Liderazgo docente y formación del carácter: claves para la transformación educativa en Paraguay

Teacher Leadership and Character Education: Keys to Educational Transformation in Paraguay

✉ **Yeni Servin-Mendieta**
Universidad Iberoamericana
Paraguay
https://orcid.org/0000-0002-4068-8802
aliciamendieta09@gmail.com

Lucía Rivas-Benítez
Colegio Las Almenas
Paraguay
https://orcid.org/0009-0007-4608-8764
malurivster@gmail.com

Ana Riveros-Lesmo
Ministerio de Educación y Ciencias
Paraguay
https://orcid.org/0009-0007-4608-8764
riveroslesmoana@gmail.com

Recibido: 01-07-2025
Aceptado: 23-07-2025
Publicado: 27-08-2025

Cómo citar este artículo:

Servin-Mendieta, Y., Rivas-Benítez, L. & Riveros-Lesmo, A. (2026). Liderazgo docente y formación del carácter: claves para la transformación educativa en Paraguay. *Revista Panamericana de Pedagogía*, 41, e3497. https://doi.org/10.21555/rpp.3497

Resumen

El presente artículo examina el papel del liderazgo docente y la formación del carácter como pilares fundamentales en el proceso de transformación educativa en Paraguay. A través de un enfoque teórico y contextual, se analiza cómo las prácticas de liderazgo pedagógico, ético y distribuido contribuyen a mejorar la calidad educativa y fomentar el desarrollo integral de los estudiantes. Se discuten modelos conceptuales, políticas públicas y experiencias relevantes que articulan el liderazgo docente con la educación en valores, proponiendo estrategias para su integración efectiva en el sistema educativo paraguayo.

Keywords: Liderazgo docente; Formación del carácter, Educación en valores; Paraguay; Calidad educativa; Transformación.

Este trabajo está bajo una licencia Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

Abstract

This article examines the role of teacher leadership and character education as fundamental pillars in the process of educational transformation in Paraguay. Through a theoretical and contextual approach, it analyzes how practices of pedagogical, ethical, and distributed leadership contribute to improving educational quality and promoting students' holistic development. Conceptual models, public policies, and relevant experiences that link teacher leadership with values education are discussed, and strategies for their effective integration into the Paraguayan education system are proposed.

Keywords: Teacher leadership; Character education; Values education; Paraguay; Educational quality; Transformation.

INTRODUCCIÓN

Durante muchos años, el sistema escolar se ha caracterizado por un liderazgo tradicional enfocado en lo administrativo, limitando la posibilidad de que otros agentes educativos, aparte del director del establecimiento, ejerzan roles de liderazgo.

Uno de los principales desafíos que enfrentan las instituciones educativas en la actualidad es el de impulsar y desarrollar las habilidades de los estudiantes para alcanzar su máximo potencial. En el contexto educativo paraguayo, donde la educación enfrenta desafíos significativos como la desigualdad en el acceso y la calidad, es crucial que los docentes no solo se enfoquen en la transmisión de conocimientos, sino también en el desarrollo integral de sus estudiantes. Este enfoque requiere cultivar habilidades socioemocionales y valores que permitan a los estudiantes enfrentar los retos del siglo XXI. Esto implica que el liderazgo docente y la formación del carácter adquieran un rol preponderante, ya que constituyen los elementos fundamentales para la transformación educativa.

En el campo educativo el liderazgo docente se traduce en la capacidad que poseen los mismos para inspirar y guiar a sus estudiantes hacia un aprendizaje significativo. El papel que desempeñan los docentes resulta clave en la creación de un ambiente escolar positivo, donde se fomente la participación y el pensamiento crítico. Un liderazgo efectivo puede influir en la motivación de los estudiantes y en su compromiso con el aprendizaje, lo que es especialmente relevante en un país como Paraguay, donde las tasas de deserción escolar son preocupantes.

Por su parte, la formación del carácter se refiere a la enseñanza de valores éticos y habilidades interpersonales que son esenciales para el desarrollo personal y social de los estudiantes. En Paraguay, donde las desigualdades sociales y económicas son marcadas, integrar la formación del carácter en el currículo escolar puede contribuir a formar ciudadanos responsables y comprometidos con su comunidad. Esto es particularmente relevante en el marco de las políticas educativas actuales, que buscan no solo mejorar la calidad educativa, sino también promover una educación inclusiva y equitativa.

Por lo tanto, para lograr estos objetivos, resulta fundamental implementar políticas educativas que fortalezcan tanto el liderazgo docente como la formación del carácter. Las políticas deben incluir:

- Formación continua docente[1], enfocada en estrategias pedagógicas que integren el desarrollo emocional y social.
- Currículos que incluyan educación en valores, promoviendo la empatía, la responsabilidad y el trabajo en equipo.
- Evaluaciones que midan no solo el rendimiento académico, sino también el desarrollo de competencias socioemocionales.

MARCO TEÓRICO

Conceptos de liderazgo: Tipos de liderazgo (Transformacional, pedagógico, etc.) y su impacto en la calidad educativa

Cuando hablamos de liderazgo como influencia y guía, nos referimos a la capacidad de movilizar a un grupo de personas para que trabajen juntos hacia un objetivo común. Este concepto implica orientar, inspirar y motivar a los integrantes del equipo para alcanzar metas específicas (Martín-Duarte-Ramírez, 2020).

Por otra parte, cuando se habla de relación interpersonal, el liderazgo toma otro tinte y es el de buscar generar un cambio positivo y de esta manera poder alcanzar resultados compartidos (Martín-Duarte-Ramírez, 2020).

El liderazgo en el ámbito de las relaciones interpersonales se distingue por su enfoque transformador y colaborativo. Al centrarse en inspirar y empoderar a los demás, el líder fomenta un ambiente de apoyo mutuo y trabajo en equipo, lo que permite alcanzar metas compartidas de manera efectiva (Bass y Riggio, 2006). Este enfoque no solo promueve el éxito colectivo, sino que también fortalece las relaciones y el crecimiento personal de los individuos involucrados. En este escenario, el liderazgo actúa como un motor que impulsa el progreso positivo y la sostenibilidad, tanto en lo personal como en lo colectivo (Northouse, 2016).

En cuanto al liderazgo educativo, hace referencia a la capacidad de gestionar actividades y tareas en el entorno escolar para alcanzar los objetivos educativos. Este tipo de liderazgo es fundamental para formar personas que puedan liderar en una variedad de entornos personales y profesionales, y posee características propias y distintas a las de un liderazgo empresarial o de otros ámbitos (Leithwood et al., 2008). Abarca diferentes niveles de educación y se expresa de diversas formas, cada uno con sus propias características y métodos específicos (Bush, 2008).

