

GUÍA DIDÁCTICA DE DISEÑO DE PROYECTOS PARA EL EJERCICIO DEL LIDERAZGO PEDAGÓGICO EN LA FORMACIÓN INICIAL DEL LICENCIADO EN EDUCACIÓN

PROYECTOS PARA EL EJERCICIO DEL LIDERAZGO PEDAGÓGICO EN LA FORMACIÓN INICIAL DEL LICENCIADO EN EDUCACIÓN

AUTORES: Pedro Manuel Roca Piloso¹Luis Aníbal Alonso Betancourt²Beatriz Araceli Moreira Macías³DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA: docente76@hotmail.com

Fecha de recepción: 7 - 11 - 2017

Fecha de aceptación: 5 - 02 - 2018

RESUMEN

El presente artículo ofrece a los docentes, supervisores, profesores orientadores y demás agentes que intervienen en la formación inicial del Licenciado en Educación, una guía didáctica dirigida al diseño de proyectos para el ejercicio del liderazgo pedagógico en los estudiantes de Licenciatura en Educación, como una cualidad que deben desarrollar durante sus desempeños como docentes en las instituciones educativas. Se ofrece además un ejemplo demostrativo de un proyecto concebido para estudiantes de la carrera de Licenciatura en Educación Básica durante la vinculación con la colectividad. Fue concebida mediante la aplicación del método sistémico estructural funcional. Esta propuesta puede generalizarse al proceso de formación inicial de los estudiantes de carreras de corte pedagógicas a nivel nacional e internacional con flexibilidad a las características de sus procesos formativos.

PALABRAS CLAVE: Guía didáctica; liderazgo pedagógico; proyecto; formación inicial; Licenciado en Educación.

TEACHING GUIDE FOR THE DESIGN OF PROJECTS FOR THE EXERCISE OF PEDAGOGICAL LEADERSHIP IN THE INITIAL TRAINING OF THE BACHELOR IN EDUCATION

ABSTRACT

¹Licenciado en Ciencias de la Educación en la especialidad de Educación Primaria. Master en Gerencia y Liderazgo Educativo. Docente de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Manta, Ecuador.

²Doctor en Ciencias Pedagógicas (phd). Profesor titular. Licenciado en Educación. Master en Pedagogía Profesional. Investigador del Centro de Estudios para la Formación Laboral. Docente de la Universidad de Holguín, Cuba. Correo: lalonsob@femsu.uho.edu.cu

³ Doctora en Ciencias Pedagógicas (phd). Decana de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Laica “Eloy Alfaro de Manabí”, Manta, Ecuador. Correo: beatrizmoreiram27@gmail.com

This article offers teachers, supervisors, guidance teachers and other agents involved in the initial training of the Bachelor of Education, a didactic guide aimed at designing projects for the exercise of pedagogical leadership in undergraduate students in Education, as a quality that they must develop during their performances as teachers in educational institutions. It also provides a demonstrative example of a project conceived for students of the Bachelor's Degree in Basic Education during the connection with the community. It was conceived through the application of the functional structural systemic method. This proposal can be generalized to the process of initial training of students of pedagogical courses at a national and international level with flexibility to the characteristics of their training processes.

KEYWORDS: Teaching guide; pedagogical leadership; project; initial training; Bachelor of Education.

INTRODUCCIÓN

El perfeccionamiento de la formación de los profesionales de la educación, es uno de los grandes retos que actualmente enfrentan las universidades en las que se estudian las carreras de Licenciatura en Ciencias de la Educación, como uno de los caminos para mejorar la calidad de la educación en todos los niveles de la educación. En este sentido todas las actividades formativas desarrolladas y los cambios que necesitan las concepciones teóricas y metodológicas del desempeño del futuro profesional en educación, son elementos que deben ser investigados para potenciar el proceso de formación docente.

El rol central que ocupa la educación en el desarrollo de las naciones, relevado por el nuevo contexto cultural del mundo contemporáneo (sociedad de la información, del conocimiento o de la innovación), indica que se trata de un sistema complejo, cuyos logros tienen su expresión más directa y palpable en los resultados de los aprendizajes significativos de los estudiantes, de manera que logren altos niveles de profesionalidad y maestría pedagógica durante sus desempeños docentes una vez egresados.

De esta manera, para cumplir el desafío y la misión que tiene la educación, los centros educativos, como primer eslabón del sistema, adquieren su sentido y definen su misión: difundir los saberes, normas, valores e ideas con los que se pretende modelar la sociedad, utilizando como acción estratégica de intervención la adición sistemática y organizada de un conjunto de "conocimientos básicos (área cognitiva), destrezas y habilidades (área sensomotriz), aptitudes y valores (área axiológica) a lo que denominamos currículum, y por medio de la cual se aspira a modelar la conducta y la conciencia de los individuos que la componen", en la búsqueda de ese bien común (Arroyo, 2009, p. 3).

Dentro del conjunto de factores y agentes que intervienen en las escuelas, y su función dentro de las mismas, se identifican a los liderazgos pedagógicos, que

conllevan un trabajo de gestión y uno de enseñanza (Carriego, 2006), orientados a la gestión curricular o administración del currículo. Estos liderazgos, centrados en lo pedagógico y curricular, entre otras funciones, les “permitirían a las escuelas insertas en contextos de vulnerabilidad armonizar los códigos culturales implícitos en el currículo con los de sus estudiantes, generar procesos de organización y monitoreo de la enseñanza” (Sáez, 2009, p.12).

Estos líderes funcionales, orientados en lo pedagógico, tienen su impacto real y efectivo tanto en el cuerpo de profesores como en los alumnos y alumnas de los centros educativos; la revisión académica identifica el liderazgo de organizaciones educativas como una de las principales variables que inciden en un mejor desempeño de los establecimientos y del sistema en general (OCDE, 2008).

Los argumentos planteados con anterioridad, hacen pertinente reconocer que la universidad formadora de Licenciados en Educación debe lograr como parte de las competencias requeridas para un buen desempeño docente en las instituciones educativas de sus egresados, la referida al liderazgo pedagógico, de manera que asuman un rol protagónico y activo durante el cumplimiento de sus funciones liderando procesos educativos en los diferentes niveles educacionales.

Lo anteriormente planteado permite reconocer entonces la necesidad de desarrollar el liderazgo pedagógico durante la formación inicial de los Licenciados en Educación, como una cualidad que le permite liderar con mayor maestría pedagógica los procesos educativos que se llevan a cabo en las instituciones educativas donde se desempeñan como docentes.

Es por ello que el presente trabajo tiene como objetivo proponer una guía didáctica de diseño de proyectos para el ejercicio del liderazgo pedagógico durante la formación inicial de los estudiantes de Licenciatura en Educación.

