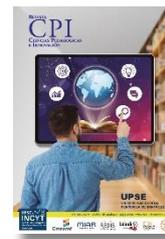


## Desarrollo de liderazgo educativo en la formación inicial docente: Experiencias desde una universidad pública

Educational leadership development in initial teacher education: Experiences from a public university



Danilo Isaac Reiban-Garnica <sup>1</sup>

Universidad Nacional de Educación (UNAE) | Azogues - Ecuador | CP 30105

 <https://orcid.org/0000-0002-4192-0204>

Correspondencia: [direiban@gmail.com](mailto:direiban@gmail.com)

 <http://doi.org/10.26423/rcpi.v12i2.800>  
Páginas: 61-68

### RESUMEN

El liderazgo docente fue reconocido como un factor determinante para mejorar los resultados educativos, siendo esencial su inclusión desde la formación inicial para mitigar impactos negativos en la futura inserción laboral de los educadores. El estudio se llevó a cabo en una universidad pública de Ecuador durante el año 2024, mediante un enfoque cualitativo. El objetivo central fue explorar los fundamentos del liderazgo educativo dentro del programa de formación inicial en la carrera de Educación Básica. Se emplearon grupos focales y análisis documental para recolectar datos. Los hallazgos indicaron una clara necesidad de implementar estrategias educativas que incorporen el desarrollo de habilidades de liderazgo de manera integral en el currículo, subrayando la utilidad de talleres especializados para fortalecer dichas competencias. La adopción de estas estrategias reveló un modelo que podría ser trabajado en otras instituciones, proponiendo un enfoque educativo que forma líderes capaces de manejar los desafíos de entornos educativos contemporáneos.

**Palabras clave:** Desarrollo profesional, Educación superior, Formación docente, Identidad profesional, Liderazgo en educación.

### ABSTRACT

Teacher leadership was recognized as a determining factor in improving educational outcomes, and its inclusion in initial teacher training is essential to mitigate adverse impacts on the future labor insertion of educators. The study was conducted in a public university in Ecuador in 2024, using a qualitative approach. The main objective was to explore the foundations of educational leadership within the initial training program in the Basic Education career. Focus groups and documentary analysis were used to collect data. The findings indicated a clear need to implement educational strategies that incorporate the development of leadership skills integrally in the curriculum, highlighting the usefulness of specialized workshops to strengthen these competencies. Adopting these strategies revealed a model that could be worked on in other institutions, proposing an educational approach that forms leaders capable of handling the challenges of contemporary educational environments.

**Keywords:** Professional development, Higher education, Teacher education, Professional identity, Educational leadership.

Recepción: 15 octubre 2024 | Aprobación: 5 diciembre 2024 | Publicación: 26 diciembre 2024

<sup>1</sup> Magister en Educación con mención Gestión y Liderazgo, por la Universidad de Azuay (UDA); Maestro en Sociología Política, por la FLACSO – Ecuador

## INTRODUCCIÓN

El liderazgo, especialmente dentro del ámbito educativo, ha sido identificado como un pilar crucial para la mejora de los resultados educativos a nivel global. Diversos estudios han destacado la conexión significativa entre el liderazgo ejercido por los docentes y la calidad del aprendizaje de los estudiantes, subrayando su importancia en la construcción de entornos educativos enriquecedores (Horn y Marfán, 2010; Ordoñez *et al.*, 2020). En Ecuador, como en otras latitudes, los estándares de calidad educativa resaltan la importancia del liderazgo, promoviendo el desarrollo de prácticas que fomenten habilidades de liderazgo entre los docentes, con el objetivo de influir positivamente en la mejora educativa (Ministerio de Educación, 2012). Este reconocimiento del valor del liderazgo docente refleja un consenso creciente sobre su rol esencial en la facilitación de procesos de enseñanza y aprendizaje holísticos.

No obstante, a pesar del reconocimiento generalizado del liderazgo como un componente esencial en la enseñanza, existe una brecha significativa en la comprensión de cómo fomentar estas habilidades de liderazgo en los docentes. Las reformas educativas en Ecuador y en otros contextos similares han tendido a promover estructuras autoritarias y estilos de liderazgo tradicionales que han demostrado ser ineficaces, debilitando las culturas institucionales en lugar de fortalecerlas (Del Salto *et al.*, 2019). Esta problemática resalta la urgencia de desarrollar estrategias que fomenten el liderazgo mediante la teoría y la implementación de prácticas, alineadas con los principios de una educación transformadora. Además, mientras las instituciones intentan impulsar regulaciones y formación continua para reestructurar la cultura institucional, poco se ha logrado en la práctica educativa real, donde la tradición y la herencia institucional siguen limitando el espacio social educativo para innovaciones profundas en el liderazgo (Supermane *et al.*, 2018).

