



Ciencia Latina
Internacional

Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), mayo-junio 2024,
Volumen 8, Número 3.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i3

**PROPUESTA DE LIDERAZGO PEDAGÓGICO
DESDE UNA VISIÓN HUMANIZADORA EN LA
UNIDAD EDUCATIVA NUESTRA FAMILIA**

**PEDAGOGICAL LEADERSHIP PROPOSAL FROM A
HUMANIZING VISION IN NUESTRA FAMILIA
EDUCATIONAL UNIT**

María Verónica Morocho Suquitana
Universidad del Azuay, Ecuador

DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rem.v8i3.12064

Propuesta de Liderazgo Pedagógico desde una Visión Humanizadora en la Unidad Educativa Nuestra Familia

María Verónica Morocho Suquitana¹

veromori@outlook.es

<https://orcid.org/0009-0006-7822-2713>

Universidad del Azuay

Ecuador

RESUMEN

El liderazgo pedagógico desde la visión humanista es comprendido como el acto de incidir en el alumno, en base a un proceso dialógico y de afecto, con una praxis de la inteligencia emocional que es la llave en el accionar docente. El objetivo del presente estudio fue caracterizar el liderazgo pedagógico de los docentes de la Unidad Educativa Nuestra Familia desde una visión humanizadora. La metodología aplicada, fue cualitativa, con un enfoque exploratorio - descriptivo y utilizando el método de investigación – acción. En esta investigación participaron 17 docentes, para obtener la información se aplicó la observación estructurada, entrevista semiestructurada y grupos focales, la cual se realizó por fases; primero se efectuó un diagnóstico de la caracterización de los maestros en cuanto al liderazgo desde una visión humanista, en base a los resultados obtenidos se elaboró un plan de acción. Los resultados revelaron que los docentes se enmarcan dentro de líderes humanistas, pues valoran la parte emocional del alumno. En conclusión, el líder humanista enseña para la vida desde una mirada congruente en una correlación de la teoría a la práctica, educando con el ejemplo para formar personas integrales provechosas para la sociedad.

Palabras claves: liderazgo pedagógico, visión humanista, inteligencia emocional, trabajo colaborativo

¹ Autor principal

Correspondencia: veromori@outlook.es

Pedagogical Leadership Proposal from a Humanizing Vision in Nuestra Familia Educational Unit

ABSTRACT

Pedagogical leadership from the humanistic vision is understood as the act of influencing the student based on a dialogic process and affection, with a praxis of emotional intelligence that is the key to the teaching action. The objective of this study was to characterize the pedagogical leadership of Nuestra Familia Educational Unit teachers from a humanizing vision. The applied methodology was qualitative, with an exploratory- descriptive approach using the research-action method. In this investigation, 17 teachers participated. To obtain the information, structured observation, semi-structured interviews and focus groups were applied. This was carried through phases; first, a diagnosis was made to characterize the teachers in terms of leadership from a humanistic vision, and based on the obtained result an action plan was prepared. The results revealed that teachers are framed within humanist leaders since they value the emotional part of the student. In conclusion, the humanist leader teaches for life from a consistent look in correspondence between theory and practice, educating by example to form integral people who are beneficial to society.

Keywords: pedagogical leadership, humanistic vision, emotional intelligence, collaborative work

*Artículo recibido 24 mayo 2024
Aceptado para publicación: 27 junio 2024*



INTRODUCCIÓN

“Los líderes tocan el corazón antes de pedir la mano”

Maxwell, J.

El camino del liderazgo, conlleva, involucrarse a un nivel más humano, de conexión con el otro, primando conmover en las emociones de los demás, es decir actuar desde el corazón, mostrando interés genuino y confianza para llevar una buena relación entre el líder y sus seguidores (Maxwell, 2007). Es así, que nuestra naturaleza de seres sociables ha hecho que vivamos en relación con las personas, es por ello que en toda labor humana interviene el liderazgo desde diversos campos como: el político, religioso, empresarial, médico, militar, cultural y por supuesto en el ámbito educativo (Pfeffer, 2015); siendo importante destacar un liderazgo eficaz en las prácticas educativas, actuando desde la coherencia entre el hablar y actuar; enseñando con el ejemplo, firmeza y afecto (López y Gallegos, 2019).

De acuerdo a lo anterior, es menester resaltar que la inteligencia emocional en el liderazgo del profesorado juega un rol relevante en los procesos de aprendizaje, puesto que, permite el acceso al control de emociones, solución de problemas en situaciones diarias con los estudiantes, de tal modo, que un maestro debe encontrarse emocionalmente bien, de esta manera, se verá reflejado en la felicidad, disfrute y entrega de sus clases, potenciando la creatividad y motivación desde un enfoque dinámico (Nail y Monereo, 2018). Por consiguiente, la conexión interpersonal y el conocimiento de la vida con quién se interactúa, impulsa desafíos que inspiren, motiven y llenen de energía el actuar de una persona (Gardner, H y Laskin E, 1998; Goleman et al., 2021;). En consecuencia, la presente investigación tiene por objetivo caracterizar el liderazgo pedagógico de los docentes de la Unidad Educativa Nuestra Familia, desde una visión humanizadora.

De esta manera, la inteligencia emocional se nutre mediante una correcta comunicación; esta acción dialógica abre aristas de muchas competencias en el desarrollo del pensamiento y trabajo colaborativo con un fin común; poniendo en marcha valores y cultivo de cualidades en la expresión interpersonal del maestro y alumno con una relación de afecto positivo, responsabilidad ética, unitaria, colaborativa y armonizadora, entendida desde la praxis de la pedagogía humanizadora para alcanzar un liderazgo eficaz (Köhler, 2022; Velera-Villegas, 2017).

Por último, en la comunidad escolar se afirma de una participación colaborativa cuando los alumnos



son los actores del aprendizaje con una perspectiva investigativa que va de lo individual a lo colectivo, llevando a cabo un liderazgo organizacional (Leiva- Guerrero et al., 2022). Ante lo expresado, Flores-Fahara et al. (2021) alegan que, el liderazgo docente impulsa una cultura colaborativa en un proceso sistemático de trabajo conjunto para obtener resultados favorables del alumnado.

Liderazgo Pedagógico

Se concibe al liderazgo pedagógico como la acción de encaminar y orientar a los estudiantes desde una visión ética, humanista, democrática y crítica, enfocada desde la inclusión e igualdad social, se intenta promulgar ser y hacer líder de líderes. Así pues, para llevar a cabo un liderazgo pleno, es importante identificar el tipo de liderazgo que ejercemos; a continuación, nos preguntamos ¿qué líderes somos? espontáneo, tradicional, democrático, autoritario, liberal o carismático; es primordial estar conscientes del liderazgo que empleamos diariamente en nuestra práctica educativa. A partir de este análisis se podrá decir, que un líder tiene que saber interpretar los pensamientos, los sentimientos, situaciones a través de claves fundamentales como gestos, comportamientos, expresión corporal y facial (Ruiz, 2017).

La profesión docente amerita el amor a enseñar y ser los mediadores en el proceso educativo; para ello, debemos centrar el liderazgo en el aprendizaje a una acción transformadora y compartida desde la motivación, y el despertar la conciencia crítica (Ocampo, 2008). Al respecto, Darder (2015) en una de sus obras mencionó la falta de liderazgo moral crítico de los docentes, de este modo, se debe considerar esa cualidad humanizadora en donde se active la pasión por aprender y conducir a una práctica creativa en la educación, y esta sea transformada.

Los líderes son personas que saben manejar las emociones y canalizarlas, por lo tanto, si no se da un control propio, nada de lo que realice, funcionará adecuadamente. Los buenos líderes entienden y gestionan sus emociones y las emociones de los demás, teniendo la capacidad de intervenir o influir en las emociones de las personas de forma empática. En el liderazgo, la intervención de la inteligencia emocional es de suma importancia para que el líder gestione la relación consigo mismo y con el otro; de tal modo, que se genere un equilibrio emocional (Goleman et al., 2015).



Por último, Carnegie (2019) afirma que, para ejercer un liderazgo real, es valioso considerar cuatro cualidades: el optimismo, la alegría, la creatividad y la capacidad de superar los reveses que nos presenta la vida. Además, plantea a la motivación como un eje para cambiar a las personas en una especie de serendipia, en otras palabras, de hacer descubrimientos de poderes que se desconoce tenerlos. De igual manera, Solanellas (2014) sostiene a la motivación, como el secreto para poder actuar en equipo y rendir mejor, recalca en la autoconfianza, en ser generosos con el fracaso, y no dejar afectarse por las situaciones vertiginosas que conllevan el mismo.

