



Rubén Ramírez-Ramos<sup>1</sup>

**E-mail:** rubrrrmz@ensupeh.edu.mx

**Orcid:** <https://orcid.org/0000-0001-8211-7402>

Bianca Yrcela Sánchez-Zamudio<sup>2</sup>

**E-mail:** sa243168@uaeh.edu.mx

**Orcid:** <https://orcid.org/0000-0001-9262-2613>

Armando Vega-Camacho<sup>2</sup>

**E-mail:** ve313760@uaeh.edu.mx

**Orcid:** <https://orcid.org/0000-0003-0892-8623>

<sup>1</sup>Escuela Normal Superior Pública del Estado de Hidalgo

<sup>2</sup>Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

## Cita sugerida (APA, séptima edición)

Ramírez-Ramos, R., Sánchez-Zamudio, B. Y., & Vega-Camacho, A. (2025). Liderazgo ético en las comunidades de aprendizaje y la formación inicial docente. *Portal de la Ciencia*, 6(4), 654-666, DOI: <https://doi.org/10.51247/pdlc.v6i4.673>.

==== o ====

## Liderazgo ético en las comunidades de aprendizaje y la formación inicial docente

### RESUMEN

El estudio tuvo como objetivo analizar el papel del liderazgo ético en las comunidades de aprendizaje y su incidencia en la formación inicial docente. La investigación se sustentó en un enfoque teórico-documental, a partir del análisis de literatura especializada, marcos normativos y perspectivas contemporáneas sobre liderazgo educativo y comunidades de aprendizaje. A lo largo del trabajo se revisaron aportaciones de diversos autores, así como disposiciones legales y pedagógicas vigentes en México, que permitieron comprender la importancia de integrar la ética en la práctica docente. Los hallazgos mostraron que el liderazgo educativo, cuando se ejerció desde principios éticos, contribuyó a generar entornos de confianza, equidad e inclusión. Asimismo, se evidenció que las comunidades de aprendizaje ofrecieron un espacio de colaboración y reflexión crítica que fortaleció tanto las competencias profesionales como el compromiso social de los futuros docentes. Se destacó que la formación inicial docente, apoyada en estos enfoques, permitió no solo la adquisición de saberes técnicos, sino también el desarrollo de valores que respondieron a los retos de la educación contemporánea. Se concluyó que el liderazgo ético constituyó un componente esencial para la transformación de la cultura escolar, al fomentar prácticas justas, colaborativas e integradoras. Del mismo modo, las comunidades de aprendizaje se posicionaron como escenarios clave para la innovación educativa y para consolidar la identidad profesional de los docentes en formación.

**Palabras clave:** Educación normal, ética profesional docente, cohesión grupal, aprendizaje colaborativo.

## **Ethical leadership in learning communities and initial teacher training**

### **ABSTRACT**

The study aimed to analyze the role of ethical leadership in learning communities and its impact on initial teacher training. The research was based on a theoretical and documentary approach, based on the analysis of specialized literature, regulatory frameworks, and contemporary perspectives on educational leadership and learning communities. Throughout the work, contributions from various authors, as well as current legal and pedagogical provisions in Mexico, were reviewed, which allowed us to understand the importance of integrating ethics into teaching practice. The findings showed that educational leadership, when exercised based on ethical principles, contributed to generating environments of trust, equity, and inclusion. It was also evident that learning communities provided a space for collaboration and critical reflection that strengthened both the professional competencies and social commitment of future teachers. It was emphasized that initial teacher training, supported by these approaches, enabled not only the acquisition of technical knowledge but also the development of values that responded to the challenges of contemporary education. It was concluded that ethical leadership was an essential component for transforming school culture, fostering fair, collaborative, and inclusive practices. Similarly, learning communities emerged as key settings for educational innovation and for consolidating the professional identity of preservice teachers.

**Keywords:** Normal Education, professional teacher ethics, group cohesion, collaborative learning.

==== o ====

## **Liderança Ética nas Comunidades de Aprendizagem e Formação Inicial de Professores**

### **RESUMO**

O estudo teve como objetivo analisar o papel da liderança ética nas comunidades de aprendizagem e o seu impacto na formação inicial de professores. A investigação baseou-se numa abordagem teórica e documental, baseada na análise de literatura especializada, quadros regulatórios e perspectivas contemporâneas sobre a liderança educativa e as comunidades de aprendizagem. Ao longo do trabalho foram revistas as contribuições de vários autores, bem como as disposições legais e pedagógicas vigentes no México, o que permitiu compreender a importância da integração da ética na prática docente. Os resultados demonstraram que a liderança educativa, quando exercida com base em princípios éticos, contribuiu para a geração de ambientes de confiança, equidade e inclusão. Foi também evidente que as comunidades de aprendizagem proporcionaram um espaço de colaboração e reflexão crítica que fortaleceu tanto as competências profissionais como o compromisso social dos futuros professores. Foi salientado que a formação inicial de professores, apoiada nestas abordagens, possibilitou não só a aquisição de conhecimentos técnicos, mas também o desenvolvimento de valores que responderam aos desafios da educação contemporânea. Concluiu-se que a liderança ética foi uma componente essencial para a transformação da cultura escolar, fomentando práticas justas, colaborativas e inclusivas. Da mesma forma, as comunidades de aprendizagem emergiram como cenários-chave para a inovação educativa e para a consolidação da identidade profissional dos futuros professores.