DESARROLLO

La formación inicial del maestro de Licenciatura en Ciencias de la Educación, constituye un proceso que ocurre de forma sistemática y permanente bajo la dirección de los procesos sustantivos de la docencia, la vinculación (prácticas laborales en las instituciones educativas), el trabajo de extensión universitaria y el trabajo científico estudiantil.

Posee una dinámica que se conforma personalmente a través de los aprendizajes sistematizados durante el desarrollo de los programas y sílabos de las asignaturas de la malla curricular, así como en la vida cotidiana en que está inmerso el estudiante, en la comunidad, en la familia, en las instituciones educativas donde desarrolla las prácticas pre-profesionales y las actividades de extensión universitaria y se potencia al máximo las relaciones sociales establecidas en los diferentes contextos donde se forma, educa y desarrolla.

En este sentido, se define a la formación docente como “un proceso en el que se articulan prácticas de enseñanza y de aprendizaje orientadas a la configuración de sujetos docentes/enseñantes.” (Achilli, 2000, p.32)

Los autores de este trabajo a partir de la planteado por este autor, consideran a criterio valorativo que el proceso de formación inicial del Licenciado en Educación, es aquel que, de modo consciente, se desarrolla mediante la integración del componente académico (docencia en la universidad), laboral (prácticas pre-profesionales en instituciones educativas y trabajo de extensión universitaria) e investigativo, a partir del establecimiento de relaciones interacción social entre el estudiante, el docente, el supervisor de la universidad, el docente orientador de la institución educativa donde realiza sus prácticas y demás miembros de la comunidad, con el objetivo de desarrollar competencias profesionales establecidas en el perfil de egreso; sobre la base de las relaciones que se producen entre lo instructivo, lo educativo y lo desarrollador.

El carácter instructivo del proceso de formación inicial se expresa en el proceso y resultado mediante el cual el estudiante se apropia de conocimientos y habilidades profesionales para la dirección del proceso educativo en la institución educativa donde se desempeñe como docente.

Por su parte, el carácter educativo se logra en unidad con el carácter instructivo, ya que la apropiación de conocimientos y desarrollo de habilidades anteriormente referidas, propician el desarrollo de cualidades y valores que debe reunir el docente de Educación Básica, entre los que se expresa la cualidad de ser líder pedagógico.

Por otro lado, el estudiante requiere que se le estimulen sus potencialidades mentales y físicas en la medida que se instruye y educa, de ahí que el carácter desarrollador de su formación inicial se logra cuando se aprecia un crecimiento personal del estudiante como resultado de la unidad entre el carácter instructivo y educativo de su formación como futuro docente.

Una de las cualidades que se deben desarrollar durante la formación inicial del Licenciado en Educación lo constituye precisamente el liderazgo pedagógico, es decir, formar docentes capaces de liderar los procesos educativos que se llevan a cabo en las instituciones educativas donde laboran profesionalmente.

Las investigaciones y teorías del liderazgo que vienen desde el ámbito empresarial y han sido llevadas al contexto escolar se “enfocan en los rasgos o las conductas y/o acciones de los líderes, así como en las conductas en relación con las situaciones en donde se ejerce el liderazgo, los seguidores y los subordinados.” (López-Gorosave, Slater, & García-Garduño, 2010, p.16).

Para Mercedes (2016, p.23) *el líder* “es aquel que se ha trabajado a sí mismo y que está en condiciones saludables de guiar a otros en su propio desarrollo.”

Esta autora parte de reconocer que el líder se “haya trabajado a sí mismo, es decir, que busque desarrollarse como persona, autoconocerse, potenciar sus

virtudes y trabajar sus limitaciones, aprendiendo a estar en y con el mundo, en la búsqueda constante del bienestar personal. La intención de querer guiar a otros en su propio desarrollo, a que otros puedan desarrollarse a sí mismos, potenciando las virtudes de las personas y facilitando el camino de la mejora personal, siendo un modelo de autosuperación en la búsqueda del bienestar propio, constituye un aspecto esencial que debe distinguir al líder.” (Mercedes (2016, p.24)

El liderazgo es fundamental para el funcionamiento de una organización compuesta por individuos que persiguen objetivos parecidos y que además, poseen intereses personales.

En la sociedad humana más evolucionada, la función del líder es simbolizar las normas que mantienen unidos a sus seguidores y dar continuidad al grupo. De ahí que se comparte el criterio de quienes consideran que las “organizaciones... necesitan un estilo de autoridad capaz de organizar, proteger, orientar, resolver conflictos y establecer normas. El liderazgo se relaciona más bien, con la autoridad informal propia de la dinámica oculta e incontrolable de las organizaciones.” (Morell, Bauzá y Marañón, 2013, p.12)

Para estos autores el liderazgo es entendido como “la influencia mediante la cual un individuo o grupo de personas pueden lograr que los miembros de una organización colaboren voluntariamente y con entusiasmo en el logro de los objetivos organizacionales.”(Morell, Bauzá y Marañón, 2013, p.12)

El liderazgo constituye una clase de influencia mediante la cual se puede lograr que los docentes que se desempeñan en una institución educativa colaboren y se sientan comprometidos por cumplir las metas y objetivos planteados.

Rodríguez-Molina (2011, p.11) considera que “los liderazgos dentro de los centros educativos resultan ser fundamentales en los resultados de aprendizajes de los estudiantes; sin embargo, estos no se relacionan directamente con ellos sino que los docentes, en este sentido estos últimos, son quienes tienen relación directa con los líderes educativos. Existen dos liderazgos, que se diferencian en las escuelas: uno centrado en la administración, y otro, en el currículum; este último es el que se enfrenta y relaciona con el cuerpo docente, encargándose de las supervisiones, acompañamientos de las prácticas pedagógicas, gestión curricular y de los aprendizajes, el cual es reconocido y valorado por el cuerpo de profesores.”

Siempre se ha considerado que el líder es “aquel que puede influir en las actitudes, opiniones o acciones de los miembros de un colectivo porque estos deciden voluntariamente dejarse influir por el líder. En este sentido, el líder ostenta siempre algún nivel de poder carismático y/o de experto, para ser un líder no hay necesidad de estar dotado de autoridad formal.” (Morell, Bauzá y Marañón, 2013, p.14)

Es muy atinado resulta en este sentido el criterio de que “la conveniencia de ver al liderazgo, menos como un estilo o técnica de gestión y más como una

expresión cultural de la organización, permite entender mejor su carácter social y cultural.” (Coronel, 2005, p.17)

Siguiendo la idea de este autor, el liderazgo está relacionado con la premisa de compartir y crear significados que a su vez representan las normas, valores, reglas y filosofías, en otras palabras, la cultura de la organización. Hablar de liderazgo es hablar de aprendizaje mutuo, de construcción de significados y del conocimiento por la colectividad y en colaboración.