Importancia del Liderazgo Docente en el ámbito educativo

Uno de los pilares fundamentales en el liderazgo es, aprender a ser auténticos para ser más efectivos; así mismo saber ser autodidactas, asumir responsabilidades para desenvolverse en cualquier contexto, dicho de otra manera, mantener la esencia, sin importar la situación a resolver. Ser auténticos líderes en el campo educativo es, actuar aplicando conscientemente valores y principios, esto requiere mucho coraje y honestidad con uno mismo. Así se mostrarían líderes más humanos, manteniendo una dialógica entre estudiante – maestro, desarrollando la capacidad para escuchar críticas y comentarios; esto hace que los docentes aprendan a comprender las críticas en vez de negarlas. Del mismo modo, los valores van de la mano con el liderazgo, ya que, deben reflejarse en el accionar de los docentes y crear equipos de apoyo entre compañeros de trabajo para fortalecer la sintonía, enarbolando la empatía con los objetivos planteados (Harvard Business Review, 2019).

Por lo antes expuesto, Vigotsky (1978) considera, al ser humano como un ser social por naturaleza, que vive en una continua interacción entre vínculos dialécticos; igualmente, Piaget (1969) afirma que el trabajo en equipo, desarrolla la independencia intelectual, genera empatía, organización, disciplina, pensando en función de una realidad compartida. En la misma línea, y de mayor envergadura, el trabajo colaborativo, abre situaciones interactivas de aprendizaje, se afianzan lazos de amistad, aumenta la autoestima, valores y competencias sociales (Coll et al., 1993; Díaz - Barriga y Hernández, 2002).

Por esta razón, el liderazgo es una peculiaridad primordial en el ámbito educativo, ya que propone una mejor comprensión de la dinámica de una institución, de manera colaborativa, primando el trabajo en equipo para cumplir metas en común. Desde este enfoque se plantea un liderazgo transformacional, el cual contribuya a una mejora de resultados en el proceso de enseñanza y aprendizaje de los discentes



(García-Martínez y Cerdas-Montano, 2020). Asimismo, se debe hacer énfasis en la mediación del docente y el acompañamiento continuo; además en la socialización, reflexión de los éxitos y dificultades alcanzadas para ver una realidad escolar, en la que posibilite la construcción de nuevos aprendizajes flexibles e innovadores que permita anclarse a las expectativas de los estudiantes, partiendo desde la intervención de la comunidad educativa, teniendo presente los cambios inherentes del entorno actual, es decir, aquí es donde debe hacer presencia la resiliencia pedagógica (Romero et al., 2020).

El liderazgo en el aula se contempla por el aprendizaje de los estudiantes en su trabajo de mayor complejidad, nitidez y claridad. Debido a esto, el liderazgo del maestro amerita el cultivo de habilidades enriquecedoras en los alumnos, empoderando sus capacidades y destrezas susceptibles de explotar. De la misma manera, un líder ocupa un rol transformador e inventor de nuevas prácticas educativas, ocasionando un dinamismo en grupos para que los estudiantes participen; así pues, profesar el liderazgo, tiene por su esencia, relacionarse con las personas, ya que no es solo como un recipiente estático, sino que fluctúa como un agente dinámico que asimila, anima, asesora y media en el aprendizaje, caracterizado por ser activo, variado y participativo (Gómez, 2017). En consecuencia, para un eficaz liderazgo educativo, debe existir un compromiso de trabajo en conjunto, poniendo en práctica valores como responsabilidad, confianza y ésta resulte una cohesión en toda la comunidad educativa (Pino y Pasmanik, 2021).

En definitiva, otra de las claves substanciales en una organización educativa se enfoca en un liderazgo inspirador, donde el rol del líder es, llevar a las personas a un lugar, en el cual no pensaban poder llegar por sí solas, es por ello que se necesita un trabajo dual, dispuesto a dar todo lo posible y con un deseo firme de sobrellevar cualquier adversidad. Las cualidades de este tipo de líder deben prestar atención a diversas situaciones, es decir, estar alerta, ser paciente, ser una persona constructora de confianza, ser generoso con los elogios grupales, recompensar al equipo en su conjunto; no individualmente, destacar los talentos, ser entusiasta y reconocer públicamente la dedicación del otro (Carnegie, 2019).



Finalmente, un líder debe tener buenas relaciones sociales con el grupo que labora, este puede ser con sus directivos, compañeros, docentes o estudiantes; así pues, el trabajo cooperativo y colaborativo ayuda a conseguir los objetivos planteados por la organización (Rodas y Pérez, 2021).

Realidad del liderazgo pedagógico en nuestro contexto

Hoy en día, la educación en el Ecuador amerita ser innovadora y estar sujetos a cambios constantes y continuos (Constitución de la República del Ecuador 2008, 2015). En este contexto el liderazgo transformacional educativo está en boga, pues se caracteriza por llevar una buena relación entre el líder y seguidores. De este modo, el liderazgo de un maestro debe caracterizarse con un perfil flexible, activo, individualizado, intercultural, práctico y participativo. Es necesario recalcar como esencia a la participación activa de todos, no solo el protagonismo del docente, es decir, se propone un espacio versátil y adaptable encaminado a situaciones con actividades colectivas, participativas y cooperativas; aquí el liderazgo puede tener protagonismo, comprendiendo que un salón, no sólo es un espacio físico, sino también social y emocional, donde convergen distintas personalidades, sentimientos y aspiraciones (Argos y Ezquerro, 2014).

Por lo antes dicho, Barba y Delgado (2021) expresan que, el liderazgo desde la gestión educativa en nuestro país, debe focalizarse en la motivación, con el objetivo de mejorar el trabajo laboral, en base a una actualización y formación de maestros, por ende, obtener mejores resultados en los estudiantes para así fomentar la calidad educativa, encaminando un liderazgo eficaz que se dirija en lo moral y ético, e incentive alcanzar objetivos individuales y comunes. Además, rediseñar la organización de la comunidad educativa, partiendo de un desarrollo personal de cada uno de los educadores; gestionando las prácticas de ambientes de trabajo, a la vez que se las supervisa y retroalimenta, buscando alcanzar el ideal transformacional en el sistema educativo. Siendo así, Cabrejos y Suárez (2019) demuestran que, dentro de nuestro marco educativo, desde la visión de un liderazgo transformacional; los líderes crean una mirada novedosa, coexisten en una misión basada en la comunicación y un vínculo estrecho con sus empleados, de manera que alcanzan una coherencia entre sus valores y creencias. Por consiguiente, una acción compartida debe reflejar, una motivación significativa institucional, a la vez que, una mayor productividad en los maestros. También se da realce a un liderazgo auténtico basado en la justicia y en la moral para ejercer una praxis social congruente con lo que se promulga y lo que se practica,



impulsando un ambiente ético, en donde se diversifique a la educación; este desarrollo de liderazgo auténtico se acerca a conocernos conscientemente, el saber manejar una introspección y una diafanidad interactiva de equidad entre el maestro y estudiantes, con el propósito de generar prácticas vivificantes (Unda y Lupano, 2020).

Obstáculos para emprender un liderazgo docente efectivo

Las brechas que obstaculizaron una eficacia en el liderazgo docente en los últimos dos años fueron reforzadas por la COVID 19, donde se evidenció una carencia de infraestructura, recursos tecnológicos, escasos materiales didácticos, insuficientes insumos de bioseguridad, por ende, se limitó roles y estrategias a líderes pedagógicos (Mena y Carmen, 2022). Ante lo expuesto, la tarea del docente hace que la dinámica del aula tenga mayor sentido, con el fin de salir de los reveses presentados y emprender un estilo de liderazgo adecuado en este contexto ambiguo.

Por otra parte, podemos encontrar distintas barreras que impiden un liderazgo eficaz como la falta de estrategias y oportunidades dentro de las instituciones; también la carencia de capacitaciones de los maestros con relación a la praxis del educador y educando de manera vertical, demostrando un distanciamiento en el proceso de enseñanza y aprendizaje (Maureira et al., 2019).