1 Se aclara que aquí "docente" se refiere al conjunto de profesionales de la enseñanza (formadores, orientadores y supervisores), mientras que "profesor" al rol académico dentro del aula. Esta distinción sirve para precisar en cada apartado a quiénes se dirigen las propuestas de liderazgo.

Formas de clasificar el liderazgo educativo

- Liderazgo transformacional: se centra en transformar y generar un cambio significativo dentro de las instituciones educativas. Los líderes transformacionales motivan a sus seguidores, promueven altas expectativas y proyectan confianza en el equipo para alcanzar metas colectivas. Su enfoque es crear una visión compartida que impulse el cambio organizacional a través de tres actos: reconocer la necesidad de cambio, crear una nueva visión e institucionalizar el cambio (Contreras, 2016).
- Liderazgo pedagógico: se enfoca en garantizar la mejor gestión para lograr excelentes resultados en los estudiantes. Implica asegurar la calidad de la implementación curricular y fortalecer las prácticas de enseñanza, con un enfoque en el logro de los resultados de aprendizaje. El liderazgo pedagógico es esencial para crear condiciones favorables al aprendizaje y promover el desarrollo profesional docente (Fajardo y Ulloa, 2016; Contreras, 2016).
- Liderazgo distribuido: se basa en la idea de que el liderazgo no recae únicamente en una figura, sino que se reparte entre los distintos integrantes de la comunidad educativa. En este modelo, la dirección escolar ejerce como motor del cambio, aprovechando las capacidades de cada miembro para impulsar mejoras en la institución. Esta forma de liderazgo fomenta el trabajo colaborativo y fortalece la participación activa de docentes y estudiantes en la consecución de objetivos compartidos (Morales, 2018).

Hemos de recordar que el liderazgo combina la capacidad de influir y guiar a un equipo hacia objetivos comunes con la habilidad de generar cambios positivos a través de relaciones interpersonales sólidas. Esto requiere que el líder sea capaz de motivar, inspirar y empoderar a los demás, creando un entorno colaborativo que fomente el crecimiento y el éxito compartido. Cabe destacar, que el liderazgo tiene un impacto sobre los estudiantes tanto en lo cognitivo, efectivo, conductual y académico (Bolívar, 2010).

Asimismo, el liderazgo educativo tiene un impacto significativo en la calidad educativa a través de varios mecanismos:

Impacto en la calidad educativa

- Mejora del aprendizaje: los líderes educativos influyen en el aprendizaje al crear condiciones favorables, promover el desarrollo profesional docente y asegurar un entorno de apoyo (Bolívar, 2010).
- Transformación organizacional: el liderazgo transformacional puede llevar a cambios estructurales y culturales en las escuelas, mejorando la calidad educativa a largo plazo (Contreras, 2016).
- Colaboración y participación: el liderazgo distribuido fomenta la colaboración entre docentes y estudiantes, lo que puede mejorar los resultados académicos al involucrar a todos los actores en el proceso educativo (Morales, 2018).

Los pilares del liderazgo en el ámbito educativo se basan en priorizar el proceso de aprendizaje, establecer entornos adecuados para que este ocurra y garantizar una enseñanza de calidad. Entre los aspectos fundamentales del liderazgo institucional se encuen-

tran la definición clara de la misión escolar, la administración eficaz del proyecto educativo y la promoción de un clima escolar positivo, todos ellos esenciales para elevar el nivel educativo (Fajardo y Ulloa, 2016).

El liderazgo educativo es un componente crucial en la dinámica escolar, ya que influye directamente en el proceso de enseñanza-aprendizaje y en la calidad de la educación. A continuación, se presentan los principios y dimensiones clave del liderazgo educativo, que sirven como base para un marco teórico sólido (Fajardo y Ulloa, 2016).

Formación del carácter y educación en valores

Tanto la formación del carácter como la educación en valores son fundamentales para el desarrollo integral de las personas, especialmente en la infancia y la juventud.

El carácter del individuo consiste en una combinación de características y valores únicos. Las virtudes como la honestidad, la responsabilidad, solidaridad se aceptan como un rasgo de carácter; esta caracterización es utilizada por el individuo virtuoso.

El desarrollo de la educación en valores y del carácter generalmente ocurre a lo largo de varios años y dentro de varios entornos. Desde siempre, el entorno familiar ha sido y continúa siendo un pilar fundamental en el desarrollo del carácter y los valores del niño y adolescente. La importancia de la influencia de los miembros de la familia radica en que son los primeros individuos con quienes entran en contacto los niños. Este hecho es particularmente evidenciado en los años preescolares y escolares (Lickona, 1991). Y es tarea de las escuelas acompañar a las familias en el desarrollo de la personalidad de los estudiantes y que estos lleguen a su plenitud como miembros de la sociedad (UNESCO, 2015).

A lo largo de su trayectoria educativa, es fundamental que los estudiantes reciban oportunidades de formación, tanto explícitas como implícitas, que contribuyan al desarrollo de sus valores y principios éticos. Estas experiencias deben fomentar la práctica de virtudes esenciales para la convivencia, como el respeto, la responsabilidad, la honestidad, el compromiso, la lealtad, entre otras igualmente importantes (Cortina, 2007; Lapsley y Narváez, 2006).

Formación del carácter: definición y relación con la educación en valores

Existen múltiples definiciones de formación del carácter, ya que no es un concepto nuevo. La formación del carácter se refiere al proceso de desarrollo de las cualidades morales, éticas y personales que definen a un individuo. Este proceso implica la adquisición de hábitos, actitudes y valores que permiten a las personas interactuar de manera efectiva con su entorno y alcanzar sus objetivos de manera ética y responsable (Lickona, 1991).

La formación del carácter es un enfoque educativo que busca desarrollar en los estudiantes cualidades como el autocontrol, la fiabilidad, el orden, la puntualidad y la determinación, que son esenciales para el éxito personal y profesional a largo plazo (Berkowitz y Bier, 2004). Este enfoque se centra en la concreción de valores y principios que van más allá de la mera teoría, integrándolos en la práctica diaria. La educación del carácter ha existido desde siempre, pero ha sido considerada una práctica y no una ciencia hasta re-

cientemente (Berkowitz y Bier, 2004; Rivas L., 2017). La formación del carácter es esencial en la educación formal ya que con ella se busca la mejora y desarrollo de la persona en su totalidad, es decir, abarca el desarrollo moral, social y emocional, la educación cívica, el desarrollo de las virtudes, y actitudes positivas (Lickona, 1996; Rivas L., 2017).