**Palavras-chave:** Educação Normal, ética profissional docente, coesão de grupo, aprendizagem colaborativa.

## INTRODUCCIÓN

Actualmente el liderazgo educativo ha sido objeto de un creciente debate gracias a su influencia dentro de la mejora escolar, autores como Leithwood y Jantzi (2000); Robinson et al. (2008) destacan su importancia ubicándolo como el segundo factor más importante para el aprendizaje de los estudiantes, después del ejercicio docente, por tanto, sugieren que este no debe verse como una cualidad innata, sino como una responsabilidad compartida por los miembros de una comunidad educativa.

Históricamente la noción de liderazgo surge en los primeros años del siglo XX en Estados Unidos, y ha evolucionado para integrar enfoques interdisciplinarios como la gestión, las ciencias del comportamiento, las relaciones humanas y la sociología, que proporcionan una visión más integral acorde con las demandas actuales de la educación (Márquez, 2024).

El liderazgo educativo, visto desde esta perspectiva no se limita a la gestión escolar, sino por el contrario, implica la capacidad de influir de manera positiva en las comunidades educativas, desde una posición como agente de cambio (Díaz Delgado, 2022); sin embargo, para que este sea efectivo, los docentes deben contar con una formación sólida que les brinde un profundo compromiso ético. Esta dimensión crítica de liderazgo, asegura que se tomen decisiones guiadas por valores como la justicia social, la equidad y el compromiso social (García, 2002).

El concepto de "liderazgo ético en la educación" es una extensión del liderazgo tradicional, el cual es fundamental para la formación inicial docente, ya que implica la capacidad de influir en la comunidad escolar con principios morales y valores sólidos (González y Del Puerto, 2021). Este tipo de liderazgo se distingue por su enfoque en el bienestar común, la toma de decisiones justas y la creación de un ambiente de confianza, lo que favorece no solo el rendimiento académico, sino también el desarrollo integral de los estudiantes. La relevancia de este liderazgo en la formación de los futuros docentes radica en que, al adoptar principios éticos, los educadores no sólo guían a sus estudiantes en el proceso de aprendizaje, sino que también modelan conductas que promueven la justicia, el respeto y la responsabilidad social dentro y fuera del aula.

En este sentido, las comunidades de aprendizaje proporcionan un marco colaborativo que potencia el desarrollo de líderes educativos en formación. Estas comunidades según Dufour et al. (2021) se conciben como entornos que favorecen la reflexión de la práctica, el intercambio de ideas, experiencias y conocimientos, enriqueciendo el aprendizaje de todos los miembros del grupo, que beneficia el desarrollo profesional de los docentes en formación, y optimiza la distribución de responsabilidades, el compromiso hacia metas comunes y el fomento de una misión y visión compartidas.

De acuerdo con Malpica (2018) la importancia de permitir que los futuros docentes satisfagan sus necesidades de desarrollo profesional se torna en una tarea compleja que implica compromiso y motivación por parte del grupo, esta tarea se debe realizar de manera equilibrada, tomando en cuenta sus perspectivas personales como las demandas del contexto educativo. Por tanto, en el presente escrito se explorará el rol del liderazgo ético en la creación de comunidades de aprendizaje cohesionadas y su impacto en la formación inicial docente. Los conceptos clave que se abordarán a lo largo del ensayo serán definidos a continuación.

Liderazgo ético: Se identifica el liderazgo como un proceso de influencia, así como un fenómeno fluido y social (Miras Teruel y Longás Mayayo, 2020; Gomez, 2006), en donde se motiva, se dialoga, se participa y se trabaja en comunidad para el logro de objetivos comunes que llevan a la calidad educativa deseada en los centros escolares, de manera socialmente responsable y moralmente correcta. Esto implica que los líderes poseen una responsabilidad ética mayor, puesto que sus valores y comportamientos moldean la cultura

y las acciones de aquellos a quien lideran (Carreño 2020; De Hoogh y Den Hartog, 2009; Northouse, 2016).

Comunidades de aprendizaje: Refiere al grupo de personas que edifican estructuras sociales y que además comparten el mismo compromiso por aprender juntas, a fin de favorecer el aprendizaje individual y profesional, bajo un marco de conocimiento colectivo que se puede ver enriquecido por el capital social del entorno. En este sentido el éxito de una comunidad de aprendizaje, radica en que la base de la comunidad en sí, es el conocimiento técnico y especializado que poseen los miembros (Martin-Kniep, 2007; Stoll y Louis, 2007).

Formación inicial docente: Es un proceso sistemático y organizado, cuyo propósito según Cornejo y Fuentealba (2008) es el desarrollo de competencias específicas para el ejercicio profesional, contempla, conocimientos disciplinarios y pedagógicos, así como habilidades y cualidades tanto personales como sociales requeridas para el desempeño efectivo de la docencia. Para la SEP (2017) este tipo de formación tiene el objetivo de promover y despertar en los futuros docentes, la motivación para adquirir nuevos conocimientos y desarrollar competencias esenciales, que les permitan atender la creciente complejidad del contexto educativo.

### **Metodología**

El presente estudio se desarrolló con un enfoque cualitativo y de carácter documental, centrado en la revisión de literatura académica y normativa vinculada con el liderazgo ético, las comunidades de aprendizaje y la formación inicial docente. Para garantizar la pertinencia del corpus analizado, se realizó una búsqueda sistemática de información en bases de datos científicas, repositorios institucionales y documentos normativos nacionales e internacionales que abordaran las categorías de análisis establecidas (Espinoza, 2025).