Así mismo, González et al. (2019) consideran un impedimento para una educación efectiva, el mantener creencias caducas sobre la diversidad en la escuela; en consecuencia, los resultados han sido la marginación y desigualdad entre los alumnos provocando segregación, deserción y exclusión, aspectos que se refieren a la pobreza del conocimiento, escasa formación de docentes en el ámbito a la diversidad, falta de metodologías activas, estrategias inclusivas y la insuficiencia de recursos. Esto impide un auténtico liderazgo, y la solución para mejorar la escuela persiguiendo el éxito en las prácticas educativas diversificadas que tienen como responsabilidad los educadores.

Para erradicar las dificultades en el quehacer de un liderazgo efectivo, se debe actuar en una calidad educativa que vislumbre a la diversidad, autoconocimiento, capacitación constante, habilidades para un futuro, equidad de género, diversidad; priorizando a las metas educativas que conduzcan hacia cuatro pilares: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a convivir juntos y aprender a ser (Vaillant y Rodríguez, 2018). De la misma manera, Palacios et al. (2020) afirman que, para alcanzar la calidad educativa, las instituciones deben efectuar diversas propuestas alternativas, con el propósito de



conseguir la eficacia a través de planes de mejoras en los distintos niveles de la educación como es la evaluación, encaminado a un proyecto de calidad integral.

El liderazgo desde una pedagogía humanizadora

Pensar en un liderazgo humanizador no es simplemente sujetarse a tareas, normas o acciones que conlleva la gestión de la comunidad educativa, sino focalizar a los seres humanos como piedra angular de dicha organización, quienes serán los que vayan sembrando y desarrollando cimientos sólidos para enfrentar un mundo vertiginoso. Por ello, se debe abrir las puertas a una humanización del liderazgo que considera la equidad y justicia como medidas paralelas de oportunidades para todos, y todas valorando la interculturalidad y diversidad desde varios ámbitos, y dentro de ellos a la educación. Así pues, en este marco se debe emplear el escucha activa para generar confianza, por ende, enseñar a escuchar, es enseñar a dialogar; esto significa interesarse por el otro, desarrollar la capacidad de empatía como un soporte emocional para no vivir en soledad. Quien tiene las cualidades de un líder humano mira, siente, ama, sueña de otra manera, no se sujeta al individualismo, sino a la cooperación mediante la participación desde un trabajo con el corazón (Bermejo y Martínez, 2012).

En la misma línea, las relaciones humanas en el liderazgo tienen como meollo a la comunicación y el contacto con otras personas, en un aprendiendo a convivir juntos para comprender al otro, empleando valores, aceptación y apreciación de la diversidad, en un valor e interés genuino por el prójimo (Cadena, 2018). Además, es necesario considerar que el maestro como prototipo tiene la capacidad de influir en sus estudiantes para que logren metas u objetivos, es quien guía hacia un propósito en común. Por esto, un gran líder es quien produce transformaciones partiendo desde una realidad en el aula para poder así cambiar su entorno, los cuales se reflejarán en los resultados que se plantearon como objetivos a cumplir, de tal modo que un liderazgo humanista no es coercitivo, no oprime al otro, más bien es alternativo, se enfoca en una gestión educativa, buscando un camino de mediación y de enriquecimiento mutuo (Rojas et al., 2020). Lo antes expresado, nos conduce a una visión de educación humanizadora, en la cual prime la vida y la paz a favor de la justicia social, educando para la resolución de conflictos y en contra de todo tipo de violencia. Educar para enseñar a pensar por sí mismos, es decir, conducir a una democratización del conocimiento, con el fin, de desarrollar un pensamiento crítico y autonomía para la participación activa e independiente, apegada a los principios de los derechos humanos, donde



los maestros sean reflexivos sobre la práctica educativa que ejercen, en un proceso de conciencia moral, partiendo de la mediación con sus estudiantes (González, 2013). En efecto, desde un liderazgo humanizador, el maestro que enseña amorosamente es un pilar en el cual se sustenta la transformación, es decir, quien ama enseñar, siempre va a sentir una satisfacción y necesidad de innovar sus prácticas de enseñanza, ya que tiende a una asimilación de conocimiento que aporte una ventaja diferencial a sus aprendices, tanto dentro como fuera de la escuela. En este sentido, sobresale uno de los valores como la humildad del maestro para aprender diariamente, bajo una perspectiva enseñanza - aprendizaje, donde este deba ser: flexible, abierto a críticas, que se respeta a sí mismo, cultivando asiduamente tanto su mente como su cuerpo, teniendo presente que el alumno será influenciado más que con sus discursos o sentencias, sería con su vivo ejemplo (Kohan, 2020).

Otro elemento relevante, es la congruencia entre la teoría y la praxis con la convicción de un aprendizaje para la vida, en el cual, el discente aprende haciendo, teniendo presente que estos deben emprender un trabajo investigativo ligado a los cambios estructurales de una sociedad globalizada y opresiva, entendiendo a la educación como un acto interdisciplinario político, epistemológico y creador inherente en el desarrollo del estudiante. Además, de poner en práctica cualidades de mucha envergadura por parte del maestro, como la amorosidad al interactuar con sus alumnos abriendo espacios dialógicos de procesos de escuchar activamente, comprendiendo al otro. Ésta es la esencia de una pedagogía humanizadora que establece una relación horizontal, enriqueciéndose de valores como la humildad, esperanza, confianza, respeto a los saberes de los estudiantes, reflexión crítica sobre la práctica docente y una conciencia de inacabamiento, puesto que todo ser humano es un sujeto cultural, histórico e inconcluso, ya que está en constante aprendizaje cada día (Elisalde, 2020; Escobar, 2012; Freire, 1970; 1976; 2010).

Estado del Arte

En ciertas regiones de Latinoamérica, precisamente en Puerto Rico, se evidenció una relación significativa entre el estilo de liderazgo del director con la motivación de los maestros y maestras de la generación millennials (Hernández, 2021); Por otro lado, según Yangali y Torres (2020) determinaron, la correlación entre la percepción del liderazgo directivo y el aprendizaje estudiantil en instituciones educativas de Perú. En la misma localidad, investigaron la influencia de la gestión educativa y liderazgo



pedagógico de los directivos en el desempeño docente (Hidalgo y Orbegozo, 2019). De la misma manera, en Chile, se dio una aproximación teórica del liderazgo transformacional desde la perspectiva de la pedagogía humanista, esta brindó una alternativa a la educación superior en la búsqueda de nuevas maneras de formar a un ciudadano integral, ético, consciente y comprometido con su realidad social (Rojas et al., 2020). En el mismo lugar, Leiva- Guerrero y Vásquez (2019) observaron que, existe una presencia fluctuante y discrepancia entre los docentes y modelos de acompañamiento docente. Por su parte, en España, un estudio demostró que, existen diferencias en la evidencia percibida de las dimensiones del liderazgo entre agentes, con puntuaciones más altas para directores y jefes de estudios en comparación a la del profesorado (González et al., 2020); en la misma línea, Llorent-Bedmar et al. (2017) afirman que, la mayoría de los directores investigados ejercen buenas prácticas de liderazgo pedagógico, pero sigue preponderando la mala entendida libertad de cátedra y el individualismo en las prácticas docentes en contextos desfavorecidos.

Finalmente, Jaramillo y Troya (2019) realizaron un estudio sobre, el impacto o modelo de liderazgo pedagógico en las Comunidades de Aprendizaje en Ecuador, encontrando que los estudiantes han transformado sus aulas en ambientes de aprendizaje; directivos y docentes han convertido bodegas en bibliotecas y zonas para sus Tertulias Pedagógicas. En el mismo lugar, Wahab et al. (2019), mostraron la existencia de una relación significativa entre la práctica de liderazgo de instrucción del director y el desempeño de los maestros.

METODOLOGÍA

Diseño

La metodología de esta investigación, fue de tipo cualitativa, puesto que manifiesta una forma activa entre los hechos y su interpretación; siendo flexible, ya que, se realiza de una manera cíclica, susceptible de llevar una modificación en cualquier fase. Por lo cual, en esta indagación, la muestra, la recolección y el análisis, transitan de manera sincrónica, encaminado a una exploración de lo particular a lo general; comprendiendo y excavando la perspectiva de las personas a investigar (Guerrero, 2016; Hernández - Sampieri et al., 2014). Además, este estudio, se vale desde un enfoque exploratorio, pues su propósito es, examinar un asunto o problema con muchas incertidumbres o fenómenos desconocidos, con el fin de adquirir información de un contexto particular (Hernández - Sampieri et al., 2014). En la misma línea,



se direcciona en una investigación descriptiva, ya que se reseñan características relevantes de un fenómeno de estudio, y es la base para otras investigaciones (Bernal, 2010). Para terminar, el método aplicado fue la investigación – acción, que tiene una característica cíclica, como una especie de espiral, de autorreflexión que se adentra en un análisis y revisión del problema con el propósito de mejorar cualquier situación. Durante este análisis se pone en praxis la interacción con nuevas personas, cuya finalidad persigue la mejora personal para convertir a la sociedad de un modo colaborativo (Latorre, 2015).