Se requiere que los sujetos implicados en la formación inicial del Licenciado en Educación, desarrollen un adecuado liderazgo con sentido pedagógico en ellos, a partir de ejercer un sistema de influencias educativas desde la diversidad de procesos sustantivos que lo direccionan (docencia, vinculación e investigación), con la finalidad de formar un docente que sea un líder en la dirección del proceso educativo que se lleve a cabo en las instituciones educativas en la cual se desempeñe profesionalmente.

Ejercer el rol de líder dentro de una institución educativa supone de alguna manera, “redefinir el concepto de identidad del docente y asumir como propia la posibilidad de tener un rol en la organización, en el desarrollo o en la autoevaluación dentro de su grupo. Las instituciones educativas que funcionan en buenas condiciones proporcionan ocasiones para el desarrollo tanto de liderazgos endógenos como exógenos.” (Ávalos, 2011, p.8)

Los docentes han sido preparados para educar en el sentido más amplio y para enseñar contenidos específicos en el sentido más concreto a grupos de estudiantes y en el curso de las acciones referidas a esta misión, deben tomar múltiples decisiones. Estas incluyen la adecuación de los contenidos y de los procesos de enseñanza a grupos variables de estudiantes, la organización y la gestión del trabajo en el aula, así como responder a demandas, a veces contradictorias, del entorno inmediato y del sistema escolar (como son, por ejemplo, los cambios curriculares). Sin embargo, con mucha más frecuencia que lo deseable, estas decisiones profesionales son tomadas individualmente, pero sin mayor intercambio con otros docentes. Muchos docentes ejercen su profesión en solitario, que solo se rompe cuando son llamados directamente a asumir una función de liderazgo administrativo y con un sentido pedagógico.

Los docentes a través de encuentros sociales, retiros espirituales, reuniones pedagógicas, trabajos en equipo, designación de responsabilidades, organización de actividades, aprovechan el espacio para aprender de los demás y enriquecer al otro con sus experiencias en la práctica docente.

El liderazgo pedagógico “es algo susceptible de ser aprendido, una condición que puede ser alcanzada por aquellos docentes que sienten la necesidad de hacer bien las cosas y tienen la disposición de consagrarse al trabajo pedagógico creador, como prueba de fidelidad a una línea de acción, una profesión, una obra o una causa de marcada significación social: la educación. Quien ejerza liderazgo pedagógico sabe que es un proceso que despliega una influencia mayor, hasta lograr que los estudiantes también sean líderes. Los

educandos, al ser muy inteligentes, necesitan de líderes docentes para desarrollarse inteligentemente.” (Ortiz, 2005, p.19)

A partir de los análisis realizados, se considera que el liderazgo pedagógico se interpreta como el sistema de influencias educativas que ejerce el maestro sobre su grupo estudiantil y demás sujetos que intervienen en el proceso de enseñanza – aprendizaje que desarrolla en la institución educativa donde se desempeña, por medio de la generación de ideas en común, la reflexión, la organización, protección, orientación y solución de problemas que se producen en dicho proceso, que le permitirán lograr que colaboren con responsabilidad, laboriosidad, sentido de pertenencia y entusiasmo en el logro de los objetivos educacionales establecidos.

En este sentido las influencias educativas se interpretan aquellas acciones conscientes, multifactoriales y con carácter sistémico, dirigidas a la transformación de los sujetos en su forma de pensar, sentir y actuar ante situaciones de la vida, a partir del estado actual del desarrollo integral de su personalidad, para llegar al estado deseado de este.

Es por ello que se considera que desde las influencias educativas de la diversidad de procesos sustantivos que regulan la formación inicial del Licenciado en Educación, se puede contribuir al liderazgo pedagógico como una cualidad esencial que caracteriza su desempeño docente con eficiencia y profesionalidad.

Lo anterior es posible en la medida que se emplee como una alternativa al proyecto para el ejercicio del liderazgo pedagógico.

Las definiciones del proyecto, le atribuyen las siguientes características: “Permite que el estudiante descubra (en la práctica) por sí mismo (independiente) los principios que antes se les daban hechos sin que él tomara parte activa; parte de un asunto, tema o temática seleccionada por los propios estudiantes, los que a su vez deben conocer el objetivo que se persigue y se realiza en condiciones reales donde ocurren los fenómenos que se estudian”. (Téllez, 2005, p. 56)

Desde la década de los 90 hasta la actualidad, también se observan varias características que le son atribuidas al proyecto y que dan cuenta de nuevos elementos que enriquecen su definición, entre ellas se mencionan las siguientes: el proyecto parte de un problema, lleva implícito un trabajo que integra un sistema de tareas en un plan de acción, tiene definidos determinados objetivos y finalidades, se enmarca en un período de tiempo, tiene en cuenta los recursos materiales y humanos para su ejecución, es integrador e interdisciplinario, propicia la búsqueda y la investigación en la escuela, requiere de su evaluación una vez concluido y debe ser contextualizado.

Estos argumentos son asumidos por los autores del presente trabajo y permiten reconocer la necesidad de utilizar el proyecto como una alternativa que permita

contribuir al desarrollo del liderazgo pedagógico durante la formación inicial del Licenciado en Educación.

Los proyectos deben ser: “flexibles, capaces de admitir modificaciones, cambios según la necesidad. Motivadores, que despierten el interés por su realización, así como desarrolladores, al posibilitar el desarrollo integral de la personalidad de los estudiantes.” (Téllez, 2005, p.57)

En estas características se observan nuevos elementos que dan cuenta de los valores que tiene el proyecto para favorecer al desarrollo del liderazgo pedagógico durante la formación inicial del Licenciado en Educación.

El proyecto en la literatura es visto como método y forma de organización, de ahí que, luego de realizar un análisis profundo al respecto, los autores del presente trabajo asumen que el proyecto constituye una forma de organización del proceso de formación inicial del Licenciado en Educación debido a los siguientes argumentos:

- Toma en consideración la dimensión espacial y temporal en la que transcurre su ejecución

La dimensión espacial del proyecto, visto como forma, se expresa en la organización que adquiere el grupo en la búsqueda de solución al problema profesional y en la relación estudiante – docente – supervisor – profesor orientador – familia - comunidad. A través de estas relaciones, que tienen lugar en la dimensión espacial del proyecto, se desarrollan los métodos y los estudiantes se apropian del contenido de la profesión. De lo anterior se puede inferir que, el proyecto es la manera que adopta el proceso formativo para manifestarse externamente como resultado de la organización (relación) entre los sujetos implicados en la diversidad de procesos sustantivos universitarios.

