



Maestría en Educación

Mención Gestión y Liderazgo

LIDERAZGO DOCENTE EN EL BACHILLERATO EN CIENCIAS DE LA U.E.P. HERMANO MIGUEL DE LA SALLE-CUENCA

Autor:

Roberto Carlos Calderón Cajamarca

Directora:

Cecilia Bernardita Quintanilla González

Cuenca – Ecuador

Año 2025

DEDICATORIA

A toda mi familia, en especial a mi esposa e hija,
que con su cariño y amor me han dado fortaleza para
completar mis metas y sueños.

Gracias por el apoyo incondicional y nunca dejarme
solo en todo momento. También quiero hacer una
mención especial a mi hermano José, que con su
ejemplo siempre me mostró que todo es posible.

AGRADECIMIENTO

Agradezco profundamente a mi familia por su apoyo incondicional a lo largo de este camino. A mi madre, por ser ejemplo de esfuerzo y constancia; a mi esposa, por su paciencia, comprensión y aliento en cada etapa; y a mi hija, fuente de inspiración y motivo para seguir superándome día a día.

Expreso mi gratitud a la Unidad Educativa Hermano Miguel De La Salle – Cuenca, institución donde se llevó a cabo la intervención, por abrir sus puertas y brindar las facilidades necesarias para el desarrollo de este trabajo.

A la Universidad del Azuay y a sus docentes, por compartir sus conocimientos y contribuir a mi formación académica y personal.

Finalmente, mi sincero agradecimiento a la máster Bernardita Quintanilla, tutora de esta tesis, por su orientación, compromiso y apoyo constante durante todo el proceso de investigación.

RESUMEN

El estudio tuvo como objetivo identificar los estilos de liderazgo docente presentes en el Bachillerato en Ciencias de la Unidad Educativa Particular Hermano Miguel De La Salle de Cuenca. La investigación se basó en el paradigma hermenéutico-crítico y utilizó un enfoque cualitativo con alcance exploratorio, mediante entrevistas semiestructuradas y observaciones no participantes. Los resultados mostraron una prevalencia del liderazgo transformacional, caracterizado por valores como el respeto, la justicia y la responsabilidad. También se evidenciaron rasgos de liderazgo pedagógico, mientras que el liderazgo distribuido presentó desafíos en la equidad de responsabilidades. En cuanto a las virtudes lasallistas, los docentes reconocieron la importancia de fortalecer la humildad, la paciencia y la fe. Se concluye que el liderazgo docente influye significativamente en la formación integral de los estudiantes y que fortalecer las virtudes lasallistas favorece una educación más humana y comprometida.

Palabras clave: educación, ética, formación integral, liderazgo docente, transformación, valores, virtudes lasallistas.

ABSTRACT

The study aimed to identify the teaching leadership styles present in the Science program at the Unidad Educativa Particular Hermano Miguel De La Salle in Cuenca. The research was based on the hermeneutic-critical paradigm and employed a qualitative approach with an exploratory scope, using semi-structured interviews and non-participant observations. The results revealed a prevalence of transformational leadership, characterized by values such as respect, justice, and responsibility. Pedagogical leadership traits were also evident, while distributed leadership presented challenges regarding the equity of responsibilities. Concerning Lasallian virtues, teachers recognized the importance of strengthening humility, patience, and faith. It is concluded that teaching leadership significantly influences the holistic development of students and that reinforcing Lasallian virtues fosters a more human and committed education.

Keywords: education, ethics, holistic formation, teaching leadership, transformation, values, Lasallian virtues.

Revisión:

Mgtr. Cecilia Bernardita Quintanilla González

Índice de Contenido

AGRADECIMIENTO.....	II
RESUMEN.....	III
ABSTRACT	III
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Estilos de liderazgo	3
1.1.1. Liderazgo instruccional	3
1.1.2. Liderazgo distribuido	3
1.1.3. Liderazgo pedagógico	4
1.1.4. Liderazgo pedagógico o integral	4
1.1.5. Liderazgo transformacional.....	4
1.1.6. Liderazgo ético.....	5
1.2. Liderazgo docente y rendimiento académico	6
1.3. Estudios previos	7
2. MÉTODO Y MATERIALES.....	9
2.1. Contexto y participantes	11
2.2. Técnicas e instrumentos	11
2.2.1. Entrevista semiestructurada.....	11
2.2.2. Observación no participante.....	11
2.3. Procedimiento	14
2.4. Método de interpretación de resultados.....	15
3. RESULTADOS.....	16
3.1. Entrevistas	16
3.1.1. Categoría Liderazgo Educativo	16
3.1.2. Categoría: Virtudes del docente lasallista	18
3.2. Resultados de la observación áulica.....	20
3.2.1. Liderazgo ético.....	20
3.2.2. Liderazgo transformacional.....	21
3.2.3. Liderazgo distribuido	21
3.2.4. Liderazgo pedagógico	21
3.3. Virtudes del docente lasallista (Anexo 4).....	21
3.3.1. La gravedad	21
3.3.2. El silencio.....	22
3.3.3. La humildad	22
3.3.4. La prudencia.....	22
3.3.5. La sabiduría.....	22
3.3.6. La paciencia	23
3.3.7. La moderación.....	23

3.3.8.	La vigilancia.....	23
3.3.9.	La Piedad y Espíritu de Fe	23
3.3.10.	El cielo.....	23
4.	PROPUESTA DE INTERVENCIÓN	24
4.1.	Fase 1: Diseño de la propuesta.....	24
4.2.	Fase 2: Implementación	30
4.3.	Fase 3: Evaluación	31
5.	DISCUSIÓN	35
6.	REFERENCIAS.....	38
7.	ANEXOS.....	41

Índice de Tablas

Tabla 1.....	12
---------------------	-----------

1. INTRODUCCIÓN

El liderazgo en la Unidad Educativa Particular Hermano Miguel De La Salle en los últimos años fue asignado a un seglar por parte de los Hermanos de las Escuelas Cristianas; entiéndase como “seglar” a una persona que trabaja para la institución, pero que no pertenece a la comunidad de Hermanos. Adicional a esto, se debe considerar que ha habido un cambio generacional de docentes dentro de la institución; todo esto ha derivado en que exista un desconocimiento de las enseñanzas y el carisma docente que el fundador San Juan Bautista De La Salle dejó en sus obras. Por lo tanto, es importante que se lleve a cabo esta investigación para determinar si las enseñanzas y virtudes del docente lasallista están presentes dentro de la Unidad Educativa Particular Hermano Miguel De La Salle-Cuenca por parte del personal docente.

Los diferentes centros educativos en la actualidad buscan contar con líderes y directivos que colaboran en el buen desempeño de las diferentes instituciones, puesto que los docentes son el pilar fundamental en el desarrollo y la influencia positiva en toda la comunidad educativa y sobre todo en los estudiantes. Es así como con esta relación se busca compartir la responsabilidad del éxito escolar entre los directivos y docentes como coautores del proceso educativo a su cargo (Bush, 2019).

El liderazgo se define como la influencia ejercida sobre individuos o grupos, con la visión de anticipar el futuro y fomentar su crecimiento tanto personal como social. Un documento relevante en este ámbito es el Informe de Liderazgo de la OCDE publicado en 2009. En su introducción, se subraya que el liderazgo escolar constituye una prioridad fundamental dentro de las políticas educativas a nivel global. El incremento de la autonomía escolar y un mayor énfasis en los resultados educativos han generado la necesidad de reevaluar el rol de quienes dirigen las instituciones escolares (Villa, 2015).

Para Bush (2019), los líderes inician sus carreras profesionales dentro del aula. quienes dejan su huella y la prolongan hacia la dirección escolar mediante el cumplimiento efectivo de tareas y roles de liderazgo; por eso es importante conocer los estilos de liderazgo que tiene cada docente dentro de cada institución educativa,

entendiendo que el liderazgo pedagógico es uno de los medios fundamentales para mejorar la calidad educativa y potencializar las habilidades de los estudiantes que están a su cargo.

El liderazgo ayuda a que las instituciones educativas trabajen de la mano con el Proyecto Educativo Institucional (PEI), fomentando así el trabajo en equipo de toda la comunidad educativa que comprende institución, docentes, estudiantes y padres de familia; esto permite que el proceso de enseñanza aprendizaje de los estudiantes se consolide mejor y de manera significativa (Hasek de Barbúdez et al., 2021).

La UNESCO (2006) menciona que el liderazgo es el arte de la conducción de seres humanos, puesto que soluciona el problema de guiar a las personas a su cargo. Se le denomina arte, ya que se refiere a conducir seres humanos a un objetivo concreto en un tiempo determinado, siempre teniendo en cuenta que se trata de seres humanos y que cada uno tiene capacidades y habilidades diferentes que podrán estar en función de conseguir los objetivos.

De acuerdo con González et al. (2013), el liderazgo se entiende como un evento que involucra tanto lo individual como lo colectivo, manifestándose como un proceso social en el cual una persona estructura y guía a otros hacia un objetivo particular. En una línea similar, Robbins (2004) conceptualiza el liderazgo como la habilidad para ejercer influencia sobre un grupo con el propósito de alcanzar metas establecidas. Gutiérrez (2003) también lo describe como una característica personal y una acción concreta mediante la cual un individuo dirige a un grupo hacia la consecución de objetivos compartidos.

Por otra parte, Weinstein (2016) señala que no basta con ejercer un liderazgo docente, sino que ese liderazgo debe estar enfocado de manera positiva en los aprendizajes y bienestar estudiantil, en el cual se requieren varios conocimientos y destrezas para aplicar los conocimientos del profesor, construyendo relaciones de confianza necesarias para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Para lograr esto, es importante que se fijen los objetivos a corto plazo y las personas se comprometan a cumplirlos y busquen mecanismos en conjunto que ayuden a que todos logren conseguirlos.

Así también Balseca (2023) el liderazgo tiene como finalidad influir sobre las motivaciones de los seguidores para que trabajen en la consecución de objetivos en común y no de sus propios intereses, que ayudarán a fomentar un sentido de logro y autorrealización de toda la comunidad educativa mediante directrices claras y enfocadas a mejorar sus capacidades individuales puestas al servicio del bien común de todos.

1.1. Estilos de liderazgo

Con el pasar del tiempo han surgido distintos estilos de liderazgo que acompañan de mejor manera el proceso educativo. Es muy importante conocer e identificar el estilo de liderazgo que se ejerce para lograr el éxito no solo de los directivos, sino de los docentes que están relacionados directamente en el proceso de enseñanza-aprendizaje que llevará a mantener el carisma y valores propios de la institución, así como al cumplimiento de metas y objetivos planteados (Hernández, 2020).

Los tipos de liderazgo educativo según Ferreira (2021); Ordoñez et al. (2017). Soria et al. (2015); Villanueva (2008) deben estar presentes en todo ámbito educativo por medio de estilos de liderazgo de un educador, como lo son el instruccional, distribuido, pedagógico, pedagógico integral, transformacional y ético. Estilos que el docente va desempeñando y perfeccionando con su experiencia, y algunas veces de manera no consciente.

1.1.1. Liderazgo instruccional

En este tipo de liderazgo, el docente busca como prioridad la mejora de la calidad de la enseñanza y el aprendizaje dentro de la institución educativa; por lo general, este liderazgo es ejercido por los directores del centro educativo; sin embargo, esto ha evolucionado y responsabiliza también a los docentes que están comprometidos con la institución y buscan una mejora continua del proceso educativo.