Este estudio aborda estas preocupaciones al centrarse en la formación inicial docente como un período crítico para el desarrollo de habilidades de liderazgo. Se propone investigar cómo las instituciones de formación docente pueden mejor integrar el liderazgo en sus currículos y modelos pedagógicos, con el objetivo de preparar a los futuros docentes para liderar en sus contextos profesionales. Utilizando una metodología de investigación-acción, este estudio explorará las dinámicas y experiencias de los estudiantes de educación en formación inicial, buscando identificar prácticas que pueden ser relevantes en la promoción de liderazgo. Además, este enfoque ayudará a promover intervenciones educativas que estén alineadas con las necesidades contemporáneas de los sistemas educativos y que puedan ser implementadas de manera sostenible.

## El rol del docente como líder: dimensión formativa

La formación inicial que recibe un docente es fundamental, ya que establece las bases de su identidad profesional y le proporciona el marco necesario para comprender y actuar en su entorno laboral. Las instituciones de educación superior (IES) desempeñan un papel crucial en este proceso, asegurando que la formación esté firmemente vinculada al desarrollo de habilidades de liderazgo, esenciales para la construcción de un perfil de salida competente y una mejor empleabilidad (Giner, 2014; Ngang *et al.*, 2015).

Los sistemas educativos imponen expectativas altas a los docentes novatos, exigiéndoles que alcancen el nivel de los profesionales más experimentados tanto en la instrucción dentro del aula como en la participación comunitaria. Por ello, es vital proporcionar una formación metódica y bien intencionada que fomente las competencias de liderazgo desde el comienzo de su carrera profesional, distinguiendo entre el fomento de liderazgo a lo largo de la carrera y el desarrollo de estas capacidades desde las fases más tempranas (Bond, 2011; Smylie y Eckert, 2018).

Es esencial que los docentes en formación comprendan el significado del liderazgo antes de poder incorporarlo como un aspecto integral de su desarrollo profesional. Al comenzar con una sólida comprensión teórica y avanzar hacia la implementación práctica, se crea una base que facilita la adopción activa de roles de liderazgo en contextos educativos (Phelps, 2008). Este entendimiento inicial es crucial para clarificar las responsabilidades y habilidades relacionadas con el liderazgo, lo que, a su vez, contribuye a su desarrollo práctico y reflexivo.

Es importante precisar, que la verdadera comprensión y desarrollo del liderazgo se logra cuando se integra como parte de la identidad profesional del educador, que se forma a través de experiencias significativas durante su capacitación inicial. Este proceso requiere de prácticas preprofesionales en entornos que combinan lo académico, lo investigativo y lo social, ofreciendo a los aprendices experiencias enriquecedoras que fortalecen tanto sus competencias como su identidad profesional (Holland *et al.*, 2014).

Estos entornos prácticos permiten a los futuros docentes enfrentarse a desafíos reales y desarrollar una identidad de liderazgo mientras aprenden de modelos a seguir dentro de su campo. La colaboración y el compartir experiencias durante estas etapas son fundamentales para que adquieran los conocimientos y habilidades necesarios para aplicar en situaciones reales, aumentando su capacidad para asumir roles de liderazgo conforme ganan confianza (Nutov *et al.*, 2021).

Además, la formación como líder docente involucra la interiorización de un enfoque reflexivo, permitiendo a los docentes considerar críticamente su propia perspectiva y actitud hacia el liderazgo. Esta reflexión

fomenta una conexión con prácticas de investigación, crucial para comprender el impacto de sus acciones en el ámbito educativo (Ado, 2016). Al iniciar a los futuros docentes en los conceptos de liderazgo desde el principio, se les dota de las herramientas necesarias para asumir roles de liderazgo de manera progresiva.

Por último, los formadores deben establecer una base teórica robusta que respalde el desarrollo de habilidades de liderazgo y promueva el cambio activo. Este enfoque asegura que los educadores internalicen el conocimiento teórico y apliquen estos principios de forma práctica, preparándolos para liderar en contextos iniciales bien estructurados y, eventualmente, en roles más amplios, lo cual les permitirá crecer continuamente a lo largo de sus carreras (Zamora *et al.*, 2023).

## MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación sobre el liderazgo educativo en la formación inicial docente se realizó a través de un enfoque cualitativo, que facilitó la exploración de las experiencias y las perspectivas contextualizadas de los estudiantes en formación (Creswell, 2009). En complementariedad, el estudio adoptó un diseño de investigación-acción, destacado por su enfoque participativo, que buscó generar conocimiento práctico aplicable a la mejora de las prácticas educativas. Este diseño facilitó la implementación de cambios contextualizados y la respuesta a problemas específicos identificados durante la indagación, siguiendo un ciclo de planificación, acción y evaluación reflexiva (Elliot, 2005).