Participantes

Los participantes de este estudio fueron 17 docentes de la Unidad Educativa “Nuestra Familia” ubicada en la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay, quienes pertenecen al nivel de preparatoria, básica elemental, básica media, básica superior y bachillerato en las distintas asignaturas que se desenvuelven; Esta población fue seleccionada con base al juicio del investigador. Tal como se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1 Características de los participantes

| Variables | % |
|----------------------------|------|
| Sexo | |
| Masculino | 29,4 |
| Femenino | 70,6 |
| Nivel | |
| Inicial | 17,7 |
| EGB | 58,8 |
| BGU | 23,5 |
| Formación Académico | |
| Tercer Nivel | 88,2 |
| Cuarto Nivel | 11,8 |
| Años de experiencia | |
| 1 – 5 | 35,3 |
| 6 – 10 | 23,5 |
| 11 – 15 | 17,6 |
| 15 – 20 | 17,6 |
| Más de 20 | 6 |

Nota: Esta tabla muestra las características de la población que participó en el proceso de investigación.
Fuente: Autoría propia



Consideraciones Éticas

Los integrantes de este estudio firmaron un consentimiento informado y se les entregó una copia de la misma. Las técnicas aplicadas fueron registradas de manera anónima, así pues, la técnica de la observación fue examinada mediante una lista de cotejo, la segunda técnica de la entrevista, fue grabada en audio, las frases incompletas fueron empleadas con una guía de preguntas en una hoja y la tercera técnica de grupos focales fue analizada en audio y video, las cuales fueron transcritas para un posterior análisis. La investigación fue de carácter reservado, cuidando la identidad de los participantes.

Es necesario recalcar que las herramientas de recolección de datos fueron previamente revisadas y validadas por dos expertos en el área cualitativa.

Procedimiento

Para una mejor comprensión de los lectores, el presente estudio se ha realizado mediante fases, mismas que se describen en las siguientes líneas.

Fase 1: Evaluación de la percepción de los docentes sobre el liderazgo de la Unidad Educativa Nuestra Familia

Para evaluar la percepción de los docentes con respecto al liderazgo, se planificó un cronograma para la recolección de datos mediante instrumentos como: diario de campo, entrevistas y grupos focales, mismos que se realizaron de manera presencial.

Fase 2: Análisis de la información recolectada en la fase 1

Una vez terminadas las observaciones, las entrevistas y grupos focales, se procedió a realizar el respectivo análisis.

Fase 3: Diseño e implementación de la propuesta

Con los resultados de la fase 2, se diseñó una propuesta, con el fin de cubrir las necesidades encontradas en las fases anteriores; posteriormente, se aplicó un plan de acción. En este punto es necesario reiterar que previo a la aplicación, la propuesta fue validada por un grupo de expertos en la temática.



Fase 4: Evaluación de la implementación de la propuesta

Una vez implementada la propuesta, se procedió a realizar la respectiva evaluación, mediante un grupo focal.

Técnicas de recolección de la información

Para un mejor hilo conductor del lector, este apartado también se desarrolló siguiendo las fases descritas en los apartados anteriores.

Fase 1: Evaluación de la percepción de los docentes sobre el liderazgo de la Unidad Educativa Nuestra Familia

La observación estructurada: De manera preliminar se aplicó la observación estructurada. Aquí el investigador define con claridad y delimita las conductas que van a ser observadas para luego ser registradas, además que es adecuada para dar detalles de las personas a observar; así pues, se empleó la técnica del muestreo no probabilístico, específicamente el muestreo por juicio, que busca obtener un modelo de elementos convenientes; la población fue seleccionada con base en el juicio del investigador, quien elige los elementos que incluirán en la muestra porque considera que son importantes para dicho estudio (Malhotra, 2008). Ante lo expresado, se consideró para la aplicación de la técnica, la participación de los docentes de la Unidad Educativa Nuestra Familia, que estuvieron en el lugar, tiempo y momento adecuado, es decir, primó la comodidad de los participantes. El instrumento que coadyuvó para esta técnica fue el diario de campo, que se considera una herramienta versátil usada por los investigadores con el fin de llevar distintas anotaciones al momento de ejecutar el trabajo de campo (Hernández-Sampieri, 2018).

La entrevista semiestructurada: En la entrevista semiestructurada estuvieron inmersas las técnicas facilitadoras y proyectivas, como las frases o historias incompletas desde un enfoque del Insights; que reveló las formas de pensar, sentir y actuar con una mirada del conocimiento profundo y psicológico. Esto permitió involucrar los valores, creencias, actitudes, motivos, expectativas y deseos de los participantes. Con ello, se trató de excavar en las emociones y sentimientos más recónditos, en aquellos pensamientos no confesados mediante un clima de libertad y confianza (Quiñones, 2014). La técnica para este instrumento fue la guía de entrevista que se conformó por 27 preguntas, mismas que fueron validadas por un experto.



Los grupos focales: Por su parte, para llevar a cabo los grupos focales se aplicó la entrevista semiestructurada, en donde el investigador propone una variedad de temas que fueron trabajados en el transcurso de la entrevista de una forma interactiva jugando deliberadamente sobre el orden de la presentación de los temas y la manera de manifestar la interrogante. Otra característica del grupo focal, se basa en una especie de entrevista abierta o de profundidad, donde todos dan una opinión grupal en base a un intercambio de criterios sobre la discusión de un tema (Batthyány y Cabrera, 2011). Por lo tanto, la guía del grupo focal estuvo conformada por nueve preguntas, validadas también previamente por un experto.

Fase 2: Análisis de la información recolectada en la fase 1

En esta fase se empleó un cuadro de categorías de análisis.

Fase 3: Diseño e implementación de la propuesta

En esta fase se ejecutó un plan de acción.

Fase 4: Evaluación de la implementación de la propuesta

El instrumento utilizado fue el grupo focal, que se caracteriza o define como un espacio de discusión abierta que permite dialogar sobre un tema específico, compartido y vivido por medio de experiencias comunes (Hernández-Sampieri, 2018). La guía del grupo focal empleado para este estudio, estuvo compuesto por tres preguntas, mismas que pasaron por el respectivo proceso de validación de expertos en la temática.

RESULTADOS

Fase 1: Evaluación de la percepción de los docentes sobre el liderazgo de la Unidad Educativa Nuestra Familia; y Fase 2: Análisis de la información recolectada en la fase 1.

Para el análisis de la información recolectada en esta fase, se realizaron tres codificaciones (Hernández-Sampieri, 2018):

1. Codificación abierta: Lectura minuciosa de las transcripciones para identificar la información saturada y que pueda agruparse en una sola categoría.
2. Codificación axial: Hallar categorías significativas para cada código y realizar una primera categorización.
3. Codificación selectiva: Delimitar las categorías centrales para cada código que expliquen el



fenómeno de análisis. Las categorías obtenidas con los respectivos resultados, se muestran en la Tabla 2.

Tabla 2 Resultados de la fase 1

| Relación interpersonal (docente- estudiantes) | Relación intrapersonal | Relación interpersonal (docentes – docentes) |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Se puede vislumbrar que los maestros demostraron en gran parte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Motivación, atención, paciencia, presencia constante, interacción dialógica, escucha activa, manejo del grupo en relación a la disciplina. • Falta de creatividad, alegría, entusiasmo y ejecución del trabajo colaborativo. • Manejo de un liderazgo espontáneo, carismático, democrático y humanista. • Afabilidad al enseñar y humildad del educador. • Dominio de los conocimientos. | <p>Los resultados reflejaron que los docentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Saben manejar sus emociones. • Son competentes con sus relaciones laborales. • Resuelven problemas en cualquier situación. • Fomentan valores como la empatía y el respeto. • Tienen aspiraciones, metas y un pensamiento de capacitación constante. • Vocación para enseñar. | <p>Los resultados mostraron que los educadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Son personas colaboradoras, entusiastas, empáticas, sinceras, responsables, amigables y respetuosas. • Trabajan colaborativamente, en el ambiente laboral. • Practican la humildad al aceptar comentarios y sugerencias entre compañeros. • Consideran que una capacitación debe ser organizada, planificada y anticipada. |

Nota: Esta tabla muestra el análisis de la información en la fase 1.