1.1.2. Liderazgo distribuido

Este liderazgo responde a una realidad en la cual coinciden cambios administrativos con los cuales se pretende compartir la responsabilidad entre múltiples individuos o equipos de trabajo del centro educativo. De esta manera se pretende que

todos demuestren su capacidad de liderazgo en diferentes roles y niveles de la organización.

Así mismo, los autores afirman que el liderazgo distribuido debe ser participativo y trabajado en conjunto, ya que de esta manera se otorga poder, autonomía y sobre todo responsabilidades entre sus colaboradores, y sentido de pertenencia no solo de su institución, sino de sus funciones específicas dentro de la organización.

1.1.3. Liderazgo pedagógico

Busca impulsar el desempeño de todos los miembros del centro educativo, sobre todo el de los docentes, ya que ellos son los responsables del proceso de enseñanza-aprendizaje, pero enfocado también al currículo oculto que debe abordar con cada estudiante, buscando su formación holística.

Además, argumentan que las instituciones educativas son los lugares donde el aprendizaje se materializa, abarcando el desarrollo cognitivo y la formación integral de los estudiantes, trabajando aspectos éticos, culturales y espirituales bajo un enfoque de conocimiento responsable. Dada esta complejidad, el liderazgo en estos contextos debe evolucionar de modelos tradicionales hacia enfoques renovadores.

1.1.4. Liderazgo pedagógico o integral

Este tipo de liderazgo hace referencia a las sociedades postmodernas de la información y el conocimiento; la formación educativa es una prioridad, debido a que es la que crea los espacios donde se relacionan los seres humanos de acuerdo con sus intereses, por lo que la educación debe formar a personas críticas y aptas para convivir en la sociedad globalizada, participando de forma activa en los procesos de transformación.

1.1.5. Liderazgo transformacional

A los autores citados se unen Cruz et al. (2013), quienes mencionan que este liderazgo está basado en la relación líder-seguidores, puesto que identifica las particularidades conductuales y personales del líder que inspiran a los seguidores a tal

punto de llevarlos a cambiar realidades, expectativas y valores, generando lealtad, respeto y admiración que los compromete con los propósitos, medios y métodos del líder.

En cuanto a las características que presentan los líderes transformacionales, Nader (2007) sugiere que los líderes transformacionales se proponen como ejemplos a seguir (carisma), buscan ser inspiración para sus seguidores, alientan la autonomía (estimulación intelectual) y suelen ser muy considerados con sus seguidores (consideración individualizada).

1.1.6. Liderazgo ético

Así también, la ONU (2019) considera que el liderazgo ético se caracteriza por basarse en principios y valores morales como la integridad, la transparencia y el respeto, con el fin de tomar decisiones y dirigir a otros de manera justa y responsable. En este sentido, un líder ético no se enfoca únicamente en el beneficio propio o de la organización, sino que también considera las consecuencias de sus acciones en el bienestar de todos los implicados.

Estos criterios se alinean con la filosofía de un docente que trabaja en instituciones educativas religiosas que promueven los valores como fe, servicio, justicia, compromiso y fraternidad, organizando la escuela de modo que acoja y acompañe de forma personalizada a cada estudiante, tal como lo describe el fundador San Juan Bautista de La Salle, quien inspiró a la institución que se eligió para la presente investigación (Unidad Educativa La Salle) (Agathon, 1785).

Resulta fundamental resaltar las doce virtudes que rigen a un docente que labora en una institución Lasallista según la interpretación del Hno. Agathon (1785):

- Gravedad, sabiduría y humildad constituyen como la escuela personal del maestro, independientemente de sus contactos con los jóvenes.
- Prudencia, paciencia, medida, silencio y mansedumbre conciernen también al trabajo interior del maestro sobre sí mismo, pero más que antes en relación con su labor educativa con los alumnos.

- Celo, vigilancia y generosidad están enteramente volcados hacia el ejercicio de la tarea educativa;
- Piedad es la virtud que puede dar a las precedentes motivaciones espirituales, que les permitan superar la dimensión profana y convertirse en virtudes cristianas.

Para emplear una terminología más actual, digamos que este conjunto de doce virtudes o cualidades se articula mejor en torno a tres actitudes:

- La interioridad, como riqueza personal y espacio de libertad.
- El dominio de sí, fuente de equilibrio y de discernimiento.
- El compromiso del maestro en su misión educativa.

1.2. Liderazgo docente y rendimiento académico

La investigación internacional es convergente al señalar que el liderazgo docente tiene el potencial de impactar sobre los resultados de aprendizaje de los estudiantes (Leithwood et al., 2006), el mismo que sería aún mayor en contextos de alta vulnerabilidad. De acuerdo con Bolívar (2009), los efectos del liderazgo son más evidentes allí donde son más necesarios. En tanto, Weinstein (2009) señala que un mal liderazgo podría producir el efecto contrario, llevando a que las escuelas retrocedan en calidad y consecuentemente disminuyen los resultados académicos de los alumnos.

Según Leithwood et al. (2008), los líderes exitosos suelen aplicar un conjunto de prácticas comunes, aunque adaptadas a cada contexto. Estas acciones no influyen directamente en el aprendizaje de los estudiantes, sino de forma indirecta, a través del impacto que tienen en el trabajo de los docentes. En otras palabras, el liderazgo influye en la motivación, las habilidades y las condiciones laborales de los profesores, lo que a su vez repercute en su desempeño y, por consiguiente, en la calidad del aprendizaje de los estudiantes.

De acuerdo con Houtepen et al. (2020), es fundamental atender las necesidades y los desafíos propios de cada nivel educativo y de los distintos contextos socioeconómicos. En esta línea, se debe priorizar la inclusión, la equidad y el acceso igualitario a la

educación, valorando la diversidad cultural y de género existente en la sociedad. Del mismo modo, Pirela Espina (2022) destaca la importancia de considerar las prácticas educativas y los desafíos reales que surgen en cada entorno, promoviendo un enfoque integral que involucre activamente a todos los actores del sistema educativo. Solo mediante este trabajo conjunto es posible avanzar hacia una educación más sólida, equitativa y de calidad.

Por su parte, Canaza-Choque (2022) señala que la gestión educativa constituye un campo de estudio ampliamente debatido en la literatura académica y reconocido por su relevancia científica. Aunque existen diversas definiciones, se mantiene un consenso en torno a que la gestión educativa comprende las acciones administrativas y organizativas orientadas a planificar y dirigir los procesos formativos, tanto en espacios formales como no formales (Hallinger, 2020). En esta perspectiva, Apaza y Rivera (2022) plantean que la gestión educativa puede analizarse desde el liderazgo escolar y su influencia en la toma de decisiones estratégicas que afectan directamente el funcionamiento y desarrollo de las instituciones.

1.3. Estudios previos

El liderazgo docente es un tema muy importante dentro del ámbito educativo, ya que influye en la manera en que se desarrollan los procesos de enseñanza y aprendizaje, así como en la formación de los estudiantes. En los últimos años, diferentes investigaciones han mostrado que el liderazgo que ejercen los docentes no solo fortalece la convivencia y el trabajo en equipo, sino que también mejora la calidad educativa. Por esta razón, es necesario comprender cómo los maestros asumen este rol y de qué manera su liderazgo contribuye al desarrollo de la comunidad educativa. A continuación, se presentan algunos estudios que analizan el papel del liderazgo docente y su impacto en la práctica educativa.

Condoy et al. (2023), en su trabajo investigativo “Liderazgo docente en las unidades educativas ecuatorianas”, plantea que el liderazgo en los docentes es propuesto como el problema central de la investigación sobre las instituciones educativas en el Ecuador, desde una estructura de investigación analítica documental y bibliográfica

descriptiva. Como un ideal particular del orden social, la educación tiende a mejorar sus diferentes ámbitos.

El problema que plantea la investigación es que la figura del docente tiene un amplio número de actividades y hace que se sitúe en este proceso de tal manera que su rol importa mucho. Su identidad y el tipo de liderazgo educativo que practican se convierten en el factor que ayuda en gran medida a lidiar con los cambios constantes en el proceso educativo. Como conclusión de la investigación, se obtuvo que existe un desinterés por parte de los docentes debido al desconocimiento de la influencia que tiene el docente, no solo dentro del aula, sino en la comunidad en general; también se conoció que el tipo de liderazgo depende mucho de las competencias técnicas, habilidades blandas.

Por otra parte, para Cueva et al. (2022) en su trabajo “Un acercamiento al rol del liderazgo docente” tiene por objetivo revalorizar el liderazgo que cada docente tiene en el campo de la educación, también debe hablarse de un liderazgo compartido en el cual no solo el directivo lidere sino el docente desde su rol cercano al proceso de enseñanza aprendizaje, la metodología usada en esta investigación se basa en el enfoque cualitativo, que se caracteriza por ser flexible y abierto, siendo una investigación de tipo exploratorio descriptivo, basado en la revisión documental; como conclusión se destaca que el liderazgo ejercido por parte del docente el cual permite que ellos, a partir de su experiencia promuevan la participación de los demás actores, fortaleciendo el trabajo en equipo.

Para Duarte (2020), dentro de su investigación “Liderazgo educativo en el XXI”, la cual busca determinar la importancia de ejercer un liderazgo adecuado y dar importancia a la influencia que tienen tanto directivos como docentes sobre su comunidad educativa para la consecución de objetivos generales. Esta investigación utilizó una metodología de corte cualitativo, con enfoque descriptivo e interpretativo, utilizando como instrumento de recolección de datos la entrevista estructurada, que ayuda a obtener datos más precisos del tipo de liderazgo ejercido por el cuerpo docente. Para finalizar, el autor menciona que los docentes deben incorporar el liderazgo distribuido y resiliente con el fin de garantizar la eficiencia de su liderazgo.

Por su parte, De León et al. (2024), en su trabajo de investigación llamado “El estilo del liderazgo educativo en el proceso de enseñanza: una revisión de la literatura”, busca analizar la percepción que tienen los docentes frente a los estilos de liderazgo centrado en las demandas educativas contemporáneas, destacando el liderazgo pedagógico y distribuido. La metodología utilizada fue la revisión literaria de los estilos de liderazgo enfocados a la mejoría del rendimiento académico, desarrollo de la escuela y crecimiento profesional del docente. El trabajo buscó fomentar un ambiente adecuado para el desarrollo integral de los estudiantes, mediante el logro académico y la calidad de la enseñanza.

Por último, para Morillo y Herebia (2020) en su investigación titulada “El liderazgo docente: ¿Por qué es importante para el desarrollo de los estudiantes?” Menciona como objetivo determinar la influencia que tiene el liderazgo del docente que está al frente de un grupo de estudiantes que necesitan tener una guía durante su proceso educativo y que pondrá las bases para su futuro; la metodología utilizada en la investigación fue no experimental, basada en la revisión de diferentes referencias bibliográficas. Como conclusión, los autores dicen que es importante destacar el liderazgo que tienen los docentes dentro del salón de clase y también fuera de ella, es decir, a lo largo de la vida del estudiante, creando bases para un trabajo en equipo y conciencia del medio que los rodea.