El estudio se realizó, en el año 2024, en una institución de educación superior que forma docentes en Ecuador, centrando la investigación en los estudiantes de un curso específico de noveno semestre de la licenciatura en Ciencias de la Educación Básica. El curso contaba con 34 estudiantes, compuestos por 23 mujeres y 11 hombres, cuyas edades se distribuían entre 14 personas de 21 a 25 años, 16 de 26 a 30 años, y 4 de 31 años o más. De estos estudiantes, 18 eran de la provincia de Azuay, 15 de Cañar y uno de Manabí. Antes de iniciar la recolección de datos, todos los participantes firmaron un documento de consentimiento informado, asegurando la aprobación en el proceso de investigación.

En el marco del diseño de investigación-acción, se inició con una fase diagnóstica destinada a evaluar las percepciones y problemas que los estudiantes de Educación Básica identificaron en relación con el desarrollo de habilidades de liderazgo educativo en su formación. Para este fin, se implementaron dos métodos de recolección de datos: grupos focales y análisis documental. Los grupos focales estuvieron compuestos por cuatro grupos de entre 6 y 8 estudiantes, seleccionados intencionalmente de acuerdo con sus prácticas preprofesionales. De los 34 estudiantes

inscritos, 30 participaron en sesiones presenciales que duraron entre 30 y 40 minutos. Paralelamente, el análisis documental se centró en una revisión del modelo pedagógico, la malla curricular y los sílabos de las asignaturas para evaluar la integración y la transversalidad de la formación en liderazgo educativo dentro del currículo, así como para identificar el alcance de las competencias de liderazgo abordadas.

La siguiente fase, la de acción, se caracterizó por el diseño colaborativo de un programa que incluía talleres de intervención, orientados a abordar las deficiencias en las competencias de liderazgo identificadas. Esto condujo a la propuesta de un sílabo para una asignatura optativa centrada en el liderazgo docente. Se llevaron a cabo seis talleres presenciales, diseñados para promover una identidad de liderazgo reflexivo, integrando teoría y práctica mediante experiencias de aprendizaje experiencial. A lo largo de la investigación, se mantuvo una evaluación procesual continua que implicaba tanto a los participantes como al investigador, facilitando ajustes pertinentes y proporcionando retroalimentación valiosa que enriquecía el desarrollo de habilidades de liderazgo entre los futuros docentes.

**Tabla 1:** Matriz de categorías teóricas

Categorías	Códigos
Liderazgo docente	o Definiciones personales de liderazgo
	o Influencia del liderazgo en el aprendizaje
	o Liderazgo y gestión del aula
	o Liderazgo y comunicación efectiva
	o Percepciones sobre el impacto del liderazgo
Desarrollo de habilidades de liderazgo	o Percepciones tradicionales vs. modernas
	o Liderazgo y trabajo en equipo
	o Habilidades de liderazgo y autoevaluación
	o Rol de las prácticas en el desarrollo de liderazgo
	o Integración curricular de liderazgo
Roles del docente como líder	o Desarrollo de un clima de aprendizaje positivo
	o Manejo de la dinámica de clase
	o Líder en la colaboración interdisciplinaria
	o Liderazgo en la diversidad e inclusión
Formación docente y liderazgo	o Mentor y consejero
	o Liderazgo en la formación de formadores
	o Metodologías de enseñanza de liderazgo
	o Liderazgo y desarrollo profesional continuo
Liderazgo distribuido	o Integración del liderazgo en currículos
	o Modelos de liderazgo colaborativo
	o Dinámicas de equipo y liderazgo
	o Impacto en la toma de decisiones
Relación entre liderazgo docente y contexto sociocultural	o Barreras y facilitadores del liderazgo distribuido
	o Liderazgo distribuido en diferentes contextos
	o Responsabilidad social del líder docente
	o Liderazgo y contexto cultural
	o Retos socioculturales en la práctica del liderazgo
	o Adaptación del liderazgo a diferentes contextos

Para el análisis de los datos recogidos, se adoptó un enfoque de codificación deductiva con la ayuda del software MAXQDA, estructurando la información alrededor de categorías teóricas predefinidas como liderazgo docente, desarrollo de habilidades de

liderazgo, y la interacción entre liderazgo y contexto sociocultural (ver Tabla 1). El proceso de análisis fue recursivo, lo que permitió ajustes continuos conforme al ciclo dinámico de la investigación-acción (Cohen *et al.*, 2018).

## RESULTADOS

Los resultados de los grupos focales indicaron que los estudiantes de formación docente percibían el liderazgo docente como un concepto multifacético, crucial para la creación de ambientes de aprendizaje inclusivos. Subrayaban la importancia de este en la gestión del aula y consideraban a los docentes como mentores inspiradores con influencia significativa. Sin embargo, enfrentaron desafíos debido a la falta de una definición clara de liderazgo docente, lo que complicaba la distinción entre estilos de liderazgo y su aplicación práctica.

Durante las prácticas preprofesionales, se identificaron varios desafíos en el desarrollo de habilidades de liderazgo, resaltando la necesidad de un enfoque específico en este aspecto dentro de su educación. Los estudiantes experimentaron variaciones significativas en sus experiencias de aprendizaje dependiendo del entorno educativo: en contextos inclusivos, la experiencia resultaba enriquecedora, mientras que, en entornos menos favorables, era perjudicial para su confianza y desarrollo profesional.