Relación con la educación en valores

La formación en valores constituye un pilar esencial en el desarrollo del carácter, ya que busca inculcar principios éticos y morales que orienten la conducta personal. Sin embargo, a menudo se considera abstracta y difícil de integrar en la vida cotidiana. La formación del carácter, por otro lado, busca concretar estos valores en acciones y hábitos prácticos, lo que la hace más efectiva para influir en el comportamiento y las decisiones de los estudiantes. En Paraguay, el término Educación del Carácter no se encuentra muy difundido, y se utiliza mayormente el término de Educación en Valores para referirse a todas las acciones dirigidas a desarrollar habilidades de los estudiantes que implican aprendizajes más allá de los contenidos programáticos de las asignaturas, y que buscan dotar a los alumnos de competencia en el ámbito moral y personal, que sean utilizadas como herramientas para la vida (Rivas L., 2017).

Diferencias clave

Una distinción fundamental entre la educación en valores y la formación del carácter radica en su nivel de abstracción y aplicabilidad. La educación en valores suele adoptar un enfoque teórico y declarativo, centrado en la transmisión de principios éticos y normas morales que orientan el comportamiento deseado. Por el contrario, la formación del carácter enfatiza la implementación práctica de esos valores en la vida cotidiana del estudiante, mediante la interiorización de hábitos, actitudes y comportamientos observables que reflejan dichas virtudes (Berkowitz y Bier, 2005).

En consecuencia, mientras que la educación en valores puede quedarse en un plano normativo y conceptual, la formación del carácter busca impactar de manera directa en la conducta, promoviendo la adquisición de competencias personales y sociales que guíen la toma de decisiones éticas y la interacción responsable con el entorno (Lickona, 2017).

Ejemplos de programas de formación del carácter

Diversas experiencias internacionales han demostrado la efectividad de programas centrados en la formación del carácter mediante metodologías activas y experienciales. Entre estos destacan iniciativas como *Design Thinking, Design for* Change, así como programas deportivos o de cooperación internacional. Estas propuestas se basan en proyectos que promueven la creatividad, el liderazgo colaborativo y la resolución de problemas reales, proporcionando a los estudiantes oportunidades concretas para vivir y aplicar los valores en contextos significativos (Trianes y Fernández-Figares, 2011; OECD, 2015).

En España, destacan el programa Aprender a Ser y Convivir, desarrollado por Trianes y Fernández-Figares, y el proyecto Aulas Felices, los cuales integran la educación emocional con el desarrollo de fortalezas personales (Pulido y Aznar, 2011). En Estados

Unidos, programas como Positive *Youth Development, Child Development Project y el Programa PENN* han sido ampliamente evaluados por su impacto positivo en la motivación, el sentido de pertenencia y la conducta prosocial de los estudiantes (Berkowitz y Bier, 2004; Damon, 2004).

Una característica común de estos enfoques es su énfasis en la experiencia vivencial de los valores, permitiendo que los estudiantes no solo comprendan los principios éticos, sino que también los encarnen en sus relaciones cotidianas. Las escuelas que implementan estos programas tienden a configurarse como comunidades de cuidado y pertenencia, donde se fortalece la vinculación entre los actores escolares y se fomenta una cultura institucional basada en la convivencia, el respeto y la responsabilidad (Lickona, 1996; Battistich, 2008).

Liderazgo docente en Paraguay

El liderazgo docente en Paraguay desempeña un papel crucial en el fortalecimiento del sistema educativo. Los docentes son considerados actores clave en la gestión educativa, ya que no solo imparten conocimientos, sino que también contribuyen al desarrollo de estrategias pedagógicas y a su vez a la mejora de la calidad educativa. La labor docente se manifiesta en su habilidad para introducir innovaciones en el aula, crear un entorno de aprendizaje inclusivo y contribuir de forma activa en los procesos de toma de decisiones dentro de la comunidad educativa (UNESCO, 2016). Sin embargo, aún existen desafíos relacionados con la formación continua y el acceso equitativo a recursos educativos, especialmente en áreas rurales (González, 2018).

Para Caena (2021), el liderazgo docente juega un papel clave para mantener a los maestros motivados a lo largo de sus trayectorias profesionales, potenciar sus habilidades pedagógicas y aprovechar su experiencia en beneficio del aprendizaje y desarrollo de los estudiantes.

El rol del docente como líder pedagógico ha adquirido una importancia notable en el ámbito educativo actual. Su labor va más allá de impartir contenidos: incluye la creación de un entorno estimulante para el aprendizaje, el impulso de la motivación y el compromiso estudiantil, así como el acompañamiento en su formación integral (OECD, 2013). Las dimensiones afectiva, carismática y profesional son esenciales para el ejercicio de un liderazgo docente efectivo (Murillo y Krichesky, 2015).

Dimensiones del liderazgo docente

- Dimensión afectiva: se centra en la capacidad del profesor para establecer relaciones interpersonales significativas con los estudiantes y otros miembros de la comunidad educativa. Esto incluye un trato cortés y delicado, el reconocimiento a la dignidad de las personas, y el impulso a la autoconfianza y autoestima de los estudiantes (Bolívar, 2010). Un líder pedagógico con fuertes habilidades afectivas es capaz de crear un ambiente de aprendizaje acogedor y seguro, donde los estudiantes se sientan valorados y apoyados.

- Dimensión carismática: La dimensión carismática se refiere a la capacidad del docente para atraer y motivar a los estudiantes y otros integrantes de la comunidad educativa. Un líder carismático tiene la habilidad de inspirar y generar entusiasmo entre sus seguidores, lo que puede llevar a una mayor implicación y compromiso en el proceso de aprendizaje (Murillo y Krichesky, 2015). Esta dimensión es crucial para fomentar la innovación educativa y promover un entorno dinámico y proactivo.
- Dimensión profesional: La dimensión profesional del liderazgo docente implica la capacidad del profesor para facilitar el logro de metas y objetivos educativos preestablecidos. Esto requiere un conocimiento profundo de las materias que se enseñan, así como la habilidad para diseñar estrategias pedagógicas efectivas que se adapten a las necesidades de los estudiantes (González, 2018). Un líder profesional también debe ser capaz de gestionar recursos y promover el desarrollo profesional continuo entre sus colegas.