En tanto la dimensión temporal del proyecto como forma es flexible y depende del nivel de complejidad del problema, de las características del grupo estudiantil, de los niveles de desarrollo que alcancen, así como de los recursos materiales y humanos con que se cuente en la universidad y la institución educativa donde se realiza el proceso formativo.

La concreción de la dimensión espacial y la temporal del proyecto como forma de organización se evidencian en el plan de trabajo de éste, el cual recoge las tareas profesionales que ejecutan los estudiantes tanto en grupos como individual, así como el tiempo de duración de cada una de ellas.

- Tiene en cuenta los recursos materiales y humanos requeridos para su realización

En este sentido el proyecto debe delimitar los recursos materiales que se requieren para su realización con énfasis en el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TICs).

- Integra un conjunto de tareas requeridas para su ejecución en una relación espacio – temporal definida.

Según el período de duración del proyecto, así como la magnitud y complejidad del problema profesional y de los objetivos del proyecto, se delimitan la cantidad de tareas que realizará el estudiante, precisando la relación espacial y temporal de ejecución de cada una de ellas, así como los recursos materiales y humanos implicados en su desarrollo.

Es por estas razones que el proyecto se asume como una forma de organización más del proceso de formación inicial del Licenciado en Educación debido a que sus características esenciales están en consonancia con los rasgos que caracterizan a la forma de organización.

Existen diversas clasificaciones de los proyectos que se emplean en el proceso de formación de los profesionales, a decir de Cortijo (1996), Fraga (1997), Téllez (2005), Alonso (2009), Abreu y Soler (2014) y Tobón (2013) fundamentalmente.

Los autores Cortijo (1996), Fraga y Téllez (1997) reconocen al proyecto de carácter técnico como una forma de organización del proceso de formación de profesionales. En tanto, Abreu y Soler (2014) lo asumen como estrategias didácticas empleadas en la formación inicial de los profesionales. Para Tobón (2013) el proyecto es visto como una estrategia de enseñanza y le atribuye un sentido formativo.

Por su parte Alonso (2009, p.5) reconoce la existencia de dos tipos fundamentales de proyectos: “el de carácter técnico (que se emplea en los procesos de la producción y los servicios) y el de carácter didáctico – metodológico (que se emplea en los procesos de formación inicial de los profesionales como una forma de organización).”

De ahí que en el presente trabajo se asume la tipología de proyectos de carácter didáctico – metodológico, porque se trabajan proyectos concebidos como forma de organización del proceso de formación inicial del Licenciado en Educación, dirigidos al desarrollo del liderazgo pedagógico, en el cual se emplean tareas, recursos materiales y humanos, así como métodos y procedimientos que sistematizan el carácter instructivo, educativo y desarrollador de dicho proceso formativo desde la diversidad de procesos sustantivos: docencia, vinculación con lo laboral y la investigación.

Por lo tanto se considera que el proyecto (que es de carácter didáctico – metodológico) constituye una forma de organización del proceso de formación inicial del Licenciado en Educación que contribuye a desarrollar el liderazgo pedagógico por medio de la realización de tareas profesionales desde la docencia, la vinculación con lo laboral (prácticas pre-profesionales, extensión universitaria) y el trabajo investigativo, en una relación espacio - temporal definida y con el uso de recursos didácticos, pedagógicos, humanos (docentes, estudiantes, supervisores, profesores orientadores o tutores, familia y la comunidad) y materiales existentes en dichos contextos formativos.

A partir de estas reflexiones teóricas se propone a continuación una guía didáctica de diseño de proyectos para el ejercicio del liderazgo pedagógico en la formación inicial del licenciado en educación.

La guía didáctica se fundamenta en tres premisas esenciales:

1. Reconocer el carácter educativo, a partir de tomar en consideración la integración de las influencias educativas que poseen la diversidad de procesos sustantivos (docencia, vinculación e investigación) de la formación inicial del Licenciado en Educación.

El carácter educativo del liderazgo pedagógico tiene en cuenta que las influencias educativas presentes en procesos de docencia, vinculación e investigación, se deben concretar en el accionar intencionado y sistemático de todos los agentes que intervienen (docentes de la carrera, supervisores, profesores orientadores, familiares y miembros de la comunidad), mediante su intervención pedagógica en la universidad, la institución educativa donde se realizan prácticas pre-profesionales y la comunidad. Por otro lado parte de la idea de que cada procesos sustantivo posee potencialidades que con sentido educativo deben ser aprovechadas por los agentes anteriormente referidos.

Para ello se deben considerar los criterios siguientes:

- Hacer evidente la relación teoría - práctica en todo tipo de situaciones docentes profesionales que realicen los estudiantes durante su formación inicial.
- Organizar las situaciones docentes profesionales de modo tal que contengan no solo el sistema de conocimientos que reflejan el objeto de estudio, sino también el carácter procedimental y valorativo en el que expresen el significado y sentido que tiene para ellos convertirse en líderes pedagógicos.
- Exigir a los estudiantes, al término de las situaciones docentes profesionales que realizan durante la docencia, la vinculación y la investigación, la toma de decisiones donde expresen el liderazgo pedagógico en la solución de problemas profesionales.

2. Reconocer el carácter contextualizado del liderazgo pedagógico en la formación inicial.

El carácter contextualizado de este proceso parte de reconocer que el liderazgo pedagógico se oriente teniendo en cuenta el diagnóstico psicopedagógico del estudiante, las características y preparación de los agentes implicados en este proceso, las características de cada uno de los procesos sustantivos (docencia, vinculación e investigación) por medio de los cuales desarrolla su formación inicial, así como las características del perfil de egreso de la carrera.

Se debe implicar a todos los agentes que inciden en el liderazgo pedagógico del estudiante para dar una respuesta efectiva a sus necesidades, en correspondencia a las condiciones histórico-concretas, que permita transversalizar el proceso desde la docencia, la vinculación y la investigación.

En la universidad este proceso se hace necesario, debido a que las asignaturas que se imparten en el currículo de estudio no dan una respuesta efectiva a cómo desarrollar el liderazgo pedagógico, ya que carecen de una concepción que permita integrar esta necesidad formativa en los estudiantes.

Por otro lado, se concibe a la institución educativa donde los estudiantes realizan sus prácticas pre-profesionales como un elemento esencial, ya que la integración de lo laboral, propio de las exigencias y fin del perfil de egreso, es un aspecto esencial que debe ser atendido, de manera que contribuya a desarrollar el liderazgo pedagógico del estudiante en escenarios de formación docente reales. Además de lo anterior, se tiene en cuenta a la comunidad en la cual los estudiantes mediante el trabajo de extensión universitaria, pueden desarrollar su liderazgo pedagógico.