Además, los estudiantes eran conscientes de los desafíos de asumir roles de liderazgo y su impacto en el ambiente institucional. Discutían las consecuencias de un liderazgo ineficaz, como la desorganización y el uso de métodos pedagógicos limitados, y enfatizaban que el liderazgo debería extenderse más allá de la gestión para incluir mentoría y un impacto significativo en los estudiantes. La eficacia en estos roles dependía en gran medida del contexto de las prácticas preprofesionales, donde los variados entornos educativos planteaban desafíos que requerían adaptabilidad.

La percepción de los docentes en formación sobre el desarrollo profesional fue significativamente influenciada por cómo asumían roles clave, como la dirección de instituciones o la gestión de grupos estudiantiles. Consideraban las prácticas preprofesionales esenciales para desarrollar habilidades de liderazgo, aunque se sentían insuficientemente preparados, enfrentándose a situaciones de liderazgo inesperadas que requerían acciones decisivas bajo presión.

En cuanto al liderazgo distribuido, la investigación reveló que, aunque algunos estudiantes comprendían bien este concepto, prevalecía una inclinación hacia modelos de liderazgo más tradicionales. Esta situación destacaba la desconexión entre la valoración teórica de la colaboración y su implementación práctica. Durante las prácticas preprofesionales, los estudiantes

enfrentaron dificultades para colaborar efectivamente, incluyendo la coordinación de liderazgos, la alineación de metas y el manejo de la diversidad de opiniones.

En la exploración de la interacción entre el liderazgo docente y el contexto sociocultural, los resultados enfatizaron la necesidad de comprender las realidades sociales y culturales específicas en las que los educadores ejercían su liderazgo, destacando que el liderazgo no es estático sino adaptativo. Los estudiantes señalaron que el soporte institucional influía significativamente en su eficacia como líderes, donde un ambiente de apoyo fomentaba la innovación y la exploración de nuevas prácticas, mientras que un entorno restrictivo limitaba la implementación efectiva del liderazgo.

Por otra parte, el análisis documental reveló una carencia notable en la exposición explícita del desarrollo de competencias de liderazgo dentro de la malla curricular de la carrera de Educación Básica, lo que destacaba una disparidad significativa entre los conceptos teóricos enseñados y su aplicación práctica. Esta brecha subrayaba la necesidad de adoptar un enfoque pedagógico que armonizara la teoría con la práctica mediante experiencias reales en los entornos de prácticas preprofesionales, capacitando a los estudiantes para manejar desafíos situacionales.

La revisión de los sílabos indicaba una oportunidad significativa para enriquecer la enseñanza del liderazgo, especialmente en la clarificación de habilidades específicas como la gestión de equipos y la toma de decisiones estratégicas. La estructura actualmente no ofrecía un tratamiento profundo del liderazgo, tratando el liderazgo educativo de manera superficial y sin proporcionar contenidos que profundizaran en este crucial enfoque, lo que contribuía a una fragmentación del desarrollo de competencias y a una integración teórico-práctica nula.

Por último, aunque se enfatizaba teóricamente la importancia de la diversidad y la inclusión en la malla, la transición de estos principios a la práctica era obstaculizada por las limitaciones contextuales y culturales de las instituciones donde se llevaban a cabo las prácticas preprofesionales. Esta desconexión evidenciaba la necesidad de una evaluación y reforma críticas de las estructuras educativas para que la educación en liderazgo fuera genuinamente inclusiva y adecuada a las realidades socioculturales. Solo a través de una educación integral y adaptativa se podían preparar adecuadamente a los futuros líderes para enfrentar los desafíos de los dinámicos entornos educativos.

En respuesta a las necesidades identificadas y siguiendo los principios de la investigación-acción, se desarrollaron colaborativamente con los participantes varios talleres de intervención. Estos talleres fueron diseñados para abordar las deficiencias en habilidades de liderazgo observadas a partir del diagnóstico entre los estudiantes de la carrera de Educación Básica. El

objetivo principal de esta iniciativa fue fomentar el desarrollo de una identidad de liderazgo consciente en los estudiantes, integrando las experiencias adquiridas durante sus prácticas preprofesionales con los fundamentos del liderazgo. El programa constó de seis talleres que sumaron treinta horas en total, incluyendo

doce horas de interacción directa con el docente y dieciocho horas de trabajo autónomo de los estudiantes (ver Tabla 2). El proceso se caracterizó por incluir evaluaciones formativas continuas para fomentar una reflexión crítica y ajustar los talleres según fuera necesario.