Fuente: Autoría propia

Los resultados encontrados en esta primera fase, han demostrado que los docentes se encuentran motivados al momento de ejercer su labor docente, también se caracterizan como profesores empáticos, pacientes y entusiastas; brindando un seguimiento continuo a cada uno de los estudiantes, son flexibles con una gran habilidad para la resolución de problemas, autogestión y autocontrol; además, son apasionados por la docencia y enseñan con el corazón, es decir, está latente el manejo de la inteligencia emocional; así mismo, se definen por tener una escucha activa, con valores y afecto, en un ambiente institucional amigable y de confianza, destacando la inmersión en procesos de aprendizaje continuo.

Sin embargo, se revela que les hace falta trabajar de manera intencional, dentro de las aulas, a su vez también fomentar el desarrollo de la creatividad en sus estudiantes; usar una mayor cantidad de estrategias para trabajar las emociones y generar actividades que conlleven trabajo colaborativo de calidad.

Con lo antes mencionado, se puede dar a conocer que los docentes de la Unidad Educativa Nuestra



Familia, cumplen con varias características de tipos de liderazgo, visto desde el ámbito humanístico; por otro lado, existe una carencia del trabajo colaborativo, empleo de cualidades de un líder, como la motivación, creatividad, optimismo y alegría dentro de las prácticas educativas.

Fase 3: Diseño e implementación de la propuesta

El resultado de esta fase es el diseño de la propuesta y la implementación de la misma que se describe a continuación:

La propuesta de intervención se basó de acuerdo a los resultados obtenidos en la primera fase, esta comprendió de tres talleres, cuya finalidad perseguían los siguientes objetivos: El primero, implementar cualidades necesarias que tiene que manejar un buen líder educativo; el segundo, ejecutar trabajos en equipos en los procesos de enseñanza y aprendizaje para mejorar el ambiente escolar y la creatividad; y el tercero, reforzar una pedagogía humanizadora en base al amor a enseñar.

Para el procedimiento de los talleres se les entregó a los 17 participantes un tríptico explicando el día, lugar, hora y los objetivos que se llevarían a cabo. A su vez, se informó las directrices a los participantes con una semana de antelación, para que los maestros puedan organizarse con sus actividades y pudieran asistir el 100%.

Los talleres fueron emprendidos los días lunes 23, jueves 26 y lunes 30 de enero del presente año, con una duración de 40 a 60 minutos, donde hubo la participación y asistencia completa de los 17 participantes.

Fase 4: Evaluación de la implementación de la propuesta

Los resultados del grupo focal utilizado para la evaluación de la implementación de la propuesta se muestran a continuación en la Tabla 3.

Es importante mencionar que se exponen, únicamente los resultados según cada una de las tres preguntas de la guía del grupo focal.



Tabla 3 Resultados de la intervención de la propuesta

| Pregunta 1 ¿Qué sabían sobre las cualidades de un líder, trabajo colaborativo y pedagogía humanizadora?: | Pregunta 2 ¿Qué aprendieron sobre las cualidades de un líder, trabajo colaborativo y pedagogía humanizadora?: | Pregunta 3 ¿Cómo van aplicar en los procesos de enseñanza y aprendizaje lo discutido en los talleres?: |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Los resultados reflejaron que los maestros:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desconocían las cualidades de un líder como la alegría, la creatividad, motivación, optimismo y tipos de liderazgo. ▪ Consideraban algunos que no eran líderes. ▪ Ignoraban algunos la importancia del trabajo colaborativo, en cambio otros daban la relevancia pertinente en sus clases. ▪ Manejaban de manera inconsciente la pedagogía humanizadora, primando la parte afectiva del estudiante como alguien que siente y cuenta con experiencias de aprendizajes previos, al tiempo que el maestro simplemente acompaña. | <p>Los resultados se apreciaron en:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Dar importancia a la práctica de cualidades de un líder dentro de los procesos de enseñanza – aprendizaje, favoreciendo así, espacios de aprendizaje agradables y satisfactorios. ▪ Manejar una conciencia crítica y moral en las prácticas educativas. ▪ Emplear el trabajo colaborativo en las clases, pues desarrolla habilidades de resolución de problemas, pensamiento crítico, comunicación, fomenta la interacción social con el fin de una praxis para la vida. ▪ Fortalecer la parte humana en los procesos de enseñanza - aprendizaje, valorando al alumno desde el punto de vista humanizador, equilibrando el aspecto académico como afectivo. ▪ Practicar la inteligencia emocional, para estar en sintonía con los estudiantes y con las personas que se interactúa en la comunidad educativa. | <p>Los resultados revelaron:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Reforzar el trabajo colaborativo para el desarrollo de capacidades y aptitudes en las diversas materias, con el fin de mantener un ambiente activo. ▪ Manejar un liderazgo humanizador en base a valores que ayuden para la vida en diferentes contextos. ▪ Escuchar activamente para mejorar lazos de confianza y afectividad. ▪ Ser autodidactas y estar prestos a capacitaciones constantes, pues somos seres de aprendizaje. ▪ Empezar la pedagogía humanizadora, puesto que, refleja una conexión con la inteligencia emocional, y ésta a la vez permite un aprendizaje significativo e interesante para el alumno. |

Nota: Esta tabla muestra el análisis del grupo focal después de la intervención.

Fuente: Autoría propia

Los maestros consideraron que los talleres impartidos sobre las cualidades de un líder, trabajo colaborativo y pedagogía humanizadora, fueron en función a enriquecer y concientizar la praxis



educativa, que se emprende cada día en los salones de clase. Así pues, priorizan la parte afectiva, el manejo de la empatía, escuchar activamente, valores como la ética y la moral, el interés del estudiante en su forma integral; no solo como un sujeto, sino como un ser humano que siente y piensa, valorando sus aprendizajes. Por consiguiente, todos sabían trabajar con varios de estos lineamientos impartidos en las charlas, evidenciando el manejo de la inteligencia emocional y un liderazgo humanizador.

Por otra parte, se dio importancia al trabajo colaborativo mediante un taller participativo, orientado desde interrogantes tales como: ¿por qué y para qué proponemos el trabajo colaborativo en la escuela?; esto dio a conocer el sentido y el valor del trabajo colaborativo para el presente y futuro de los alumnos, explicando los beneficios y ventajas que resultan en los procesos de enseñanza – aprendizaje, y por ende en el aspecto social de la persona, favoreciendo el desarrollo de habilidades y destrezas, para enfrentar un futuro en el ámbito profesional del ser humano.

Finalmente, los participantes enfatizaron necesario trabajar en sus clases, desde un enfoque de liderazgo humanizador, siendo líderes motivadores, optimistas, alegres, creativos en una relación dialógica horizontal, nutrida de humildad, esperanza y confianza, atendiendo individualmente a los alumnos, manejando la inteligencia emocional en distintas situaciones que se presenten, ejecutando el trabajo colaborativo; siendo conscientes, que todo esto ayudará a, desarrollar habilidades del pensamiento crítico y comunicativo, fomentando el compromiso; mejorando el ambiente del aula en un clima positivo, estrechando y fortaleciendo vínculos afectivos entre los actores educativos maestro – alumno.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

El objetivo del presente estudio fue caracterizar el liderazgo pedagógico de los docentes de la Unidad Educativa Nuestra Familia, desde una visión humanizadora. Al respecto, es de suma importancia, en el sistema educativo conocer las características de liderazgo que posee un docente, ya que interviene en la invención de una cultura de aprendizaje escolar, y ésta a la vez fomenta un aprendizaje social (Lieberman y Miller, 2004). De este modo, la gestión y el liderazgo educativo tienen una estrecha vinculación puesto que cuantiosos informes demuestran que los alcances en la calidad de la educación tienen que ver con la influencia que ejerce el docente en los procesos de enseñanza y aprendizaje (Wenner y Campbell, 2016).

