

FACULTAD DE TEOLOGÍA PONTIFICIA Y CIVIL DE LIMA



ESCUELA PROFESIONAL DE EDUCACIÓN

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN TEÓRICA
LIDERAZGO ÉTICO PEDAGÓGICO DOCENTE**

PRESENTADA POR:

IVONNE MERCEDES ARBULU ANICAMA

Para obtener el Grado de Bachiller en Educación

Lima – Perú

2018

El presente trabajo es fruto de la aspiración por transformar el mundo, comprendiendo que el ámbito educativo camino hacia un liderazgo ético pedagógico es imprescindible para esta misión. Sin embargo, quiero dedicar este trabajo de investigación a Dios, porque sólo su mano poderosa y protectora nos guiará hacia una verdadera transformación del ser humano y del mundo.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación es sobre La ética, la Pedagogía, el liderazgo pedagógico y el liderazgo ético pedagógico docente. El objetivo de la investigación se enfoca en la importancia del liderazgo ético en los docentes para lograr una mejora educativa. El liderazgo en una institución educativa no debe limitarse sólo en la dirección de la institución, sino que debe encontrarse en todos los miembros que la conforman, y de manera principal en los docentes. Además, entendiendo que la fundamentación de la ética se encuentra en la naturaleza del ser humano, y es justamente la formación integral del ser humano el fin de la educación, por lo tanto, el liderazgo ético pedagógico docente es el camino que deben seguir los docentes en la formación de sus estudiantes para que ellos puedan asumir el reto de ser protagonistas en la sociedad.

ABSTRACT

The present research working is about ethics, pedagogy, pedagogical leadership and ethical pedagogical teaching leadership. The objective of the research focuses on the importance of ethical leadership in teachers to achieve educational improvement. The leadership in an educational institution should not be limited only in the direction of the institution, but should be found in all the members that make it up, and mainly in the teachers. In addition, understanding that the foundation of ethics is in the nature of the human being, and it is precisely the integral formation of the human being the end of education, therefore, the ethical pedagogical teaching leadership is the path that teachers must follow in the training of their students so that they can take on the challenge of being protagonists in society.

INTRODUCCIÓN

En los últimos años se han realizado diversas investigaciones en el ámbito educativo buscando incansablemente los mejores métodos y estrategias para obtener resultados efectivos en la enseñanza de nuestros alumnos. Además, se han probado diferentes enfoques y teorías construyendo modelos educativos con la esperanza de lograr los objetivos establecidos.

Sin embargo, la experiencia obtenida nos ayuda a comprender que la real emergencia educativa no consiste únicamente en un cambio de estrategias o innovar nuevas técnicas, sino es regresar al fin primordial de la educación, el ser humano como ser integral. Es fundamental recordar de qué naturaleza está conformado el hombre, a partir de esta verdad que es única podremos plantear cómo debemos educar al ser humano. Como mencionaba Giussani (2006): *“la primera preocupación de una educación verdadera y adecuada es educar el corazón”*, porque del corazón es donde brotan los valores, las virtudes, el bien y la perfección a la cual el hombre debe caminar constantemente.

Por otro lado, la ética es sustancial en el despliegue del ser humano y fundamental para el desarrollo de la sociedad. Como menciona Navarro (2016): *“En cada tiempo y cultura, los fundamentos éticos han sido sustentados a partir desde una visión particular del hombre...porque en la medida que han pasado los siglos, el hombre ha ido perdiendo progresivamente la conciencia de su propia naturaleza”* (p.1). La pérdida de la conciencia progresiva del hombre es un problema que no podemos evadir en la actualidad, porque produce una fragmentación en el ser humano, provocando reduccionismos y relativismos, que conducen a una búsqueda mal orientando hacia la felicidad.

Por tal motivo, el trabajo de investigación partiendo de la naturaleza del ser humano plantea el papel imprescindible de la ética en el liderazgo pedagógico docente, no se puede hablar de liderazgo sino se vive la ética en cada una de las acciones que se realizan cuando se lidera y sobre todo en el ámbito educativo, de manera particular en los docentes, quienes se convierten en modelo y ejemplo de sus alumnos.

La estructura del trabajo de investigación está dividida en tres partes: el capítulo primero: “La ética” partiendo del principio etimológico de la ética y donde se profundizará en cómo el fundamento de la ética se encuentra en la naturaleza del ser humano, el capítulo segundo: “La pedagogía y el liderazgo pedagógico” partiendo de los conceptos de pedagogía y liderazgo comprenderemos como la unión de ambas palabras se convierte en una herramienta fundamental para mejorar la calidad educativa y por último: “Liderazgo ético pedagógico docente” siendo la meta de todo docente que debe alcanzar, convencido de que la mejor manera de educar y enseñar es ejercer un liderazgo basado en principios, valores y virtudes que se convierten en los pilares de la formación de todo ser humano.

INDICE

Dedicatoria.....	i
Resumen.....	ii
Abstract.....	iii
Introducción.....	iv
CAPÍTULO I:	
LA ÉTICA	
1.1. El Principio etimológico de la ética.....	1
1.2. La Fundamentación de la vida ética.....	3
1.3. Los valores y las virtudes.....	8
1.4. Antropología y ética.....	13
CAPÍTULO II:	
LA PEDAGOGÍA Y EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO	
2.1. ¿Qué es la Pedagogía?	16
2.2. La Pedagogía y su función ética.....	17
2.3. El liderazgo pedagógico.....	20
CAPÍTULO III:	
EL LIDERAZGO ÉTICO PEDAGÓGICO DOCENTE	
3.1. El liderazgo: la sabiduría de decidir bien.....	31
3.2. El liderazgo ético pedagógico docente.....	32
3.3. Liderazgo ético pedagógico hacia la calidad educativa.....	37
3.4. Experiencias educativas sobre el liderazgo ético pedagógico docente.....	41
Conclusiones.....	44
Referencias.....	45

CAPÍTULO I: LA ÉTICA

1. La ética

1.1. El Principio etimológico de la ética

Es fundamental conocer cuál es el origen de la palabra ética porque nos devuelve a la esencia de la palabra y a partir de ello recuperar el verdadero sentido del significado de la ética, porque actualmente existen diversas aproximaciones sobre su significado. Estas aproximaciones pueden confundir a las personas, pero no solamente a las personas sino a la sociedad porque la ética tiene una repercusión a nivel social cuando se aprueban las normas o las leyes que rigen un país.