El proceso metodológico se sustentó en el análisis crítico de las fuentes seleccionadas, lo cual permitió identificar aportaciones teóricas, tensiones y perspectivas contemporáneas sobre el liderazgo educativo y su relación con la formación docente. Este procedimiento se desarrolló bajo criterios de categorización y organización temática, siguiendo las recomendaciones de sistematización propias de la investigación cualitativa, lo que facilitó la construcción de argumentos y la integración coherente de las evidencias en el marco del ensayo (Espinoza, 2020).

Finalmente, la investigación se llevó a cabo respetando los principios éticos que orientan la producción académica, garantizando la integridad en el manejo de las fuentes, la correcta citación de los autores consultados y la transparencia en la interpretación de los hallazgos. En este sentido, se buscó mantener un compromiso ético que no solo legitime la investigación, sino que también promueva una práctica académica responsable y alineada con los estándares de la ética científica (Espinoza, 2022).

### **DESARROLLO**

En México, el marco legal reconoce la importancia del liderazgo ético, las comunidades de aprendizaje y la formación inicial docente, como pilares esenciales para fortalecer la educación. Atendiendo las recomendaciones de los organismos internacionales, especialmente el ODS4 "Educación de Calidad", que refiere a: "garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todas y todos" (ONU, 2017), lo cual sugiere un cambio significativo en los modelos actuales de desarrollo hacia uno más inclusivo, justo y equitativo.

Estos esfuerzos se ven concretados en el Programa Sectorial de Educación 2020-2024 (PSE) en donde se establecen acciones concretas para fortalecer la formación de docentes en México, con un enfoque integral y contextualizado. En primer lugar, reconoce a los docentes como agentes de la transformación educativa; por tanto, se establece la necesidad de

garantizar que la su formación inicial favorezca el desarrollo de conocimientos, capacidades, aptitudes y valores necesarios para la educación integral (DOF, 2022).

El liderazgo ético por su parte, se aborda en las disposiciones del Acuerdo 16/08/22 (DOF) por el que se establecieron los Planes y Programas de Estudio de las Licenciaturas para la Formación de Maestras y Maestros de Educación Básica, cuando se aborda la responsabilidad de los docentes en la promoción de principios éticos y en el cumplimiento de los marcos legales que rigen la educación en México. Esto implica que su desarrollo profesional esté basado en una vocación de servicio, destacando su papel como figura clave en la transmisión y promoción de valores éticos en sus comunidades educativas. En este sentido, el sistema educativo pretende transmitir desde la formación inicial de los y las Normalistas, una sólida base de principios éticos, pedagógicos y cognitivos.

Como se puede observar, el liderazgo ético en el contexto de la reforma de los planes y programas de estudio está vinculado al compromiso de los docentes con la justicia social, los derechos humanos y la equidad, tanto en su formación como en su práctica profesional, pues no solo se adquieren conocimientos, sino que a la par, desarrollan una conciencia crítica y se manifiesta la capacidad de inspirar y guiar a otros hacia un propósito en común: “garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todas y todos” (ONU, 2017).

En este sentido, el liderazgo no debe concentrarse únicamente en una persona, como el director, sino que implica la colaboración y el compromiso de todos los miembros que integran la comunidad escolar (directores, docentes, personal administrativo, estudiantes, etc.) quienes tienen roles importantes a desempeñar para la consecución de metas (Lambert, 1998, 2003). El verdadero cambio ocurre cuando todos, en conjunto se comprometen a actuar según los principios éticos en cuanto a la promoción de una cultura de responsabilidad compartida.

El trayecto formativo de prácticas profesionales impacta en la construcción de la identidad profesional, al permitir que los futuros profesionales experimenten de primera mano el rol que desempeñarán en el sistema educativo; además se promueve la vinculación con la comunidad educativa, mediante la interacción con otros docentes, estudiantes y padres de familia, fomentando el sentido de pertenencia dentro de la comunidad escolar. Esta fase es indispensable pues les permite adquirir experiencia directa, fortalecer sus competencias y adaptarse al entorno educativo en el que trabajarán.

Desde esta perspectiva se puede articular la práctica del liderazgo con un proceso de aprendizaje constructivista, pues bajo esta dinámica de participación, se genera una relación recíproca que enriquece a la comunidad educativa. Esta reciprocidad según Lambert (1998, 2003), fomenta la reflexión y el intercambio de ideas, permitiendo que todos los miembros se beneficien. Por tanto, el liderazgo ético puede ser asumido por las y los Normalistas, incluso en su rol de docentes en formación, puesto que este enfoque contribuye a un aprendizaje continuo que fortalece su desarrollo profesional.

Por otra parte, el concepto de comunidades de aprendizaje, se menciona en diferentes apartados del Acuerdo Secretarial 16/08/22 (DOF), destacando su importancia y contribución dentro de una educación más colaborativa. Estas se describen de tres maneras: a) como espacios colaborativos de co-construcción del conocimiento que favorecen el diálogo de saberes, el debate y el análisis; b) como un medio que facilita la práctica reflexiva, donde los docentes negocian significados y abordan problemas complejos en conjunto y c) como interacciones entre la comunidad y el territorio, promoviendo con ello una formación integral que responde a las demandas sociales y fomenta la transformación pedagógica a partir del saber y hacer.