Además, es sustancial recordar que este estudio se lo realizó desde una mirada humanista, la cual refiere



la importancia del trabajo colaborativo desde un perfil ético; basado en valores que vaya más allá del materialismo, es decir, se centra en el valor del ser humano, el manejo de la inteligencia emocional y la responsabilidad del maestro para guiar a sus estudiantes, preparándolos para la vida (Aguilar y Alonso, 2015). De forma similar, Rojas et al. (2020) afirman que, desde el enfoque humanista en el ámbito de la educación, se le concibe al discente como un sujeto libre, disciplinado, consciente, ético, integral; capaz de transformar su entorno social, con la capacidad de cumplir objetivos para llegar a una autorrealización. Por ello, se pretende el desarrollo de capacidades y destrezas para enfrentar un mundo globalizado.

Con respecto a los resultados obtenidos en la fase diagnóstica, se encontró que los docentes se enmarcan mayormente dentro del espectro humanista, pues consideran la parte emocional del alumno y se encuentran motivados al momento de ejercer la docencia, por esta razón, Vidal et al. (2010), afirman que, la motivación es un componente fundamental y multifacético, que maneja el maestro al desarrollar el interés y entusiasmo de las acciones diarias dentro del proceso de enseñanza y aprendizaje, desde un marco con altos niveles de motivación en los estudiantes. A su vez, el tener un trabajo estable, un clima favorable, aplicar la colaboración, emprender una capacitación constante, perseguir una autorrealización y ejercer una vocación para enseñar; son aspectos también encontrados en este estudio. Los docentes también manifestaron ser empáticos, en este contexto, Moreto et al. (2014), mencionan que, la empatía es una de las cualidades del enfoque humanista más relevante, puesto que, este valor debe ser trabajado con el ejemplo, es decir, activando las neuronas espejos de los docentes para construir emociones y habilidades como la comprensión y perspicacia. Con estas prácticas se pretende evitar el desgaste de la empatía, y propiciar el hábito de este gran valor, buscando alcanzar el desarrollo de la madurez afectiva. Además, en el nivel educativo, la empatía permite manejar relaciones óptimas interpersonales entre el maestro y el alumno propiciando resultados en una interacción humana y comprensible, capaz de comprender y participar en estados emocionales en común, en base a una comunicación asertiva, en pocas palabras, aplicando la inteligencia emocional (Vital et al., 2020).



Por otra parte, se halló que los docentes brindan seguimiento continuo a sus estudiantes, en este escenario es clave recordar que, para tener una calidad de gestión educativa se debe trabajar en el acompañamiento de los discentes, para generar una transformación escolar, en la cual los alumnos sean seres activos con una mentalidad y acción de cambio social (Brasó y Arderiu, 2019). De igual manera consideran, Calderón y Tapia (2016) que el acompañamiento docente es una de las características de la praxis de la educación de calidad en nuestra era. Otra particularidad de los maestros, fue la facilidad para la resolución de problemas, por ello, Riquelme et al. (2022), afirman que un líder transformacional es aquel que sabe salir o encuentra una respuesta a un problema, evitando posibles riesgos, fomentando una cultura colaborativa. A su vez, este líder debe escuchar activamente, en un rol de facilitador para despertar la parte crítica de los educandos, aquí el profesor juega un rol fundamental con su astucia para interconectar con el alumno (Amar, 2020).

Los integrantes de este estudio también se identificaron con la capacidad de emprender la autogestión en la institución, este aspecto es sustancial en el liderazgo, pues desde esta visión el líder debe manejar una conciencia social favorable para determinar las necesidades individuales y colectivas de la comunidad educativa, impulsando la colaboración de todos para transformar una realidad (Pérez, 2012). En este mismo contexto, los maestros mencionaron que su pasión es enseñar y que su actividad la hacen con el corazón. Ante lo expresado, la pedagogía humanista se interrelaciona con la inteligencia emocional, ya que, la enseñanza y el aprendizaje implica una comprensión emocional hacia el otro. Esto quiere decir, que un docente debe ejercer bien sus emociones, pues estas transmiten a sus estudiantes, es un ejemplo emocional para facilitar el conocimiento y hacer un aprendizaje significativo, además de generar un clima cálido y favorable en el aula, con el fin de desarrollar habilidades emocionales, y lograr resultados óptimos en lo académico (Extremera et al., 2016).

Al mismo tiempo, los integrantes expresaron estar en procesos de un aprendizaje continuo. Este eje en la educación es crucial, puesto que la excelencia del sistema educativo depende de la calidad de los maestros, y por ende en el desempeño de los alumnos. Así pues, la formación continua de los docentes implica expandir habilidades y destrezas en el desarrollo congruente y consciente, con el fin de lograr un crecimiento integral, autónomo, comprensible, reflexivo, crítico y contextualizado a su entorno; afianzando los procesos de aprendizaje para ser más prácticos y dialógicos, dando resultados para



enfrentar a una sociedad del conocimiento del siglo XXI (Rodríguez et al., 2021).

Por otro lado, los participantes destacaron que les hace falta trabajar de manera intencional dentro de las aulas, en el desarrollo de la creatividad y el trabajo colaborativo de calidad. En este sentido, Carvalho et al. (2021) refieren que, el empleo de la creatividad en situaciones escolares estimula el desarrollo del pensamiento crítico, reflexivo, abstracto; habilidades activas: como la perseverancia pues, fomenta el análisis de problemas de la vida cotidiana, dinamiza la cooperación entre pares. Por lo cual, el docente debe conocer de estrategias y metodologías para activar la creatividad, pues tiene que trabajar primero desde las emociones y sentimientos, brindando un clima favorable en el aula ya que, este es el impulsor creativo para obtener respuestas diferentes de los alumnos. Al mismo tiempo, Aparicio y Sepúlveda (2019) alegan que, el trabajo colaborativo persigue un propósito con los otros, esto posibilita un aprendizaje colectivo, fortaleciendo las relaciones interpersonales, y la interconexión de saberes con competencias hasta llegar a una finalidad eficaz.

Es relevante reafirmar que los talleres ofrecidos se desarrollaron con el propósito de generar un proceso reflexivo, consecuente, dirigido en busca de una transformación, de esta manera, la evaluación de la propuesta implica una actuación consciente y responsable con una calidad de la praxis docente (Marcelín, 2023).

En conclusión, el presente artículo ha evidenciado que los maestros manejan un estilo con tendencia mayormente hacia el liderazgo humanizador, pues sus cualidades más sobresalientes son: humildad, congruencia, responsabilidad, asertividad, confianza, comunicación y conciencia moral. Sin embargo, es necesario rescatar algunos aspectos claves de acuerdo al contexto educativo, tomando como referencia la personalidad de cada estudiante pensando desde las inteligencias múltiples; una de las cuales es la creatividad, pues ha sido abordada en un nivel bajo en este estudio, siendo esta capacidad el ápice para el crecimiento del pensamiento crítico y abstracto. En consecuencia, a lo anterior, se persigue un liderazgo transformacional que contribuya a una mejora del proceso de enseñanza y aprendizaje con un modelo flexible, dialógico, en una relación bidireccional, en un plano horizontal con ausencia de jerarquías.

De este modo, un docente emocionalmente inteligente sabe gestionar sus emociones y la de los demás, permitiendo alcanzar un liderazgo inspirador y resonante; generando emociones y situaciones positivas



en el contexto del estudiante, en un ambiente de energía positiva que abre un abanico de confianza, empatía, conciencia y una conexión para lograr una meta en común. Por consiguiente, es imprescindible el manejo del trabajo colaborativo ya que impulsa la interacción social, despierta la escucha activa, promueve valores, mejora las habilidades del pensamiento crítico y contribuye al desarrollo de relaciones interpersonales.