En primer lugar, es importante conocer en qué parte de la historia se inició a utilizar esta palabra. Partiendo desde la antigüedad se encuentra en los orígenes de la filosofía en la Antigua Grecia el estudio de la ética. Aristóteles (384-322 a. C.) fue uno de los filósofos más importantes de la Antigua Grecia que elaboró grandes obras sobre la ética y cuyas ideas han ejercido una enorme influencia sobre la historia. Para Aristóteles toda actividad humana tiende hacia un bien, el fin fundamental para el ser humano es considerando el bien supremo, es decir la felicidad del hombre que es:

- a. El propósito central de la vida humana y una meta.
- b. Depende de nosotros mismos.
- c. Depende del cultivo de la virtud.

En conclusión, la ética según Aristóteles se relaciona a la búsqueda del bien supremo, que es la felicidad que depende de cada uno, y el hombre para encontrar la felicidad debe buscar el bien en su vida a partir de la práctica y cultivo de las virtudes.

Con respecto al principio etimológico de la ética según José Luis Aranguren (2003), fue uno de los filósofos y ensayistas españoles más influyentes del siglo XX, está vinculado a la etimología griega y latina.

La palabra ética posee dos sentidos fundamentales. Según el primario y más antiguo significaba “residencia”, “morada”, “lugar donde se habita”. Se usaba, primeramente, sobre todo en poesía, con referencia a los animales para aludir a los lugares donde se crían y encuentran, a los de sus pastos y guaridas. Después se aplicó a los pueblos y a los hombres en el sentido de su país...La ética trata de la “morada” del hombre, pero la morada del hombre es el ser...Sin embargo, es la acepción más usual del vocablo éthos, la que según toda la tradición filosófica a partir de Aristóteles, atañe directamente a la Ética. Según ella significa “modo de ser” o “carácter”. (Aranguren, 2003, p. 594-596).

El término ética proviene del griego "ethos", que significa "costumbre", pero también otros autores establecen que el vocablo ética deriva de "êthos", que se interpreta como "carácter". Según esta aproximación la ética se relaciona directamente con el hombre, con la morada del hombre, donde la morada del hombre es el modo de ser o el carácter. Por lo tanto, es en el hombre donde se encuentra el fundamento de la ética, en el interior del hombre se encuentra el fin que menciona Aristóteles.

El Diccionario de la Real Academia Española presenta los siguientes significados sobre ética:

1. Pertenciente o relativo a la ética.
2. Recto, conforme a la moral.
3. Persona que estudia o enseña moral.
4. Conjunto de normas morales que rigen la conducta de la persona en cualquier ámbito de la vida. Ética profesional, cívica, deportiva.
5. Parte de la filosofía que trata del bien y del fundamento de sus valores.

Víctor Guédez ha sido presidente de CERSE (Consultoría en Ética y Responsabilidad Social Empresarial), un educador que supo combinar su vocación de enseñar con el plano empresarial, un precursor de los valores y ha realizado su actividad en países de América

Latina y Europa. Según Guédez (2001), la ética procede de las convicciones y de las decisiones ante los dilemas asociados a lo no previsto, es decir, a todo lo que no viene desde fuera, sino desde dentro de nuestras conciencias y, además, la ética es aceptación de la virtud. La ética es la libertad personal en relación con la libertad individual y social de los otros, subraya hacer acciones favorables al ser humano.

Como se mencionó la ética desde sus orígenes se fundamenta en el hombre porque es consecuencia de su conciencia y busca que el hombre camine hacia la felicidad verdadera, es por ello que la ética no puede oponerse a la virtud, porque ambas caminan hacia la misma dirección como veremos en el desarrollo de la investigación realizada.

1.2. La Fundamentación de la vida ética.

La ética o la moral no consiste en cumplir normas que se imponen arbitrariamente al hombre en cualquier momento de su vida, no fragmentan la libertad estorbando su vida camino a la realización humana. Incluso en algunas ocasiones estas normas establecidas en son impuestas por personas no apropiadas, es decir que no se fundamentan en la ética propiamente dicha.

Por otro lado, tampoco es consecuente una ética relativista, individualista o pragmática que la hace depender totalmente de las diferencias de culturas, personas o intereses que cada persona pueda tener. Peor aún tiene sentido una ética fácil (light) del todo vale si me parece bien o me conviene, relativista, que se inclina hacia lo más agradable.

No es conveniente, quizá contrariando algunas posibles posturas de moda, asumir que la ética sea un asunto relativo, subjetivo y arbitrario. El hombre necesita de la ética no para seguir un reglamento o para demostrar que, siguiendo determinadas pautas sociales, se puede considerar bueno. Al contrario, la necesita para vivir plenamente partiendo, en primer lugar, de una identificación racional y voluntaria de su ley natural, y recién después, aplicarla como normativa. (Navarro, 2016, p. 2)

Como menciona Navarro (2016)¹ la ética se relaciona claramente con el ser humano, con lo que se encuentra en su interior, con lo que hace que se pueda desplegar libremente partiendo

¹ Janina Navarro Linares es licenciada en Educación por la Universidad Católica Sedes Sapientiae con un diplomado en doctrina Social de la Iglesia, magister en Filosofía por la misma universidad.

de sus búsquedas interiores. Por ello, es importante que el ser humano esté en contacto con su estructura interna, que sea honesto a sí mismo para dar lo mejor de él a su entorno.