Con respecto a un liderazgo educativo basado en valores, según Sierra (2016) en su trabajo “Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible”, un líder debe tener un sentido formativo y ético que busque que la comunidad educativa se forme de manera integral, repensando el proceso educativo y adaptándolo a la realidad en la que se desarrolla; esto facilitará que los estudiantes se puedan insertar de manera adecuada en el medio.

Desde esta perspectiva teórica e investigativa, el presente estudio se planteó como objetivo proponer un plan de acción que favorezca el liderazgo de los docentes en función de las virtudes del maestro lasallista en la U.E.P. Hermano Miguel De La Salle-Cuenca.

2. MÉTODO Y MATERIALES

La presente investigación se centró en la manera en la que se está liderando el proceso de enseñanza-educativo por parte de los docentes y su influencia sobre los grupos que están a su cargo, en el marco del paradigma hermenéutico crítico que, según Bassi (2013), este enfoque, que combina elementos de la hermenéutica y la teoría crítica, ofrece una lente poderosa para analizar fenómenos educativos complejos como el estilo de liderazgo docente; por otra parte, propone una mirada más profunda y contextualizada, que permita comprender los significados que los actores educativos atribuyen a sus experiencias.

El paradigma hermenéutico crítico para Briceño (2009) es un conjunto de creencias, teorías, métodos y supuestos compartidos por una comunidad científica que guía la forma en la que se lleva a cabo la investigación en un campo determinado, en este caso de la investigación que se desarrollará para determinar los estilos de liderazgo dentro de la institución educativa.

Es necesario señalar que la investigación cualitativa no da prioridad a un método específico sobre otro. Por el contrario, su objetivo principal es que el investigador logre una comprensión amplia y profunda de los fenómenos que desea analizar (Borda et al., 2017).

El alcance de la investigación fue de tipo exploratorio y no experimental, en concordancia con lo señalado por Espinoza (2020). Se desarrolló a través del análisis bibliográfico, la observación participante y la aplicación de entrevistas, lo que permitió identificar comportamientos e información sistemática a partir de la interacción directa entre el investigador y los docentes objeto de estudio. Este proceso facilitó la comprensión de las dinámicas institucionales y posibilitó determinar los tipos de liderazgo que ejercen los docentes dentro de la unidad educativa.

En cuanto al método de investigación, se empleó la investigación-acción participativa, cuyo propósito principal es generar procesos de cambio y transformación en la realidad de la institución y en la práctica de los docentes nuevos. Este enfoque se distingue por eliminar la separación tradicional entre el sujeto y el objeto de estudio, promoviendo una relación horizontal en la que los participantes asumen un rol activo y comprometido con la mejora de su propio contexto. Tal como señala Vélez (2017), este

tipo de investigación no solo busca comprender la realidad, sino también transformarla mediante la reflexión, la participación y la acción colectiva orientada al cambio educativo.

2.1. Contexto y participantes

El presente trabajo de investigación se desarrolló en la Unidad Educativa Particular Hermano Miguel De La Salle, institución que trabaja con las directrices de los Hermanos de las Escuelas Cristianas de La Salle quienes están bajo el carisma de su fundador San Juan Bautista De La Salle. Esta institución tiene 90 docentes que laboran en los diferentes subniveles y niveles que oferta.

Para la delimitación de los participantes, los criterios de inclusión consideraron parámetros como el tiempo de servicio en la institución, mínimo uno y máximo diez años, que pertenezcan al nivel de Bachillerato en Ciencias, no distinción de sexo, tener un contrato debidamente legalizado con la institución. Como criterios de exclusión se tomó en cuenta que los docentes que laboran no excedan los diez años y laboren menos de un año en la institución, que no pertenezcan al nivel de Bachillerato en Ciencias y no cuenten con un contrato debidamente legalizado con la institución.

Los siete docentes participantes pertenecen al Bachillerato en Ciencias, desde 1° de bachillerato hasta 3° de bachillerato.

2.2. Técnicas e instrumentos

2.2.1. Entrevista semiestructurada

En relación con los instrumentos, para la entrevista semiestructurada se utilizó una guía de preguntas, la misma que es una técnica ampliamente usada en la investigación social y del comportamiento (Ríos, 2019), ya que, de esta manera, se pudo obtener la perspectiva de los participantes de la investigación basados en su experiencia.

2.2.2. Observación no participante

Para la observación no participante se empleó un registro que posibilita observar la forma en la que el docente se desenvuelve y trabaja con los estudiantes, de modo que se obtenga la información de manera secuencial, lógica y verificable de lo que pretende conocer; es una manera de observar de forma objetiva de lo que sucede en la realidad (Campos y Martínez, 2012).

Para la elaboración de los instrumentos de investigación, se elaboró una matriz de categorías. Las categorías de análisis son conceptos clave que permiten organizar, clasificar e interpretar la información recolectada en una investigación, facilitando la comprensión de la investigación. Estas categorías se definen a partir del marco teórico y sirven como guías para examinar los datos de manera sistemática. Según Echeverría (2005), las categorías ayudan a centrar la atención en los aspectos más relevantes del estudio, posibilitando una mejor interpretación de los resultados.

Tabla 1.

Categorías, subcategorías y unidades de análisis

Categoría	Definición conceptual	Subcategoría	Indicador	Instrumento
Liderazgo educativo	El liderazgo es la capacidad de influir en otros para guiarlos hacia un crecimiento personal y social, anticipando y orientando el futuro.	Ético	Toma de decisiones basada en principios y valores que promueven el bien común.	Entrevista semiestructurada Observación no participante
		Transformacional	Motiva acciones innovadoras Fomenta actividades extracurriculares.	Entrevista semiestructurada Observación no participante
		Distribuido	Fomenta la participación activa y colaborativa de todos los miembros en la toma de decisiones y responsabilidades	Entrevista semiestructurada Observación no participante

		Pedagógico	Fomento conocimiento y pensamiento crítico	Entrevista semiestructurada Observación no participante
Doce virtudes del docente	Cualidades que San Juan Bautista de La Salle propuso como esenciales en un educador. Estas virtudes buscan formar docentes íntegros, comprometidos y eficaces en su misión educativa.	La Gravedad	Actúa con seriedad y responsabilidad	Entrevista semiestructurada Observación no participante
		El Silencio	Sabe escuchar y habla con oportunidad	Entrevista semiestructurada Observación no participante
		La Humildad	Reconoce límites y acepta correcciones	Entrevista semiestructurada Observación no participante
		La Prudencia	Toma decisiones sabias y equilibradas.	Entrevista semiestructurada Observación no participante
		La Sabiduría	Aplica el conocimiento con juicio y comprensión.	Entrevista semiestructurada Observación no participante
		La Paciencia	Tolera con calma las dificultades.	Entrevista semiestructurada Observación no participante
		La Moderación	Trata a otros con sensibilidad y respeto.	Entrevista semiestructurada Observación no participante
		La Vigilancia	Esta atento al entorno y a los estudiantes.	Entrevista semiestructurada Observación no participante
		La Piedad	Vive y transmite la fe con devoción.	Entrevista semiestructurada Observación no participante
		El Celo	Da lo mejor de sí sin esperar recompensa.	Entrevista semiestructurada Observación no participante

El Espíritu de Fe	Demuestra pasión y compromiso por la educación.	Entrevista semiestructurada Observación no participante
La Generosidad	Entusiasmo en el servicio educativo y espiritual.	Entrevista semiestructurada Observación no participante

Fuente. Elaboración propia.

2.3. Procedimiento

Para iniciar la investigación, se tramitó la respectiva autorización por parte del Rector de la Unidad Educativa. El plan de acción que se llevó a cabo se dividió en fases:

La primera fase consistió en la revisión y análisis de varias referencias bibliográficas en las principales bases de datos, como Scopus, Scielo, que ayudaron a evidenciar y responder las necesidades que tiene la investigación. A partir de lo cual se identificaron las categorías de análisis.

En la segunda fase se aplicaron las técnicas de investigación previstas: la observación no participante y la entrevista semiestructurada. Estas se realizaron de manera presencial e individual, con el propósito de obtener información sobre el estilo de liderazgo de cada participante y así validar la metodología propuesta.

Además, es importante mencionar que la entrevista semiestructurada se apoyó en una guía de preguntas elaborada a partir de las categorías de análisis. Esta combinación permitió conocer con mayor profundidad las experiencias y opiniones de los participantes, ofreciendo una estructura que facilitó la comparación y el análisis ordenado de las respuestas. De acuerdo con Hernández (2014), este tipo de entrevista se entiende como una conversación directa entre el entrevistador y el entrevistado, en la que ambos colaboran para construir el conocimiento y desarrollar las respuestas.

De manera similar, para la observación en el aula se elaboró una guía que recogió información sobre los estilos de liderazgo de los docentes, centrada en las categorías

definidas para el estudio. Según Rodríguez (2009), las guías de observación ayudan a organizar los datos obtenidos, lo que facilita un análisis más claro y ordenado.

En la fase tres se realizó el análisis de las observaciones y entrevistas a lo largo de este proceso investigativo. Con los datos obtenidos del análisis de entrevistas y visitas áulicas, se elaboró una propuesta de intervención orientada a fortalecer el liderazgo educativo de los docentes desde un enfoque integral.

Esta propuesta se diseñó considerando como ejes principales el desarrollo de las virtudes lasallistas, el fortalecimiento del pensamiento crítico, la promoción del liderazgo compartido y la consolidación de habilidades socioemocionales. Para su construcción, se tomaron en cuenta las fortalezas detectadas en el liderazgo ético y la motivación hacia la enseñanza, de manera que la intervención se base en estos aspectos para favorecer un proceso de mejora continua y colaborativa.

2.4. Método de interpretación de resultados

Los resultados obtenidos a partir de la aplicación de los instrumentos entrevista semiestructurada y observación no participante fueron sistematizados mediante una matriz de categorías que permitió organizar y dar coherencia al análisis. Esta matriz se estructuró en torno a dos ejes principales: el liderazgo educativo, entendido como la capacidad de influir y orientar a otros hacia un desarrollo personal y social a través de dimensiones éticas, transformacionales, distribuidas y pedagógicas; y las doce virtudes del docente, propuestas por San Juan Bautista de La Salle, concebidas como cualidades esenciales que guían la misión educativa y la formación integral del maestro. A partir de las subcategorías e indicadores definidos, se estableció una base interpretativa que facilita la comprensión del alcance de las prácticas docentes y su relación con los valores y principios lasallistas en el contexto institucional.

3. RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados de los instrumentos aplicados en la presente investigación.

Este análisis busca ofrecer una visión integral que permita identificar coincidencias y áreas de mejora, orientando las acciones formativas y de acompañamiento docente. De este modo, la información presentada constituye una base para el diseño de estrategias que favorezcan la calidad educativa y la vivencia de los valores institucionales, fortaleciendo el impacto de las visitas áulicas como herramienta de retroalimentación y desarrollo profesional.

Para las entrevistas y observaciones se codificó a los docentes de la siguiente manera: D01 hasta el D07. En los siguientes apartados se presentan las diferentes subcategorías de análisis, donde se interpretan de forma conjunta los resultados obtenidos a través de las dos técnicas aplicadas. La información se organiza de manera clara y ordenada para facilitar su comprensión. Este enfoque permite analizar con mayor precisión las percepciones y experiencias relacionadas con el liderazgo personal y docente, así como los estilos de liderazgo observados en el contexto educativo.