**Tabla 2:** Programa de intervención en el desarrollo de habilidades de liderazgo

Taller	Objetivo	Contenidos
Reflexión y autoevaluación para el desarrollo del liderazgo docente	Fomentar la autoevaluación y la reflexión crítica en los futuros docentes para mejorar sus habilidades de liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ ¿Quién es un líder?</li> <li>○ El liderazgo nos incumbe a todos</li> <li>○ Fundamentos del liderazgo educativo</li> <li>○ ¿Los líderes nacen o se hacen?</li> <li>○ Autoconciencia y autogestión</li> </ul>
Comunicación asertiva en el ámbito educativo	Desarrollar habilidades de comunicación efectiva y asertiva entre los estudiantes, con especial enfoque en el contexto educativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ ¿Qué es la comunicación asertiva?</li> <li>○ Elementos clave de la comunicación asertiva</li> <li>○ Barreras para la comunicación asertiva</li> <li>○ Retroalimentación constructiva</li> </ul>
Gestión de conflictos para docentes	Equipar a los estudiantes de docencia con habilidades esenciales y estrategias efectivas en gestión de conflictos	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Fundamentos de la gestión de conflictos</li> <li>○ Negociación y mediación en el entorno educativo</li> <li>○ Manejo de conflictos con representantes y colegas</li> <li>○ Manejo de las emociones propias</li> <li>○ Cultura escolar y prevención de conflictos</li> </ul>
Principios y práctica del liderazgo distribuido en educación	Proporcionar a los estudiantes de docencia una comprensión profunda y práctica de los principios del liderazgo distribuido en el contexto educativo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Fundamentos del liderazgo distribuido</li> <li>○ Características del liderazgo distribuido</li> <li>○ Implementación del liderazgo distribuido en el aula e institución educativa</li> <li>○ Desafíos y oportunidades del liderazgo distribuido</li> </ul>
Fomentando la colaboración, integración y el empoderamiento del aula	Equipar a los futuros docentes con habilidades y estrategias efectivas para fomentar un ambiente de colaboración, integración y empoderamiento en sus aulas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Principios de colaboración en el aula</li> <li>○ Empoderamiento del estudiante en el proceso educativo</li> <li>○ Manejo de la diversidad y resolución de conflictos</li> <li>○ Creación de proyectos colaborativos y participativos</li> </ul>
Liderazgo educativo en acción	Proporcionar a los participantes un espacio para la reflexión profunda y significativa sobre su desarrollo personal y profesional en liderazgo educativo a lo largo del programa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Introducción a la reflexión y autoevaluación sobre liderazgo</li> <li>○ Evaluación de habilidades de liderazgo desarrolladas</li> <li>○ Identificación de áreas de crecimiento</li> <li>○ Planificación del desarrollo de liderazgo continuo</li> </ul>

Para impulsar la reflexión crítica y la autoevaluación en el desarrollo del liderazgo, se implementaron actividades dialógicas que mejoraron las habilidades de liderazgo a través del análisis de experiencias personales. Mediante evaluaciones estructuradas, se motivó a los estudiantes a reflexionar sobre sus fortalezas, desafíos y áreas de mejora, orientando sus esfuerzos hacia el enriquecimiento de sus capacidades. Este proceso reveló que muchos estudiantes ya habían asumido roles de liderazgo de manera inconsciente. La aplicación de actividades basadas en teoría ayudó a los estudiantes a comprender claramente estos roles y a integrar el conocimiento teórico con la práctica para identificar y expresar los aspectos cruciales de su liderazgo.

Otro foco de los talleres fue la comunicación como habilidad clave para el liderazgo. A pesar de tener la oportunidad de practicar estas habilidades durante su formación, los estudiantes enfrentaron desafíos al manejar situaciones comunicativas complejas. Se diseñaron actividades que subrayaron la importancia del diálogo y el respeto por la alteridad, incluyendo simulaciones de roles que fomentaron la comprensión de diversas perspectivas. Este enfoque mejoró sus

habilidades de escucha activa y les enseñó a comunicarse de manera respetuosa y plural, contribuyendo significativamente a su desarrollo como líderes.

En un taller enfocado en la gestión de conflictos, los estudiantes adquirieron herramientas para abordar y resolver problemas. Durante la sesión, exploraron problemas comunes surgidos en las prácticas preprofesionales y discutieron estrategias de acción junto con teorías sobre la resiliencia. Esto les permitió reflexionar sobre cómo enfrentar conflictos de manera constructiva y reconocer la importancia de los mecanismos de mediación para fomentar un liderazgo colaborativo en la comunidad educativa. Además, se les invitó a considerar los desafíos propios de las aulas heterogéneas y las estrategias necesarias para gestionar la diversidad. A pesar de que este enfoque había sido recurrente en su formación, los estudiantes identificaron las dificultades para su implementación, enfrentando el amplio espectro de factores que complican el manejo de la diversidad.

