

Características de docentes líderes en proyectos pedagógicos que contribuyen al mejoramiento de los estudiantes

Liz Mary Mesa Bernal
Institución Educativa Distrital Veintiún Ángeles, Colombia
lmesa@educacionbogota.edu.co

Patricia Ivon Marcos Abed
Tecnológico de Monterrey, México.
paty.marcos@itesm.mx

María del Pilar Valdés Ramírez
Universidad Tecmilenio, México
pilar.valdes@tecmilenio.mx

Esta investigación se basa en proyectos pedagógicos que son fundamentales en los procesos de aprendizaje en el estudiante. El papel del docente es fundamental ya que de su liderazgo depende el éxito del proyecto. estudio busca identificar las competencias de liderazgo que deben poseer los docentes en sus prácticas en proyectos educativos. El método es cualitativo ya que parte de un análisis profundo y una reflexión posterior de la situación de una población compuesta por docentes líderes de proyectos y estudiantes. Uno de los hallazgos es la identificación de características fundamentales como la mediación, la motivación, la organización y el respeto. Estas actitudes son relevantes, por la necesidad de hacer visibles actitudes que permitan identificar las competencias de verdaderos líderes, para replicarlos en docentes de diferentes instituciones y así tener procesos significativos con los estudiantes.

Palabras clave: proyecto pedagógico, liderazgo, éxito escolar, aprendizaje significativo, creatividad.

Characteristics of leadership in teachers in pedagogical projects contributing to the improvement of students

This research is based on pedagogical projects which are fundamental in students learning process. The role of the teacher's leadership is of great importance for pedagogical projects to be successful. The goal is to identify leadership competences, which teachers should have to use them on their practices and educative projects. A qualitative method has been used to analyze and reflex upon a current situation of project lead teachers and students population. One of the findings was the identification of fundamental features such as mediation, motivation, organization and respect. These attitudes are relevant, because they let make visible and identify competences of real leaders, to bereplicated by other teachers from different schools, so educative process would be more meaningful.

Keywords: Pedagogical project, leadership, school success, meaningful learning.

Introducción

Los directivos de las escuelas aplican estrategias a favor de la calidad educativa y promueven proyectos académicos que refuercen el aprendizaje, pero muchos de estos procesos son externos y no vinculan al personal docente de la misma institución. En los establecimientos educativos de carácter público en Colombia, se ha venido presentando un fenómeno llamado *projectitis*, en el cual un gran número de entidades gubernamentales — científicas, culturales, educativas y de otros tipos— van a los colegios a implementar proyectos dirigidos a los estudiantes, bombardeando de procesos pedagógicos que quedan truncados o inconclusos por el cambio de administración distrital.

Aun así, cabe reflexionar sobre las iniciativas que plantean los propios docentes en sus instituciones posicionándose en los proyectos escolares, por encima de la avalancha de propuestas impuestas por entidades ajenas a la escuela.

El objetivo del proyecto fue identificar las competencias de liderazgo que deben poseer los docentes para emplear en sus prácticas docentes en proyectos educativos. En este documento se presenta el seguimiento de diferentes proyectos pedagógicos y sus protagonistas.

Marco teórico

La idea principal de la investigación consistió en realizar un análisis sobre el liderazgo enfocado hacia los docentes y su influencia en la formulación de proyectos pedagógicos, con el apoyo de diversas teorías y estudios empíricos que forman parte del tema de investigación.

Esta reflexión inicia con el abordaje del tema de liderazgo, su importancia como tema de investigación, apoyado en el sustento teórico más relevante; posteriormente se habla del docente como agente de cambio y su relación directa con el proceso educativo siendo líder en proyectos pedagógicos. Para finalizar, se mencionan algunas investigaciones empíricas que presentan similitudes con el tema de investigación.