El carácter contextualizado de los proyectos garantiza el tratamiento del liderazgo pedagógico del estudiante desde las particularidades propias de cada proceso sustantivo (docencia, vinculación e investigación), pero a su vez desde la propia vinculación que debe existir entre ellos.

3. Sistematizar el tratamiento al liderazgo pedagógico mediante la combinación de lo instructivo y desarrollador con lo educativo.

Esta premisa sostiene la idea de que el liderazgo pedagógico, visto como una arista del proceso de formación inicial del estudiante, se logra desde la combinación que se debe producir entre lo instructivo y desarrollador, con el carácter educativo de este proceso.

Los agentes que intervienen en dicho proceso, a partir de las influencias educativas que deben ejercer desde la docencia, la vinculación y la investigación, deben instruir al estudiante en función de favorecer la búsqueda del contenido objeto de apropiación de forma activa, reflexivo – regulada y con independencia cognoscitiva que contribuya al desarrollo de un pensamiento lógico, convergente y divergente, expresado en los análisis que realiza para resolver problemas profesionales relacionados con la dirección del proceso educativo.

Desde la combinación que se produce entre lo instructivo y lo desarrollador, se debe fomentar en los estudiantes el desarrollo de la capacidad autovalorativa y valorativa, que le permita manifestar los rasgos que caracterizan el desarrollo del líder pedagógico.

A partir de estas premisas se propone a continuación los componentes esenciales de la guía didáctica de diseño de proyectos para el ejercicio del liderazgo pedagógico durante la formación inicial del Licenciado en Educación

Guía didáctica a seguir:

1. Seleccionar la tipología de proyecto didáctico – metodológico a emplear para el desarrollo del liderazgo pedagógico

Se proponen tipologías de proyectos para el ejercicio del liderazgo pedagógico desde cada uno de los contextos que caracterizan a los procesos sustantivos (docencia, vinculación e investigación), es decir:

- Proyectos para el ejercicio del liderazgo pedagógico durante el aprendizaje de los sílabos que recibe el estudiante en la docencia.
- Proyectos para el ejercicio del liderazgo pedagógico desde los ejes de formación (docencia).
- Proyectos para el ejercicio del liderazgo pedagógico durante las prácticas pre-profesionales.
- Proyectos para el ejercicio del liderazgo pedagógico durante el trabajo de extensión universitaria.
- Proyectos para el ejercicio del liderazgo pedagógico durante el trabajo científico – investigativo y el trabajo de titulación.

En dependencia del contexto en que se desarrollará el liderazgo pedagógico, se selecciona el tipo de proyecto a emplear.

2. Identificar el problema profesional

Se selecciona según la tipología de proyectos anteriormente referida, el problema profesional que resolverá el estudiante como parte de su formación inicial como docente, en cuya solución se propiciará el ejercicio del desarrollo de su liderazgo pedagógico. Como principales problemas profesionales de carácter más generalizador que se manifiestan en la dirección del proceso educativo en las instituciones educativas, se tienen, entre otros, los siguientes:

- Entre la necesidad de formar integralmente al estudiante y la planificación y organización de su proceso formativo en la diversidad de contextos: escolar, laboral, familiar y comunitario.
- Entre la necesidad de formar integralmente al estudiante y la ejecución de métodos, medios y formas de organización que permitan la integración que se produce entre lo instructivo, lo educativo y lo desarrollador para el logro de su formación desde la diversidad de contextos: escolar, familiar y comunitario.
- Entre la necesidad de formar integralmente al estudiante y la ejecución de técnicas y estilos de evaluación integral desde la diversidad de contextos: escolar, laboral, familiar y comunitario.
- Entre a necesidad de lograr aprendizajes significativos en los estudiantes y la capacitación continua y sistemática de los docentes para su cumplimiento.
- Entre la necesidad de formar integralmente al estudiante y el empleo de la actividad científica por parte del docente para contribuir a su mejora

continua desde la diversidad de contextos: escolar, laboral, familiar y comunitario.

Identificar y enfrentar al estudiante a resolver estas contradicciones de carácter esencial, constituye un espacio con influencias educativas muy favorables para contribuir al desarrollo de su liderazgo pedagógico, pues es precisamente en situaciones de este tipo, en las cuales el estudiante puede asumir un papel protagónico, de liderazgo en la propuesta de vías de solución ya sea por vía administrativa, de su propia actividad docente sistemática que realiza durante la docencia, las prácticas pre-profesionales y el trabajo de extensión universitaria o por el resultado de su actividad científico – investigativa y la realización de su trabajo de titulación (trabajo de diploma).

3. Formular los objetivos

Se especificarán los objetivos que se persiguen con la realización del proyecto, los cuales deben enfocarse hacia el desarrollo del liderazgo pedagógico del estudiante en la propuesta de alternativas de solución a la contradicción planteada en el problema relacionada con la dirección del proceso educativo.

4. Determinar los contenidos que serán objeto de apropiación por parte del estudiante

Se determinan los contenidos que serán objeto de apropiación por parte del estudiante en la realización del proyecto, los cuales deben contener una estrecha vinculación con los rasgos que caracterizan el desarrollo de su liderazgo pedagógico, desde un enfoque interdisciplinario. Esto estará en dependencia del tipo de proyecto que se esté diseñando según el primer paso de la guía.

5. Planificar las situaciones docentes profesionales

En dependencia de la naturaleza de los contenidos que serán objeto de apropiación por parte del estudiante, se planifican las situaciones docentes profesionales por medio de las cuales los estudiantes desarrollarán su liderazgo pedagógico.

Se concibe la situación docente profesional, en la que se deben tener en cuenta los aspectos siguientes: sistematizar la relación entre lo instructivo, educativo y desarrollador; favorecer el tránsito de la apropiación hacia la aplicación contenido por parte del estudiante en la solución del problema ambiental; y ofrecer tratamiento desde el contenido al ejercicio del liderazgo pedagógico según los rasgos que estarán siendo tratados metodológicamente.

Se concebirán cuantas situaciones docentes profesionales se consideren necesarias, esto estará en dependencia de la complejidad del problema profesional y del contenido que aprende el estudiante.

Por otro lado se precisarán para cada situación docente profesional el lapso de tiempo de duración, así como los recursos materiales y humanos implicados con énfasis en las TICs.