Cualidades del liderazgo docente efectivo

Además de las dimensiones mencionadas, un líder docente efectivo debe poseer varias cualidades clave:

- Perspectiva y visión: capacidad de tener una visión clara del futuro y adaptarse a los cambios en el entorno educativo.
- Gestión de recursos humanos: habilidad para motivar y dirigir a los colegas y otros miembros del equipo educativo.
- Fomento de la implicación familiar e institucional: promover la colaboración entre la escuela, las familias y otras instituciones para mejorar la calidad educativa.
- Evaluación continua: capacidad para evaluar y mejorar continuamente las prácticas educativas (Vaillant, 2015).

El liderazgo docente efectivo es fundamental para mejorar la calidad de la educación. Asimismo, las dimensiones afectiva, carismática y profesional son esenciales para que los docentes puedan ejercer un liderazgo que inspire y motive a los estudiantes, promueva un ambiente de aprendizaje positivo y fomente el desarrollo integral de los mismos. Al comprender y desarrollar estas dimensiones, los docentes pueden convertirse en líderes pedagógicos que marquen un impacto notable en la experiencia de los estudiantes y en el entorno escolar en su conjunto.

En Paraguay: antecedentes y experiencias relevantes

Uno de los primeros antecedentes significativos en Paraguay en cuanto a educación en valores fue el programa Valores para Vivir, implementado entre 2003 y 2007 con el apoyo de la UNESCO. Su propósito fue integrar valores como el respeto, la honestidad y la responsabilidad en el currículo escolar, mediante talleres vivenciales, seminarios para docentes y actividades comunitarias. Esta iniciativa buscó institucionalizar la educación ética en entornos escolares públicos y privados, promoviendo una cultura de convivencia basada en principios universales (Living Values Education, 2013).

En la actualidad, destacan iniciativas como *Teach for Paraguay*, parte de la red global *Teach for All*, cuyo objetivo es mejorar la calidad educativa mediante el desarrollo de habilidades de liderazgo en jóvenes profesionales y docentes. Los participantes son seleccionados a través de un riguroso proceso que evalúa su liderazgo, compromiso social y vocación pedagógica. Una vez incorporados, reciben una formación integral que los capacita no solo para ofrecer una enseñanza de excelencia, sino también para convertirse en agentes de transformación en sus comunidades (Teach for All, 2025).

La formación incluye talleres sobre liderazgo educativo, administración escolar, desarrollo comunitario y equidad. Además, se les prepara para construir relaciones significativas con estudiantes, familias y comunidades, fomentando la justicia social y la equidad en la educación pública. Esta preparación les permite incidir en diversos ámbitos, como la política educativa, el liderazgo empresarial y el desarrollo comunitario, asegurando que la misión transformadora del programa se mantenga activa y expansiva.

Desde una perspectiva más filosófica y pedagógica, el objetivo principal de educar a los futuros ciudadanos debe ser prepararlos para convertirse en individuos autónomos, comprometidos con la democracia y capaces de vivir con virtudes cívicas. Esto implica incorporar hábitos de interrelación personal y fomentar el desarrollo ético desde la escuela (Bolívar, 2010). En este sentido, es innegable que las instituciones educativas tienen la responsabilidad de transmitir valores, tanto de forma explícita como a través de las interacciones cotidianas entre los miembros de la comunidad escolar (Rivas L., 2017). Por ello, resulta primordial formar y capacitar líderes docentes capaces de guiar este proceso con intención y coherencia.

Asimismo, la Fundación Paz Global – Paraguay ha promovido espacios de reflexión mediante conferencias centradas en la educación del carácter como base para la paz y la transformación social. Estas actividades articulan el desarrollo personal con el compromiso cívico, promoviendo una ciudadanía ética, resiliente y orientada al bien común (Fundación Paz Global, 2022).

FORMACIÓN DEL CARÁCTER: EVOLUCIÓN, CARACTERÍSTICAS Y RELACIÓN CON EL LIDERAZGO DOCENTE

La formación del carácter en la educación ha sido una constante, aunque su conceptualización y enfoque han variado a lo largo del tiempo. En términos generales, el carácter puede entenderse como el conjunto de disposiciones morales, éticas y socioemocionales que guían la conducta de una persona en su vida individual y colectiva (Lickona, 1991). Desde la Antigüedad, la educación del carácter fue concebida como parte esencial del proceso educativo. Filósofos como Aristóteles sostenían que el fin último de la educación era formar personas virtuosas, capaces de actuar conforme a principios éticos y de contribuir al bien común (Aristóteles, 2000). En este marco, no se concebía una educación que estuviese desvinculada del desarrollo moral.

Con el tiempo, especialmente a partir de la modernidad, el concepto fue diferenciándose de la educación moral tradicional. Influencias como las de Immanuel Kant, centradas en la autonomía moral, y posteriormente las teorías del desarrollo moral de Lawrence Kohlberg, enfocadas en las etapas del razonamiento ético, promovieron una visión más racionalista del juicio moral, separando este de las emociones, hábitos y virtudes que caracterizan al enfoque del carácter (Kohlberg, 1984; Kant, 2003).

A finales del siglo XX, especialmente en Estados Unidos, se produjo un resurgimiento del interés por la formación del carácter, esta vez con un enfoque más estructurado, empírico y aplicado. Investigadores como Lickona (1991), Berkowitz y Bier (2004) comenzaron a sistematizar la educación del carácter como un campo educativo riguroso, orientado a formar en valores mediante experiencias escolares significativas. Este enfoque ha influido notablemente en el diseño curricular de múltiples instituciones y políticas educativas, aunque su implementación en América Latina, y particularmente en Paraguay, aún es limitada y requiere mayor desarrollo e investigación contextualizada (Berkowitz y Bier, 2004).

Características de los programas efectivos de formación del carácter

Los programas de educación del carácter más eficaces presentan ciertos elementos comunes que garantizan su impacto. Según Berkowitz y Bier (2004), estos programas:

- Se implementan con fidelidad, es decir, respetando sus principios pedagógicos y metodológicos;
- Son sostenidos en el tiempo y no meramente esporádicos;
- Son integrales y multifacéticos, abarcando lo cognitivo, lo emocional y lo conductual;
- Promueven la participación activa de toda la comunidad educativa.