El liderazgo

El docente, como sujeto activo de la escuela es dinamizador de procesos, desarrolla en sí mismo capacidades de colectividad, gestión, proposición, colaboración e impacto institucional. Como mencionan Beachum y Dentith (2004) el docente se convierte en líder cuando busca alianzas con los directivos; es puntual y proactivo; innova en los contenidos y en la organización curricular; tiene objetivos claros y se compromete de tiempo completo en su labor para favorecer las mejoras educativas y facilitar el aprendizaje en los estudiantes. Jacobson (2005) enlista tres principios que identifican al líder directivo y permiten alcanzar el éxito escolar: 1) principio de rendición de cuentas, principio del cuidado y principio del aprendizaje; 2) cada uno encaminado a la planeación; y 3), a la afectuosidad y al desarrollo pedagógico.

Impulsar estas nuevas actitudes presenta algunas dificultades a la hora de intervenir y trascender los niveles jerárquicos establecidos en las instituciones educativas, el apoyo que brinden los directivos a sus docentes estimula y promueve la formulación de proyectos innovadores. Estas ideas pueden o no ser respaldadas por los directivos según su confianza y voluntad al cambio en beneficio de la mejora educativa (Penuel y Riel, 2007). La transformación de actitudes empieza por el director de escuela, quien debe colectivizar los procesos pedagógicos y administrativos, para lograr empoderar a los maestros en labores que rompan la barrera de las aulas y los lleve a hacer gestiones exitosas en aras de un mejor aprendizaje.

El docente debe adquirir habilidades similares a las de un consejero académico, quien tiene labores como organizar y dar servicios técnicos, pero a la vez el apoyo del consejero es muy valioso, puede dotar de aprendizajes individuales, a través de asesorías a los estudiantes, y mejorar sus logros para evitar fracasos escolares. Son generadores de comunidades de aprendizaje, de refuerzo y aclaración de problemas (Colbert, 2006).

El docente como agente de cambio

Las premisas que se generaron en los diversos sectores de la sociedad para potenciar el liderazgo en las grandes corporaciones llegaron al espacio educativo. De esta manera, se comenzó a dar un nuevo giro a la labor docente, que hasta entonces únicamente se limitaba al salón de clase. Revisando la literatura sobre el liderazgo en las décadas anteriores, con autores como Steel y Palomo, se evidencia que, desde 1980 aproximadamente, se ha incorporado al docente líder en el centro de la escuela como punto de referencia en el proceso enseñanza-aprendizaje. También es partícipe en las mejoras educativas a través del acompañamiento a iniciativas y a la conformación de comunidades de aprendizaje. Muchos de estos líderes se apropian de su labor, comprometidos totalmente con sus funciones, toman decisiones respecto a temas importantes y crean material intelectual para analizar su realidad y poder transformarla (York-Barr y Duke, 2004).

Liderazgo y educación

Cada docente es un guía y referente en su área de especialización, facilitador de aprendizajes que interactúa con los saberes que tienen los estudiantes para concertar un mismo conocimiento: “el formador sigue siendo un elemento clave en la mediación, pero considerado en un contexto concreto de exigencia de nuevas modalidades organizativas... posibilitadas e integradas por los medios en interacción con los alumnos como protagonistas y mediadores de su propio aprendizaje” (Tejada, 2000). En todas las áreas de aprendizaje existen maestros que lideran procesos formativos tanto curriculares como extracurriculares, formulando proyectos de carácter pedagógico.

Líderes de proyectos pedagógicos

Para entrar al tema de liderazgo en proyectos en el campo de la educación, es necesario indagar sobre la innovación que se da en la sociedad del conocimiento, donde se hace necesario romper con viejos esquemas y actualizar las prácticas pedagógicas para mejorar el ambiente escolar y enriquecer los procesos de enseñanza-aprendizaje. En este aspecto el docente es clave ya que pasa de ser un consumidor pasivo a un constructor de procesos (Rangel, 2004).

Innovar, según Ramírez (2011), es la incorporación de algo nuevo dentro de una realidad existente, en cuya virtud esta resulta modificada. Esta innovación va apoyada de un cambio de pensamiento, más crítico, creativo y propositivo, con el que se causa un impacto entre los miembros de una comunidad. La educación actual requiere innovar sus prácticas a largo plazo, renovar contenidos, estrategias y proponer herramientas que fortalezcan el aprendizaje. Freire (1997) afirma que el docente rompe barreras, impuestas durante siglos, para repensar su labor y sus alcances, dando el máximo de sus esfuerzos, y se convierte, junto a sus estudiantes, en un sujeto de construcción y reconstrucción del saber, así como referente de sus propios colegas.

