. Resultados del cuestionario “Perfil de Liderazgo”



Al posicionarse como líderes, los directores de las Escuelas de Tiempo completo confirman las ideas expuestas por Manes (2008), al afirmar que el liderazgo no puede separarse de la función directiva, por lo que es necesario que las instituciones educativas incorporen personas que posean ambos roles, pues logran en los miembros de su comunidad, la motivación suficiente para convertirlos en agentes de cambio.

Entrevistas “Director ETC”

Desde el primer ciclo escolar que se ofreció el PETC, la escuela Primaria Juan de la Barrera en Tecomán, Colima, funcionó como Escuela de Tiempo Completo. Es de reconocer que la directora del plantel, fundó la primaria iniciando como escuela unitaria; gracias a su liderazgo y perseverancia, la hizo crecer hasta convertirse en una prestigiosa escuela de organización completa. Por su parte, el equipo docente de este centro escolar fue pionero en la implementación del PETC, y concuerdan en que *“los niños son primero”*, por lo que hacen todo lo posible para mejorar el rendimiento académico de los alumnos, así como su contexto social.

Con 17 años laborando en la Primaria Juan de la Barrera, la directora de este reconocido plantel indica: *“Me tocó ser la fundadora, la pionera...y no me mandaron, yo elegí venir aquí”*. Considera que su trabajo puede tener un impacto positivo en sus alumnos, tanto en lo académico, alimenticio, la higiene, forma de expresarse y hasta en la forma de ayudarles a mejorar su futuro. Para lograrlo, la directora decidió encausar sus esfuerzos para que los docentes aprendieran a conocer y reconocer tanto sus fortalezas como sus debilidades.

En las entrevistas, los docentes reconocieron la apertura y disponibilidad de la directora, y su liderazgo para la mejora continua. Sobre su perfil de liderazgo indican que es una directora innovadora y que impulsa proyectos de cambio educativo, tiene una visión a largo plazo, desafía el *“statu quo”*, aporta visiones y estrategias, toma riesgos, incitaba a los otros para que

le siguieran y tomaba la iniciativa de liderar. Asimismo, los recursos materiales que la directora consiguió para que cada salón esté bien equipado fueron muestra de su tenacidad y liderazgo.

Todos reconocen que *“La directora es muy buena líder”*, y que siempre está pendiente de todo lo que sucede en la escuela y toma decisiones para hacer más eficiente el tiempo de trabajo, monitoreando que cada quién realice el trabajo a su cargo, pues es muy celosa de que se cumplan los acuerdos que se toman en conjunto. Al respecto, la directora menciona estar convencida de que un clima organizacional armónico, mejora el trabajo de los docentes para con los alumnos, y a su vez los alumnos lo reflejan en un mejor aprovechamiento académico.

Conclusiones

De acuerdo con la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y la Ley General de Educación, para lograr una mayor equidad educativa es necesario diseñar políticas sociales que reduzcan las carencias y rezagos de los grupos en condiciones de desventaja desde el punto de vista económico y social. En esta perspectiva se creó el Programa de Escuelas de Tiempo Completo, con el objetivo de contribuir a mejorar las oportunidades de aprendizaje de los alumnos de las escuelas públicas de educación básica mediante la ampliación del horario escolar.

Desde sus inicios, las Escuelas de Tiempo Completo operaron con el objetivo de mejorar los logros académicos, por medio de una propuesta pedagógica innovadora y flexible que fortalece los aprendizajes sobre los contenidos curriculares y desarrolla las competencias que requiere una formación integral. Sin embargo, las áreas de oportunidad que ofrece el PETC han planteado grandes retos relacionados con la cobertura y financiamiento económico, requiriendo incorporar temas de carácter y relevancia social, como el fortalecimiento de la corresponsabilidad e involucramiento de los padres de familia.

En los resultados de este estudio se obtuvo evidencia de que el liderazgo de los directores de las Escuelas de Tiempo Completo, constituye un factor clave en la construcción de una visión compartida que oriente los procesos de cambio educativo. Se pudo apreciar que el liderazgo escolar con enfoque estratégico, requiere la distribución de tareas entre todos los actores educativos. Aportan innovación y son quienes deben de maximizar las oportunidades de crecimiento y prever problemas en una época en donde las transformaciones aceleradas exigen renovar la concepción y estilos de liderazgo por uno más visionario, audaz, innovador e imaginativo, capaz de correr riesgos para cumplir la misión organizacional.

En una sociedad que se plantea como meta central de la educación la formación integral de la persona, el PETC demostró ser un programa capaz de consolidar las condiciones para que se promuevan cambios tanto en la escuela como en las aulas y atender las necesidades socioeducativas de los alumnos. Esta meta solo puede lograrse a través de un liderazgo directivo que promueva y oriente el esfuerzo conjunto e integrado de todos los actores involucrados.

Aunque esta meta representa grandes desafíos para las autoridades educativas, los niños y las niñas, los docentes y directivos de las ETC y México como país, lo ameritan.