Además, su efectividad está fuertemente vinculada con la formación y compromiso del profesorado, quienes actúan como modelos de conducta, promueven el ambiente escolar y encarnan los valores institucionales (Berkowitz y Bier, 2004). La responsabilidad de implementación recae principalmente sobre los docentes, quienes necesitan competencias específicas no solo en el plano pedagógico, sino también en lo emocional, ético y relacional (Lickona, 1991).

Relación con el liderazgo docente

El rol del docente como líder educativo es clave para asegurar una formación sólida del carácter en los estudiantes. Los docentes-líderes no se limitan a transmitir contenidos, sino que fomentan una cultura institucional basada en la ética, el respeto, la responsabilidad y la convivencia democrática (Rivas L., 2017). Un liderazgo pedagógico efectivo se expresa en la capacidad de crear entornos donde los estudiantes no solo aprenden conocimientos, sino también se desarrollan como personas íntegras (Murillo y Krichesky, 2015).

En este contexto, resulta esencial que los docentes adquieran competencias acordes a las demandas contemporáneas: habilidades cognitivas, socioemocionales, tecnológicas

y actitudinales que les permitan atender la diversidad del alumnado y fomentar aprendizajes significativos. Esto incluye habilidades como la empatía, la regulación emocional, la resolución de conflictos, la comunicación ética y el pensamiento reflexivo (Vaillant, 2015).

EDUCACIÓN MORAL Y CÍVICA: FORMACIÓN PARA LA CIUDADANÍA

La educación moral y cívica representa un eje transversal de la formación del carácter. Su propósito es preparar a los estudiantes no solo para convivir de manera pacífica y democrática, sino también para actuar con compromiso social y sentido de justicia (UNESCO, 2015). Esta dimensión es especialmente relevante en contextos de alta desigualdad, donde se requiere una ciudadanía crítica, participativa y ética.

Ambos enfoques —el moral y el del carácter— deben articularse para lograr una educación integral, que forme ciudadanos no solo informados, sino también comprometidos con su entorno. Esta articulación debe reflejarse tanto en el currículo como en las prácticas escolares cotidianas (Lapsley y Narvaez, 2006).

Estrategias para la implementación de la formación del carácter: enfoque comunitario, pedagógico y estructural

La formación del carácter en contextos escolares requiere de un enfoque estratégico, integral y participativo que articule acciones desde el aula, la gestión institucional y la comunidad educativa en su conjunto. En este marco, se destacan múltiples estrategias pedagógicas, organizacionales y simbólicas que pueden contribuir significativamente a la construcción de una cultura escolar ética y comprometida con los valores (Lickona, 1996; Berkowitz y Bier, 2004).

1. Aprendizaje-servicio y prácticas de compromiso comunitario

Para el desarrollo del carácter una de las metodologías más efectivas es el aprendizaje-servicio (A-S), que integra los objetivos curriculares con la participación activa en proyectos sociales. Esta estrategia permite a los estudiantes experimentar valores como la solidaridad, la responsabilidad, la empatía y el compromiso cívico, mediante la resolución de problemas reales de su entorno (Batlle, 2013). De este modo, el A-S se convierte en una vía concreta para vincular los aprendizajes escolares con la formación ética del alumnado.

2. Cultura simbólica: uso de máximas, frases y referentes

Muchas escuelas fortalecen su identidad ética mediante la publicación sistemática de frases o máximas relacionadas con los valores que buscan desarrollar. Estas expresiones pueden formar parte de una lista consensuada de principios que toda la comunidad considera deseables y aspiracionales (Lickona, 1991). Aunque frecuentemente se integran en programas estructurados de educación del carácter, también pueden implementarse como iniciativas autónomas de formación axiológica.

Además, la promoción de modelos de conducta positivos es clave para la internalización de los valores. Los adultos de la comunidad educativa deben actuar como ejemplos consistentes de las virtudes que se pretende cultivar en los estudiantes (Naval & Arbués, 2016). Estos referentes pueden ser docentes, directivos, exalumnos, líderes comunitarios, personajes históricos o incluso literarios, tanto reales como simbólicos, que encarnen los valores institucionales

3. Promoción de relaciones positivas y alianzas comunitarias

La calidad de las relaciones interpersonales dentro de la comunidad escolar tiene un impacto directo en el desarrollo del carácter. Es necesario fomentar de manera deliberada vínculos positivos entre todos los integrantes de la comunidad educativa, impulsando ambientes basados en el respeto mutuo, la confianza y la cooperación (Vaillant, 2015). Para lograrlo, es esencial fomentar el desarrollo de fortalezas del carácter y competencias socioemocionales mediante el modelado, la retroalimentación positiva y la participación compartida.

Además, la apertura de la escuela hacia su entorno se vuelve estratégica. El establecimiento de alianzas con instituciones externas —como organizaciones comunitarias, autoridades locales, empresas del vecindario y familias— refuerza el sentido de pertenencia y responsabilidad compartida. La educación del carácter, en este sentido, debe ser vista como una construcción colectiva y situada (UNESCO, 2015).

4. Pedagogía del empoderamiento y liderazgo compartido

Una escuela comprometida con la formación del carácter debe ir más allá de estructuras jerárquicas rígidas. Es necesario suavizar los modelos de gobierno escolar para favorecer esquemas más participativos y democráticos, en los que todos los actores puedan ejercer algún tipo de liderazgo (Murillo y Krichesky, 2015). Este modelo, conocido como pedagogía del empoderamiento, permite que docentes, estudiantes y familias actúen como coprotagonistas en la construcción de una escuela ética y solidaria.

El liderazgo del director y del equipo docente es especialmente relevante en este contexto. Los líderes educativos deben comprender profundamente qué implica una educación del carácter de calidad, comprometerse con una visión institucional ética y, sobre todo, encarnarla en sus prácticas cotidianas (Rivas L., 2017).

5. Pedagogía del desarrollo y estrategias de aula

El aula debe transformarse en un espacio que promueva el desarrollo integral del estudiante, considerando dimensiones como la autonomía, el sentido de pertenencia, la competencia y la relevancia del aprendizaje (Lickona y Davidson, 2005). Esto se logra mediante una pedagogía del desarrollo centrada en las necesidades, intereses y capacidades de los alumnos.