Desde estas perspectivas, las comunidades de aprendizaje desempeñan un papel crucial en la formación inicial docente al permitir el intercambio constante de saberes, la reflexión

crítica de su práctica y la promoción de un entorno colaborativo que estimula la creatividad y la innovación e impulsa el desarrollo profesional y personal de los futuros educadores, en un marco de formación que integra la teoría y la práctica en contextos reales.

El liderazgo ético, cumple un papel fundamental en la construcción de entornos que propicien el aprendizaje de los futuros docentes, dichos entornos buscan generar aspectos esenciales, pero de gran impacto, que pretenden transformar la cultura organizacional, tal es el caso de la sensación de respaldo y la valoración, mejorando las condiciones de enseñanza, y reforzando los valores y habilidades requeridas en la práctica profesional, que a continuación se describen:

Generar entornos de apoyo mutuo: el ejercicio de un liderazgo ético, propicia la creación de una cultura donde la confianza y el respeto, fungen como valores esenciales implicados en los procesos de aprendizaje. De acuerdo con Miras y Longás (2020), el liderazgo basado en la ética genera en los estudiantes sensaciones de libertad para expresar inquietudes sin consecuencias o juicios de valor que limiten su formación, sentando así las bases para modelar su práctica y dotarlos de herramientas que les permitan afrontar la diversidad de retos propios del ejercicio profesional.

Fomentar el aprendizaje continuo: este liderazgo guiado por actitudes de equidad, respeto mutuo y un profundo compromiso dentro del contexto educativo, actúa desde el modelaje y el trabajo colaborativo, como medio de aprendizaje conjunto, promoviendo la generación de una cultura de formación continua, en cuanto al desarrollo de habilidades técnicas, y sobre todo al fortalecimiento de valores éticos y actitudinales como el autoconocimiento y la reflexión de la propia práctica.

Adaptabilidad y afrontamiento: otro aspecto crucial a considerar es la capacidad del liderazgo ético como promotor de habilidades de adaptabilidad y reflexión continua. Miras y Longás (2020) resaltan cómo el enfoque ético fortalece la capacidad de aprender de las experiencias, mismas que generan en los docentes en formación, capacidades para ajustarse a las nuevas demandas del entorno educativo en constante.

La generación de comunidades de aprendizaje desde una perspectiva ética del liderazgo, reconoce que este ejercicio, no debe verse limitado o vinculado a cargos o tareas específicas dentro del entorno educativo, sino que debe contemplarse con un alcance mayor que promueve la construcción de entornos de aprendizaje colaborativos.

Ballangrud y Aas (2022), afirman que el establecimiento de una comunidad de aprendizaje, la colaboración pedagógica y el liderazgo democrático son estrategias necesarias para implementar un liderazgo efectivo dentro del contexto educativo. De manera que, el involucramiento de los docentes en formación en este proceso, brinda la oportunidad de ser parte activa de la comunidad, reforzando su sentido de pertenencia y compromiso, que en suma fortalece su desarrollo profesional.

Otro aspecto fundamental del liderazgo ético es su compromiso con la equidad y la justicia en las interacciones, desde esta perspectiva se busca garantizar que todas las voces dentro de la comunidad de aprendizaje, incluidas las de los docentes en formación, sean escuchadas, respetadas y valoradas. Al realizarlo, cada miembro tiene la oportunidad de contribuir y ser parte del proceso de toma de decisiones, donde se promueve un entorno inclusivo, justo y equitativo que considera la diversidad de pensamientos y experiencias como elementos que enriquecen la práctica educativa, proporcionando a los docentes en formación un modelo a seguir.

En este orden de ideas, los líderes éticos orientan la formación docente hacia la construcción de una comunidad que prioriza el bienestar colectivo sobre los intereses individuales, considerando la promoción de una perspectiva compartida que coloca el aprendizaje y el desarrollo de los estudiantes en el centro de todas las decisiones. Por ello,

enfatar la importancia del bien común, coloca a estos líderes como fuente de inspiración para los docentes en formación que están construyendo su identidad profesional.

Tal es el caso del modelo de liderazgo ético de Sonnenfeld (2012) el cual se basa en la magnanimidad del líder, definida como grandeza de ánimo, que impulsa a actuar con excelencia. Este enfoque supera los modelos basados en competencias, dirigiéndose hacia el desarrollo de virtudes. Aquí el liderazgo surge como respuesta a la plenitud humana, donde el líder despliega sus potencialidades.

Al respecto, existen tres ejes centrales que lo definen: la conciencia de sí mismo, que implica reconocer fortalezas y debilidades para mejorar; la coherencia, que establece la confianza entre líder y seguidores a través de la congruencia entre lo que se es y lo que se hace; y la influencia, que permite guiar a otros hacia el bien común una vez ganada su confianza. Es posible observar que este modelo sugiere que un buen líder debe ser una persona virtuosa, cuyas elecciones y comportamientos estén enmarcados en la ética.

El liderazgo ético es un enfoque que busca integrar principios morales y éticos en la gestión de las organizaciones. Según diversas teorías, un líder ético debe actuar de manera coherente con sus valores personales, promoviendo el bienestar colectivo por encima de los intereses individuales (Organización de las Naciones Unidas, 2017). Autores como Treviño, Bass y Resick coinciden en que un líder ético fomenta la integridad, la justicia y la responsabilidad social. Además, las emociones morales, como la gratitud y la empatía, juegan un rol crucial en el comportamiento ético, influenciando tanto al líder como a sus subordinados. Las teorías destacan que el liderazgo ético no solo previene prácticas corruptas, sino que también fortalece la confianza y el bienestar dentro de las organizaciones.