Para que el ser humano logre este camino de conocimiento interior, de despliegue y contacto con su estructura interior López (2013)² propone en su libro *“Descubrir la grandeza de la vida”* que debemos realizar 12 descubrimientos para vivir las 12 fases de nuestro crecimiento como personas porque la fundamentación de la vida ética se da por vía de descubrimiento personal.

La ética tiene como finalidad ayudarnos a conformar nuestro modo de ser, no es suficiente la adquisición de conocimientos sino realizar un proceso de “descubrimiento personal” en el cual el hombre se va conociendo, comprendiendo y, de esta manera, aprenderá a proceder sólidamente en su vida ética. López (2013) señala:

El principal descubrimiento que hemos de realizar en la vida es el encuentro pues, según la Biología actual más cualificada, los seres humanos somos “seres de encuentro”, vivimos como personas, nos desarrollamos y perfeccionamos como tales viviendo toda serie de encuentros.

El encuentro para el ser humano es fundamental, porque a partir de ese encuentro se abren varias posibilidades de relación con diversas realidades, estas relaciones son las que forman al ser humano, a partir de estas relaciones se crean espacios donde el ser humano utiliza su creatividad para abrirse a nuevas realidades de diversa índole. Estas diversas experiencias a través de los encuentros ayudan a que el ser humano se encuentre consigo mismo, tenga contacto con su ser, con su interior, su carácter y personalidad se va conformando.

Estos encuentros implican una exigencia porque involucran todo el ser de la persona como menciona López (2003): *“como todo lo grande debemos adquirirlo a un alto precio, el encuentro no podemos crearlo con sólo acercarnos físicamente unos a otros...hemos de cumplir las exigencias”*. Estas exigencias a las que se refiere son las siguientes:

1. La *generosidad* nos lleva a abrirnos a otras personas con afán, no de dominarlas y ponerlas a nuestro servicio, sino de enriquecerlas, ofreciéndoles posibilidades de desarrollarse y recibiendo activamente las que ellas nos otorgan. *Generosidad* procede de *generare*, engendrar, generar. Es generoso el que genera vida en otras personas,

² Alfonso López Quintás: fraile mercedario, pedagogo católico y profesor español.

estableciendo con ellas relaciones de encuentro. La generosidad inspira las demás condiciones del encuentro.

El ser humano está llamando a la entrega, está llamado a compartir su vida con otros, es por ello que una característica fundamental de una persona debe ser la generosidad, donde la persona buscan generar vida en otra, es así que se puede dar el encuentro y esto se consigue con exigencia en la cotidiana, porque se tiene que renunciar muchas veces a uno mismo para salir al encuentro de la necesidad del otro.

2. La *disponibilidad de espíritu* nos inclina a abrirnos a otra persona, dejar el ámbito confiado del propio yo y correr el riesgo de entregarse a alguien distinto cuyas reacciones posibles desconocemos en principio. La actitud de disponibilidad nos lleva a *escuchar* las propuestas del prójimo -no sólo a *oírlas*- y *vibrar* con ellas. Esa capacidad de vibración personal se llama *simpatía*, término derivado del griego *sympatheia* -padecer con-, y hace posible la verdadera *comunicación* entre las personas.

Tal comunicación simpática funda una auténtica *empatía* y *solidaridad*, la disposición a *sintonizar* con los demás, acoplarnos en lo posible a sus gustos y su modo de ser, acompañarnos a su ritmo, compartir en alguna medida sus gozos y sus aflicciones.

La disponibilidad de espíritu que menciona López (2003) podemos afirmar que abarca un gran abanico de exigencias, en primer lugar, es abrirse a otro y esta experiencia va unida de la confianza que seamos capaces de poner en la otra persona, evidentemente eso implicar un arriesgar porque es volcarse hacia el otro y dejar de pensar en uno mismo. Además, se trata de actitud de escucha al otro, pero no sólo escuchar sino realmente comprometerse con lo que la persona está compartiendo, como él lo llama “vibrar” con lo que estás escuchando. Es así, que también la disponibilidad de espíritu se refiere a la capacidad de ser empático para que se pueda dar una verdadera comunicación, pero sobretodo una sintonía con los demás.

3. La *veracidad* nos lleva a mostrarnos como somos, sin deformaciones tácticas. Al revelarnos con franqueza y transparencia, manifestamos una voluntad sincera de unir nuestro ámbito de vida al de los demás. Con ello manifestamos tener *confianza* y *fe* en ellos. Al ofrecernos de modo *confiado* y, por tanto, fácilmente vulnerable, hacemos patente que no nos movemos en el plano egoísta de la seguridad, el cálculo y el dominio sino en el de la gratuidad desinteresada. Por eso les inspiramos *confianza*. Al presentarnos como *fiabes*, cobran *fe* en nosotros, nos hacen *confidencias* y creamos una relación de encuentro.

Para lograr una buena comunicación es importante la veracidad, porque sólo siendo sinceros y transparentes se transmite confianza y seguridad a las personas, y de esta manera se crean relaciones estrechas de encuentro.

4. La *sencillez* inspira un trato de igualdad. Sabemos que el encuentro supone un entrecruzamiento de dos ámbitos o realidades abiertas que tienden a enriquecerse mutuamente. Para ello no hemos de considerarnos autosuficientes, sino aceptar las propias limitaciones y la necesidad de complementación. Tal aceptación requiere sencillez. El sencillo está pronto a recibir y a dar, bien seguro de que lo que nos enriquece verdaderamente es la actitud de intercambio.

Es de suma importancia la sencillez en el encuentro con otra persona, el sencillo es aquel que no se complica, que se muestra como es, que es directo, que es preciso, que no busca sus propios intereses, pero sobretodo que acepta con humildad sus limitaciones y la necesidad que tiene de enriquecerse de otras personas.