6. Seleccionar los métodos a emplear para la realización del proyecto

Se recomienda emplear el método de trabajo independiente, a partir de los procedimientos siguientes:

El docente de la carrera:

- Orienta la situación docente profesional como estudio independiente según diagnóstico.
- Observa, durante la realización de la situación docente profesional, el desarrollo del liderazgo pedagógico que manifiesta el estudiante según rasgos de manifestación.
- Favorece la socialización e intercambio de experiencias, en el cual se enriquezcan y perfeccionen las propuestas de soluciones al problema profesional planteado en el proyecto, por medio de las cuales el estudiante realice el ejercicio de su liderazgo pedagógico.
- Orienta a los estudiantes de manera individual o colectiva a explicar la solución al problema profesional, realizando el tratamiento a los rasgos de desarrollo de su liderazgo pedagógico.
- Propicia un intercambio con sus estudiantes, en el cual los lleva a valorar y tomar conciencia de la importancia que tiene convertirse en líderes pedagógicos.
- Evalúa a los estudiantes según la participación, el debate e intercambio, estimulando la autoevaluación y la coevaluación, en la cual reflejen el significado y sentido que ha tenido para el desarrollo de su liderazgo pedagógico.

El estudiante (Maestro de Educación Básica en formación inicial):

- Se autoprepara, realizando la situación docente profesional orientada por el docente.
- Debate de manera conjunta con sus compañeros de aula el contenido del proyecto.
- Autoevalúa la calidad de los proyectos realizados, tanto en la creación individual como colectiva.
- Mediante el intercambio y la socialización con el resto de los estudiantes del grupo, comprende, explica e interpreta los contenidos objeto de apropiación, en el cual determinan soluciones al problema profesional, en las que exprese el desarrollo de su liderazgo pedagógico.

- Analiza cómo realiza la planificación, organización y ejecución de la dirección del proceso educativo, con elevado protagonismo y liderazgo pedagógico.
- Resuelve con independencia, flexibilidad y creatividad el problema profesional; demostrando la manifestación de los rasgos que caracterizan su desarrollo del liderazgo pedagógico.
- Se autoevalúa y evalúa a sus compañeros a partir de valorar el significado y sentido que ha tenido en su formación inicial, desarrollar cualidades de líder pedagógico.

El profesor orientador y el supervisor (tutor) de las instituciones educativas deberán:

- Crear un clima de confianza mutua entre las personas implicadas en el proceso de vinculación social, en el que los estudiantes se sientan atendidos, sin tensiones y expresen con claridad sus criterios y puntos de vista, como evidencia de su desarrollo y experiencia.
- Garantizar el cumplimiento de la rotación por los diferentes escenarios de la institución educativa estimulando el desarrollo del liderazgo pedagógico en los estudiantes.
- Reafirmar el interés por la profesión del magisterio y las tareas educativas a desarrollar.
- Realizar actividades demostrativas en las cuales se desempeñen como líderes pedagógicos.

Por otro lado deberán:

- Exigir a los estudiantes una autovaloración prospectiva de las experiencias (positivas y negativas) adquiridas durante la práctica pre-profesional que va realizando por medio de los proyectos de ejercicio del liderazgo pedagógico orientados.
- Ofrecer orientaciones debidas para que ejerzan protagonismo en las diversas actividades a desarrollar en las prácticas pre-profesionales.
- Elaborar y socializar las rúbricas a utilizar en la evaluación de las prácticas pre-profesionales.
- Incentivar el desarrollo de prácticas innovadoras que contribuyan a la mejora del proceso de enseñanza – aprendizaje.
- Estimular los mejores resultados y ofrecer atención diferenciada acorde con el nivel de logros alcanzados y desarrollar la autoestima del estudiante, sobre la base del respeto a los demás.

Cada supervisor y profesor orientador de la institución educativa, según su creatividad y estilo personal, adoptará decisiones para la aplicación de los

proyectos concebidos con flexibilidad y adaptabilidad a las características de los estudiantes y de la institución educativa donde realizan sus prácticas.

La familia y miembros de la comunidad implicados en los proyectos orientados para el ejercicio del liderazgo pedagógico desde el trabajo de extensión universitaria, realizarán las siguientes acciones:

- Estimular los logros de los estudiantes e incentivarlos a convertirse en líderes pedagógicos.
- Apoyarlos en la toma de decisiones al brindar soluciones a problemas profesionales detectados como parte del trabajo de extensión universitaria que realizan en los proyectos.
- Debatir temas tratados por el docente, el supervisor y el profesor orientador para que comunique su posición crítica y autocrítica sobre sus cualidades de líder pedagógico.
- Demostrar una actitud positiva, afectiva y de estimulación al estudiante en función de contribuir a formarlos como líderes pedagógicos.

7. Seleccionar los criterios para la evaluación:

Se ofrecen los criterios a seguir para evaluar el estado del desarrollo del liderazgo pedagógico alcanzado en el estudiante una vez culminado el proyecto. Para ello se tendrá en cuenta los rasgos de desarrollo de su liderazgo pedagógico tales como:

- Tiene conocimientos sobre el liderazgo pedagógico, las teorías educativas y de dirección del proceso educativo de los estudiantes en el nivel educacional en el que se desempeña como docente.
- Manifiesta habilidades pedagógico-profesionales relacionadas con la dirección del proceso docente educativo.
- Siente un profundo interés, respeto y amor por la profesión del magisterio.
- Manifiesta un profundo compromiso con la institución educativa donde se desempeña
- Gestiona y genera cambios originales y novedosos en los enfoques y estilos de dirección del proceso educativo en pos de mejorar su calidad con osadía, creatividad e inteligencia, venciendo su desánimo ante los obstáculos presentados, las ideas negativas, asumiendo riesgos y manteniendo un buen carácter antes las consecuencias que estos puedan generar.
- Emplea métodos y estilos de persuasión durante el desarrollo de sus actividades docentes por medio de los cuales motiva, despierta el interés y el compromiso de su grupo estudiantil al aceptarlos como son y no como él quiere que sean, convirtiéndose en un paradigma a imitar por

ellos de manera tal que los guía hasta lograr aprendizajes significativos, así como el cumplimiento de objetivos y tareas de estudio programadas.

- Manifiesta autoridad moral ante sus colegas de trabajo, familiares del grupo estudiantil que atiende y miembros de la comunidad, de manera tal que los compromete y logra a su vez que estos cumplan con los objetivos y tareas planteados por la institución educativa.
- Asume un papel protagónico en la solución de problemas que se presentan en la dirección del proceso educativo de la Educación Básica, demostrado en la toma de decisiones con responsabilidad, laboriosidad, perseverancia, flexibilidad, creatividad y sin delegar a sus compañeros de trabajo y la parte administrativa la propuesta de posibles vías de solución

A continuación se muestra un ejemplo demostrativo de un proyecto para el ejercicio del liderazgo pedagógico durante la formación inicial del Maestro de Educación Básica en la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (Uleam).