3.1. Entrevistas

De las entrevistas realizadas a los docentes de Bachillerato en Ciencias que participaron del proyecto de intervención, las cuales tuvieron una duración aproximada de treinta minutos cada una, se ha obtenido la siguiente información, tanto de liderazgo como de las virtudes del docente lasallista. (Anexo 1).

3.1.1. Categoría Liderazgo Educativo

El análisis de las entrevistas muestra que los docentes participantes tienen una fuerte inclinación hacia el *liderazgo ético* basado en valores humanos como el respeto, la justicia y la responsabilidad. D02 destacó que “la ética es un rol indispensable dentro del liderazgo educativo como tal, puesto que en un proceso educativo se llevan a cabo diferentes procesos”. Estos elementos son reiterados en sus respuestas y revelan una

conciencia profesional sobre la importancia de modelar conductas éticas en el ámbito educativo.

Como menciona D01, “considero que es importante porque le ayudan a un ser humano, a un estudiante y sobre todo a un joven de 15, 16 años, a que poco a poco vaya tomando buenas decisiones que en un principio le van a servir para desarrollarse en una clase y que obviamente eso luego le va a servir para la vida”. No obstante, aunque los principios están presentes, se recomienda fortalecer su articulación con el liderazgo institucional mediante estrategias de formación lasallista que utilicen ejemplos reales y situaciones cotidianas para conectar la ética con la toma de decisiones pedagógicas y personales mediante talleres que evidencien el proceso de liderazgo docente y directivo.

Respecto al *liderazgo transformacional*, los docentes están comprometidos con ser ejemplo para sus estudiantes y tienen conciencia de que sus acciones repercuten dentro del entorno de sus estudiantes, en este sentido D01 “indica que promoviendo el respeto entre pares se puede llegar a un cambio dentro del aula”, en este aspecto coincide con D04 que menciona que “trato de ser amigos con los estudiantes, llevar una relación sana y activa entre todos, mostrándome tranquila y serena en situaciones complejas que se presenten dentro del aula, [...] ayuda también a que los estudiantes pues nos vean como no precisamente como un ejemplo, pero sí como un modelo para que ellos logren también este manejar situaciones con serenidad, con tranquilidad.”. Con esto los docentes buscan un cambio actitudinal de sus estudiantes y así convivir en un ambiente armónico en el cual todos puedan explotar sus capacidades.

El *liderazgo distribuido* en los docentes muestra un poco más de complejidad; como menciona D02, “Resulta en tanto algo complejo el hecho de involucrar a más personas en la toma de decisiones. ¿Por qué? Porque a lo mejor nosotros creemos en este sentido ser autosuficientes con las decisiones que tomamos”, también genera demasiada incertidumbre entre los docentes D05 y D06, quienes consideran que no siempre se distribuyen de manera equitativa ciertas responsabilidades o asignaciones, como la carga horaria, el número de cursos asignados, cantidad de estudiantes a su cargo, entre otros aspectos.

Con respecto al *liderazgo pedagógico*, los docentes asocian todas las prácticas que realizan con los estudiantes y los cursos que realizan para mantenerse actualizados con los nuevos lineamientos y avances en la asignatura, pero también sugiere D02 que “primero está la preparación continua del docente, [...] motivación hacia el estudiante y padres de familia deben estar muy involucrados en el proceso de enseñanza aprendizaje”, esto con el objetivo de que cada uno asuma su grado de responsabilidad dentro de la formación de los estudiantes.

3.1.2. Categoría: Virtudes del docente lasallista

La percepción generalizada de los docentes con respecto a las virtudes del docente lasallista (Anexo 2) es que todavía tienen que conocer, aprender y vivir cada una de ellas, puesto que mencionan cierta confusión con los valores institucionales, como se evidencia con D04, que sugiere que “se hace referencia a los valores de la fe, la fraternidad, etc.”

La *gravedad* es considerada como base fundamental para el ejercicio docente, puesto que, como dice D02, es importante “educar a través del ejemplo, llegando puntuales a clase. Sí, tenemos que asumir nuestras responsabilidades por algún error que hemos cometido como docentes”, ya que manejarse con seriedad y demostrar con el ejemplo muchos de los comportamientos requeridos con los estudiantes son muy importantes para su formación integral.

El *silencio* para ellos es importante en la práctica diaria y no solo como herramienta para manejar los grupos, sino para que los estudiantes se sientan escuchados y mediante este recurso se pueda ayudar de manera adecuada a la resolución de conflictos, tal como indica D01 “Se escucha para resolver conflictos de manera oportuna y adecuada”.

La *humildad* es una virtud que la mayoría maneja de forma adecuada, entendiéndose como la capacidad de aceptar crítica o correcciones por parte de colegas o de estudiantes, aunque D02 menciona que “le cuesta aceptar esas correcciones, ya que se las toma de manera personal y tiene que aprender a tolerar eso de mejor manera”.

La *prudencia* es tomada como la forma en la que los profesores se muestran o desenvuelven ante diferentes situaciones con sus estudiantes o pares; la mayoría indica que actúa de forma calmada y piensa antes de tomar una decisión; por el contrario, D03 indica que “actúa con cierto grado de impulsividad, sobre todo con los colegas”.

Con respecto a la *vigilancia*, todos los docentes se ven a sí mismos como buenos observadores de los cambios que puedan mostrar de manera los estudiantes y toman cartas en el asunto frente a las dificultades que puedan tener.

Por otro lado, *la piedad y el celo*, los docentes lo orientan o centran en la oración al inicio de cada clase, o puesta en práctica cuando es solicitada por alguien más. Pero ninguno menciona lo que realmente es el celo debido al desconocimiento de esta virtud dentro del ejercicio docente.

La *paciencia* es la virtud que más se pone a prueba cada clase; es por eso que los docentes indican que, pese a que ejercen la paciencia, en algunos casos cuesta mucho, como dice D03, pero intentan actuar como mediadores ante situaciones poco favorables.

El espíritu de fe y generosidad está asociado por parte de los docentes a la participación de eventos institucionales e intentan que los estudiantes vivan cada evento que haga relación a demostrar la fe transmitiendo valores. Ahora bien, el espíritu de fe hace referencia al compromiso y al creer en el trabajo que desempeñan y en la forma en la que lo están haciendo.

Los resultados mostraron que los docentes ejercieron un liderazgo principalmente ético, basado en valores como el respeto, la justicia y la responsabilidad, los cuales se reflejaron en su práctica profesional y en la forma en que asumen su rol educativo. También se identificaron expresiones del liderazgo transformacional a través de estrategias creativas como el uso de recursos digitales y actividades innovadoras, aunque estas acciones se aplicaron principalmente en el aula. El liderazgo pedagógico se evidenció en la actualización constante y en el diseño de prácticas orientadas al aprendizaje, mientras que el liderazgo distribuido presentó percepciones de desequilibrio relacionadas con la carga de trabajo.

En cuanto a las virtudes lasallistas, los docentes reconocieron su relevancia y señalaron la necesidad de seguir fortaleciéndolas. Virtudes como la gravedad, el silencio, la prudencia y la paciencia fueron consideradas esenciales en la labor docente, mientras que la humildad, la vigilancia, la piedad y el celo, así como el espíritu de fe y generosidad, se reflejaron en diversas prácticas cotidianas y en la participación en eventos institucionales. En conjunto, los hallazgos describieron a un cuerpo docente comprometido con su misión educativa, que integra valores y virtudes en su quehacer, manteniendo conciencia del impacto que generan en la formación integral de los estudiantes.

3.2. Resultados de la observación áulica

Con respecto a estas visitas realizadas a los docentes participantes, en las que se registró la gestión de los docentes a través de una matriz diseñada a partir de las categorías de análisis del estudio, es decir, el liderazgo educativo y las virtudes lasallistas, se realizaron durante un período de clases, es decir, en un lapso de cincuenta minutos. La información registrada es el resultado de la observación, sin que el investigador intervenga durante la clase; es así que cada profesor tuvo la libertad de llevar su clase de manera habitual y natural, con la finalidad de garantizar la confiabilidad de los resultados obtenidos. Cabe mencionar que se asignó una calificación de 1 a 3 a cada respuesta para facilitar la tabulación y explicación de los resultados. (Anexo 3)

3.2.1. Liderazgo ético

Los resultados de las visitas áulicas evidencian una notable coherencia entre la actuación docente y los principios del liderazgo basado en valores. La mayoría de los docentes toma decisiones orientadas al bien común, demostrando responsabilidad y seriedad en su labor.

Este tipo de liderazgo debe ser valorado como una fortaleza institucional, ya que consolida la imagen del docente como referente ético en la comunidad escolar. Es importante mantener esta línea de trabajo compartiendo buenas prácticas entre colegas, promoviendo una cultura profesional orientada por la justicia y la integridad, puesto que

todos los docentes buscan un cambio de mentalidad y comportamientos en los estudiantes.

3.2.2. Liderazgo transformacional

Los docentes practican el fomento del respeto y la participación igualitaria, demostrando con un trato formal pero cercano a los estudiantes que se puede establecer una convivencia armónica; por otra parte, también buscan que los estudiantes participen de actividades extracurriculares. Este hallazgo señaló un área de oportunidad para fortalecer el compromiso y la efectividad en este ámbito, fundamental para el desarrollo integral del estudiante y el liderazgo transformacional de los docentes mediante la formación holística.

3.2.3. Liderazgo distribuido

Se observó que la mayoría de los docentes promueve la participación activa y colaborativa en el aula. Este resultado confirmó que las prácticas docentes favorecieron comunidades de aprendizaje dinámicas y el desarrollo de habilidades sociales esenciales en los estudiantes; sin embargo, se debe mejorar en este ámbito, puesto que se limita a que solo los estudiantes participen de la clase, más no en la toma de decisiones claves como la carga de tareas, fechas para presentar los distintos trabajos o rendir lecciones.

3.2.4. Liderazgo pedagógico

En la observación se evidenció que los educadores impulsaron el desarrollo de habilidades de pensamiento y de análisis más complejas, aspectos importantes de una educación de calidad en la sociedad del conocimiento, entregando la libertad de presentar las tareas bajo criterios comunes y con la socialización de las diferentes rúbricas.

3.3. Virtudes del docente lasallista (Anexo 4)

3.3.1. La gravedad

Todos los docentes actuaron con seriedad y responsabilidad dentro del aula con los estudiantes y con las autoridades que ingresaban en algunos casos a sus clases. Este hallazgo reafirmó la fortaleza del compromiso profesional y ético, cualidades muy necesarias para un liderazgo efectivo y un entorno educativo confiable.

3.3.2. El silencio

La observación mostró que la mayoría de los docentes tiene la capacidad de escuchar y expresarse oportunamente, mientras que otros lo hicieron de forma parcial, puesto que no atendían las necesidades de todos los que deseaban expresar sus opiniones; también las respuestas eran muy directas y sesgadas. Este resultado señaló la necesidad de fortalecer la comunicación asertiva para optimizar la convivencia y el clima laboral.