Bass y Steidlmeier (1999) encontraron que el liderazgo ético descansa en tres pilares: 1) el carácter moral del líder; 2) la legitimidad ética de los valores insertos en la visión del líder y los programas que los subordinados rechazan o aceptan; y 3) la moralidad en los procesos de la elección ética y las acciones que tanto de líderes como subordinados toman para alcanzar las metas colectivas.

Como se puede observar la postura de Ballangrud y Aas (2022) es clara en cuanto a que el liderazgo ético es un componente vital para el desarrollo de comunidades de aprendizaje en las escuelas, además destacan la necesidad de contar con líderes que actúen con integridad, pues en el proceso no solo benefician a sus estudiantes o a su persona, sino que inspiran a otros a hacer lo mismo.

Bass y Steidlmeier (1999) por su parte, ofrecen una visión más amplia y multidimensional del liderazgo, partiendo de la premisa de que es una interacción dinámica entre los miembros de un grupo, en donde uno de ellos influencia de manera positiva a los demás para alcanzar un objetivo en común. La perspectiva de Bass (2008) no restringe al liderazgo a una posición jerárquica, sino que desde esta perspectiva cualquiera de los miembros puede ejercer algún nivel de liderazgo.

Mientras que Sonnenfeld (2012) propone una visión de liderazgo poco convencional, centrada en un enfoque crítico y comprometido con los valores éticos, destacando la importancia de la integridad personal en la figura del líder (Vargas Rojas, 2023). Esta postura sugiere que las decisiones éticas no solo afectan a la organización, sino que tienen un impacto en el bienestar social.

Cada una de estas perspectivas ofrece un punto de vista particular sobre el liderazgo desde diferentes contextos y enfoques, sin embargo se complementan y coinciden con la idea de que la ética es fundamental para el ejercicio del liderazgo, pues establece las bases para el comportamiento de los miembros de un grupo o comunidad, mediante la promoción de una cultura de integridad y responsabilidad social (Mc Laughlin y Ellison, 2002).

La implementación del liderazgo ético en contextos educativos se enfrenta a diversos desafíos que complican su efectividad. Uno de los dilemas más significativos que los líderes educativos deben abordar es el conflicto entre equidad y eficiencia. En reiteradas ocasiones, estos líderes se encuentran en situaciones en las que deben equilibrar la necesidad personal y la necesidad de proporcionar oportunidades equitativas para todos. Al mismo tiempo que buscan cumplir con objetivos de rendimiento y eficiencia. La presión constante para mejorar los resultados académicos puede llevar a decisiones que priorizan a ciertos estudiantes sobre otros, comprometiendo así el principio de equidad (Bolken y Aas, 2022).

Adicionalmente, los líderes educativos enfrentan conflictos de intereses que pueden dificultar la toma de decisiones éticas. Las expectativas divergentes de las autoridades educativas, los padres y el personal pueden chocar, creando tensiones que complican la tarea de tomar decisiones que verdaderamente reflejen el interés del alumnado. Este contexto de múltiples partes interesadas según Branson y Leibbrandt (2010) demanda un enfoque ético claro y consistente, que no siempre es fácil de mantener.

En entornos educativos multiculturales, los líderes se enfrentan a dilemas relacionados con la diversidad cultural y ética. Las decisiones que se consideran éticas en un contexto pueden no serlo en otro, lo que exige a los líderes una sensibilidad y comprensión profundas de las diversas perspectivas y valores presentes en su comunidad escolar (Bolken y Aas, 2022). Finalmente, la resistencia al cambio es otro desafío significativo. La implementación de un liderazgo ético puede encontrar resistencia, especialmente en contextos donde los educadores están acostumbrados a prácticas más tradicionales o jerárquicas. Superar esta resistencia requiere habilidades de comunicación y negociación efectivas, así como un enfoque ético sólido que promueva la colaboración y el compromiso de todos los involucrados (Bolken y Aas, 2022).

### **Oportunidades de Mejora**

A pesar de los desafíos mencionados, existen múltiples oportunidades para fortalecer el liderazgo ético en las comunidades de aprendizaje, especialmente en el ámbito de la formación inicial docente. En primer lugar, es fundamental implementar programas de capacitación y desarrollo profesional que se centren en la ética educativa, la toma de decisiones éticas y la resolución de dilemas morales. Estos programas deben incluir estudios de caso que permitan a los futuros docentes reflexionar sobre situaciones éticas reales y cómo abordarlas, brindándoles herramientas prácticas para su futuro profesional (Bolken y Aas, 2022).

Otra estrategia efectiva es el fomento de la colaboración. Crear espacios para el trabajo colaborativo entre docentes en formación y educadores experimentados no solo enriquece la práctica docente, sino que también refuerza el sentido de comunidad y apoyo mutuo. Las comunidades de práctica pueden ser un medio eficaz para construir redes de aprendizaje que beneficien a todos los involucrados (Hord, 2004).

El desarrollo de una cultura de reflexión es igualmente crucial. Fomentar un ambiente donde se valore la autoevaluación y la retroalimentación constructiva permite a los miembros de la comunidad de aprendizaje aprender unos de otros y mejorar continuamente. Esto puede incluir reuniones regulares para discutir dilemas éticos y las decisiones tomadas, lo que contribuye al crecimiento profesional y ético de todos los participantes (Stoll y Schweiger, 2006).