5. La *comunicación* mutua, el intercambio de ideas, sentimientos, anhelos y proyectos crea intimidad y anima a compartir la vida del otro de forma activa, creadora de vínculos entrañables. Esta forma de comunicación sencilla y sincera es inspirada por el sentimiento de confianza mutua y la voluntad de compartir plenamente la vida. Comunicarse cordialmente es *darse*. Tal actitud oblativa inspira el deseo de comprender al otro, de ponerse empáticamente en su lugar para ver la vida desde su perspectiva y entender su conducta: sus deseos, proyectos, gustos, reacciones... Esta tarea la llevamos a cabo de modo plenamente satisfactorio cuando procuramos adivinar en qué estriba la felicidad del otro y le ayudamos a lograrla.

Actualmente, una de las dificultades que se presentan en los estudiantes es la falta de comunicación, los adolescentes sobretodo no son capaces de expresar lo que necesitan, sus sentimientos, sus ideales, sus sueños, etc. Por ello, también la comunicación se convierte en una gran exigencia para generar el encuentro con las personas, porque sólo comunicando lo que hay en el interior, sólo dándose las otras personas podrán ser capaces de comprenderlos más e incluso comprometerse con ellos a que encuentren su felicidad y logren su despliegue.

6. La *fidelidad* no se reduce a mero aguante, actitud propia de muros y columnas. Implica la disposición a crear en cada momento de la vida lo que, en un momento, se prometió crear; por ejemplo, un hogar estable. Promete supone una gran soberanía de espíritu, ya que exige sobrevolar el presente y el futuro y decidir crear, en cada instante, la propia vida conforme al proyecto establecido en el acto de la promesa. La fidelidad, en consecuencia, es una actitud *creativa*; no se reduce a soportar algo gravoso de forma pasiva.

Por ser creativa, la fidelidad implica *flexibilidad de espíritu*, no *terquedad* ni *rigidez*. La persona terca mantiene rígidamente sus posiciones. La persona flexible está siempre pronta a modificar sus puntos de vista si descubre razones suficientes para ello.

Uno de las exigencias más importantes para lograr un verdadero encuentro, es la fidelidad, pero también se convierte en una de las más difíciles de lograr, porque requiere constancia, esfuerzo y sacrificios constantes, por no desertar de lo que uno se ha prometido realizar, es por ello la necesidad de tener una actitud creativa como menciona López (2003), porque es actitud ayudará en los momentos de dificultad, de monotonía, para dar color a aquellas situaciones complicadas.

7. La *paciencia* tampoco se limita a *aguantar* situaciones incómodas; significa ajustarse a los ritmos naturales.

La paciencia también resulta importante en el encuentro entre las personas, porque es la que ayudará en el momento de relacionarse con otra persona a saber comprenderla según todo su contexto, a ser empática, a ayudarla cuando sea necesario, etc.

8. La *cordialidad* lubrica las relaciones humanas. La hosquedad las entorpece al máximo. Encontrarse significa entreverar dos ámbitos de vida distintos, dos personalidades diferentes, y esta forma estrecha de unión debe ser facilitada por la dulzura de trato, la amabilidad, la flexibilidad de espíritu, el buen humor, la facilidad de comunicación.

Una característica necesaria en las relaciones es la cordialidad, porque permite a la persona ser cercana, amable, paciente; para ello no se debe olvidar que todos somos iguales y todos deben tratarse como uno esperaría que lo traten.

9. *Compartir actividades elevadas* crea entre nosotros modos de unión entrañables. Cuando varias personas *participan* de una realidad valiosa, se unen a ella íntimamente y crean un vínculo fuerte entre sí.

Esta exigencia tiene relación con la que se mencionó anteriormente de la comunicación, donde se indicaba que era importante compartir con las personas lo que se está viviendo, pero acá enfatiza que se deben compartir sobretodo actividades elevadas, es decir transcendentales, porque éstas experiencias son las que hacen que la otra persona se comprometa y de esta manera se pueda crear un vínculo más estrecho.

Si nos detenemos en las exigencias para los encuentros del hombre planteadas por López (2003): generosidad, disponibilidad de espíritu, veracidad, sencillez, comunicación, fidelidad, paciencia, cordialidad, compartir actividades elevadas; se puede afirmar que son propuestas que requieren del ser humano un esfuerzo continuo. Todas estas características que se presentan quizás no es posible vivirlas de manera paralela, pero lo más importante es que si exista un esfuerzo constante para que puedan salir de manera especial en los momentos en que salimos al encuentro de las otras personas.

Por otro lado, todas estas características son análogas a los valores, podríamos decir que representan a los valores básicos que debe tener el ser humano para desarrollarse de manera correcta dentro de la sociedad. Además, existe una relación estrecha entre la ética y los valores, la ética se va construyendo progresivamente en base a la vivencia coherente de los valores en cada ser humano, como bien señalaba Aristóteles la búsqueda del cultivo de valores para llegar a la felicidad, al bien supremo del ser humano.

1.3. Los valores y las virtudes.

Hay una relación directa entre ética y los valores y virtudes, pero para comprender mejor esta relación es necesario conocer lo que significa valor y virtud. En la actualidad se habla mucho sobre los valores, es más, en algunos lugares se ha convertido en el camino ideal para lograr un eficaz aprendizaje, sin embargo, muy poco se habla sobre las virtudes, debe ser porque el camino para alcanzar las virtudes es más exigente.

Entonces qué es lo que se entiende por valor y por virtud en el hoy, podemos encontrar diversos significados, enfoques, propuestas sólo lo que se entiende por virtud y por valor. La pregunta que el ser humano se debe hacer es cómo se aproxima hacia lo que es un valor y hacia lo que es la virtud. En el transcurso de los años podemos ver claramente que estas palabras han ido perdiendo el verdadero sentido y han sido trastocadas por diversas corrientes, teorías o ideologías.

Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española la palabra valor es abarcada en base a diversos matices, considera diferentes conceptos y significados. Si nos detenemos en el origen de la palabra valor proviene del latín valor, valere, que significa

fuerza, salud, estar sano, ser fuerte. Cuando decimos que algo tiene valor afirmamos que es bueno en sí mismo, por ser bueno se convierte en digno de aprecio y estimación.

La formación integral del ser humano es fundamental, por ello debe abarcar todos los aspectos de la vida de la persona, teniendo como punto de partido la valoración del ser humano. Por esta razón, después de revisar diversos conceptos de la palabra valor, el sentido humanista es el que nos presenta un concepto más preciso:

En un sentido humanista, se entiende por valor lo que hace que un hombre sea tal, sin lo cual perdería la humanidad o parte de ella. El valor se refiere a una excelencia o una perfección. Por ejemplo, se considera un valor decir la verdad y ser honesto; ser sincero, en vez de ser falso; es más valioso trabajar que robar. La práctica del valor desarrolla la humanidad de la persona, mientras que el contravalor lo despoja de esa cualidad. (Altamirano & Cruz, 2017, p. 21)

El valor es aquel que realiza al ser humano, se convierte en el cimiento de la persona, que lo encamina hacia la excelencia o la perfección, la práctica de los valores va desarrollando la humanidad de la persona, va conduciendo al ser humano por el camino correcto, por el camino que lo va a desplegar y llevar a la verdadera felicidad.

En la actualidad se menciona constantemente que vivimos una “crisis de valores”, a pesar de que en los últimos años se ha dialogado reiteradamente sobre lo imprescindible que son los valores para lograr una auténtica transformación en nuestra sociedad. Sin embargo, la crisis que vivimos no se refiere a la crisis de valores, sino la crisis se encuentra en el sentido de los valores y de cómo el ser humano es capaz de orientarlos.

Es muy posible, además, que en la historia de la humanidad no haya habido nunca tantos valores como hoy en día, porque uno de los efectos más notables de la mundialización ha sido el de revelar la extraordinaria pluralidad de valores y culturas existentes en nuestro mundo. Si actualmente hay una crisis de valores, no es tanto por su presunta desaparición como por el hecho de que no acertamos a orientarnos en un mundo de valores a veces contradictorios y de que estamos buscando un rumbo que seguir. De ahí que la crisis por la que estamos atravesando no sea una crisis de los valores en sí, sino del sentido de éstos y de nuestra aptitud para gobernarnos y orientarnos. (Matsuura, 2004, p. 1)

Es por ello necesario comprender el verdadero sentido de cada uno de los valores, conocer más a fondo la orientación que se le da en las diferentes situaciones en que se encuentra el ser humano para tomar las decisiones correctas.

En la actualidad vemos claramente las manifestaciones del relativismo, ante esta experiencia podemos evidenciar cómo los conceptos del bien, la perfección, los valores y la ética han

sido trastocados sutilmente para engañar al ser humano. Es por ello, importante partir de un concepto apropiado de la palabra valor para no caer en relativismos o en simples maquillajes que buscan aparentar lo que no es correcto como “correcto”.

Algunos autores mencionan que existe un nuevo lenguaje para definir el bien y el mal, el hombre ha ido perdiendo la conciencia de su propia naturaleza lo que le lleva a vivir una división de su propio ser conduciéndolo a una falsa ilusión de la perfección y la felicidad.

Por ejemplo, como cuando se realiza una acción con calidad y eficiencia, intuimos que está bien. Empero, uno también se puede estafar o mentir “muy bien” (aunque esto realmente solo se puede decir de manera análoga, ya que el bien, como fundamento, no va unido a una noción contraria a su esencia). El primer problema moral es que nos quedamos con una “imagen de lo bueno” como una satisfacción momentánea y no logramos hacer un trabajo con base en lo que realmente se impone. Más allá de lo que percibimos o intuimos según cómo se nos ha enseñado sobre lo bueno y lo malo, en el fondo, si estamos claros y atentos a nuestra naturaleza, y si ensanchamos la razón más allá de lo que se nos dice al realizar un juicio, la noción del bien se nos impone. (Navarro, 2016, p. 3).

Además, actualmente se genera un rechazo cuando se mencionan las siguientes palabras: valores, ética, moral, etc. Es muy cómodo y hasta peligroso dejarse llevar por estas nuevas orientaciones, sobretodo porque afectan directamente a los niños y a los jóvenes, quienes se encuentran en un proceso de formación de su personalidad.

Por otro lado, cada ser humano tiene una perspectiva diferente según la formación que ha recibido desde niño, es por ello que resulta complejo definir los valores que se deben promover. El ser humano debe orientarse hacia los valores auténticos, los que provienen del bien, de la perfección, son los que nos guían hacia la verdadera felicidad. Estos valores se adquieren con dedicación y con esfuerzo en lo cotidiano, pero sobre todo a través de los modelos que encontramos en nuestro entorno, de manera especial en nuestra familia por ser el primer ámbito natural de la educación donde se constituye la identidad de la persona y, posteriormente, en nuestra sociedad donde la persona asume el rol que le corresponde.

Sin embargo, el reto en la formación integral de las personas su destino final no se encuentra en la transmisión y apropiación de los valores en la vida, el desafío que tiene la educación es más grande en estos tiempos, estos valores se deben afianzar en la persona, hasta formar parte natural de la conducta de la persona convirtiéndose en hábitos hasta alcanzar las virtudes.

Según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española la palabra virtud es actividad o fuerza de las cosas para producir o causar sus efectos. La palabra virtud proviene del latín: “virtus”, significa fuerza, capacidad.

Según Aristóteles la virtud es necesaria para alcanzar la felicidad. La virtud se adquiere a través de la repetición de los actos buscando obrar bien. Y es a través del ejercicio y la práctica de las virtudes que se conquista la felicidad.