Finalmente, un maestro líder desde la visión humanista enseña desde el ejemplo, pues, es el prototipo para sus estudiantes aspirando un enriquecimiento mutuo con una mirada de aprendizaje para la vida, en una estrecha relación dialógica y empírica. Donde el fin es formar personas críticas, democráticas, integrales con valores éticos y morales para asegurar un correcto desenvolvimiento en la sociedad actual.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar, M., y Alonso, E. (2015). El liderazgo humanista ético en las organizaciones. *Ilustro*, 6,7-20. doi: <https://revistas.ucsp.edu.pe/index.php/illustro/article/view/1244>
- Amar, V. (2020). Ideas sobre la pedagogía de la seducción en el profesorado universitario. *Revista Educación*, 44(2),450-465. doi: <https://doi.org/10.15517/revedu.v44i2.39535>
- Aparicio, C., y Sepúlveda, F. (2019). Trabajo colaborativo docente: Nuevas perspectivas para el desarrollo docente. *Revista Psicología Escolar y Educacional*, 23, 1 - 7. doi: <https://doi.org/10.1590/2175-35392019017926>
- Argos, J., y Ezquerro, P. (2014). *Liderazgo y educación*. Publican. <https://elibro.net/es/ereader/uazuay/55383>
- Agrela Rodrigues, F. de A., Luíza Oliveira Zappalá, Avila, E., & Gonçalves de Carvalho, L. F. (2024). Possíveis razões para o "d-lay" específico em pessoas de alto QI. *Revista Veritas De Difusão Científica*, 5(1), 24–38. <https://doi.org/10.61616/rvdc.v5i1.53>
- Batthyány, K., y Cabrera, M. (2011). *Metodología de la investigación en Ciencias Sociales*. Comisión sectorial de enseñanza. <https://acortar.link/Pv9qUC>
- Barba, L., y Delgado, K. (2021). Gestión escolar y liderazgo del directivo: Aporte para la calidad educativa. *Educare*, 25(1), 284-309. <https://revistas.investigacion-upelipb.com/index.php/educare/article/view/1462/1399>



- Bermejo, J., y Martínez, A. (2012). *Humanizar el liderazgo*. Desclée de Brouwer.
<https://elibro.net/es/ereader/uazuay/48007>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación: administración, economía y ciencias sociales*. PEARSON EDUCACIÓN.
- Brasó, J., y Arderiu, A. (2019). Herramientas tecnológicas para el seguimiento del alumnado en la FP dual. *Revista Practicum*, 4(2), 77 - 94. doi:
<https://doi.org/10.24310/RevPracticumrep.v4i2.7805>
- Bautista-Díaz, M. L., Hickman Rodríguez, H., Cepeda Islas, M. L., & Bernardino Miranda, D. J. (2024). Lectura, escritura y oralidad en la educación superior. *Emergentes - Revista Científica*, 4(1), 218–240. <https://doi.org/10.60112/erc.v4i1.105>
- Cabrejos, R., y Suarez, E. (2019). Liderazgo transformacional y productividad en los docentes de la escuela fiscal Antonio José de Sucre de la provincia de Guayas - Ecuador. *Ciencia y Desarrollo*, 22(3), 37-47. doi: <http://dx.doi.org/10.21503/cyd.v22i3.1792> -- art 5
- Cadena, A. (2018). *El camino hacia el liderazgo*. Éxodo.
<https://elibro.net/es/ereader/uazuay/155505?page=38>
- Calderón, E., y Tapia, M. (2016). Sistemas para el apoyo, seguimiento y evaluación de las competencias comunicativas. *Revista mexicana de investigación educativa*, 21(69),411435.
https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-6662016000200411&lang=es
- Carnegie. (2019). *Maestría en liderazgo*. Penguin Random House Grupo.
- Carvalho, T., Fleith, D., y Almeida, L. (2021). Desarrollo del pensamiento creativo en el ámbito educativo. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 17(1), 164 - 187. doi: <https://doi.org/10.17151/rlee.2021.17.1.9>
- Coll, C., Martín, E., Mauri, T., Miras, M., Onrubia, J., Solé, I., y Zabala, A. (1993). *El constructivismo en el aula*. Graó.
- Constitución de la República del Ecuador 2008. (2015). *Sección quinta; Educación*. Lexis.



- Cabrera Loayza , K. V. (2024). Transformando la Educación Básica: Retos y Perspectivas de la Inteligencia Artificial . *Revista Científica De Salud Y Desarrollo Humano*, 5(2), 01–17.
<https://doi.org/10.61368/r.s.d.h.v5i2.113>
- Darder, A. (2015). *Freire y educación*. Morata. <https://elibro.net/es/ereader/uazuay/116191>
- Díaz - Barriga, F., y Hernández, G. (2002). *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo: una interpretación constructivista*. McGraw - Hill Interamericana.
- Da Silva Santos , F., & López Vargas , R. (2020). Efecto del Estrés en la Función Inmune en Pacientes con Enfermedades Autoinmunes: una Revisión de Estudios Latinoamericanos. *Revista Científica De Salud Y Desarrollo Humano*, 1(1), 46–59. <https://doi.org/10.61368/r.s.d.h.v1i1.9>
- Elisalde, R. (2020). *Paulo Freire: Educación popular, estado y movimientos sociales*. Biblos.
<https://elibro.net/es/ereader/uazuay/139748>
- Escobar, N. (2012). *Pedagogía erótica: Paulo Freire y El Ezln*. El autor.
- Extremera, N., Rey, L., y Peña, M. (2016). Educadores de corazón: Inteligencia emocional como elemento clave en la labor docente. *Revista Padres y Maestros*, 1(368), 65 - 72. doi: pym.i368.y2016.011
- Flores-Fahara, M., Bailey-Moreno, J., y Torres-Arcadia, C. (2021). Liderazgo docente en comunidades profesionales de aprendizaje. *Revista Electrónica Educare*, 25(1), 55-76. <https://doi.org/10.15359/ree.25-1.4>
- Freire, P. (1970). *Pedagogía del oprimido*. Siglo XXI. Freire, P. (1976). *Educación y cambio*. GALERNA.
- Freire, P. (2010). *Cartas a quien pretende enseñar*. Siglo veintiuno.
- Fernández C., F. (2024). Determinación De Erodabilidad En Áreas De Influencia Cuenca Poopo Región Andina De Bolivia. *Horizonte Académico*, 4(4), 63–78. Recuperado a partir de <https://horizonteacademico.org/index.php/horizonte/article/view/19>
- García-Martínez, A., y Cerdas-Montano, V. (2020). Estilos de liderazgo en centros educativos de Heredia: un estudio comparativo entre el colectivo directivo y. *Innovaciones educativas*, 22(33), 15-30. doi: <https://doi.org/10.22458/ie.v22i33.3081>
- Gardner, H., y Laskin, E. (1998). *Mentes líderes: Una anatomía del liderazgo*. Paidós. Gómez, J.(2017).



Liderazgo educacional. Academia Universitaria.

<https://elibro.net/es/ereader/uazuay/151748?page=46>

Goleman, D., Boyatzis, R., y Mckee. (2015). *El líder resonante crea más*. Random House Mondadori

Goleman, D., Mckee, A., David, S., y Gallo, A. (2021). *Inteligencia emocional*. Reverté. González, E. (2013). *Elementos para una pedagogía emergente. La formación normalista. Hacia una educación humanizadora*. Plaza y Valdés.

<https://elibro.net/es/ereader/uazuay/39147?page=113>

González, F., Martín, E., y Poy, R. (2019). Educación inclusiva: Barreras y facilitadores para su desarrollo. Análisis de la percepción del profesorado. *Revista del currículum y formación del profesorado*, 23(1), 138-414. doi:10.30827/profesorado. v23i1.9153

González, R., Khampirat, B., López, E., y Orangel, H. (2020). La evidencia del liderazgo pedagógico de directores, jefes de estudios y profesorado desde la perspectiva de las partes interesadas. *Estudios sobre educación*, 1-23. doi:10.15581/004.39.207- 228

Guerrero, M. (2016). La investigación cualitativa. *INNOVA*, 1(2), 1-9. doi:

<https://doi.org/10.33890/innova.v1.n2.2016.7>

Harvard Business Review. (2019). *Inteligencia Emocional: El auténtico liderazgo*. Barcelona - España: Reverté.

Hernández, M. (2021). Relación entre el estilo de liderazgo del director escolar y la motivación de los maestros y maestras de la generación millennials. *Educación*, 30(58), 188-205.