El último taller se enfocó en aplicar los principios del liderazgo distribuido, lo que permitió a los estudiantes

presentar sus propias iniciativas de liderazgo, desarrolladas a partir de problemas identificados previamente. Este ejercicio facilitó la síntesis y aplicación de los conocimientos adquiridos, fomentando un entendimiento de la influencia del liderazgo en la práctica educativa. Además, consolidó sus habilidades de liderazgo y proporcionó una valiosa oportunidad para reflexionar sobre su desarrollo personal en este ámbito, enfatizando la importancia del autoanálisis continuo y el compromiso con el crecimiento profesional. Las presentaciones se convirtieron en un catalizador para la introspección y la reflexión sobre la evolución personal en liderazgo, permitiendo a los estudiantes abordar y superar deficiencias identificadas mediante la consolidación de conceptos teóricos y la evaluación crítica de la relación entre teoría y práctica, así como los desafíos inherentes a la mejora continua de sus competencias.

Es importante señalar que, aunque los talleres no pretendían resolver los desafíos relacionados con la formación académica, su objetivo principal fue fomentar el desarrollo de una identidad reflexiva y consciente acerca del liderazgo. En ese sentido, desde las percepciones de los estudiantes, se recomendó la integración de este tipo de actividades dentro de asignaturas específicas de la malla curricular, promoviendo su incorporación de manera transversal en todo el proceso formativo, con un enfoque particular en las prácticas preprofesionales. Sin embargo, es relevante mencionar que no todos los estudiantes valoraron de igual manera estos esfuerzos, ya que algunos consideraron que los aprendizajes propuestos en los talleres no se correspondían con actividades que pudieran ser efectivamente integradas a través de talleres complementarios.

Por último, los hallazgos de este estudio deben interpretarse en el contexto específico en el que se llevó a cabo. Al centrarse en estudiantes de formación docente de una institución pública de educación superior, el análisis identificó dinámicas, desafíos y oportunidades particulares del entorno estudiado, ofreciendo una comprensión detallada de las percepciones sobre el liderazgo docente. Sin embargo, estas características subrayaron la necesidad de cautela al extrapolar los resultados a otros contextos educativos con culturas, prácticas y estructuras institucionales diferentes. Así mismo, las percepciones obtenidas a partir de las prácticas preprofesionales reflejaron experiencias situadas, influenciadas por interacciones y circunstancias propias de cada entorno, lo que evidenció los matices del liderazgo educativo desde la perspectiva de los estudiantes. En ese sentido, ampliar el estudio hacia instituciones con características diversas podría enriquecer la comprensión de cómo se manifiestan las competencias de liderazgo en distintos contextos de formación docente, permitiendo una visión integral.

## DISCUSIÓN

La percepción de los estudiantes sobre el liderazgo docente revela la complejidad inherente y la importancia crucial de este rol en la creación de entornos de aprendizaje armónicos. Contrario a la visión tradicional que limita a los docentes a roles administrativos, los estudiantes los valoran como mentores inspiradores que influyen profundamente en su desarrollo personal y académico, una perspectiva respaldada por Bolaños-Rodríguez *et al.* (2021). No obstante, se destaca una deficiencia en la formación que permita a los futuros educadores distinguir y aplicar diferentes estilos de liderazgo, subrayando la necesidad de un enfoque pedagógico que integre de manera explícita prácticas de liderazgo en la formación docente.

En relación con la formación teórica en liderazgo, existe una desconexión preocupante entre la teoría y su aplicación práctica. Aunque los currículos docentes abordan las teorías de liderazgo, la carencia de oportunidades para experimentar sobre estas teorías en contextos reales impide una integración transversal de estos conceptos en las prácticas preprofesionales de los estudiantes (Zamora *et al.*, 2023). Esta brecha indica una necesidad apremiante de reformas curriculares que fomenten explícitamente el desarrollo de habilidades de liderazgo, preparando a los educadores no solo para enseñar sino también para liderar en contextos educativos plurales.

Adicionalmente, la revisión de las prácticas preprofesionales muestra que, si bien los estudiantes participan en actividades diseñadas para desarrollar habilidades de liderazgo, frecuentemente estos espacios no proveen el apoyo necesario para la implementación transversal del liderazgo en situaciones auténticas. Esto señala la importancia de optimizar los entornos de aprendizaje práctico para garantizar que todos los estudiantes tengan una formación equitativa en liderazgo, independientemente de la diversidad institucional donde realicen sus prácticas, como sugieren Riascos-Hinestroza y Becerril-Arostegui (2021). La formación debe, por lo tanto, abordar liderazgos transformacionales que gestionen, motiven e inspiren, promoviendo comunidades educativas colaborativas e inclusivas que sean capaces de adaptarse y prosperar frente a los desafíos cambiantes de la educación (Leithwood *et al.*, 2020).

La discusión también revela la importancia de una evaluación y retroalimentación continua durante la formación docente. Esta práctica es esencial para que los futuros educadores adquieran un conocimiento procesual. La necesidad de este enfoque es apoyada por estudios que destacan la virtud del aprendizaje experiencial y reflexivo en el desarrollo profesional (García-Garnica y Caballero, 2019). Al integrar el análisis continuo de las prácticas educativas dentro del currículo, los programas de formación docente pueden facilitar una mejor comprensión del liderazgo educativo, permitiendo a los estudiantes ajustar sus

enfoques en respuesta a las retroalimentaciones recibidas.