El Catecismo de la Iglesia Católica señala que la virtud:

Es una disposición habitual y firme a hacer el bien. Permite a la persona no sólo realizar actos buenos, sino dar lo mejor de sí misma. Con todas sus fuerzas sensibles y espirituales, la persona virtuosa tiene hacia el bien, lo busca y lo elige a través de acciones concretas. (p. 408).

Por lo tanto, la virtud no es un valor, es más que un simple valor, es como una fuerza dinámica, que se encuentra en constante movimiento en el interior del ser humano, este movimiento aumenta la capacidad de actuar correctamente, orienta positivamente las fuerzas del ser humano.

Una virtud es un hábito. Como todo hábito, se adquiere por repetición. Si actuamos con fortaleza no una vez, sino varias, estamos creando las condiciones para actuar con fortaleza en el futuro. Si actuamos frecuentes con humildad, pronto sería nuestro modo habitual de comportarnos. A veces la necesidad de repetición puede obviarse: hay personas que, inmersas en circunstancias extraordinarias que exigen decisiones heroicas, pueden desarrollar la virtud en un lapso de tiempo relativamente corto...Cuanto más practiquemos la virtud, tanto más se convertirá en un elemento estable de nuestro carácter. (Havard, 2010, p. 143)

Alexandre Havard nació en Francia, estudió Derecho en París (1981-1986) y se desempeñó como abogado en Estrasburgo (1987-1989) y Helsinki. Es fundador del Virtuous Leadership Institute (VLI), que promueve las virtudes clásicas como la base de un liderazgo efectivo, hace de las virtudes clásicas la base de la excelencia personal y de la actividad profesional.

Como menciona Havard (2010) nuestro carácter es importante trabajarlo para lograr la virtud, porque el carácter es cómo el modo de ser del hombre. “¿Cuál es el contenido del carácter? Las virtudes, o más exactamente el conjunto de las virtudes humanas, como la magnanimidad, la humildad, la prudencia, la fortaleza, el dominio de sí o la justicia” (Havard, 2010, pág. 22). El contenido del carácter son las virtudes y estas se adquieren por la práctica de los valores en la cotidiano, hasta convertirse en un hábito en la vida.

Según Sebastián Cerro Guerrero (2010), es educador y además ocupa puestos de responsabilidad en otras empresas, dispone de una dilatada experiencia en la formación y asesoramiento de equipos directivos y profesores en numerosos centros educativos tanto del ámbito público como de iniciativa social, los inputs de formación que configuran el carácter y los comportamientos de cada persona son variados. Los más importantes son los siguientes:

- La información sobre la realidad: lecturas realizadas, formación académica y humana recibida, programas de radio que se escuchan y programas de televisión que se ven, conversaciones con amigos, conferencias, etc.
- Los buenos ejemplos que se obtienen a través de otras personas que encarnan unas virtudes o hábitos que resultan atractivos y sólidos.
- El esfuerzo personal –el entrenamiento constante- para adquirir esas habilidades o hábitos.
- Un acontecimiento impactante.
- La actitud personal: a quien no quiere aprender o cambiar, no se le puede ni obligar ni convencer. (p. 22)

La libertad es la que nos puede llevar a cambiar nuestro carácter si así fuera necesario, porque nuestro carácter es fruto de nuestras propias elecciones en el pasado y en el presente. Havard (2010) con respecto a la libertad dice:

Nosotros decidimos libremente qué tipo de hombre o de mujer queremos ser. La infancia y la adolescencia tienen un gran peso sobre nuestras decisiones posteriores, nuestros padres nos ayudan en principio a distinguir entre el bien y el mal y a elegir el bien. (p. 145).

La historia personal es fundamental para cada uno, como menciona Havard (2010) la infancia y la adolescencia ocupan un lugar muy importante dentro de las decisiones que podemos tomar en nuestra vida, y en esta etapa son nuestros padres quienes nos ayudan a ir formando nuestra conciencia, para saber elegir entre el bien entre las diferentes opciones que el mundo nos puede poner. Sin embargo, es la fuerza de la voluntad la que empuja a mi libertad para tomar las decisiones correctas, tampoco el ser humano está determinado por su historia, como también menciona Havard (2010): *“la educación no determina el carácter. No es raro que niños educados en una misma familia acaben utilizando su libertad de forma diferente y se hagan tipos de personas completamente distintas”*. (p. 145).

Es así, que la virtud es la que estabiliza nuestro comportamiento, a través del ejercicio de la virtud logramos un control auténtico sobre nuestra propia vida. Este control de nuestra vida es trascendental en medio de la rapidez en la que vivimos actualmente en el mundo, porque son muchas las masas que tratan de desestabilizar al ser humano con ideas y pensamientos

agresivos, y sólo la vivencia de la virtud puede convertirse en un soporte que le dé la firmeza como bien menciona Havard (2010):

Una persona que, por el contrario, practique la virtud y busque la excelencia no cederá fácilmente a los eslóganes o ideologías en boga. Cuando interioriza los principios inmutables de la naturaleza humana adquiere una solidez espiritual que lo hace impermeable a los cantos de sirena de una cultura de masas que pisotea la dignidad del ser humano. (p. 173)

Son las virtudes las que fortalecen el carácter y dan estabilidad a la personalidad, y llevarán a la persona a dar lo mejor de su propia vida, es por ello que la virtud se debe practicar con perseverancia y esfuerzo constante. Havard (2010) vuelve a recalcar: *“La virtud estabiliza nuestro comportamiento. Uno se hace menos susceptible a las influencias externas y adquiere un mayor control sobre su propia vida...Se practica la virtud siempre y en todo”*. (p. 144). La virtud en nuestra vida es realmente fundamental, es aquella que va a estabilizar nuestro comportamiento, es aquella que nos hace más seguro de nosotros mismos y llevemos un mayor control sobre nuestra vida sin dejarnos influenciar por ideas que no son verdaderas.