Entre las estrategias metodológicas más efectivas para implementar la formación del carácter en el aula, se destacan:

- Fomentar una cultura de revisión, reflexión y retroalimentación constructiva.
- Emplear criterios éticos de evaluación que faciliten que los estudiantes se hagan responsables de su proceso de aprendizaje.
- Promover presentaciones orales sobre temas sociales, locales y globales, que estimulen la argumentación y el compromiso.
- Aplicar la metodología de aprendizaje por dominio, que persigue que todos los estudiantes alcancen un alto nivel de desempeño mediante intentos sucesivos y orientaciones formativas.
- Diseñar espacios de diálogo moral donde los estudiantes puedan explorar dilemas, valores y consecuencias de sus decisiones (Narváez y Lapsley, 2008).

Desafíos y oportunidades en el fortalecimiento del liderazgo docente en Paraguay

El siglo XXI se caracteriza por transformaciones profundas en los ámbitos tecnológico, económico, social y cultural, lo que implica también nuevos desafíos para el ejercicio del liderazgo docente. En este contexto, el rol del educador trasciende la mera transmisión de conocimientos: los docentes deben inspirar, modelar conductas éticas, promover el pensamiento crítico y generar entornos de aprendizaje estimulantes, inclusivos y emocionalmente seguros (UNESCO, 2017; Fullan, 2020).

En Paraguay, estos desafíos se agravan ante un diagnóstico preocupante: el país enfrenta una crisis del aprendizaje estructural, evidenciada en los resultados de evaluaciones estandarizadas nacionales e internacionales, y reconocida oficialmente en el Plan Nacional de Transformación Educativa 2040 (Consejo Nacional de Educación, 2023). Si bien este Plan fue impulsado inicialmente con la intención de reformar estructuralmente el sistema educativo paraguayo, quedó desfasado debido a una serie de factores políticos, estratégicos y operativos.

En primer lugar, los cambios en los actores gubernamentales y la presión ejercida por diversos sectores de la sociedad influyeron en la suspensión del plan, evidenciando la fragilidad institucional frente a intereses ideológicos. Asimismo, la ausencia de una visión estratégica de mediano y largo plazo, junto con la falta de mecanismos sólidos de implementación, evaluación y adaptación, limitaron su capacidad transformadora (Ávalos y Gajardo, 2015). A pesar de haber planteado un enfoque centrado en la equidad, la innovación y el liderazgo docente, el PNTE 2040 no logró consolidarse como una política educativa sostenible.

En respuesta, el Ministerio de Educación y Ciencias inició el diseño de un nuevo plan educativo de alcance más amplio y sostenido, intentando retomar los principios de transformación, pero mediante una hoja de ruta más gradual y políticamente viable. Esta transición refleja la necesidad de liderazgo pedagógico estratégico y resiliente, capaz de sostener reformas a pesar de los cambios contextuales y las resistencias institucionales (Fullan, 2020).

Uno de los principales retos identificados es la ausencia de una cultura de reflexión crítica sobre la práctica docente. Muchos educadores no disponen de herramientas ni de espacios institucionalizados que les permitan analizar, cuestionar y mejorar sus propias estrategias pedagógicas (Vaillant, 2015). A ello se suma la necesidad de redefinir el perfil profesional del docente en función de nuevos roles: guía, mentor, facilitador, orientador y líder moral, lo que exige no solo conocimientos técnicos, sino también principios éticos sólidos y compromiso con la formación integral del estudiante (Rivas C., 2017).

Oportunidades para fortalecer el liderazgo y la formación del carácter

Frente a estos desafíos, también emergen importantes oportunidades para repensar y fortalecer el liderazgo docente en Paraguay. Una de las más relevantes es el reconocimiento creciente de que la formación del carácter debe constituir una prioridad institucional, incorporándose explícitamente en la visión, misión y planes estratégicos de las escuelas (Lickona, 1991; Berkowitz y Bier, 2004).

Para ello, es indispensable desarrollar programas de formación continua que integren ética profesional, inteligencia emocional, habilidades interpersonales e intrapersonales y competencias en liderazgo. Este proceso debe estar acompañado de políticas públicas que garanticen inversión sostenida en el desarrollo profesional docente, así como oportunidades de mentoría, coaching pedagógico y comunidades de práctica entre pares (Ávalos, 2011; Murillo y Krichesky, 2015).

La generación de espacios de autorreflexión docente representa otra oportunidad crucial. Estos espacios no solo deben centrarse en aspectos pedagógicos, sino también en el análisis del propio rol como líder moral y formador de ciudadanos. La reflexión sobre las prácticas y actitudes personales permite construir una identidad profesional coherente con los valores que se desea promover (Narváez y Lapsley, 2008).

Asimismo, la participación activa de las familias y la comunidad escolar se perfila como una estrategia clave. El liderazgo no debe recaer exclusivamente en el director o en algunos docentes: debe ser distribuido, permitiendo que actores como padres, líderes comunitarios o estudiantes se involucren en procesos de mejora escolar, promoción de valores y fomento de una cultura institucional sustentada en la armonía, el respeto mutuo y la equidad (UNESCO, 2015).

Otra área de oportunidad está en el diseño de proyectos de convivencia escolar pacífica y cultura de respeto, liderados por equipos docentes que promuevan la equidad, la honestidad y la corresponsabilidad. Esto requiere revisar los enfoques disciplinarios tradicionales y avanzar hacia una pedagogía que favorezca el diálogo, la participación y la resolución colaborativa de conflictos (Rivas C., 2017).

Finalmente, es imperativo revisar el currículo escolar para incorporar de manera explícita el desarrollo de competencias socioemocionales, éticas y cívicas, así como actualizar las estrategias pedagógicas hacia modelos más activos, participativos e inclusivos. La innovación pedagógica, junto con una cultura de liderazgo ético, puede contribuir significativamente a la transformación del sistema educativo paraguayo (Fullan, 2020; Lickona y Davidson, 2005).

CONCLUSIONES

El liderazgo docente constituye un factor clave para la transformación del sistema educativo, particularmente en contextos donde los desafíos sociales, pedagógicos y culturales exigen respuestas integrales y sostenibles. En Paraguay, la necesidad de fortalecer este tipo de liderazgo adquiere una dimensión estratégica, no solo por las exigencias del contexto global y local, sino también por el mandato normativo que establece la Ley General de Educación N.º 1264/98. Esta legislación reconoce que todo habitante de la República tiene derecho a una educación integral y permanente, concebida como un proceso contextualizado culturalmente y orientado al desarrollo pleno de la persona (Ministerio de Educación y Cultura, 1998). La formación en valores constituye una dimensión esencial que atraviesa todo el quehacer educativo. No solo orienta el comportamiento ético, sino que también representa una finalidad educativa en sí misma: la educación para la libertad. Esta implica formar ciudadanos autónomos, capaces de tomar decisiones éticas, vivir con responsabilidad y participar activamente en la vida democrática.