3.3.3. La humildad

La mayoría de los docentes reconoció sus límites y aceptó correcciones cuando los estudiantes tenían observaciones sobre el material presentado en clase, aunque un grupo minoritario lo hizo de manera parcial. Este hallazgo destacó la relevancia de la humildad y la apertura a la retroalimentación para favorecer el crecimiento profesional.

3.3.4. La prudencia

Se notó que la gran mayoría de los docentes tomó decisiones sabias y equilibradas. Este resultado demostró que los educadores contaron con el juicio y la prudencia necesarios para manejar situaciones complejas, sustentando así un liderazgo ético y pedagógico sólido. Por otro lado, se evidenció que un docente observado suele tomar decisiones rápidas y luego debe corregirlas sobre la marcha de la clase.

3.3.5. La sabiduría

Se evidenció que todos los docentes aplicaron el conocimiento con juicio y comprensión, mediante la utilización de diversas herramientas físicas y tecnológicas. Este resultado resalta la competencia pedagógica y la capacidad de contextualizar los saberes, factores clave para el desarrollo del pensamiento crítico en los estudiantes.

3.3.6. La paciencia

Se constató que algunos docentes toleraron con calma las dificultades, mientras otros lo hicieron parcialmente. Esto resaltó la importancia de fortalecer la paciencia y la resiliencia como competencias esenciales para afrontar los retos educativos.

3.3.7. La moderación

Se observó que todos los docentes trataron a otros con sensibilidad y respeto. Este resultado ratificó la presencia de empatía y cordialidad como bases para un ambiente educativo armónico y adecuado.

3.3.8. La vigilancia

La mayoría de los docentes se mantuvo atento al entorno y a las necesidades del grupo, aunque un sector lo hizo de forma parcial. Este resultado evidenció la capacidad de observación y adaptación como elementos que facilitaron una respuesta efectiva a las dinámicas del aula.

3.3.9. La Piedad y Espíritu de Fe

Se observó que la mayoría de los docentes vivió y transmitió la fe con devoción, sobre todo cuando realizan la oración al inicio de cada clase, mientras que algunos lo hicieron parcialmente. Este hallazgo subrayó la relevancia de fortalecer esta dimensión espiritual en el contexto educativo Lasallista y orientar adecuadamente a los docentes a que esta virtud hace referencia al convencimiento que tienen sobre lo que hacen y como lo hacen.

3.3.10. El celo

Durante la observación áulica se pudo percibir y observar que los docentes gestionaron su clase, en coherencia con la vocación docente, confirmando su

compromiso, virtudes esenciales para cumplir la misión educativa y generar un impacto positivo en los estudiantes.

En síntesis, las virtudes que se encuentran más interiorizadas en los docentes son la gravedad, la prudencia, la sabiduría, la moderación y el celo, pues se evidenció una práctica consistente de responsabilidad, equilibrio en la toma de decisiones, aplicación del conocimiento con juicio, trato respetuoso hacia los demás y compromiso con la misión educativa.

Por otro lado, las virtudes sobre las que se requiere trabajar con mayor énfasis son el silencio, la humildad, la paciencia, la vigilancia y la piedad/espíritu de fe, dado que se observaron desempeños parciales o desiguales en aspectos como la comunicación asertiva, la apertura a la retroalimentación, la resiliencia, la atención constante al entorno y la vivencia de la dimensión espiritual.

4. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

El presente plan de intervención se orienta a fortalecer el liderazgo docente como eje fundamental para la mejora de la calidad educativa y la construcción de comunidades de aprendizaje colaborativas. Reconociendo que los docentes no solo son transmisores de conocimientos, sino también agentes de cambio capaces de inspirar, movilizar y transformar su entorno, esta propuesta busca generar espacios de reflexión, formación y acción conjunta.

A través de estrategias participativas y horizontales, se pretende potenciar las competencias pedagógicas, comunicativas y socioemocionales de los maestros, consolidando así un liderazgo transformador que impacte positivamente en la cultura institucional y en el desarrollo integral de los estudiantes.

4.1. Fase 1: Diseño de la propuesta

Taller 1: “Liderar con el ejemplo: ética cotidiana en la práctica docente”

Enfoque: Liderazgo transformacional y ético.

Objetivo: Reconocer cómo los valores éticos influyeron en las decisiones pedagógicas diarias y fomentar su integración en las prácticas institucionales.

Actividades:

Inicio: Los profesores realizaron el test de estilos de liderazgo, Blake y Mouton de manera virtual en el siguiente enlace: <https://www.uvirtual.org/test-liderazgo-blake-mouton>

- Los docentes observaron un vídeo para reflexionar acerca de la virtud de la vigilancia y discutieron lo observado.
- **Dinámica inicial: “Dilemas éticos educativos”** (trabajo en grupos con casos reales: favoritismo, evaluación injusta, discriminación).
 "El dilema del caso real": Se presentaron 3-4 casos cortos y ambiguos basados en situaciones comunes en el ámbito educativo (ejemplo: un estudiante talentoso que no entregaba tareas, padres que intentaban influir en calificaciones, etc.).
 Los grupos debatieron y propusieron la mejor solución ética y pedagógica, justificando su elección.
 Se incluyeron los enlaces de los dilemas o, en caso de ser documentos, se colocaron en anexos.
- **Ejercicio práctico:** Cada docente redactó una acción concreta que refleja ética en su rol.
- "Cápsula del tiempo ética": Los docentes escribieron su compromiso en un papel y lo guardaron en un sobre o en una "cápsula del tiempo" que abrieron al término de la primera unidad didáctica de clase.
- **Cierre:** Reflexión individual sobre el impacto del liderazgo ético en los estudiantes y en el equipo docente.

- "La huella ética": Los docentes escribieron una frase que describiera "la huella" que querían dejar en sus estudiantes y colegas a través de su liderazgo ético. Pudieron escribirlo en una tarjeta y compartirlo si lo deseaban.

Taller 2: “Diseño didáctico colaborativo: del aula individual a la innovación compartida”

Enfoque: Liderazgo pedagógico y distribuido.

Objetivo: Fomentar el trabajo colegiado en el diseño de experiencias innovadoras que promovieron la participación activa de los estudiantes.

Actividades:

Inicio: Los docentes observaron el vídeo de liderazgo pedagógico acompañado de preguntas acerca del mismo.

- **Ejercicio de apertura: Diagnóstico grupal:** ¿Cuántas de nuestras prácticas innovadoras compartimos o construimos en equipo?
- "Círculos concéntricos": Dibujaron un círculo grande y uno pequeño en el centro. El círculo pequeño representaba prácticas individuales y el grande, colaborativas. Los docentes escribieron sus prácticas en el círculo correspondiente y debatieron por qué estaban allí.

Trabajo colaborativo: Equipos interdisciplinarios diseñaron una actividad basada en retos (gamificación, proyectos, debates).

- "Intercambio de ideas rápido": Después de un tiempo de trabajo inicial, los equipos rotaron y durante 5 minutos compartieron sus ideas iniciales con otro equipo para recibir retroalimentación rápida antes de continuar con el desarrollo.
- **Socialización:** Cada grupo presentó su propuesta a modo de “feria pedagógica rápida”.

- "Pitch didáctico": Cada grupo tuvo 3-5 minutos para "vender" su propuesta como si fuera un startup, destacando los beneficios para los estudiantes y la viabilidad. Hubo una pequeña ronda de preguntas y respuestas.

Taller 3: “Las virtudes lasallistas en acción: del discurso a la vivencia”

Enfoque: Formación en identidad institucional y virtudes lasallistas.

Objetivo: Apropiar y vivenciar las virtudes del docente lasallista mediante acciones concretas dentro y fuera del aula.

Actividad inicial:

- "Virtud en acción (video corto)": Observaron un vídeo de elaboración propia (3-4 minutos) que mostró situaciones cotidianas en una escuela lasallista donde las virtudes se hicieron presentes, sirviendo de disparador para la reflexión.
- **Actividad central:** Mapeo de acciones cotidianas que encarnaban (o podían encarnar) cada virtud.
- "Virtud y emoji": Para cada virtud, los docentes asocian una o dos acciones concretas y un emoji que la representa visualmente. Luego compartieron y explicaron sus asociaciones.

Desafío grupal: Diseñaron una minicampaña escolar (afiche, lema o actividad) que promoviera una virtud entre los estudiantes.

- "Concurso de lemas virtuosos": Los equipos diseñaron un lema pegadizo y un pequeño afiche para promover una virtud. Al final, se votaron los mejores lemas.
- **Cierre reflexivo:** Rueda de palabras: ¿Qué virtud me faltaba cultivar más y cómo lo haría?

"El eco de la virtud": Los docentes se colocaron en círculo. Uno dijo la virtud que quería cultivar, y el siguiente repitió la del anterior y añadió la suya, creando un "eco" de compromisos.

Taller 4: “Comunicación y liderazgo emocional en la escuela”

Enfoque: Liderazgo emocional y socioemocional.

Objetivo: Mejorar la comunicación asertiva, la escucha activa y la gestión de emociones en el entorno educativo.

Dinámica de entrada: Juego de roles con situaciones de conflicto escolar (discusión con un colega, estudiante irrespetuoso, padres exigentes).

- "Role-play con tarjetas de emoción": Se prepararon tarjetas con emociones (frustración, enojo, tristeza, calma). Los participantes del role-play sacaron una tarjeta y trataron de expresar o gestionar esa emoción durante la interacción, incluso si resultaba incómodo.
- **Análisis guiado:** Diferencias entre reaccionar vs. responder. Identificación de emociones personales en los casos representados.
- "Etiquetando emociones": Después de cada role-play, los observadores identificaron las emociones que vieron y sintieron en los participantes, y cómo esas emociones influyen en la interacción.
-

Cierre: Diario emocional: Cada docente redactó una intención para mejorar su autocuidado y su forma de comunicar durante la semana.

- "Compromiso visual": Los docentes dibujaron un pequeño símbolo o ícono que representó su intención de autocuidado y comunicación, y lo colocaron en un lugar visible en su espacio de trabajo.

Taller 5: “Pensamiento crítico y proyectos con sentido: estrategias activas para transformar el aula”

Enfoque: Liderazgo pedagógico y metodologías activas

Objetivo: Incorporar metodologías activas (ABP, ABPr) que desarrollaran el pensamiento crítico y la participación significativa de los estudiantes, en relación con el liderazgo crítico.

Apertura con video breve: ¿Qué es el pensamiento crítico y cómo se cultivaba desde la escuela?

- "Mi definición visual": Los docentes, de manera individual, dibujaron o esquematizan qué significaba el pensamiento crítico para ellos y cómo se vería en un estudiante.

•

Ejercicio de diseño rápido: Planificación de una microsecuencia didáctica basada en un problema del entorno local.

- "Cajas de recursos limitados": A cada grupo se le proporcionó una "caja" con algunos materiales variados e inusuales (ej. un mapa viejo, algunas fotos, un objeto roto). El reto consistió en integrar al menos uno de esos objetos en su secuencia didáctica.

•

Reto en equipos: Convirtieron esa idea en una actividad motivadora de aula que involucra investigación, reflexión y solución.

- "Diseño de prototipo de actividad": Utilizando materiales simples (papel, cartulinas, plastilina), los grupos construyeron un prototipo básico de la actividad principal de su secuencia, para que fuera tangible.