Por último, esta investigación subraya la necesidad de adoptar enfoques de enseñanza que vinculen el desarrollo de habilidades de liderazgo con la comprensión y adaptación a las realidades socioculturales de cada comunidad educativa (Martínez y Carreño, 2020). La interiorización del liderazgo docente depende enormemente de su capacidad para interactuar dentro de contextos culturales y sociales específicos, lo que requiere un apoyo institucional sólido que promueva la innovación en un ambiente de colaboración genuina. Por tanto, la formación de liderazgo docente debe reflejar un compromiso con la enseñanza contextualizada, preparando a los educadores para liderar en un espectro amplio de entornos educativos.

## CONCLUSIONES

Este estudio sobre liderazgo docente en la carrera de Educación Básica resalta la importancia de una formación docente que armonice la teoría y la práctica, subrayando el liderazgo como competencia esencial en el desarrollo educativo. La investigación revela la necesidad urgente de fortalecer las habilidades de liderazgo entre los futuros docentes para mejorar su integración profesional y proporcionarles las competencias necesarias para liderar en un contexto educativo tan diverso como el ecuatoriano. Además, se identifica la implementación de talleres especializados como un avance crucial para la inclusión del liderazgo en el currículo docente, aunque se subraya que tales iniciativas deben ser complementadas por una continua actualización curricular que promueva una educación integral.

Se sugiere que la eficacia de estas estrategias de liderazgo puede ser optimizada mediante la realización de evaluaciones sistemáticas y el seguimiento continuo, permitiendo ajustar y refinar las intervenciones educativas basadas en la evidencia de su impacto en los resultados de aprendizaje. Además, se recomienda fomentar una colaboración más estrecha entre las instituciones educativas para facilitar el intercambio de buenas prácticas y experiencias, lo que podría ampliar la base de conocimientos y mejorar la sostenibilidad de las iniciativas de liderazgo docente.

Asimismo, para la implementación exitosa de cualquier estrategia de desarrollo profesional, se destaca la necesidad de fortalecer una cultura organizacional que valore y apoye el liderazgo dentro de las instituciones educativas. Esta perspectiva holística asegura que los educadores emergentes estén bien preparados para enfrentar los desafíos de un sistema educativo en constante cambio, contribuyendo positivamente a la mejora de la calidad educativa en Ecuador.

Por otra parte, este análisis subraya la necesidad de integrar explícita y estructuralmente el desarrollo de competencias de liderazgo en los currículos de

formación docente. Es fundamental impulsar la formación de líderes educativos que puedan inspirar y gestionar la diversidad del actual panorama educativo. Estas reflexiones aportan a la discusión global sobre la formación docente y el liderazgo educativo, resaltando la interacción entre competencias pedagógicas y habilidades de liderazgo como pilares fundamentales para la innovación y la mejora continua en la educación. Por último, los resultados proponen explorar con mayor profundidad la implementación de estrategias sistemáticas a largo plazo que integren el liderazgo en todas las etapas del proceso formativo. En ese sentido, futuras investigaciones podrían ampliar este estudio mediante evaluaciones longitudinales, permitiendo abordar el impacto de estas intervenciones en el desempeño profesional de los docentes a lo largo del tiempo. Además, sería relevante analizar la influencia de variables contextuales, como el entorno institucional y sociocultural, en el desarrollo del liderazgo docente. De igual manera, se recomienda la colaboración interinstitucional para generar modelos que incorporen prácticas innovadoras en la formación de líderes educativos, facilitando así su integración en diversos contextos educativos.

## Financiamiento

Los autores expresan que no ha sido necesario financiamiento para realizar esta obra de investigación.

## Conflictos De Intereses

Los autores declaran no tener conflicto de intereses.

## Contribuciones de los Autores

Como único autor, ha contribuido en los 14 roles de la taxonomía CRediT.

## REFERENCIAS

- Ado, Kathryn (2016). From Pre-Service to Teacher Leader. The Early Development of Teacher Leaders. *Issues in Teacher Education*, 25(1), 3–21. <https://www.itejournal.org/wp-content/pdfs-issues/spring-2016/04ado.pdf>
- Bolaños-Rodríguez, Ernesto; Lezama-León, Evangelina; Vega-Cano, Gaby Y.; y Solís-Galindo, Alonso E. (2021). *La práctica educativa del docente y su impacto en el proceso de enseñanza-aprendizaje. estudio de casos: Programas de posgrados de universidades mexicanas* [Conference Paper]. 19th LACCEI International Multi-Conference for Engineering, Education, and Technology: "Prospective and trends in technology and skills for sustainable social development" "Leveraging emerging technologies to construct the future". Buenos Aires -Argentina, July 21-23, 2021. DOI: <https://doi.org/10.18687/LACCEI2021.1.1.307>