Proyecto de ejercicio de liderazgo pedagógico concebido para el nivel de prácticas pre-profesionales

Estudiantes del 8 Semestre

Problema profesional: ¿Cómo dirigir el proceso de enseñanza – aprendizaje en la asignatura de Entorno Natural y Social con un adecuado liderazgo pedagógico?

Objetivo: Dirigir el proceso de enseñanza – aprendizaje en la asignatura Entorno Natural y Social que se imparte a los escolares de 4 grado de la institución educativa “Escuela Doctor José Peralta”, demostrando un adecuado liderazgo pedagógico

Situaciones docentes profesionales (tareas profesionales):

1. Elabore el proyecto de una clase para la dirección del proceso de enseñanza – aprendizaje en la asignatura Entorno Natural y Social que impartes a los escolares de 4 grado de la institución educativa “Escuela Doctor José Peralta”, a partir de tener en cuenta:
 - El diagnóstico psicopedagógico de los escolares
 - La adecuada orientación y formulación de los objetivos generales y específicos
 - La identificación de las destrezas a desarrollar en el estudiante
 - La adecuada selección del contenido
 - Las estrategias metodológicas (métodos) y recursos (medios) a utilizar
 - La evaluación
2. Debata e intercambie profesionalmente con su profesor orientador el proyecto elaborado donde le demuestre:

- La presencia de cambios originales y novedosos en los enfoques y estilos de dirección del proceso de enseñanza – aprendizaje de los contenidos de la asignatura Entorno Natural y Social en pos de mejorar su calidad.
 - El uso de métodos y estilos de persuasión durante el desarrollo de las estrategias de enseñanza – aprendizaje por medio de los cuales motive, despierte el interés y el compromiso del grupo estudiantil que recibirá la clase de manera tal que los guíe hasta lograr aprendizajes significativos.
 - Manifieste autoridad moral ante el grupo estudiantil que atiende, de manera tal que los comprometa y logrea su vez que estos cumplan con los objetivos y tareas de aprendizaje que oriente dentro y fuera del salón de clases.
3. Desarrolle el proyecto metodológico concebido y mejorado de manera conjunta con su profesor orientador
 4. Valore de manera conjunta con su profesor orientador cómo durante el desarrollo del proyecto metodológico de la clase impartido a los estudiantes, logró un adecuado desarrollo del liderazgo pedagógico, teniendo en cuenta los indicadores siguientes:
 1. Interés, respeto y amor que demuestre por la profesión del magisterio.
 2. Compromiso con la institución educativa donde se desempeña
 3. Cambios originales y novedosos que genera en los enfoques y estilos de dirección del proceso educativo en pos de mejorar su calidad con osadía, creatividad e inteligencia.
 4. Cómo enfrenta y vence su desánimo ante los obstáculos presentados, las ideas negativas, asumiendo riesgos y manteniendo un buen carácter antes las consecuencias que estos puedan generar.
 5. Uso de métodos pedagógicos, didácticos, investigativos y estilos de persuasión durante el desarrollo de sus actividades docentes por medio de los cuales motive, despierte el interés y el compromiso de su grupo estudiantil, convirtiéndose en un paradigma a imitar por ellos.
 6. Autoridad moral que manifiesta ante sus colegas de trabajo, familiares del grupo estudiantil que atiende y miembros de la comunidad, de manera tal que los compromete y logra a su vez que estos cumplan con los objetivos y tareas planteados por la institución educativa.
 7. Papel protagónico que asume en la solución de problemas que se presentan en la dirección del proceso educativo de la Educación Básica

Como se puede apreciar en este ejemplo que se trabaja desde la vinculación del estudiante durante sus prácticas pre-profesionales, se deben tener en cuenta cómo el estudiante aplica e integra los contenidos recibidos en las asignaturas de Pedagogía y Didáctica durante la docencia y las asignaturas del área de

investigación, sobre la base del establecimiento de los nexos y relaciones que se producen entre cada uno de ellas. En este sentido:

El estudiante (Maestro de Educación Básica en formación inicial):

- Se autoprepara, realizando las situaciones docentes profesionales orientadas en el proyecto por parte del profesor orientador, a partir de la aplicación de los contenidos recibidos durante la docencia y sobre la base del significado y sentido que le confieran para ejercer su liderazgo pedagógico.
- Debate de manera conjunta con los otros estudiantes el contenido del proyecto.
- Autoevalúa la calidad de los proyectos realizados, tanto en la creación individual como colectiva demostrando liderazgo pedagógico.
- Mediante el intercambio y la socialización con el resto de los estudiantes del grupo, comprende, explica e interpreta los contenidos objeto de apropiación, en el cual determinan soluciones al problema profesional, en las que exprese el liderazgo pedagógico.
- Analiza cómo realiza la planificación, organización y ejecución de la dirección del proceso de enseñanza – aprendizaje de la asignatura Entorno Natural y Social, con elevado protagonismo y liderazgo pedagógico.
- Resuelve con independencia, flexibilidad y creatividad el problema profesional; demostrando la manifestación de los rasgos que caracterizan su liderazgo pedagógico.
- Aplica métodos investigativos que generen cambios significativos en los métodos y estilos de dirección del proceso de enseñanza aprendizaje de la asignatura Entorno Natural y Social
- Se autoevalúa y evalúa a sus compañeros a partir de valorar el significado y sentido que ha tenido en su formación inicial, desarrollar cualidades de líder pedagógico.

El profesor orientador y el supervisor de las instituciones educativas deberán:

- Crear un clima de confianza mutua entre las personas implicadas en la realización de este proyecto, en el que los estudiantes se sientan atendidos, sin tensiones y expresen con claridad sus criterios y puntos de vista, como evidencia de su desarrollo y experiencia.
- Demuestran metodológicamente al estudiante como se integran los contenidos de los sílabos de las asignaturas de la malla curricular recibidos durante la docencia, y los insta a seleccionar y poner en práctica a los que tienen mayor aplicación durante la realización del proyecto de vinculación.

- Orientan al estudiante a que aplique métodos investigativos que generen cambios significativos en los métodos y estilos de dirección del proceso de enseñanza aprendizaje de la asignatura Entorno Natural y Social
- Evaluar a los estudiantes mediante la coevaluación y autoevaluación fundamentalmente, en las cuales se propicie influencias educativas que le permitan estimular el liderazgo pedagógico en los estudiantes durante la realización del proyecto.

Como puede apreciarse en el ejemplo presentado, las situaciones docentes profesionales propuestas están dirigidas a diseñar y aplicar los proyectos para el ejercicio del liderazgo pedagógico durante la formación inicial del Licenciado en Educación Básica de la Uleam.