1.4. Antropología y ética.

Entre la antropología y la ética existe una relación directa, la ética se fundamenta en el “ser” del hombre, en su estructura antropológica. Navarro (2016) afirma lo siguiente:

Como dije líneas atrás, toda concepción ética nace según cómo hemos interpretado en la naturaleza humana. Por ello, toda ética debe responder a dos dimensiones: una dimensión personal, en donde uno reconoce una obediencia objetiva a una ley natural y una dimensión comunitaria, que deriva de lo primero y significa una extrapolación de este reconocimiento hacia los demás. (p.2)

En la dimensión personal, el ser humano es obediente a sus exigencias elementales, a una ley natural, es así que el hombre es consciente a un llamado permanente al bien, a la felicidad y, en la dimensión comunitaria, consecuencia de la dimensión personal el ser humano sale hacia afuera, hacia el encuentro, reconoce la presencia de los otros con libertad.

La ética es la disciplina que nos ayuda a mirar a un modelo. Pero ¿a qué modelo seguimos? Es por ello que nos urge indicar que, según sea nuestro modelo de hombre, según nuestra antropología, será el nivel de nuestra ética. (Navarro, 2016, p. 4)

Según lo planteado por Navarro (2016) es fundamental los modelos que se formen alrededor de cada persona, porque a partir de estos modelos el hombre podrá desplegarse orientándose

hacia la perfección o se limitará a vivir según los modelos que el mundo le ofrece de manera agresiva y encerrada en sus temores o miedos.

Por otro lado, el hombre es un ser contingente, tiene límites y fragilidades, es por ello que necesita permanentemente ser educado y apoyarse en otras personas que le ayuden a mantenerse firme en la certeza de la autoconciencia de las cosas, en la búsqueda constante de la verdad y en la vivencia de las virtudes. Es importante recordar que la primera escuela para los niños es la familia, es el primer ámbito donde el niño empieza a conocer, a aprender, a desarrollarse como persona, es por ello necesario que la familia sea un verdadero referente para los hijos.

La especificidad de la influencia familiar en la educación infantil está dada porque la familia influye, desde muy temprano en el desarrollo social, físico, intelectual y moral de su descendencia, todo lo cual se produce sobre una base emocional muy fuerte. ¿A qué conduce esta reflexión? En primer lugar, a reconocer la existencia de la influencia educativa de la familia, que está caracterizada por su continuidad y duración. La familia es la primera escuela del hombre y son los padres los primeros educadores de sus hijos. La seguridad y bienestar que se aporta al bebé cuando se le carga, arrulla o atiende en la satisfacción de sus necesidades, no desaparece, sino que se modifica según este va creciendo. (Moreno & Li Loo , 2018)

El papel de la familia en la educación es insustituible, no puede reemplazado por otras personas o por la institución educativa, es por ello fundamental que las familias cumplan con su papel, la familia tiene que ser un espacio de comunión, de interacción, en donde se van formando lazos que ayuden a los hijos a desarrollarse. Una familia se forma en base al amor, en base a la unión que se da entre los padres, de cómo cada uno de ellos es un ejemplo para sus hijos y de cómo estos deben educar con amor y enseña a amar a sus hijos.

Por otro lado, es importante también mencionar que no sólo es importante el ámbito familiar de los estudiantes, sino también el ámbito familiar de los docentes, quizás en este ámbito no se ha profundizado actualmente, pero es fundamental que los docentes también sigan desarrollándose como personas dentro de un ámbito de comunión, de encuentro y es ahí donde podemos llevar a la práctica la cultura de encuentro mencionada anteriormente según López (2013).

Sin embargo, actualmente la familia que es el núcleo de la sociedad está siendo destruida a raíz de diversas ideologías, pensamientos, perspectivas que surgen por una aproximación sesgada de lo que es el ser humano. De esta manera, las instituciones educativas están asumiendo un rol de mayor importancia en la formación de los estudiantes, pero es evidente que la institución educativa no puede desplazar a la familia, es necesario realizar un trabajo conjunto con la familia en la educación.

CAPÍTULO II: LA PEDAGOGÍA Y EL LIDERAZGO PEDAGÓGICO

2. La pedagogía

2.1. ¿Qué es la pedagogía?

El origen del término pedagogía hace referencia a las antiguas civilizaciones, a raíz de estos diversos grupos que se fueron formando durante el transcurso de los años en las civilizaciones se dio origen a la organización de los conocimientos, habilidades, etc. y actualmente, se han presentado diversas concepciones relacionadas a lo que es la pedagogía, en algunos momentos se ha considerado como un arte, ciencia o un conjunto de saberes.

Al hablar de pedagogía, hay que remontarse a las antiguas civilizaciones, donde los grupos sociales iniciaron la organización del conocimiento, a través de pensadores que, como Platón, Sócrates, Aristóteles y otros griegos, dejaron un cúmulo de conocimientos e ideas que han trascendido en las diferentes acciones de la humanidad. De ahí, que, desde el origen etimológico de pedagogía, educación y sus disciplinas, estas acciones sociales han evolucionado con el desarrollo de las sociedades. (Rojano, 2008, p. 44)

La palabra pedagogía tiene su origen en el griego antiguo *paidagogós*. Este término estaba compuesto por *paidos* (“niño”) y *gogía* (“conducir” o “llevar”). Por lo tanto, el concepto hacía referencia al esclavo que llevaba a los niños a la escuela para su instrucción personal.

Según el Diccionario de la Real Academia Española, la pedagogía es la ciencia que se ocupa de la educación y la enseñanza, estudia todo lo relacionado con el proceso educativo, se centra en la investigación de cuestiones globales de la educación. Es una ciencia que se nutre de los aportes de otras ramas, ciencias y disciplinas como por ejemplo la filosofía, la sociología, la psicología, la historia, la economía, la política, el derecho y la antropología.