Además, es importante promover el establecimiento de normas éticas comunes. La creación de un código de ética o normas éticas compartidas que guíen las decisiones dentro de la comunidad de aprendizaje ayuda a alinear los valores de todos los miembros, creando un marco claro para la toma de decisiones que refleje los principios éticos acordados (Bolken y Aas, 2022).

Por último, impulsar el liderazgo distribuido es una estrategia efectiva que permite a todos los miembros de la comunidad asumir roles de liderazgo en la promoción de la ética y la colaboración. Al reconocer que el liderazgo ético no está restringido a una posición jerárquica, se empodera a los docentes en formación y a sus colegas para que ejerzan su influencia y participen activamente en la mejora del entorno educativo (Branson y Leibbrandt, 2010).

El papel de los directivos en la implementación de un liderazgo ético es fundamental para el éxito y la cohesión de las instituciones educativas. Un liderazgo ético se define por la capacidad de los líderes para fomentar un entorno que prioriza la moralidad y la justicia, creando así un ambiente propicio para el desarrollo de competencias morales tanto entre docentes como estudiantes.

En primer lugar, los líderes educativos actúan como modelos a seguir dentro de la institución. Su comportamiento establece un estándar para el resto del personal, influenciando directamente la cultura organizacional. Según Karakuş (2018), se espera que los directivos sean ejemplos de integridad, lo que contribuye a generar un clima de confianza y respeto en la comunidad educativa. Este modelo de conducta no solo refuerza la importancia de la ética, sino que también motiva a los docentes a adoptar comportamientos similares.

Los directivos deben crear un entorno inclusivo y justo. Es crucial garantizar que todas las voces dentro de la comunidad educativa sean escuchadas y valoradas. Esto implica promover un ambiente donde se respete la diversidad y se asegure la equidad en las interacciones. Bolken y Aas (2023) destacan que un liderazgo ético permite que cada miembro se sienta parte del proceso de toma de decisiones, lo que incrementa el compromiso y la motivación del personal docente.

El fomento de la colaboración y el trabajo en equipo es otro aspecto esencial del liderazgo ético. Los directivos deben crear oportunidades para que los docentes trabajen conjuntamente y participen activamente en la toma de decisiones. Esta colaboración no solo mejora el desempeño docente, sino que también potencia el aprendizaje de los estudiantes al fomentar un enfoque colectivo hacia la enseñanza (Lennick y Kiel, 2005). Al establecer un entorno de trabajo colaborativo, los líderes pueden fortalecer las relaciones interpersonales y fomentar un sentido de comunidad.

Un elemento clave del liderazgo ético es el desarrollo de competencias morales entre los docentes. Los líderes tienen la responsabilidad de proporcionar formación y recursos que ayuden a su equipo a enfrentar dilemas éticos en su práctica diaria. Un liderazgo que prioriza la ética facilita la toma de decisiones que benefician a toda la comunidad educativa, ayudando a los docentes en formación a comprender y aplicar principios éticos en su futura práctica profesional (Zhu y Sarkis 2004).

Finalmente, los directivos se enfrentan a diversos dilemas éticos en su gestión. Deben tomar decisiones que impactan no solo a su equipo, sino también a los estudiantes y a la comunidad en general. La capacidad de los líderes para abordar estos dilemas de manera ética es crucial para mantener la confianza y el respeto dentro de la institución (Tschannen-Moran y Gareis, 2017). Un líder ético juega un rol crucial en la creación de una organización con un enfoque en la ética. Los diferentes estilos de liderazgo impactan significativamente en las acciones de los seguidores y en el rendimiento del equipo (Omolayo, 2007).

## **CONCLUSIONES**

Adoptar un liderazgo basado en principios éticos se vuelve una herramienta fundamental en la formación de docentes quienes serán los responsables de fomentar espacios de aprendizaje que respondan a los retos del siglo XXI, donde se valore la equidad, la justicia y

la libertad. Esto implica actuar con integridad en su práctica educativa desde su rol como agentes de cambio, capaces de influir de manera positiva en su entorno educativo.

El enfoque constructivista en la formación inicial, sitúa a los planes y programas de estudio de manera indirecta con el liderazgo ético y la conformación de comunidades de aprendizaje, como componentes clave para el desarrollo integral de los profesionales de la educación. Al integrar estos enfoques que promueven la inclusión, la equidad y el respeto, se busca dotar a los futuros docentes de herramientas didácticas para liderar entornos educativos diversos y en constante evolución.

Por tanto, es imperativo la creación de comunidades de aprendizaje que fortalezcan la colaboración, la co-construcción de saberes y el intercambio de experiencias. Gracias a esta interacción y al trabajo colaborativo, los futuros docentes pueden reflexionar sobre su propia práctica, recibir retroalimentación y enriquecer su conocimiento pedagógico, que posteriormente impactará positivamente en la calidad de su enseñanza.

En este contexto las comunidades de aprendizaje se erigen como espacios de innovación y transformación educativa, sin embargo, el liderazgo educativo sigue siendo un área en desarrollo, con grandes oportunidades de investigación y aplicación sobre todo desde la perspectiva ética; en particular se advierte la necesidad de indagar cómo las y los normalistas asumen su rol como miembros de las comunidades de aprendizaje y sobre todo el cómo pueden impulsar o ejercer un liderazgo ético.