A través de las situaciones docentes profesionales en el proceso sustantivo de la docencia, el docente de la carrera les brinda a los estudiantes una amplia información sobre los contenidos relacionados con el tema del proyecto a realizar durante la vinculación y propicia a su vez la reflexión y el debate que les permita desarrollar su liderazgo pedagógico. Esto ocurre en el transcurso de la docencia al aprovechar sus influencias educativas para el tratamiento a los rasgos que caracterizan al líder pedagógico que se proponen en el modelo.

Por su parte, el mismo proyecto concibe situaciones docentes profesionales desde el proceso sustantivo de la investigación las cuales le permiten la vinculación de los contenidos que caracterizan su actividad científico – investigativa con los rasgos que caracterizan el desarrollo del estudiante como líder pedagógico, de manera que contribuyen a indagar y generar alternativas de carácter psicopedagógico, didáctico y metodológico originales y novedosas que impliquen cambios en los estilos y métodos de dirección del proceso educativo en la Educación Básica.

Todos estos aspectos se conjugan e integran de manera tal que el estudiante durante la realización del proyecto debe demostrar:

- Interés, respeto y amor que demuestre por la profesión del magisterio.
- Compromiso con la institución educativa donde se desempeña
- Cambios originales y novedosos en los enfoques y estilos de dirección del proceso educativo.
- El uso de métodos y estilos de persuasión para motivar, despertar el interés y el compromiso de su grupo estudiantil hacia el aprendizaje.
- Autoridad moral ante el grupo estudiantil que atiende.
- Autoridad moral ante sus colegas de trabajo, familiares del grupo estudiantil que atiende y miembros de la comunidad.
- Protagonismo en la solución de problemas que se presentan en la dirección del proceso educativo de la Educación Básica

Los cuales constituyen precisamente los rasgos de líder pedagógico que se desarrollan en el ejemplo del proyecto mediante la integración de la docencia, la vinculación y la investigación como procesos sustantivos que direccionan la formación inicial del Licenciado en Educación.

CONCLUSIONES

El liderazgo pedagógico constituye una cualidad que debe demostrar el Licenciado en Educación una vez egresado durante sus desempeños docentes de forma continua y sistemática para contribuir a lograr aprendizajes significativos del grupo estudiantil que atiende en las instituciones educativas donde labore.

Los proyectos constituyen una forma de organización más de la docencia, la vinculación y la investigación que se llevan a cabo durante la formación inicial del Licenciado en Educación, que posee potencialidades para desarrollar el liderazgo pedagógico durante los desempeños docentes del Licenciado en Educación una vez egresado.

La guía didáctica propuesta está dirigida a diseñar proyectos de carácter didáctico – metodológico para desarrollar el liderazgo pedagógico durante la formación inicial del Licenciado en Educación, a partir de reconocer la integración de las influencias educativas que ejercen los agentes (docentes, supervisores, profesores orientados, tutores, familia y la comunidad) que intervienen en la diversidad de procesos sustantivos: docencia, vinculación (práctica pre-profesional y trabajo de extensión universitaria) e investigación (trabajo científico – estudiantil y de titulación o diploma).

BIBLIOGRAFÍA

Abreu, R. y Soler, J. (2014). Didáctica de la Educación Técnica y Profesional. Soporte digital. Universidad de Ciencias Pedagógicas para la Educación Técnica y Profesional Héctor A. Pineda Zaldívar, La Habana.

Achilli, E. (2000): Investigación y formación docente, Colección Universitas, Serie Formación Docente, Rosario, Labor de Editor).

Alonso, L. (2009). La tarea docente y el proyecto en la Educación Técnica y Profesional. Soporte digital. Universidad de Ciencias Pedagógicas José de la Luz y Caballero, Holguín.

Arroyo, J. (2009). Gestión directiva del curriculum. REVISTA ELECTRÓNICA ACTUALIDADES INVESTIGATIVAS EN EDUCACIÓN, 9 (2), 1-17.

Ávalos B. (2011). El liderazgo pedagógico en comunidades de práctica. Documento en soporte digital. Universidad de Chile.

Carriego, C. (2006). Gestionar una escuela comprometida con las demandas de su tiempo. REVISTA IBEROAMERICANA DE EDUCACIÓN, 39 (2), 12-27.

Coronel, M. (2005). El liderazgo del profesorado en las organizaciones educativas: temáticas para su estudio. Documento en soporte digital, Universidad Complutense de Madrid, España.

Cortijo, R. (1996). Didáctica de las ramas técnicas: una alternativa para su desarrollo. Soporte digital. Instituto Superior Pedagógico para la Educación Técnica y Profesional Héctor A. Pineda Zaldívar, La Habana.

Fraga, R. (1997). Metodología de las áreas profesionales. Soporte digital. Instituto Superior Pedagógico para la Educación Técnica y Profesional Héctor A. Pineda Zaldívar, La Habana.

López-Gorosave, G., Slater, C. & García-Garduño, J. M. (2010). Prácticas de dirección y liderazgo en las escuelas primarias públicas de México. Los primeros años en el puesto. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 8 (4), 32-49. Recuperado el 23 de septiembre de 2010 de: <http://www.rinace.net/reice/numeros/arts/vol8num4/art2.pdf>. Consultado el 23-09-2010.

Mercedes, J (2016). Liderazgo pedagógico. – Documento en soporte digital. Quito, Ecuador.

Morell, R. Pastor & Bauzá, E y Marañón, E. (2013). El liderazgo educativo. Consideraciones generales. REVISTA DID@SCALIA. 4(2), 10-25.

OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico) (2008). Education and training policy. Improving school leadership, 1: policy and practice. Paris: OCDE.

Ortiz, A (2005). Liderazgo Pedagógico. – Documento en soporte digital. -- Centro de Estudios Pedagógicos y didácticos CEPEDID, Barranquilla Colombia

Rodríguez-Molina, G. (2011). Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. Documento en soporte digital. Universidad de Concepción, Chile.

Sáez, G. (2009). Hacia un diseño de planificación didáctica para las escuelas insertas en contextos de alta vulnerabilidad social. Tesis doctoral no publicada, Escuela de Educación, Universidad Academia de Humanismo Cristiano, Santiago, Chile.

Téllez, L. (2005). Modelo didáctico del proyecto como forma de organización de la Práctica Preprofesional del Técnico Medio en Electricidad. (Tesis doctoral). Instituto Superior Pedagógico José de la Luz y Caballero, Holguín.

Tobón, S (2013). Los proyectos formativos: transversalidad y el desarrollo de competencias para la sociedad del conocimiento. Soporte digital. CIFE. México.