En relación al apoyo entre docentes, es primordial crear alianzas y redes colaborativas entre maestros, donde se propicien espacios de participación e intervención. Como mencionan York-Barr y Duke (2004): “El liderazgo del profesorado es el proceso mediante el cual los profesores, individual o colectivamente, influyen en sus colegas, directores y otros miembros de la comunidad escolar para mejorar la enseñanza y las prácticas de aprendizaje”. De esta manera se tienen en cuenta los saberes y experiencias que cada docente posee y puede aportar en pro del mejoramiento de los aprendizajes, convirtiéndose en líder no solo de los estudiantes sino también entre pares académicos.

Investigaciones relacionadas

El estudio se apoyó en las siguientes investigaciones empíricas. Rosales (2013) identificó las características del educador líder resiliente en la educación. Por su parte Ruiz (2010) clasificó las características que tienen los directores de escuelas, en su función de líder educativo

desde su dimensión didáctica y administrativa, para convertir las escuelas en comunidades de aprendizaje.

Así mismo, Batanero y Fernández (2013) describieron las competencias, aspectos o estrategias utilizadas en el ejercicio del liderazgo, que promueven y fomentan la calidad educativa en centros educativos de orientación inclusiva. En tanto, Nunez (2015) presentó los resultados sobre la identificación de las competencias de liderazgo didáctico y administrativo que deben poseer los directores para que pueda ejercer un liderazgo positivo que garantice calidad educativa.

Método

La presente investigación fue de corte cualitativo bajo el método de estudio de casos, el cual parte del análisis de la situación específica, apoyado en la aplicación de procesos de recolección de datos que permitan hacer un análisis y una reflexión posterior que ayude a enriquecer las múltiples miradas y posibilidades ante el problema en cuestión (Taylor y Bogdan, 1994). Se realizó el estudio de las características y competencias propias de los docentes que lideran proyectos pedagógicos, dando significación e importancia a las prácticas de los participantes, rescatando sus pensamientos, ideas y formas de actuar en su labor para dar un acercamiento a dicha realidad, sin interferir ni afectar su entorno. El tipo de población que entró a ser objeto de estudio fueron los docentes que lideran proyectos pedagógicos y educativos de una institución educativa en Bogotá, Colombia, además de la participación de estudiantes que tuvieron algún tipo de vínculo con los protagonistas del estudio.

Los participantes se seleccionaron a partir de la observación de las dinámicas escolares y la participación en los proyectos más destacados de la institución. El número de docentes líderes que hicieron parte del estudio fueron tres, codificados como DL (Docente líder). Se determinó la participación de tres estudiantes que formaban parte de los proyectos, quienes fueron nombrados como E (Estudiante).

En primera instancia se seleccionaron los instrumentos apropiados para la recolección de datos, definiendo la entrevista semi-estructurada y la observación directa como las herramientas idóneas para los propósitos trazados. Por consiguiente, se eligieron a los participantes de la investigación teniendo en cuenta las particularidades y señalando las características que los hace indispensables en la aplicación de la entrevista. Posteriormente, se realizó el diseño de las preguntas que componen la guía de entrevistas, teniendo en cuenta el énfasis que tendría cada entrevista, ya que las preguntas varían según el tipo de participante a ser entrevistado.

Antes de aplicar las entrevistas, se gestionaron los permisos con la institución y con cada participante para poder tener el aval de la investigación y la aplicación del instrumento de recolección de datos. Después se realizó el proceso de observación directa con los docentes estudiados, donde se utilizó la rejilla de observación cuyo fin fue analizar los comportamientos y las características que destacan al docente líder del proyecto.