•

Cierre colectivo: Galería de proyectos y retroalimentación entre pares. Propuesta de implementación piloto en el mes siguiente.

- "Compromiso de colaboración inter-áreas": Los docentes identificaron oportunidades para que dos o más proyectos de diferentes áreas se complementaran o fusionaran en una implementación piloto conjunta.

4.2. Fase 2: Implementación

La fase de implementación se llevó a cabo de manera organizada durante la semana del 21 al 27 de agosto, en horarios específicos que facilitaron la participación de los docentes. Cada sesión duró alrededor de una hora y se desarrolló en un ambiente colaborativo, fomentando el intercambio de experiencias y un aprendizaje activo entre los participantes.

El primer taller, titulado “Liderar con el ejemplo: ética cotidiana en la práctica docente”, tuvo lugar el jueves 21 de agosto. Durante esta sesión, los docentes reflexionaron sobre el liderazgo ético y la importancia de ser coherentes entre lo que enseñan y lo que practican. A través de dilemas éticos, videos y compromisos personales, los participantes identificaron acciones concretas para fortalecer su integridad profesional.

El segundo taller. “Diseño didáctico colaborativo: del aula individual a la innovación compartida” se realizó el viernes 22 de agosto. En esta jornada, se promovió el liderazgo pedagógico y el trabajo en equipo mediante dinámicas colaborativas. Los docentes diseñaron propuestas innovadoras para el aula, utilizando metodologías activas y compartiendo ideas en una “feria pedagógica rápida”, lo que enriqueció las prácticas a través del intercambio entre colegas.

El lunes 25 de agosto, se llevó a cabo el tercer taller, “Las virtudes lasallistas en acción: del discurso a la vivencia”. En este espacio, los docentes reflexionaron sobre las virtudes que caracterizan la identidad lasallista y su aplicación en la vida escolar. A través de actividades creativas, como la creación de lemas y campañas institucionales, los participantes expresaron su compromiso de vivir y transmitir valores en su labor educativa diaria.

El cuarto taller, “Comunicación y liderazgo emocional en la escuela”, se realizó el martes 26 de agosto. En esta sesión, se trabajó en la gestión emocional, la comunicación asertiva y la escucha activa. Los docentes participaron en juegos de roles que les permitieron practicar estas habilidades en un entorno seguro y colaborativo.

Finalmente, el miércoles 27 de agosto se llevó a cabo el quinto taller, “Pensamiento crítico y proyectos con sentido: estrategias activas para transformar el aula”. En este encuentro, los participantes diseñaron microsecuencias didácticas basadas en problemas reales del contexto educativo, promoviendo la reflexión, la investigación y la creatividad en los estudiantes. Al cierre, los grupos presentaron sus propuestas y establecieron compromisos de colaboración interáreas para la implementación de proyectos conjuntos.

En conjunto, la ejecución de los talleres permitió fortalecer el liderazgo docente desde un enfoque ético, colaborativo, emocional y pedagógico. Los espacios generaron un ambiente de confianza, motivación y reflexión profesional, consolidando aprendizajes significativos orientados a la mejora continua y al desarrollo integral de la comunidad educativa.

4.3. Fase 3: Evaluación

Los talleres desarrollados tuvieron como propósito fortalecer las competencias docentes en torno al liderazgo educativo, el pensamiento crítico y la mejora continua de la práctica pedagógica, así como también el trabajo en las virtudes del docente lasallista. A través de diversas actividades participativas, reflexivas y colaborativas, se buscó generar espacios de aprendizaje significativo que promovieron la innovación en el aula y el desarrollo profesional de los educadores.

Los resultados obtenidos reflejan las percepciones, aprendizajes y sugerencias de los participantes, permitiendo identificar tanto los logros alcanzados como las oportunidades de mejora para futuras experiencias formativas a través de la aplicación de una encuesta de 8 preguntas en línea, de la cual se obtuvieron los siguientes resultados.

Con respecto a la población, se preguntó el área en la que se desenvuelven y los años de servicio dentro de la institución, esto para corroborar la información entregada al inicio de la investigación, de los cuales se obtuvo que cuatro pertenecen al área de ciencias naturales, tres a matemáticas y uno a educación física; cuatro de los participantes están

entre tres y cinco años laborando en la institución, mientras que tres de ellos están menos de tres años.

El nivel de satisfacción de los talleres es bastante bueno, puesto que se obtuvieron buenas referencias y comentarios de los participantes de manera general. Esto evidencia que los docentes están abiertos al cambio y a participar de manera activa de las actividades planteadas por la institución, en las cuales se busca potenciar sus habilidades.

Ahora bien, luego de la aplicación de los talleres, los docentes consideran que están más preparados para integrar los valores éticos en sus decisiones pedagógicas, sabiendo que, como personas y más aún como profesores, afrontamos situaciones que ponen a prueba su ética profesional. Por otro lado, se sienten más capaces de identificar las diversas formas de vivenciar y transmitir las virtudes lasallistas, las cuales son esenciales en la práctica docente de una institución lasallista.

Los docentes consideran que el taller de diseño didáctico colaborativo fue el más significativo, puesto que se asemeja más a su trabajo diario; también indican que es importante conocer más acerca de las virtudes que el fundador San Juan Bautista De La Salle menciona en cada una de sus cartas, pero sobre todo ponerlas en práctica cada una de ellas; de esta manera dicen que se mejoraría el sentido de pertenencia de los docentes nuevos a la institución.

Así mismo, en la pregunta ¿Qué aprendizajes considera que transformarán de manera significativa su práctica docente?, las respuestas evidenciaron que los docentes valoraron aprendizajes vinculados principalmente a la innovación pedagógica, el liderazgo y la convivencia escolar. Se destacó la importancia de realizar clases más dinámicas y participativas, así como de implementar estrategias innovadoras que promuevan el involucramiento de los estudiantes.

De igual manera, se reconoció el valor de liderar con el ejemplo, fomentar el trabajo en equipo y fortalecer la comunicación acompañada de un liderazgo emocional. Una de las respuestas más completas resaltó que el liderazgo ético cobra sentido en la práctica docente al promover la equidad, el respeto, la coherencia entre lo que se enseña y lo que se practica, además de la comprensión de las realidades emocionales de los

estudiantes. En conjunto, los docentes coincidieron en que los aprendizajes adquiridos en los talleres representan aportes significativos que transformarán su práctica educativa y enriquecerán su rol dentro del aula.

Además, los docentes valoraron positivamente los talleres y consideraron que cumplieron con su propósito formativo. No obstante, se identificaron algunas sugerencias de mejora que podrían fortalecer futuras experiencias. Entre ellas, se mencionó la necesidad de ampliar el número de participantes para generar un mayor impacto institucional, así como la incorporación de más estrategias didácticas y herramientas prácticas que puedan ser aplicadas directamente en el aula.

También se destacó la importancia de continuar profundizando en temas como el pensamiento crítico, especialmente para quienes no pudieron asistir a dicho taller. Además, se reconoció que los espacios bien planificados, con ejemplos aplicables y actividades grupales, favorecieron la reflexión y el aprendizaje colectivo, por lo que se recomienda mantener y potenciar estas dinámicas. En conjunto, las observaciones evidencian un interés en perfeccionar los talleres desde un enfoque práctico, participativo y con mayor alcance en la comunidad docente.

Por último, los docentes mostraron un interés común en que el pensamiento crítico y el liderazgo docente se fortalezcan mediante acciones sostenidas y colaborativas dentro de la institución. Entre las principales estrategias sugeridas se destacan la implementación de ciclos permanentes de capacitación en metodologías activas, la creación de comunidades de aprendizaje y espacios de mentoría donde docentes con mayor experiencia guíen a sus colegas.

Asimismo, se propuso fomentar el trabajo en equipo, la comunicación efectiva y la integración de valores éticos en las diferentes asignaturas como base del liderazgo pedagógico. Algunos participantes señalaron la importancia de partir del compromiso voluntario de los docentes para garantizar una participación auténtica y significativa en los procesos formativos. También se sugirió establecer círculos de estudio que promuevan la evaluación entre pares, con el fin de generar reflexión constante sobre la práctica docente. En conjunto, estas propuestas reflejan la necesidad de una formación continua,

colaborativa y con enfoque en la coherencia entre valores, liderazgo y pensamiento crítico.

5. DISCUSIÓN

El objetivo general de esta investigación fue proponer un plan de acción que favorezca el liderazgo de los docentes en función de las virtudes del maestro lasallista en la U.E.P. Hermano Miguel De La Salle-Cuenca. Para cumplir este objetivo, se desarrollaron tres fases: un diagnóstico inicial por medio de observaciones áulicas y entrevistas; como segundo paso, se realizó el diseño y aplicación del plan de intervención basado en los resultados obtenidos; por último, la valoración de los resultados a través de una encuesta de satisfacción aplicada al terminar la intervención. Gracias a esto fue posible responder a las particularidades de los docentes con respecto a un liderazgo educativo enfocado en las virtudes del docente lasallista.

Durante las observaciones áulicas, los profesores mostraron interés y deseo por mejorar sus capacidades de liderazgo y apropiarse de la identidad de un docente lasallista, ejerciendo su capacidad de liderar un grupo dentro y fuera del aula. Como menciona Bush (2008), el liderazgo es un proceso fluido, que puede originarse en cualquier instancia de la escuela, independientemente de cargos, y puede ser ejercido por cualquier miembro de la organización.

Por otra parte, se identificaron limitaciones en el liderazgo distribuido, puesto que los docentes presentaron dificultades al ejercer este tipo de liderazgo, ya que deben seguir un plan de clase y directrices de las autoridades, demostrando que no se tiene implantada una cultura de toma de decisiones con el fin de resolver problemas, como sugiere Torrecilla (2006), que el liderazgo distribuido debe ser considerado como una cultura que demuestra compromiso e implicación directa de los miembros de la comunidad educativa, aprovechando las capacidades y habilidades de cada uno para solventar dificultades en la escuela.

En cuanto a las entrevistas, revelaron que los docentes practican varios estilos de liderazgo dentro del aula, es así que el liderazgo transformacional es el que más prevalencia tiene entre los participantes, tal como indica D04, se busca que los estudiantes vean a los docentes como modelos a seguir, D03 por su parte, da valor al intercambio de roles para que los estudiantes puedan tomar decisiones dentro del aula y adapten su forma de actuar, así como lo afirma Gómez (2020), este liderazgo se caracteriza por ser

carismático, visionario, transformador, flexible e inclusivo, donde lo que se busca es influenciar sobre las personas buscando transformar el comportamiento del conjunto de personas dentro de una institución.

Con respecto al liderazgo, como menciona la UNESCO (2006), el liderazgo es un arte, y en este aspecto los docentes cada vez van mejorando la forma de llevar, guiar y acompañar a los estudiantes en su formación holística, buscando que los valores y conocimientos adquiridos vayan de la mano, pero que sean aplicados a lo largo de su vida y sean la base para un cambio positivo en la sociedad.

Con respecto al rendimiento de los estudiantes, se debe mencionar que los docentes tienen mucha injerencia en este proceso, puesto que son ellos quienes lo lideran y buscan su mejora día tras día atendiendo las necesidades de cada uno de los estudiantes, como menciona Leithwood et al. (2008). De esta manera se evita que las instituciones retrocedan en sus prácticas educativas y, por el contrario, sigan innovando con el objetivo de que el rendimiento mejore y los conocimientos estén bien cimentados en los estudiantes.