### **LIMITACIONES DEL ESTUDIO**

La investigación presentó como principal limitación su carácter teórico-documental, lo que restringió la posibilidad de contrastar los hallazgos en contextos empíricos y prácticos. Aunque el análisis bibliográfico permitió identificar marcos conceptuales y normativos relevantes, no se aplicaron estudios de campo que permitieran observar directamente cómo los docentes en formación asumen y practican el liderazgo ético en comunidades de aprendizaje. Además, la revisión se centró en fuentes de acceso disponible en español, lo que redujo el alcance a investigaciones de otros contextos internacionales. Otra limitación radicó en la dificultad de medir de manera objetiva el impacto de los valores éticos en la práctica educativa, ya que estos dependen de variables culturales, sociales y personales.

### **ESTUDIOS FUTUROS**

Se sugiere que futuras investigaciones realicen estudios empíricos en escuelas normales y universidades, con el propósito de analizar cómo los estudiantes y docentes en formación ejercen el liderazgo ético en escenarios reales de práctica profesional. Resulta necesario desarrollar metodologías mixtas que integren observación, entrevistas y análisis de casos, a fin de profundizar en la relación entre comunidades de aprendizaje, liderazgo ético y desarrollo de competencias docentes. También sería pertinente explorar comparativamente experiencias internacionales que permitan identificar buenas prácticas y estrategias innovadoras. Otro camino de investigación relevante consiste en evaluar el impacto de programas de formación docente centrados en la ética, así como diseñar instrumentos que midan la cohesión grupal, la equidad en la participación y la toma de decisiones éticas en los contextos escolares.

### **RECONOCIMIENTOS**

Los autores expresaron su agradecimiento a las instituciones educativas que respaldaron este trabajo, en particular a la Escuela Normal Superior Pública del Estado de Hidalgo y a la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, por fomentar espacios académicos de reflexión e investigación. Asimismo, se reconoció el apoyo de colegas y estudiantes que, mediante sus aportaciones y experiencias, enriquecieron la comprensión sobre la

importancia del liderazgo ético en la formación inicial docente. Finalmente, se extendió un agradecimiento a las comunidades académicas y profesionales que han contribuido con investigaciones previas en este campo, ya que sus aportes constituyeron la base teórica y metodológica de este estudio.

### CONTRIBUCIÓN DE COAUTORES

**Rubén Ramírez-Ramos:** Diseñó el proyecto de investigación, definió la estructura general del trabajo, realizó la búsqueda y selección de fuentes teóricas y normativas, y participó en la redacción y revisión final del manuscrito.

**Bianca Yrcela Sánchez-Zamudio:** Determinó las palabras clave, llevó a cabo una búsqueda exhaustiva de información bibliográfica, elaboró el borrador inicial del artículo, organizó el aparato crítico y participó en la edición del texto.

**Armando Vega-Camacho:** Elaboró las síntesis de los apartados revisados, participó en la redacción de secciones analíticas y conclusivas, aportó en la integración de perspectivas teóricas y colaboró en la corrección de estilo y coherencia argumentativa.

### REFERENCIAS

- Ballangrud, B. O. B. y Aas, M. (2022). Ethical thinking and decision-making in the leadership of professional learning communities, *Educational Research*, 64:2, 176-190, DOI: 10.1080/00131881.2022.2044879
- Bass, B. M. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications* (4.ª ed.). Nueva York: Free Press.
- Bass, B., Steidlmeier (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*. 10 (2). 181-217.
- Bolken, B., & Aas, M. (2022). Pensamiento ético y toma de decisiones en el liderazgo de las comunidades profesionales de aprendizaje. *Investigación Educativa*, 64(2), 176-190.
- Branson, N., & Leibbrandt, M. (2013). Educational attainment and labour market outcomes in South Africa, 1994-2010.
- Cornejo, J., Fuentealba, R. (2008). Prácticas reflexivas para la formación profesional docente ¿qué las hace eficaces? Santiago: Ediciones UCSH.
- De Hoogh, A. H., & Den Hartog, D. N. (2009). Ethical leadership: The socially responsible use of power. . In *Power and Interdependence in Organizations*, Dean Tjosvold y Barbara Wisse, eds. Cambridge: Cambridge University Press.
- Diario Oficial de la Federación. (2022, agosto 16). ACUERDO número 16/08/22. <https://dgesum.sep.gob.mx/acuerdo160822>
- Díaz Delgado, M. (Ed.). (2022). Liderazgo educativo en Iberoamérica: Un mapeo de la investigación hispano-hablante. Universidad Hebreaica. <https://interleader.org.mx/v2/wp-content/uploads/2023/02/Libro-Liderazgo-Ibero-version-PDF.pdf#page=39>
- Dufour, R., Dufour, R., Eaker, R., Maattos, M. y Muhammad, A. (2021). *Revisiting Professional Learning Communities at work*. Solution Tree Press.
- Espinoza Freire, E. E. (2020). La investigación cualitativa, una herramienta ética en el ámbito pedagógico. *Conrado*, 16(75), 103-110.
- Espinoza-Freire, E. E. (2022). Ética en la investigación científica. *Revista Mexicana de Investigación e Intervención Educativa*, 1(2), 35-43.