El proceso de categorización es posterior a la aplicación de los instrumentos, para luego hacer el *member checking* (un proceso de revisión junto a cada uno de los participantes para rectificar los puntos de la entrevista que pudieran estar incorrectos o inconclusos) y la triangulación de los resultados. El análisis y la consecución de estas fases permiten llegar a esclarecer las preguntas de investigación para así presentar las respectivas conclusiones.

Estrategia de análisis de datos

Los resultados que arrojaron las entrevistas fueron transcritos para realizar un correcto análisis de las respuestas, cuidando los detalles específicos, al igual que los resultados de la observación a los docentes en su labor. Al tenerlos, se sistematizaron y se agruparon por categorías y subcategorías, que permitieron dar orden a la información resultante. En esta etapa se eligieron cuatro categorías de análisis.

Con el fin de dar veracidad a las respuestas de cada docente entrevistado, se realizó el *member checking*; de esta manera se empezaron a determinar los datos recabados para identificar las semejanzas y diferencias entre la información recopilada.

Con las evidencias analizadas se estableció una dirección clara del estudio y posterior verificación donde se realizan distintos reportes. Por medio de la triangulación se exponen las convergencias y contradicciones o inconsistencias que presenta la información recopilada para dar una explicación específica al objeto de estudio.

Posterior a la verificación, se procede a evaluar cada reporte para así documentar y argumentar los resultados con el compromiso de aportar nueva información a futuras investigaciones que estén interesadas en abordar temas similares al proceso realizado.

Resultados

Los resultados más relevantes del estudio de los diversos instrumentos fueron triangulados y se presentaron según cada categoría y subcategoría de análisis.

La aplicación de las observaciones y las entrevistas permitió realizar un análisis más completo sobre la situación planteada. Se realizó un proceso de examinación de los instrumentos de investigación aplicados a los participantes, para una mejor comprensión y un mayor acercamiento investigativo.

La recolección de datos inició con la organización de los puntos en común entre las respuestas emitidas por la entrevista aplicada a los docentes líderes de proyectos educativos y las de los estudiantes, permitiendo reunir las en cuatro categorías de análisis: 1) procesos de enseñanza-aprendizaje; 2) características del liderazgo; 3) compromiso educativo; y, por último, 4) apoyo y colaboración. De cada categoría se desprenden diferentes subcategorías que puntualizan la información para una mayor comprensión.

Categoría 1: procesos de enseñanza-aprendizaje

La forma en que se generan los procesos educativos en los proyectos pedagógicos mediados por el docente líder evidencia un mayor desarrollo de habilidades en los estudiantes. De esta manera se puede ver que el maestro líder posibilita aprendizajes significativos ahí donde despierta la creatividad y el interés hacia los conocimientos, motiva a sus estudiantes a participar en actividades que los acerquen a su historia y a relacionar sus ideas con sus sentimientos. Como menciona Novak (citado en Moreira, Caballero y Rodríguez, 1997) el aprendizaje significativo subyace a la integración constructiva entre pensamiento, sentimiento y acción, lo que conduce al engrandecimiento humano. Los datos registran que es más relevante el interés y gusto que se debe desarrollar en los estudiantes, en lugar de generar frustraciones en las actividades escolares. Así el liderazgo confiere un lugar al aprendizaje significativo para ejercer procesos más enriquecedores dentro de los proyectos pedagógicos a través de factores motivadores que involucren a los estudiantes e incrementen su creatividad y deseo de aprender.

Categoría 2: características del liderazgo

A la hora de liderar un proyecto se consideran importantes tanto las capacidades a nivel de interacciones sociales como las que comprenden la forma en que se realiza la labor docente de tal manera que el líder tenga mayor influencia en su comunidad, como menciona Murillo (2006) se convierte en un agente de cambio que signifique un cambio en la cultura.

El análisis de las evidencias indica que la mediación y la solución de conflictos es una capacidad valorada por los profesores a la vez que se da un acompañamiento motivador, organizado y propositivo que da una nueva significación al aprendizaje (Rodríguez, 2011).