Posterior a esto, se diseñó un conjunto de talleres prácticos en los que se buscó que los docentes tengan una experiencia más participativa del liderazgo que ejercen dentro de un salón de clase mediante el uso de varias actividades, ya sean, virtuales o prácticas en grupos pequeños. De esta manera se buscó tomar decisiones en conjunto y buscando el bien común de los estudiantes. Este liderazgo debe ser concebido como un servicio antes que un protagonismo, en el que se busca el bienestar común (Vandam, 2007).

Dentro de los talleres, los docentes tuvieron que tomar decisiones sobre casos comunes de la institución con padres de familia, estudiantes y autoridades; esto ayudó a que se pase de la teoría a la práctica y asuman un rol más decisivo. Como lo señalan Gonzáles et al. (2020), el liderazgo docente es fundamental para lograr la innovación en los procesos de enseñanza-aprendizaje, por ejemplo, obtener mejores resultados académicos, fomentar un clima armónico en la comunidad educativa que ayude en su crecimiento y desarrollo.

Por último, en lo que respecta a la encuesta de satisfacción, se evidenció un alto grado de aceptación de los talleres. Los docentes mencionaron que se sienten más preparados para ejercer un liderazgo transformacional consciente, ya que, con el ejemplo, se pueden cambiar los distintos comportamientos disruptivos que se puedan presentar en el aula. Como destacan Conger y Riggio (2007), el líder transformacional es proactivo y busca que sus seguidores se vinculen emocionalmente, siendo modelo de varias acciones y así se motivan para conseguir objetivos generales.

6. REFERENCIAS

- Alvarado, D., Arias, K., Brito, J., Colina, R., Díaz, V., Fernández, M., & Tortolero, M. B. (2012). El liderazgo, características del líder y las principales teorías actuales. Recuperado el, 13 (12), 2017.
- Apaza Chávez, M. S., & Rivera Muñoz, J. L. (2022). La gestión educativa como factor de calidad en las instituciones educativas públicas. Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación, 6(25), 1367–1374. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v6i25.418>
- Balseca Córdova, Lorena. (2022). Herrera, M., Espinosa, J., & Orellana, V. (2021). Ruta Pedagógica 2030. OEI-Ecuador. Revista Andina de Educación, 5(2), e500. <https://doi.org/10.32719/26312816.2022.5.2.r1>
- Bassi, J. (2013). Ciencia social desde y para la academia: la marginación de las metodologías participativas de investigación. Revista Latinoamericana de Psicología Social Ignacio Martín-Baró, 2(1), pp. 171-191. www.rimb.cl/bassi.html.
- Bolívar, Antonio. (2010). El Liderazgo Educativo y su Papel en la Mejora: Una Revisión Actual de sus Posibilidades y Limitaciones. Psicoperspectivas, 9(2), 9-33. <https://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-112>
- Borda, P., Dabenigno, V., Freidin, B., & Güelman, M. (2017). Estrategias para el análisis de datos cualitativos. Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Sociales. Instituto de Investigaciones Gino Germani.
- Briceño, Tarcila. (2009). El paradigma científico y su fundamento en la obra de Thomas Kuhn. Tiempo y Espacio, 19(52), 285-296. Recuperado en 10 de octubre de 2025, de http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-94962009000200006&lng=es&tlng=es.
- Bush, T. (2008). From Management to Leadership: Semantic or Meaningful Change? Educational Management Administration & Leadership, 36(2), 271-288. <https://doi.org/10.1177/1741143207087777>
- Bush, T. (2019). Cultivo del liderazgo educativo: principios fundamentales. Cómo cultivar el liderazgo educativo: Trece miradas, 23-34. Tomado de <https://ciec.edu.co/wp-content/uploads/2023/11/187.-Como-cultivar-el-liderazgo-educativo-13-miradas.pdf>
- Campos, G., Martínez, N. E. L. (2012). La observación, un método para el estudio de la realidad. Xihmai, 7(13), 45-60.
- Canaza-Choque, F. A. (2022). Proceso privatizador, políticas educativas neoliberales y detrimentos de la educación pública en Perú. Fides et Ratio-Revista de Difusión cultural y científica de la Universidad La Salle en Bolivia, 24(24), 99–128. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2071-081X2022000200007&script=sci_arttext
- Condoy Machuca, M. E., Chumpik Wampash, T. T., & Guzmán Cruz, J. K. (2023). El Liderazgo Docente en las Unidades Educativas Ecuatorianas. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i6.8706
- Conger, J. A., & Riggio, R. E. (2012). The practice of leadership: Developing the next generation of leaders. John Wiley & Sons.
- Cueva-Pérez, Gisela Dorila, Ortega-Cabrejos, Mónica Ysabel, & Medina-Carbajal, Rosario de los Milagros. (2022). Un acercamiento al rol del liderazgo docente. Revista Científica de la UCSA. <https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2022.009.03.072>

- Cruz-Ortiz, V., Salanova, M., & Martínez, I. M. (2013). Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros. *Revista Universidad Y Empresa*, 15(25), 13–32. Recuperado a partir de <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/2871>
- De León, E. R., Marqués, L. L., Poleo, A., & von Feigenblatt, O. F. (2024). El estilo del liderazgo educativo en el proceso de enseñanza: una revisión de la literatura. In *Anales de la Real Academia de Doctores* (Vol. 9, No. 2, pp. 289-308). Tomado de: <https://www.rade.es/imageslib/PUBLICACIONES/ARTICULOS/V9N2%20-%2003%20-%20AO%20-%20vonFEIGENBLATT.pdf>
- Duarte, R. F. M. (2020). Liderazgo educativo en el siglo XXI. *Revista Digital de Investigación y Postgrado*, 1(2), 86-111. Disponible en <https://redip.iesip.edu.ve/ojs/index.php/redip/article/view/22>
- Echeverría, G. (2005). *Análisis cualitativo por categorías*. Santiago, Chile: Universidad Academia de Humanismo Cristiano.
- Espinoza Freire, Eudaldo Enrique. (2020). Reflexiones sobre las estrategias de investigación acción participativa. *Conrado*, 16(76), 342-349. Epub 02 de octubre de 2020. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442020000500342&lng=es&tlng=es.
- Ferreira, R. I. (2021). El liderazgo directivo en la gestión escolar. Comparación de casos. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(5), 7219-7238. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i5.841
- Gómez Barrios, S. A. (2020). Estado del arte del liderazgo transformacional en la educación universitaria. *Revista Conecta Libertad* ISSN 2661-6904, 4(1), 75–81. Recuperado a partir de <https://revistaitsl.itslibertad.edu.ec/index.php/ITSL/article/view/114>
- González, O., González, O., Ríos, G., & León, J. (2013). Características del liderazgo transformacional presentes en un grupo de docentes universitario. *Telos*, 15(3), 355-371.
- González-Fernández, R., Khampirat, B., Lopez-Gomez, E., & Silfa Sencion, H.-O. (2020). La evidencia del liderazgo pedagógico de directores, jefes de estudios y profesorado desde la perspectiva de las partes interesadas. *Estudios Sobre Educación*, 39, 207. <https://doi.org/10.15581/004.39.207-228>
- Hernández, R. (2014). La investigación cualitativa a través de entrevistas: su análisis mediante la teoría fundamentada. *Cuestiones Pedagógicas. Revista De Ciencias De La Educación*, (23), 187-210. <https://revistascientificas.us.es/index.php/Cuestiones-Pedagogicas/article/view/9815>
- Hallinger, P. (2020). Science mapping the knowledge base on educational leadership and management from the emerging regions of Asia, Africa and Latin America, 1965–2018. *Educational Management Administration & Leadership*, 48(2), 209–230. <https://doi.org/10.1177/1741143218822772>
- Hasek de Barbúdez, Sirle Rosa, & Ortiz Jiménez, Luis. (2021). Liderazgo: Una Oportunidad de Gestión Educativa. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 17(2), 405-416. Epub December 00, 2021. <https://doi.org/10.18004/riics.2021.diciembre.405>
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGraw Hill Education.
- Houtepen, L. C., Heron, J., Suderman, M. J., Fraser, A., Chittleborough, C. R., y Howe, L. D. (2020). Associations of adverse childhood experiences with educational

- attainment and adolescent health and the role of family and socioeconomic factors: A prospective cohort study in the UK. *PLOS Medicine*, 17(3), e1003031. <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1003031>
- Leithwood, K., & Day, C. (2008). The impact of school leadership on pupil outcomes. *School Leadership & Management*, 28(1), 1–4. <https://doi.org/10.1080/13632430701799718>
- Murillo, E. B., & Herebia, V. S. S. (2020). El liderazgo docente: ¿Por qué es importante para el desarrollo de los estudiantes? Dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v36i1.2307>
- Nader, Martín, & Castro Solano, Alejandro. (2007). Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: un análisis según el modelo de liderazgo transformacional - transaccional de Bass. *Universitas Psychologica*, 6(3), http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-92672007000300018&lng=en&tlng=es.
- Ordoñez Santos, M. L., Botello Bautista, B., & Moreno Mogollón, L. E. (2017). Estilos de liderazgo desde la perspectiva de rango total. Obtenido de <http://hdl.handle.net/20.500.12442/1743>
- Pirela Espina, W. A. (2021). Influencia de la educación universitaria en la formación de la cultura tributaria del contador público. *Visión de Futuro*, 26(1), 1–21. <https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2021.26.01.001.es>
- Rodríguez, M. (2009). *Técnicas de observación en el aula*. Editorial Académica.
- Rojas, A., & Gaspar, F. (2006). Bases del liderazgo en educación.
- Sierra Villamil, Gloria María. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI, desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. *Revista EAN*, (81), 111-129. <https://doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1562>
- Soria, A. B. M., & García, S. I. (2015). Liderazgo del profesor: objetivo básico de la gestión educativa. *Revista Iberoamericana de educación*. DOI: <https://doi.org/10.35362/rie670205>
- Torrecilla, F. J. M. (2006). Dirección escolar para el cambio: Del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. *REICE: Revista Iberoamericana sobre calidad, eficacia y cambio en educación*, 4(4), 11-24.
- UNESCO Office Santiago and Regional Bureau for Education in Latin America and the Caribbean, Fundación HINENI, Japan Official Development Assistance, Rojas, A., & Gaspar, F. (2006). *Bases del liderazgo en educación* (Vol. 1, *Líderes escolares, un tesoro para la educación*). UNESCO. ISBN 956-8302-59-X
- Universidad La Salle. (s. f.). *Universidad La Salle | Profesionales con valor*. <https://lasalle.mx/>
- Weinstein, J. (2009). Liderazgo directivo, asignatura pendiente de la reforma educacional chilena. *Revista Estudios Sociales*, 117(3), 123-148. <https://n9.cl/igdo4>
- Weinstein, J. (2016). Liderazgo educativo en la escuela: Nueve miradas.
- Vandam, G. (2007). *Liderazgo en acción*. Editorial Kier.
- Villa Sánchez, A. (2015). Importancia e impacto del liderazgo educativo. *Padres Y Maestros / Journal of Parents and Teachers*, (361), 6–11. <https://doi.org/10.14422/pym.i361.y2015.001>
- Villanueva Sierra, J. J. (2008). La inteligencia emocional rasgo, la autoeficacia para el liderazgo y su vinculación a procesos afectivos grupales, cognitivos y de desempeño.