<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.18800/educacion.202101.009>

Hernández - Sampieri, R., Fernández, C., y Bautista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill Education. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Hernández-Sampieri, R. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw Hill. <https://acortar.link/BK6KhR>

Hidalgo, B., y Orbegozo, V. (2019). Liderazgo pedagógico de los directivos y desempeño docente. *Lex*, 17(23), 361-376. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6995222>

Jaramillo, E., y Troya, M. (2019). Liderazgo desde la responsabilidad compartida: La experiencia de comunidades de aprendizaje de Ecuador. *Revista de divulgación de experiencias*



- pedagógicas*, (11), 56-63. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8380400>
- Kohan, W. (2020). *Freire más que nunca: una biografía filosófica*. CLACSO.
<https://elibro.net/es/ereader/uazuay/127058>
- Köhler, M. (2022). Comunicación + liderazgo: Un enfoque constructivista y por competencias. Éxodo.
- Latorre, A. (2015). *La investigación - acción*. Graó.
https://campusvirtual.uazuay.edu.ec/v214/pluginfile.php/106099/mod_resource/co
- Leiva-Guerrero, M., y Vásquez, C. (2019). Liderazgo pedagógico de la supervisión al acompañamiento docente. *Calidad en la educación*, (51), 225-251.
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.31619/caledu.n51.635>
- Leiva-Guerrero, M., Loyola, C., y Halim, R. (2022). Liderazgo y participación en escuelas públicas chilenas. *Revista de estudios y experiencias en educación*, 21(45), 149-167.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=243170668008>
- Lieberman, A., y Miller, L. (2004). *Teacher leadership*. Jossey Bass.
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=5xwQe2CDQYMC&oi=fnd&pg=>
- López, P., y Gallegos, V. (2019). Gestión de organizaciones educativas: Una mirada desde el liderazgo distribuido. RIL.
- Llorent-Bedmar, V., Cobano-Delgado, V., y Navarro-Granados, M. (2017). Liderazgo pedagógico y dirección escolar en contextos desfavorecidos. *Revista española de pedagogía*, 75(268), 541-564. <https://revistadepedagogia.org/wp> -
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados*. Pearson Educación.
- Marcelín, M. (2023). Reflexiones epistemológicas derivadas de la praxis investigativa transdisciplinar. *Sophia, colección de Filosofía de la Educación* (34), 265 - 289. doi:
<https://doi.org/10.17163/soph.n34.2023.09>
- Maureira, O., Ahumada, L., y Garrido, C. (2019). Brechas y patrones predominantes de distribución de liderazgo en dos muestras incidentales de escuelas y liceos en Chile. *Revista de currículum y formación del profesorado*, 23(2), 153- 168.



<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7038401>

Maxwell, J. (2007). *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo*. Grupo Nelson.

Mena, C., y Carmen, D. d. (2022). Ambiente áulico en la pandemia. Perspectivas del liderazgo pedagógico y su incidencia en el aprendizaje. *Revista científico - profesional*, 7(3), 1200-1223. doi:10.23857/pc.v7i3.3787

Moreto, G., González - Blasco, P., y Craice - de Benedetto, M. (2014). Reflexiones sobre la enseñanza de la empatía y la educación médica. *Science Direct*, 21(3), 94 - 97. doi:

[https://doi.org/10.1016/S1405-8871\(16\)30026-8](https://doi.org/10.1016/S1405-8871(16)30026-8)

Medina Nolasco, E. K., Mendoza Buleje, E. R., Vilca Apaza, G. R., Mamani Fernández, N. N., & Alfaro Campos, K. (2024). Tamizaje de cáncer de cuello uterino en mujeres de una región Andina del Perú. *Arandu UTIC*, 11(1), 50–63. <https://doi.org/10.69639/arandu.v11i1.177>

Nail, O., y Monereo, C. (2018). Gestión y liderazgo en el ámbito de la convivencia escolar. *RIL*.

Ocampo, J. (2008). Paulo Freire y la pedagogía del oprimido. *Historia de la Educación Latinoamericana*, 57 - 72. <https://www.redalyc.org/pdf/869/86901005.pdf>

Palacios, S., González, R., y Silfa, H. (2020). Dimensión afectiva del liderazgo pedagógico del docente. *Complutense de Educación*, 31(4), 485 - 495. doi: <https://doi.org/10.5209/rced.65635>

Pérez, F. (2012). Participación, autogestión y liderazgo: Triada de la gestión socio comunitaria del director escolar. *Revista arbitrada del centro de investigación y estudios gerenciales*, 2(3), 88 - 101. https://www.grupocieg.org/archivos_revista/2

Piaget, J. (1969). *Psicología y pedagogía*. Ariel.

Pino, F., y Pasmanik, D. (2021). Creencias de directores de establecimientos educacionales municipales acerca del compromiso docente. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 47(1), 71-90. doi: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052021000100071>

Quiñones, C. (2014). *Desnudando la mente del consumidor*. Planeta.

Riquelme, J., Meza, A., y Carvalho, R. (2022). Liderazgo y autoridad en la resolución de problemas complejos: hacia un método de gestión. *La Serena*, 33(2). doi: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642022000200321>



- Rodas, W., y Pérez, M. (2021). Influencia del liderazgo directivo en la satisfacción laboral docente. *Innova*, 6(2), 90-104. doi: <https://doi.org/10.33890/innova.v6.n2.2021.1684>
- Rodríguez, A., Miqueli, B., y Dávila, Y. (2021). Identificación de necesidades de formación continua del profesorado ante las demandas educativas del siglo XXI. *Actualidades investigativas en educación*, 21(1). doi: <http://dx.doi.org/10.15517/aie.v21i1.44073>
- Rojas, O., Vivas, A., Mota, K., y Quiñonez, J. (2020). El liderazgo transformacional desde la perspectiva de la pedagogía humanista. *Sophia, Colección de Filosofía de la Educación*, 1(28), 237-262. doi: <https://doi.org/10.17163/soph.n28.2020.09>
- Romero, A., Montt, B., Meregatti, C., Gracia, M., y Segura, D. (2020). Investigación- acción, aula invertida y formación basada en competencias. Elementos clave para una efectiva formación b-learning en liderazgo directivo. *Revista innovaciones educativas*, 22(32), 21-35. doi: <https://doi.org/10.22458/ie.v22i32.2896>
- Ruiz, O. (2017). *Liderazgo*. Alfil. <https://elibro.net/es/ereader/uazuay/117658>
- Solanellas, P. (2014). *Recetas de liderazgo*. Oberta Publishing. <https://doi.org/https://elibro.net/es/ereader/uazuay/57686>
- Unda, F., y Lupano, M. (2020). Virtuosidad en organizaciones escolares asociada al liderazgo auténtico de sus autoridades. *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades - Chakiñan* (11), 57-69. doi: <https://doi.org/10.37135/chk.002.11.04>
- Vaillant, E., y Rodríguez, E. (2018). *Perspectivas de UNESCO y la OEI sobre la calidad de la educación*. DYKINSON.
- Velera-Villegas, G. (2017). Filosofía del arte, el amor y la pedagogía. Centro de investigaciones educativas.
- Vidal, F., García, J., y Pacheco, D. (2010). La motivación en los profesores. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 3(1), 937 - 942. <https://www.redalyc.org/pdf/3498/349832326098.pdf>
- Vigotsky, L. (1979). *El desarrollo de los procesos psicológicos superiores*. Grijalbo.
- Vital, L., Martínez - Otero, V., y Gaeta, M. (2020). La empatía docente en educación preescolar: un estudio con educadores mexicanos. *Revista de la Facultad de Educación*, 46. doi:



<https://doi.org/10.1590/S1678-4634202046219377>

Villao Rodríguez, A., Yaguana Torres, J., & Lara Arriaga, S. (2024). Estrategia para el Desarrollo de Habilidades en la Atención de Urgencias Obstétricas en el Estudiante de Medicina Durante su Internado Rotativo. *Estudios Y Perspectivas Revista Científica Y Académica* , 4(2), 211–234.

<https://doi.org/10.61384/r.c.a.v4i2.210>

Wahab, J., Mansor, A., Hussin, M., y Kumarasamy, S. (2019). Liderazgo educativo de los directores y relación con el desempeño de los docentes. *Revista de Ciencias y Humanidades* , 4(21),

202-206. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8274265>

Wenner, J., y Campbell, T. (2016). La base teórica y empírica del liderazgo docente: una revisión de la literatura. *Revisión de la investigación educativa*, 87(1). doi:

<https://journals.sagepub.com/doi/10.3102/0034654316653478>

Yangali, J., y Torres, G. (2020). Liderazgo directivo y su impacto en el aprendizaje estudiantil en instituciones educativas. *INNOVA Research Journal*, 5(3,1), 58-75.

<https://doi.org/https://doi.org/10.33890/innova.v5.n3.1.2020.1579>