Se resalta la importancia en guiar al estudiante, ayudarlo con respeto y rectitud. En cuanto a la forma de realizar la labor docente, se destaca la gestión de recursos y la organización, complemento de la apropiación del conocimiento, interés por el aprendizaje con pasión y responsabilidad, brindando sus experiencias y haciendo comprensible el conocimiento de los estudiantes para obtener un mejor proceso académico.

Categoría 3: compromiso educativo

Las entrevistas realizadas dan cuenta de la conexión que existe entre la función de liderazgo y el compromiso que se genera con la institución y con la labor docente, enseñando con vocación, creatividad y responsabilidad social.

El compromiso es adquirido tanto por el docente líder como por los estudiantes, convirtiendo el proceso pedagógico en un trabajo en equipo, en una labor conjunta, unidos por unos mismos objetivos. A esto refiere Franco y Velásquez (2000): "Un equipo real, por el contrario, es motivado por un compromiso común entre sus miembros, más bien que por su líder". Ese compromiso incluye propósitos, metas y métodos de trabajo en equipo. De esta manera, se puede aclarar que

la responsabilidad del líder va más allá de influir y motivar a sus alumnos en el proyecto pedagógico. La importancia de comprometerlos y hacerlos parte activa del proceso requiere dar valor a su labor y encaminar las metas e intereses colectivos. En el análisis se habla de la inclusión de políticas públicas que involucren el desarrollo de habilidades cívicas y ciudadanas, como parte del compromiso docente en el mejoramiento de los procesos académicos y convivenciales de los estudiantes.

Categoría 4: apoyo y colaboración

Se encuentra una incidencia de la labor del docente líder sobre la institución consolidando procesos académicos y administrativos, el docente líder tiene influencia y reconocimiento en los demás maestros y en los estudiantes creando un aprendizaje significativo que promueva el crecimiento personal y académico. El aspecto colaborativo entre pares académicos es importante ya que a partir de las alianzas que se crean entre docentes se articulan procesos transversales, innovadores y significativos. Otras características que no se pueden obviar del líder pedagógico son la colaboración y el trabajo en equipo, donde se interrelacionen los directivos y docentes para generar procesos que benefician a la institución (Rodríguez, 2011).

Discusión

Uno de los principales hallazgos encontrados es la capacidad del docente líder de crear aprendizajes significativos que motiven e interesen al estudiante ante proyectos que no son de carácter obligatorio y, por lo tanto, implican mayor compromiso puesto que la función del líder es aún más fuerte ya que debe atrapar la atención de sus alumnos durante la ejecución del proyecto.

Las relaciones e interacciones que se generan entre los estudiantes y el docente líder es un aspecto relevante en referencia a un cambio en la cultura de carácter positivo, donde se desarrolla la creatividad y se forma una cultura hacia la paz, donde prima la mediación, la solución de conflictos para que cada niño, niña y joven se auto-reconozca y logre reconocer a los demás dentro de la diversidad.

Se destaca el compromiso ineludible que el docente líder tiene hacia su labor y la responsabilidad social que implica llevar a cabo proyectos pedagógicos de aula, que muchas veces no genera ningún lucro económico ni de posicionamiento, pero que es indiferente para el maestro que con muestras de respeto, pasión, innovación y vocación demuestra que es posible llevar a cabo propuestas pedagógicas creativas que se realicen con éxito y den grandes frutos en sus estudiantes.

Un punto primordial que arrojaron las evidencias corresponde a la gestión que el docente líder de proyectos realiza dentro y fuera de la institución. El apoyo que presta la institución al docente líder influye positivamente la propuesta pedagógica, desarrollando la creatividad al igual que el trabajo colaborativo entre pares. Tanto docentes como estudiantes están de acuerdo en que el trabajo en equipo y la colaboración son parte de las

capacidades que impulsan la innovación a través de proyectos pedagógicos, para promover la calidad de la educación que beneficie a los estudiantes y a la institución escolar.

Mediante el análisis de las categorías se permite demostrar que las principales características que identifican a los docentes líderes de proyectos son la mediación, la gestión, la motivación, la organización, la colaboración, el respeto, el carisma, la coherencia, la creatividad, la responsabilidad, la pasión, el compromiso, la innovación, la participación y la dedicación.