7. ANEXOS

Anexo 1

Tipos de liderazgo educativo

Entrevista	Categoría: Tipos de liderazgo educativo						
Categoría de análisis	Docente 1	Docente 2	Docente 3	Docente 4	Docente 5	Docente 6	Docente 7
Valor guía (Liderazgo Ético)	Respeto	Justicia	Empatía	Apertura y conciliación	Justicia	Respeto	Responsabilidad
Importancia de la ética (Liderazgo Ético)	Fundamental para relaciones en la comunidad educativa	Esencial para no favorecer ni perjudicar	Se enseña con el ejemplo	Ética desde valores familiares	Es la base para actuar con coherencia	Sin ética no hay confianza	Da sentido a cada decisión
Cambio innovador (Liderazgo Transformacional)	Prácticas de laboratorio y rol activo de estudiantes	Manejo de grupo con serenidad y control emocional	Uso de materiales prácticos como cómics, espuma flex	Promoción del respeto	Uso de debates guiados	Integración de simuladores digitales	Trabajos por retos semanales
Motivación y compromiso (Liderazgo Transformacional)	Claridad de roles, evitar improvisación	Transmisión emocional, actuar como modelos	Intercambio de roles (estudiantes como docentes)	Ejemplo, apertura y justicia	Aumenta la participación	Da sentido al esfuerzo	Motiva a ser creativos
Participación (Liderazgo Distribuido)	Involucra a estudiantes en ABP; limitado en decisiones mayores	Consulta a colegas y ofrece opciones	Usa textos para razonamiento y toma de decisiones	Consenso grupal	Escucho sugerencias del equipo	Hacemos acuerdos en grupo	Propongo opciones y elijo con ellos
Distribución de responsabilidades	No equitativa por carga horaria y	Justa pero genera incertidumbre al inicio	Basada en perfil académico	Por observación de habilidades	Según fortalezas del equipo	Se reparte por áreas	Cada uno asume lo que domina

(Liderazgo Distribuido)	dobles modalidades						
Liderazgo pedagógico	Formación continua, motivación, compromiso de familias	Dominio del conocimiento y contenidos	Recursos visuales, digitales y tangibles	Cursos y actualización	Talleres y mentorías	Videos y guías prácticas	Acompañamiento entre colegas
Pensamiento crítico (Liderazgo pedagógico)	Conexión con situaciones reales en física	Siempre busco que los chicos relacionen la materia con la realidad	Casos de la vida cotidiana	Autonomía investigativa	Planteo preguntas abiertas	Uso casos reales	Fomento análisis en grupo

Anexo 2

Virtudes del docente lasallista

Entrevista Categoría: Virtudes del docente lasallista							
Categoría de análisis	Docente 1	Docente 2	Docente 3	Docente 4	Docente 5	Docente 6	Docente 7
Virtudes Lasallistas	Parcial (confunde con valores institucionales)	Las desconoce	No las conoce claramente	Reconocimiento parcial	Sí, las aplico en mi trabajo	Las estoy conociendo	Algunas, pero quiero aprender más
Gravedad	Ejemplo diario, puntualidad, presentación personal	Con puntualidad y el ejemplo.	Visualiza a estudiantes como futuros profesionales	Justicia y compromiso	Con puntualidad y preparación	Cumpliendo con lo planificado	Dando ejemplo con orden
Silencio	Escucha para resolución de conflictos	Soy buena escuchando, pero me descontroló con los problemas.	Escucha con apertura a estudiantes y colegas	Abierta a escuchar	Escucho activamente	Doy espacio a todos	Espero y luego respondo
Humildad	Acepta críticas como mejora	Me las tomo personales.	Abierta a correcciones, lo toma positivamente	Acepta errores con respeto	Agradezco y mejoro	Escucho y aplico	Lo tomo como una oportunidad
Prudencia	Prioriza diálogo, escala si es necesario	Control emocional para manejar conflictos	Reconoce impulsividad, especialmente con colegas	Prudente con estudiantes	Reflexivo antes de actuar	Busco soluciones sin apuro	Me apoyo en colegas
Vigilancia	Detecta por experiencia como estudiante	Suelo darme cuenta con facilidad de los cambios.	Observa comportamiento y actúa ante signos de alerta	Observa y reflexiona	Observo actitudes y gestos	Estoy pendiente del ánimo	Me fijo en los silencios
Piedad y celo	Compromiso fuera de horario	Soy muy meticulosa en mis actividades.	Reconoce falta de vivencia de la fe	Modelo desde valores familiares	Sí, al iniciar con oración	En actividades pastorales	En reflexiones espontáneas

Paciencia	Actúa como mediador, busca empatía	Control ante reacciones negativas	Le cuesta, pero se controla	Busca ser justa	Escucho primero	Respiro y doy tiempo	Actúo sin juzgar
Espíritu de fe y generosidad	Participa en eventos, transmite entusiasmo	Mediante la oración y las vivencias de los chicos.	Recuerda vocación infantil como fuente de motivación	Modelo abierto espiritual	Con entrega en cada clase	Motivando con alegría	Mostrando que me importa su aprendizaje

Anexo 3

Visita aúlica	Categoría: Tipos de liderazgo educativo						
Indicador	Docente 1	Docente 2	Docente 3	Docente 4	Docente 5	Docente 6	Docente 7
	Liderazgo Ético						
Toma decisiones basadas en valores y orientadas al bien común	1	1	1	1	1	1	1
	Liderazgo transformacional						
Motiva acciones innovadoras	1	1	1	1	1	0,5	0,5
	Liderazgo transformacional						
Fomenta actividades extracurriculares	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5
	Liderazgo distribuido						
Fomenta participación activa y colaborativa del grupo	1	0,5	1	1	1	1	0,5
	Liderazgo pedagógico						
Promueve conocimiento y pensamiento crítico	1	1	0,5	1	0,5	1	1

Anexo 4

Visita aúlica	Categoría: Virtudes del docente lasallista						
Indicador	Docente 1	Docente 2	Docente 3	Docente 4	Docente 5	Docente 6	Docente 7
	Gravedad						
Actúa con seriedad y responsabilidad	1	1	1	1	1	1	1
	Silencio						
Sabe escuchar y habla oportunamente	0,5	1	0,5	1	0,5	1	0,5
	Humildad						
Reconoce sus límites y acepta correcciones	1	0,5	1	1	0,5	1	0,5
	Prudencia						
Toma decisiones sabias y equilibradas	1	1	0,5	1	1	1	1
	Sabiduría						
Aplica el conocimiento con juicio y comprensión	1	1	1	1	1	1	1
	Paciencia						
Tolera con calma las dificultades	1	0,5	0,5	0,5	1	1	1
	Moderación						
Trata a otros con sensibilidad y respeto	1	1	1	1	1	1	1
	Vigilancia						
Está atento al entorno y a las necesidades del grupo	0,5	1	1	0,5	1	1	1
	Espíritu de fe						
Vive y transmite la fe con devoción	0,5	1	0,5	1	1	1	1
	Celo						
Da lo mejor de sí sin esperar recompensa	1	1	1	1	1	1	1

Anexo 5
Visita áulica

Ficha de Observación No Participante de Clase

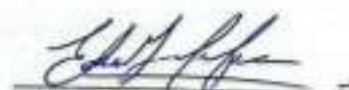
- Fecha: 10-06-23 Hora de Inicio: 7:00 Hora de Finalización: 7:50 Asignatura: Física Docente: Felisa Pardo Grado/Nivel: 10^o B Tema de la Clase: ABP Observador/a: R.C.
- Instrucciones: Marque con una (X) la casilla que mejor describa la presencia del indicador durante la clase. Puede añadir comentarios específicos en la sección de "Notas/Ejemplos" para proporcionar más detalle.

Categoría/Subcategoría	Indicador observado	Sí	No	Parcial	Evidencia / Comentario
Liderazgo Ético	Toma decisiones basadas en valores y orientadas al bien común	X			
Liderazgo Transformacional	Motiva acciones innovadoras	X			
	Fomenta actividades extracurriculares	X			
Liderazgo Distribuido	Fomenta participación activa y colaborativa del grupo			X	Condiciona el comportamiento.
Liderazgo Pedagógico	Promueve conocimiento y pensamiento crítico			X	
Gravedad	Actúa con seriedad y responsabilidad	X			
Silencio	Sabe escuchar y habla oportunamente			X	
Humildad	Reconoce sus límites y acepta correcciones	X			
Prudencia	Toma decisiones sabias y equilibradas	X			
Sabiduría	Aplica el conocimiento con juicio y comprensión	X			

Categoría/Subcategoría	Indicador observado	Sí	No	Parcial	Evidencia / Comentario
Paciencia	Tolera con calma las dificultades	X			
Moderación	Trata a otros con sensibilidad y respeto	X			
Vigilancia	Está atento al entorno y a las necesidades del grupo	X			Responde de calma.
Piedad	Vive y transmite la fe con devoción	X			
Celo	Da lo mejor de sí sin esperar recompensa	X			2/4
Espíritu de Fe	Demuestra pasión y compromiso por la educación	X			Responde de calma y con fe.
Generosidad	Se muestra entusiasta en su servicio educativo y espiritual	X			

Sugerencias:


Observador


Participante

Anexo 6

Firma de asistencia a los talleres

FECHA: 27-08-25

La Salle
U.E. Herman Miguel
Danza

ASISTENCIA TALLER DE LIDERAZGO

ADN LASALLISTA
Asociación de Padres de Familia

N°	Apellido	Nombre	ASIGNATURA	FIRMA	Cédula
1	GUZMAN	DAVID	Gestión Emp.	<i>[Signature]</i>	0105953467
2	LÓPEZ	JAZMÍN	Educación Física	<i>[Signature]</i>	0106552656
3	LÓPEZ	XIMENA	Matemática	<i>[Signature]</i>	0105743504
4	PICÓN	EDISSON	Física	<i>[Signature]</i>	0104605563
5	PINOS	BRIAN	Física	<i>[Signature]</i>	0104981592
6	TORRES	CECILIA	Química	<i>[Signature]</i>	0106414519
7	VALENCIA	VIVIANA	Biología	<i>[Signature]</i>	0105477137

FECHA: 26-08-2025

La Salle
U.E. Herman Miguel
Danza

ASISTENCIA TALLER DE LIDERAZGO

ADN LASALLISTA
Asociación de Padres de Familia

N°	Apellido	Nombre	ASIGNATURA	FIRMA	Cédula
1	GUZMAN	DAVID	Gestión Emp.	<i>[Signature]</i>	0105953467
2	LÓPEZ	JAZMÍN	Educación Física	<i>[Signature]</i>	0106552656
3	LÓPEZ	XIMENA	Matemática	<i>[Signature]</i>	0105743504
4	PICÓN	EDISSON	Física	<i>[Signature]</i>	0104605563
5	PINOS	BRIAN	Física	<i>[Signature]</i>	0104981592
6	TORRES	CECILIA	Química	<i>[Signature]</i>	0106414519
7	VALENCIA	VIVIANA	Biología	<i>[Signature]</i>	0105477137