Bibliografía

- Alemán de la Garza, L. Y. (2018). *Liderazgo para la Innovación en las Instituciones de Educación Superior*. Editora Nómada.
- Bautista, S. (2008). Habilidades de dirección del servidor público, en la Facultad de Estudios Superiores Acatlán de la Universidad Nacional Autónoma de México. Recuperado de: <http://www.eumed.net/tesis/2008/sdba/>
- Boyett, J., y Boyett, J. (2006). Hablan los Gurús. Las mejores ideas de los máximos pensadores de la administración. Bogotá, Colombia: Norma.
- Bush, T., & Glover, D. (2012). Distributed leadership in action: Leading high-performing leadership teams in English schools. *School leadership & management*, 32(1), 21-36.
- Cancino, V. C., & Monrroy, L. V. (2017). Políticas educativas de fortalecimiento del liderazgo directivo: desafíos para Chile en un análisis comparado con países OCDE. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 25, 26-58.
- Cantón, I. y Arias, A. R. (2008). La dirección y el liderazgo: aceptación, conflicto y calidad. *Revista de educación* (345), 229-254. Recuperado de: http://www.revistaeducacion.mec.es/re345/re345_10.pdf
- Davies, B., Davies, B. J. y Ellison, L. (2005). *Success and Sustainability: developing the strategically-focused school*. Nottinham: National College for School Leadership.
- Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa [DGDGIE] (2009). *Modelo de gestión educativa estratégica*. México: SEP-DGDGIE.
- Hallinger, P. y Murphy, J. (1986). The Social Context of Effective Schools". *American Journal of Education*, (94), 328-355. Recuperado de: <http://people.uncw.edu/kozloffm/socialcontextofeffective.pdf>
- Hallinger, P., & Murphy, J. F. (2013). Running on empty? Finding the time and capacity to lead learning. *NASSP Bulletin*, 97(1), 5-21.
- Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación [INEE] (2012). *Panorama Educativo de México. Indicadores del Sistema Educativo Nacional 2012. Educación Básica y Media Superior*. México, DF: Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación.
- Keeves, J. (1988). The Unity of Educational Research. *Interchange*, 19(1), 14-30.
- Korzilius, H. (2010). Quantitative Analysis in Case Study. En Albert J. Mills, G. Durepos, y E. Wiebe (Eds.), *Encyclopedia of Case Study Research* (pp. 761-765). Thousand Oaks, CA, EE. UU.: Sage. doi: <http://dx.doi.org/10.4135/9781412957397.n279>

- Kovanović, V., Joksimović, S., Gašević, D. Siemens, G., y Hatala, M. (2014). What public media reveals about MOOC? *Submitted for Publication to British Journal of Educational Technology*. Recuperado de: http://www.cshe.unimelb.edu.au/research/res_seminars/innov/pdf/gasevic_july2014.pdf
- Manes, (2008). Liderazgo para la innovación en la educación. Recuperado el 24 de febrero de <http://generaciongoogleinstein.blogspot.com/2009/09/liderazgo-para-la-innovacion-en-la.html>
- Manes, J. M. (2014). *Gestión estratégica para instituciones educativas*. Ediciones Granica SA.
- Mertens, D.M. (2005). *Research and evaluation in education and psychology. Integrating diversity with quantitative, qualitative, and mixed methods* (2nd edition). Thousand Oaks: Sage
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE]. (2004). *La cuestión del profesorado: atraer, capacitar y conservar a profesores eficientes*. Resumen en español. Recuperado de: <http://www.oecd.org/dataoecd/38/36/34991371.pdf>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE] (2010b). *Mejorar las escuelas. Estrategias para la acción en México*. Recuperado de: <http://www.slideshare.net/mymathedocs/mejorar-escuelas-oecd-mexico-resumen-ejecutivo>
- Rodríguez, A. y Ramírez, C. (2009). *Orientaciones pedagógicas para las escuelas de tiempo completo*. Recuperado de: http://www.sec-sonora.gob.mx/petc/uploads/Orientaciones_baja.pdf
- Secretaría de Educación de Nuevo León [SENL] (2007). *Disposiciones generales para la organización y funcionamiento de las escuelas públicas y particulares de Educación Básica*. Recuperado de: http://www.nl.gob.mx/pics/pages/sec_educacion_2/disposicionesgenerales.pdf
- Secretaría de Educación Pública [SEP] (2012b). *Información básica del Programa de Escuelas de Tiempo Completo*. Recuperado de: <http://basica.sep.gob.mx/tiempocompleto/start.php?act=oportunidades>
- SEV (2001). *Lineamientos para la participación de planteles Educativos en el Programa Escuelas de Tiempo Completo*. Recuperado de: http://petcveracruz.sev.gob.mx/documentos/Folleto_convocatoria.pdf
- Senge, P. (2007). *Escuelas que aprenden*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Schmelkes, S. (1994). *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas*. [Versión electrónica]. México: Interamer.
- Schmelkes, S. (2001). La combinación de estrategias cuantitativas y cualitativas en la investigación educativa: reflexiones a partir de tres estudios. REDIE. Recuperado el 25 de febrero de 2010 de <http://redie.ens.uabc.mx/vol3no2/contenido-schmelkes.html>
- Stake, R. E., Easley, J. A., & Anastasiou, C. J. (1978). *Case studies in science education* (Vol. 1). Center for Instructional Research and Curriculum Evaluation, University of Illinois at Urbana-Champaign.
- Valenzuela González, J. R., & Flores Fahara, M. (2014). *Fundamentos de investigación educativa*. Volumen 1.

- Zorrilla, M. (2004). La educación secundaria en México: al filo de su reforma. *REICE: Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 2(1).
- Zorrilla, M., y Pérez, G. (2006). Los directores escolares frente al dilema de las reformas educativas en el caso de México. *REICE: Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4), 105-119.
- Zorrilla, M. (2007). Perspectivas de la supervisión escolar como ámbito de mejoramiento de la calidad y la equidad de la educación básica. *Revista Educación*, 144.
- Zorrilla, M. (2012). Diez años después del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica en México: Retos, tensiones y perspectivas. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 4(2).