- Bond, Nathan (2011). Preparing Preservice Teachers to Become Teacher Leaders. *The Educational Forum*, 75(4), 280–297. <https://doi.org/10.1080/00131725.2011.602578>
- Cohen, Louis; Lawrence, Manion; y Morrison, Keith (2018). *Research Methods in Education* (8th edition). Routledge.
- Creswell, John. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (3rd ed.). Sage publications.
- Del Salto, Vanessa A.; Fernández, Ana I.; y Pachar, Mónica del Carmen (2019). El liderazgo educativo y el desempeño docente: Un estudio etnometodológico de la realidad ecuatoriana. *Ciencia Digital*, 3(1), 205–224. <https://doi.org/10.33262/cienciadigital.v3i1.287>
- Elliot, John (2005). *El cambio educativo desde la investigación—Acción* (P. Manzano, Trad.; Cuarta edición). Morata.
- García-Garnica, Marina; y Caballero, Katia (2019). ¿La formación de los equipos directivos es suficiente para desempeñar prácticas eficaces de liderazgo pedagógico? *Profesorado, Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, 23(2), 83–106. <https://doi.org/10.30827/profesorado.v23i2.9576>
- Giner, Antoni (2014). Tutoría y liderazgo. Construcción competencial del tutor. Una experiencia en la formación permanente del profesorado de primaria y secundaria en su construcción de identidad docente como tutor o tutora. En J. M. Sancho; J. M. Correa; X. Giró, & L. Fraga (Eds.), *Aprender a ser docente en un mundo en cambio. Simposio internacional* (pp. 357–362). Esbrina.
- Holland, John M.; Eckert, J.; y Allen, Megan M. (2014). From Preservice to Teacher Leadership: Meeting the Future in Educator Preparation. *Action in Teacher Education*, 36(5–6), 433–445. <https://doi.org/10.1080/01626620.2014.977738>
- Horn, Andrea; y Marfán, Javiera (2010). Relación entre liderazgo educativo y desempeño escolar: Revisión de la investigación en Chile. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 9(2), 82–104. <https://doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-116>
- Leithwood, Kenneth; Harris, Alma; y Hopkins, David (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- Martínez, Miquel; y Carreño, Patricio (2020). El compromiso ético del profesorado universitario en la formación de docentes. *Profesorado, Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, 24(2), 8–26. <https://doi.org/10.30827/profesorado.v24i2.15150>
- Ministerio de Educación. (2012). *Estándares de calidad educativa*.
- Ngang, Tang K.; Yunus, Hashimah M.; y Hashim, Nor H. (2015). Soft Skills Integration in Teaching Professional Training: Novice Teachers' Perspectives. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 186, 835–840. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.204>
- Nutov, Liora; Gilad-Hai, Smadar; y Maskit, Ditzza (2021). Complementary assessment in teacher and school leadership training: Necessity, conceptualization and validation. *Studies in Educational Evaluation*, 71(1), 1–9. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2021.101070>
- Ordoñez Espinoza, Cristina G.; Castillo Castillo, Deysi C.; Ordoñez Laso, Ana L.; y Orbe Guaraca, Mariory P. (2020). Liderazgo directivo y desempeño docente: Abordaje desde el ámbito legal ecuatoriano. *Journal of business and entrepreneurial studies*, 4(1), 1–12. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=573661266016>
- Phelps, Patricia H. (2008). Helping Teachers Become Leaders. *The Clearing House: A Journal of Educational Strategies, Issues and Ideas*, 81(3), 119–122. <https://doi.org/10.3200/TCHS.81.3.119-122>
- Riascos-Hinestroza, Luis E.; y Becerril-Arostegui, Irene (2021). Liderazgo educativo docente. Un modelo para su estudio, discusión y análisis. *Educación y Educadores*, 24(2), 243–264. <https://doi.org/10.5294/edu.2021.24.2.4>
- Smylie, Mark A.; y Eckert, Jonathan (2018). Beyond superheroes and advocacy: The pathway of teacher leadership development. *Educational Management Administration & Leadership*, 46(4), 556–577. <https://doi.org/10.1177/1741143217694893>
- Supermane, Sugunah; Tahir, Lokman Mohd.; y Aris, Mazlan (2018). Transformational Leadership in Teacher Education. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(3), Pages 267–275. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v8-i3/3925>
- Zamora, Belén; Ahumada, Luis; y Ascorra, Paula (2023). Prácticas de liderazgo distribuido en centros secundarios de Formación Profesional en Chile. Un estudio de caso. *Profesorado, Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, 27(3), 153–174. <https://doi.org/10.30827/profesorado.v27i3.27995>

Artículo en normas APA 7ma. Edición.



Artículo de **libre acceso** bajo los términos de la **Licencia Creative Commons Reconocimiento – NoComercial – CompartirIgual 4.0 Internacional**. Se permite que otros remezclen, adapten y construyan a partir de su obra sin fines comerciales, siempre y cuando se otorgue la oportuna autoría y además licencien sus nuevas creaciones bajo los mismos términos.