En ese sentido, el liderazgo docente no puede limitarse a la gestión técnica o al cumplimiento de funciones administrativas. Por el contrario, debe entenderse como una práctica ética, formativa e inspiradora, que impulse el desarrollo académico, moral, emocional y social de los estudiantes (Murillo y Krichesky, 2015). Un liderazgo comprometido con estos fines contribuye a la consolidación de ambientes escolares inclusivos, críticos y participativos, en los cuales se forjan no solo competencias cognitivas, sino también valores esenciales para la convivencia democrática (Rivas, C., 2017).

Asimismo, la evidencia académica señala que los docentes con habilidades de liderazgo no solo mejoran los resultados de aprendizaje, sino que también son agentes fundamentales en la formación del carácter, al modelar actitudes, promover la autorregulación y facilitar experiencias educativas significativas (Berkowitz y Bier, 2004; Yan, 2018). La influencia del liderazgo pedagógico se extiende más allá del aula, configurando la cultura escolar, fortaleciendo los vínculos entre los actores educativos y promoviendo la cohesión social (Fullan, 2020).

En consecuencia, es imprescindible avanzar hacia modelos de liderazgo docente distribuidos, éticos y colaborativos, que reconozcan al educador como guía del aprendizaje, pero también como referente de integridad, justicia y compromiso ciudadano (Vaillant, 2015). Para ello, se requieren políticas educativas que integren la formación del carácter como componente transversal, tanto en los planes de estudio como en los programas de desarrollo profesional docente.

Solo así será posible cumplir con el ideal de una educación verdaderamente integral, que atienda a la totalidad de la persona humana y que forme a los estudiantes paraguayos no solo como aprendices competentes, sino como ciudadanos comprometidos, capaces de transformar su entorno con sentido ético, social y cultural.

RECOMENDACIONES

El fortalecimiento del liderazgo docente con enfoque en la formación del carácter representa una condición imprescindible para mejorar la calidad educativa en Paraguay. En esta línea, se plantean una serie de sugerencias orientadas a los entes encargados de diseñar e implementar políticas educativas.

1. Integrar el liderazgo ético y la formación del carácter como ejes estratégicos en las políticas educativas

Se sugiere que el Ministerio de Educación y Ciencias (MEC) incorpore de manera explícita y transversal el fortalecimiento del liderazgo docente con enfoque en la formación del carácter dentro de sus líneas estratégicas prioritarias. Esta orientación debe materializarse no solo en programas de capacitación, sino también en mecanismos de acompañamiento docente, mentorías y desarrollo de capacidades éticas y socioemocionales que impacten directamente en los aprendizajes y la formación integral de los estudiantes (Berkowitz y Bier, 2004; Yan, 2018).

Además, es fundamental que las políticas de evaluación docente incluyan indicadores éticos y relacionales, que vayan más allá del rendimiento académico y consideren el compromiso del educador con la convivencia, la ciudadanía y la cultura institucional (Lickona, 1991).

2. Ampliar el alcance del liderazgo y la formación del carácter mediante programas educativos emblemáticos vinculados al liderazgo docente, resulta imprescindible que la formación del carácter y el liderazgo ético se inserten transversalmente en todas las dimensiones educativas (Consejo Nacional de Educación, 2023).

- Dimensión de bienestar estudiantil: incluir estrategias para desarrollar habilidades socioemocionales y de salud mental que favorezcan la atención, el autocuidado y el desarrollo personal del alumnado.
- Dimensión comunidad educativa: fomentar la implicación activa de las familias y miembros de la comunidad local en la planificación y desarrollo de iniciativas escolares que incorporen principios éticos, valores y compromiso social.
- Dimensión instituciones educativas: establecer lineamientos que favorezcan la creación de climas escolares positivos, con liderazgo distribuido y coherencia entre el currículo, la gestión institucional y los valores promovidos.
- Dimensión evaluación y gestión: Incorporar herramientas de monitoreo que midan el impacto del liderazgo docente en la formación del carácter y la cultura escolar, así como establecer mecanismos de rendición de cuentas sobre procesos éticos y de convivencia.

3. Impulsar la investigación en educación del carácter y liderazgo docente

Se recomienda que el MEC, en colaboración con instituciones como el CONACYT, la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI Paraguay) y el Fondo para la Excelencia de la Educación y la Investigación (FEEI), otorgue prioridad a la investigación científica aplicada en áreas como la formación en valores, el liderazgo con enfoque ético y el desarrollo de habilidades socioemocionales. Esta base empírica permitiría diseñar programas adaptados a las realidades socioculturales del país, generar evidencia sobre su impacto y orientar procesos de mejora continua tanto en instituciones públicas como privadas (Rivas, 2017; Fullan, 2020).

4. Diseñar planes de acción para el desarrollo de habilidades socioemocionales y cívicas.

Finalmente, se propone el diseño de planes de acción específicos para el desarrollo de habilidades socioemocionales y cívicas, dirigidos tanto a estudiantes como a docentes. Dichos planes deben contemplar la implementación de prácticas pedagógicas activas, el fomento de la reflexión ética, el aprendizaje-servicio y la promoción de ambientes de aprendizaje colaborativos y democráticos (Batlle, 2013; Lapsley y Narváez, 2006).

CONTRIBUCIÓN DE LAS AUTORAS

Yeni Servin-Mendieta: Administración del proyecto; Análisis formal; Conceptualización; Curación de datos; Escritura - borrador original; Escritura - revisión y edición; Investigación; Metodología; Recursos; Software; Supervisión; Validación; Visualización; Adquisición de fondos.

Lucía Rivas-Benítez: Administración del proyecto; Análisis formal; Curación de datos; Escritura - revisión y edición; Investigación; Metodología; Recursos; Validación; Visualización; Adquisición de fondos.

Ana Riveros-Lesmo: Administración del proyecto; Análisis formal; Curación de datos; Escritura - revisión y edición; Metodología; Recursos; Supervisión; Validación; Visualización; Adquisición de fondos.

CONFLICTO DE INTERESES

Las autoras declaran no tener conflicto de intereses con la información presentada.

REFERENCIAS

Aristóteles (2000). Ética a Nicómaco. [D. Ross, Trad.]. Alianza Editorial.

Ávalos, B. (2011). *La formación docente en América Latina: Revisión de la literatura.* UNESCO-IIPE.