En efecto, de estos aspectos se pueden visualizar relaciones positivas entre el docente de un proyecto pedagógico y un docente de aula regular, ya que dichas capacidades y características pueden ser adoptadas en cualquier espacio y tipo de educación, inclusive en aquella que es a distancia o virtual, para mejorar los procesos pedagógicos y psicoafectivos entre docentes y estudiantes. Por esta razón, el liderazgo en los docentes debe ser viral, algo que identifique a todas las instituciones educativas, no solo destacando a una pequeña parte de la planta docente.

Es claro que hay factores que afectan esta capacidad de liderazgo docente, como la falta de compromiso, el desinterés por parte de algunos maestros, el individualismo y el poco apoyo institucional que hace desmotivar a los profesores, el anti-liderazgo sigue estando presente en las escuelas estancando procesos pedagógicos de creación e innovación que son necesarios en la dinámica educativa.

Desde la parte administrativa y directiva de las instituciones debería capacitarse al personal docente en liderazgo de proyectos y en el aula, promoviendo estas capacidades de compromiso, gestión, actitud, trabajo en equipo, haciendo especial énfasis en todo el beneficio que representa en los estudiantes al mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje.

El presente estudio tuvo limitantes de tiempo que no permitieron indagar más acerca de la influencia y trascendencia que ejercen los docentes líderes de proyectos pedagógicos en los demás profesores de la institución y de otros espacios educativos, de esto surgen inquietudes tales como: partiendo del ejemplo de los docentes que lideran proyectos educativos ¿de qué manera trasciende el liderazgo en las instituciones educativas?

La temática trabajada es un detonante de nuevas investigaciones encaminadas en el mejoramiento de la calidad de la educación. Dentro de los pensum de las carreras profesionales en formación de docentes debería existir un énfasis académico en las temáticas de liderazgo en el aula y en proyectos pedagógicos, para que se reflejen en las escuelas y sea más valioso el papel del docente como agente activo de la educación.

Es esta una invitación a seguir profundizando en la labor del docente líder de proyectos pedagógicos, ya que la formación de nuevos conocimientos está mediada por procesos creativos que motivan al estudiante y le permiten descubrir nuevos universos, apoyado por el

maestro quien se convierte en un ejemplo a seguir, destacando sus capacidades para ser retratadas en diferentes espacios. Posiblemente surgirán nuevas capacidades de acuerdo al entorno, tipo de enseñanza, nuevas tecnologías, etc. Pero es de gran ayuda identificar las pautas que identifican a dichos líderes que se entregan a sus estudiantes día a día.

Referencias

- Batanero, J. y Fernández, A. (2013). El liderazgo como criterio de calidad en la educación inclusiva. *Estudios Sobre Educación*, 24, 83-102.
- Beauchum, F. y Dentith, A. (2004). Teacher leaders creating cultures of school renewal and transformation. *Educational Forum*, 68(3), 276-286.
- Colbert, R. D., Vernon-Jones, R., & Pransky, K. (2006). The school change feedback process: Creating a new role for counselors in education reform. *Journal of Counseling and Development: JCD*, 84(1), 72-82.
- Franco, C. A. y Velasquez, F. (2000, julio-septiembre). Cómo mejorar la eficiencia operativa utilizando el trabajo en equipo. *Estudios Gerenciales*, 27(76), 27-35. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v16n76/v16n76a02.pdf>
- Freire, P. (1997). *Pedagogía de la autonomía: saberes necesarios para la práctica educativa*. México: Siglo XXI.
- Jacobson, S. L., Johnson, L., Ylimaki, R., & Giles, C. (2005). Successful leadership in challenging US schools: Enabling principles, enabling schools. *Journal of Educational Administration*, 43(6), 607-618.
- Moreira, M.A (1997). Aprendizaje significativo: un concepto subyacente. En M.A. Moreira, M.C. Caballero y M.L. Rodríguez (Orgs.), *Actas del Encuentro Internacional sobre el Aprendizaje Significativo* (pp. 19-44.). Burgos, España. Recuperado de <http://www.if.ufrgs.br/~Moreira/apsigsubesp.pdf>
- Murillo, F. (2006). Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4e), 11-24. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55140403>
- Nunez, I. (2015). El líder educativo en escenarios preescolares: competencias que deben poseer los directores en centros de cuidado diurno (Disertación doctoral). Universidad de Puerto Rico, Puerto Rico.
- Palomo, M.T. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: Esic Editorial.
- Penuel, W. y Riel, M. (2007). The "new" science of networks and the challenge of school change. *Phi Delta Kappan*, 88(8), 611-615.
- Ramírez, M. (2011). *Modelos y estrategias de enseñanza para ambientes innovadores (presenciales y a distancia)*. México: Editorial Digital del Tecnológico de Monterrey.
- Rangel, A. (2004). *Documento estratégico para la innovación en la educación superior*. México: ANUIES/UPN.