- Espinoza-Freire, E. E. (2025). Estrategias de búsqueda de información en bases de datos científicas: Una guía práctica. *Sociedad & Tecnología*, 8(S2), 647-658. <https://doi.org/10.51247/st.v8iS2.226>
- García, C. (2002). La formación inicial y permanente de los educadores. Consejo Escolar del Estado. Los educadores en la sociedad del siglo XXI. Madrid: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, Universidad de Sevilla, 161-94.
- Gomez, E. (2006). El liderazgo ético. *Editorial Planeta. Buenos Aires Argentina*.
- Gonzalez, Á. y Galdames, S. (2024). Imaginando un Liderazgo Educativo para un Mundo Nuevo. *Perspectiva Educativa*, 63(1), 1-4. [http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-97292024000100001&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-97292024000100001&lng=es&tlng=es).
- González, J. y Del Puerto, S. (2021). *Educación en liderazgo para estudiantes universitarios: propuesta de un meta-modelo*. En Metodologías activas con TIC en la educación del siglo XXI (pp. 2100-2121). Dykinson.
- Hord, S. M. (Ed.). (2004). *Learning together, leading together: Changing schools through professional learning communities*. Teachers College Press.
- Karakuş, M. (2018). The moderating effect of gender on the relationships between age, ethical leadership, and organizational commitment. *Journal of Ethnic and Cultural Studies*, 5(1), 74-84.
- Lambert, L. (1998). *Building leadership capacity in schools*. ASCD.
- Lambert, R. (2003). Lambert review of business-university collaboration. *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*.
- Leithwood, K. y Jantzi, D. (2000). The effects of transformational leadership on organizational conditions and student engagement. *Journal of Educational Administration*, 38 (2), 112-129
- Lennick, D., & Kiel, F. (2005). Moral leadership: Caring for and believing in people. *Management today*, 21(7), 18-22.
- Malpica, R. R. (2018). *El estilo del liderazgo del director y el clima institucional según los estudiantes, docentes de la Especialidad de Computación del VI al X ciclo-2016-II del ISP "José Salvador Cavero Ovalle" Huamanga Ayacucho* [Tesis de maestría, Universidad Mayor de San Marcos]. Url: <https://core.ac.uk/download/pdf/323342363.pdf>
- Márquez, E. (2024). Liderazgo y ética. Un vínculo necesario. *Saber Servir: revista de la Escuela Nacional de Administración Pública*, (11), 62-68.
- Martin-Kniep, O. (2007). *Communities that Learn, Lead, and Last: Building and Sustaining Educational Expertise*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mc Laughlin M., Osborne y Ellison N. (2002). Virtual Community in telepresence environment en S.G. Jones ed. *Virtual Culture: Identity and Communication in Cybersociety*, Sage Publications. Londers
- Miras Teruel, J., & Longás Mayayo, J. (2020). Liderazgo pedagógico y liderazgo ético: perspectivas complementarias de la nueva dirección escolar. *Revista de estudios y experiencias en educación*, 19(41), 287-305.

- Miras, J., y Longás, J. (2020). Liderazgo pedagógico y liderazgo ético: Perspectivas complementarias de la nueva dirección escolar. *Revista de Estudios y Experiencias en Educación*, 19(41), 287–305. <https://doi.org/10.21703/rexe.20201941miras16>
- Northouse, Peter G. (2016). *Leadership: Theory and practice*. 7ª ed. Los Angeles: SAGE.
- Omolayo, B. (2007). Effect of leadership style on job-related tension and psychological sense of community in work organizations: A case study of four organizations in Lagos State, Nigeria. *Bangladesh e-Journal of Sociology*, 4(2), 1–8.
- Organización de las Naciones Unidas, México (2017). Metas de los objetivos de desarrollo sostenible [en línea] Recuperado de: [http://www.onu.org.mx/wp-content/uploads/2017/07/180131\\_ODS-metas-digital.pdf](http://www.onu.org.mx/wp-content/uploads/2017/07/180131_ODS-metas-digital.pdf)
- Robinson, V. M., Lloyd, C. A., & Rowe, K. J. (2008). The impact of leadership on student outcomes: An analysis of the differential effects of leadership types. *Educational Administration Quarterly*, 44, 635-674.
- Secretaría de Educación Pública (SEP). (2017). Formación docente continua. Marco para el desarrollo de la formación docente continua. Educación básica. México: SEP
- Sonnenfeld, A. (2012). *Liderazgo ético: la sabiduría de decidir bien* (3ª. Ed.). Madrid: Encuentro.
- Stoll, L. y Louis, KS (2007). Comunidades de aprendizaje profesional . McGraw-Hill Education (Reino Unido).
- Stoll, S., & Schweiger, A. (2006). EasySpin, a comprehensive software package for spectral simulation and analysis in EPR. *Journal of magnetic resonance*, 178(1), 42-55.
- Tschannen-Moran, M., & Gareis, C. R. (2017). Principals, trust, and cultivating vibrant schools. In *How school leaders contribute to student success: The four paths framework* (pp. 153-174). Cham: Springer International Publishing.
- Vargas Rojas, H. (2023). Liderazgo Directivo Escolar: Habilidades y Comportamientos. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(6), 2165–2176. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i6.8843](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i6.8843)
- Zhu, Q., & Sarkis, J. (2004). Relationships between operational practices and performance among early adopters of green supply chain management practices in Chinese manufacturing enterprises. *Journal of operations management*, 22(3), 265-289.