Ávalos, B., & Gajardo, M. (2015). *Educación y políticas docentes en América Latina: Avances y desafíos.* OREALC/UNESCO.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates. https://doi.org/10.4324/9781410617095

Batlle, R. (2013). *Aprendizaje-servicio y educación para la ciudadanía.* Octaedro.

Battistich, V. (2008). *Character education, prevention, and positive youth development.* Character Education Partnership.

Berkowitz, M. W. (2020). *The PRIMED model of character education.* University of Missouri. Center for Character and Citizenship.

Berkowitz, M. W., & Bier, M. C. (2004). Research-based character education. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, *591*(1), 72-85. https://doi.org/10.1177/0002716203260082

Bolívar, A. (2007). Educar para la ciudadanía: ¿Qué ciudadanía? ¿Qué educación? *Revista de Educación*, 342, 21–52.

Bolívar, A. (2010). *Liderazgo educativo: Nuevas perspectivas y retos.* Editorial Síntesis.

Bush, T. (2008). *Leadership and management development in education.* SAGE Publications. https://doi.org/10.4135/9781446213605

Caena, F. (2021). Bridge over troubled water: Induction pointers for teacher leadership. *Profesorado. Revista de Curriculum y Formacion del Profesorado, 25*(2), 5-26. https://doi.org/10.30827/profesorado.v25i2.18534

Consejo Nacional de Educación. (2023). *Informe sobre el Plan Nacional de Transformación Educativa 2040.* Asunción: Ministerio de Educación y Ciencias.

Contreras, T. (2016). Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica. *Propósitos y Representaciones*, *4*(2), 231-284. https://doi.org/10.20511/pyr2016.v4n2.123

Cortina, A. (2007). Ética de la razón cordial: Educar en la ciudadanía en el siglo XXI. Ediciones Nobel.

Damon, W. (2004). What is positive youth development? *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science, 591*(1), 13–24. https://doi.org/10.1177/0002716203260092

Fajardo, F., & Ulloa, M. (2016). Liderazgo pedagógico y mejora escolar. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 18 (2), 45–62.

Fullan, M. (2020). *Leading in a culture of change* (2° ed.). Jossey-Bass.

Fundación Paz Global. (2022). Cumbre: Educación del Carácter para la Paz. https://legadoalasamericas.org/416

González, A. (2018). *Docentes en Paraguay: desafíos para la formación continua.* Instituto Desarrollo.

Kant, I. (2003). *Fundamentación de la metafísica de las costumbres* [M. García Morente, Trad.]. Espasa-Calpe.

Kohlberg, L. (1984). *Essays on moral development: The psychology of moral development* (Vol. 2). San Francisco, CA: Harper & Row.

Lapsley, D. K., & Narvaez, D. (2006). Character education. *In W. Damon & R. M. Lerner (Eds.), Handbook* of child psychology. *Wiley, 4*(6), 248-296.

Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership & Management*, *28*(1), 27–42. https://doi.org/10.1080/13632430701800060

Lickona, T. (1991). *Educating for character: How our schools can teach respect and responsibility.* Bantam Books.

Lickona, T. (1996). Eleven principles of effective character education. *Journal of Moral Education*, *25*(1), 93-100. https://doi.org/10.1080/0305724960250110

Lickona, T. (2017). *Educating for character: How our schools can teach respect and responsibility.* Bantam Books.

Lickona, T., & Davidson, M. (2005). *Smart & good high schools: Integrating excellence and ethics for success in school, work, and beyond.* Center for the 4th and 5th Rs.

Living Values Education. (2013). *Paraguay – Valores para Vivir*. https://livingvalues.net/paraguay

Martín-Duarte-Ramírez, F. (2020). Liderazgo educativo en el siglo XXI. *Revista Digital de Investigación y Postgrado, 1*(2), 86-111. https://doi.org/10.59654/r0hsn429

Ministerio de Educación y Ciencias del Paraguay. (1998). *Ley General de Educación N.º 1264/98.* MEC. https://www.mec.gov.py

Ministerio de Educación y Cultura. (1998). *Ley General de Educación N.º 1264/98.* Asunción: Dirección General de Currículum.

Morales, L. (2018). Liderazgo distribuido en contextos escolares: Perspectivas y desafíos. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, *48*(1), 23–39.

Murillo, F. J., & Krichesky, G. J. (2015). *El liderazgo pedagógico en la escuela: Del modelo a la práctica.* Editorial Narcea.

Narvaez, D., & Lapsley, D. K. (2008). Teaching moral character: Two strategies for teacher education. *Teacher Educator*, *43*(2), 156-172. https://doi.org/10.1080/08878730701838983

Naval, C., & Arbués, E. (2016). La educación del carácter en la escuela: Retos y posibilidades. *Revista Española de Pedagogía*, *74*(263), 179–196.

Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice* (7th ed.). SAGE Publications.

OECD. (2013). *Leadership for 21st century learning: Educational research and innovation.* Paris: OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/9789264205406-en

OECD. (2015). *Skills for social progress: The power of social and emotional skills.* Paris: OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/9789264226159-en

Pulido, L., & Aznar, I. (2011). *Aulas felices: Programa de psicología positiva aplicada a la educación.* Zaragoza: Gobierno de Aragón.

Rivas, C. (2017). *Educación del carácter y formación en valores: Fundamentos y propuestas educativa.* Narcea Ediciones.

Rivas, L. (2017). *La educación del carácter: Fundamentos, evolución y aplicación.* Editorial Narcea.

Teach for All. (30 de 06 de 2025). *Transformando la educación desde el liderazgo*. Teach for All. A Global Network.

Tríanes, M., & Fernández-Figares, M. (2011). *Aprender a ser y convivir: Educación emocional y valores humanos.* CEU Ediciones.

UNESCO. (2015). *Educación para la ciudadanía mundial: Preparar a los alumnos para los retos del siglo XXI.* Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000244957.locale=es

UNESCO. (2016). *Informe mundial sobre la educación: La educación al servicio de los pueblos y el planeta.* UNESCO. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000245745_spa

UNESCO. (2017). *Docentes en transformación: Hacia una educación inclusiva, equitativa y de calidad.* OREALC/UNESCO.

Vaillant, D. (2015). *El liderazgo pedagógico: Clave para mejorar la calidad educativa.* Buenos Aires: Fundación Santillana.

Yan, C. (2018). Eacher leadership in China: Opportunities and challenges. *International Journal of Educational Development, 62*, 35–42.