- Rodríguez-Molina, G. (2011). Funciones y rasgos del liderazgo pedagógico en los centros de enseñanza. *Educación y Educadores*, 14(2), 253-267.
- Rosales Mejía, M. (2013). Resiliencia y liderazgo: alternativas para la transformación de una escuela elemental (Disertación doctoral). Universidad de Puerto Rico, Puerto Rico.
- Ruiz Ramos, L. (2010). *El líder educativo: características y prácticas para desarrollar comunidades de aprendizaje*. (Disertación doctoral). Universidad de Puerto Rico, Puerto Rico.
- Steel, C., y Craig, E. (2006). Reworking industrial models, exploring contemporary ideas, and fostering teacher leadership. *Phi Delta Kappan*, 87(9), 676-680.
- Taylor, S. y Bogdan, R. (1994). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados*. Buenos Aires: Paidós.
- Tejada, J. (2000). La educación en el marco de una sociedad global: algunos principios y nuevas exigencias. *Universidad Autónoma de Barcelona. Profesorado: revista de currículum y formación del profesorado*, 4 (1). Recuperado de: <http://digibug.ugr.es/bitstream/10481/18983/1/rev41ART1.pdf>
- Tejada, J. (2001). Innovación curricular en la formación docente. *Revista Doxa*, 2, 1-29. Recuperado de: <http://redes-cepalcala.org/inspector/DOCUMENTOS%20Y%20LIBROS/FORMACION/innovacion%20formacion%20docente.pdf>
- York-Barr, J. y Duke, K. (2004). What do we know about teacher leadership? Findings from two decades of scholarship. *Review of Educational Research*, 74(3), 255-316.
- Liz Mary Mesa Bernal es Licenciada en Educación Básica con énfasis en Educación Artística de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas, Colombia, con Maestría en Educación obtenida en el Tecnológico de Monterrey, México. Su experiencia es la Educación Artística en Primaria. Ha participado en proyectos, congresos y publicaciones académicas.
- Patricia Ivon Marcos Abed es Licenciada en Ciencias de la Educación y Licenciada en Educación Media Superior con la Especialidad de Actividades Tecnológicas, graduada en la Universidad Regiomontana y en la Escuela Normal Superior “Moisés Sáenz Garza” respectivamente. Obtuvo el grado de Maestría en Educación en Universidad Tec Milenio del Tecnológico de Monterrey. Es Asesor Académico del Departamento de Asesoría Educativa de la Escuela de Graduados en Educación.
- María del Pilar Valdés Ramírez es Licenciada en Sistemas Computacionales Administrativos con Maestría en Administración y Doctorado en Innovación Educativa, grados obtenidos en el Tecnológico de Monterrey, México. Actualmente participa como Directora Nacional de Experiencia Docente de Preparatoria y Profesional Semestral de la Universidad Tecmilenio. Su línea de investigación es el liderazgo en la práctica docente.
- Artículo recibido: 25/11/2016
 Dictaminado: 05/04/2017
 Segunda versión: 20/06/2017
 Aceptado: 04/07/2017