En algunas ocasiones se puede confundir la pedagogía con la didáctica, Kimberly (2015) señala:

La *pedagogía* es la disciplina que estudia todo lo necesario para saber cómo, por qué y para qué de todo lo que conlleva el proceso educativo. Por otro lado, la *didáctica*, es la disciplina que se enfoca sólo a responder todo lo relacionado con proceso de enseñanza para que surja el aprendizaje.

Además, sobre esta diferencia entre la pedagogía y la didáctica Liscano (2010) dice:

Mientras la didáctica se ocupa de la relación del sujeto con el aprendizaje, de las representaciones, los medios intelectuales, del cómo aprender; la pedagogía se centra en la resistencia entre los actores, el poder, la ética, la libertad y su trascendencia en el acto de enseñar, vale decir, del cómo enseñar. La didáctica se ocupa de la realidad; la pedagogía reflexiona. En una gran síntesis, tanto la didáctica como la pedagogía se ocupan de organizar, trabajar y explicar la transmisión y apropiación de los saberes, tanto desde la óptica del aprendizaje como de la enseñanza, por lo cual se complementan. Constituyen dos caras de una misma moneda. (p. 24)

La pedagogía y la didáctica contribuyen conjuntamente a la educación, la pedagogía a través de la enseñanza y la didáctica a través del aprendizaje. Existe una unión inevitable entre la enseñanza y el aprendizaje, por ende, es también inevitable la unión entre la pedagogía y la didáctica.

Sin embargo, la pedagogía es la que observa de manera global la realidad, se ubica en el espacio y tiempo de la sociedad, para entender qué es lo que se necesita en el ámbito educativo, como es que se debe llevar a cabo. Es fundamental la función investigativa del pedagogo, porque es el pedagogo quien crea nuevas teorías y enfoques que los docentes ponen en práctica en sus aulas. Rojano (2008) afirma:

La pedagogía ha dado pie a la propuesta de modelos ya sean considerados como tradicionales o activos, buscando siempre la formación de un hombre con capacidades para enfrentar la realidad socioeconómica, cultural y tecnológica que le corresponda en su entorno. (p. 45)

2.2. La Pedagogía y su función ética.

Las instituciones educativas tienen un papel elemental en la transmisión de los valores a los niños y jóvenes, es por ello que hay una relación directa entre la pedagogía y su función ética, ambos no pueden dividirse ni separarse, deben trabajar conjuntamente en el ámbito educativo. No se puede desligar de este trabajo conjunto a la familia, porque es el ámbito fundamental de formación de los niños y jóvenes, pero si nos detenemos a analizar cómo se encuentran las familias evidentemente encontramos problemas muy complejos por trabajar.

La educación no termina cuando se concluye el colegio, la universidad o el post grado, la educación permanece en todas las etapas de la vida dentro de la familia, porque siempre hay algo nuevo que se puede aprender, no sólo los niños tienen las habilidades para aprender, todo ser humano en cualquier etapa de su vida tienen habilidades para aprender, para conocer, etc. Además, la formación no es sólo en conocimientos porque es una formación integral que es para toda la vida. Es por ello, que Sierra (2016) firma:

Es necesario preparar a los jóvenes más que para la vida, para el vivir el mundo, para interpretarlo, para pensar, para soñar, para actuar de manera íntegra, para vivir felices, para encontrarse a sí mismos y al otro, para compartir con el otro, para disfrutar las cosas pequeñas de la vida, para amar la naturaleza, para crear, para innovar, para cambiar, para transformar, para intuir, para recrear... (114-115)

En el ámbito propiamente educativo los docentes tienen una gran responsabilidad en la formación de los niños y jóvenes en el nivel de los valores, son los docentes que a través de su buen ejemplo dentro y fuera del aula y de la educación integral van a perfilar y formar personas realmente capaces de reconocer prontamente los valores que los van a conducir hacia la perfección. “...una educación integral y de calidad implica perfilar y formar personas capaces de reconocer aquellos valores que los engrandecen como seres humanos y que a su vez lograrán una convivencia pacífica, justa y fraterna” (Altamirano & Cruz, 2017, p. 14)

Frente al horizonte presentado es imprescindible que la pedagogía ayude en la formación del ser humano a depurar lo que es la ética y cuál es el verdadero significado para el ser humano en su vida. La ética es aquello que conduce al ser humano hacia la perfección, hacia el bien, aquello que da sentido trascendente, autenticidad y coherencia al hombre, en lo personal y en su relación de encuentro con los demás.

La preocupación sobre cómo hay que educar no solamente se debe volcar en el cambio de estrategias o la búsqueda nuevas técnicas, sino que urge recordar de qué naturaleza está conformado el hombre, dónde está lo esencial del hombre, en base a que fundamentos tiene que desplegar y constituir su vida. Estos fundamentos los reconocemos a través de la ética, de la vivencia de los valores y las virtudes, no en las innovaciones de estrategias, habilidades o técnicas de enseñanza y aprendizaje más modernas que podamos aplicar en nuestras instituciones educativas.

El reto de los educadores se encuentra en buscar el modo en que los conceptos verdaderos de la ética se enraícen en el ser humano hasta el punto de que se pueda manifestar en sus acciones y decisiones, porque forman parte de su ser.

Primeramente, se debe hacer creíble y comprensible que la ética da sentido a la vida del hombre conduciéndolo hacia la búsqueda de su realización plena y auténtica, y a partir de ello se debe buscar cimentar en el hombre esta verdad, hasta convertirlo en una estructura sólida que ninguna situación adversa pueda devastar o amilanar. Al respecto, Giussani (2006) afirma:

La primera preocupación de una educación verdadera y adecuada es educar el corazón del hombre tal como Dios lo ha hecho. La moral no es otra cosa que continuar la actitud original en la que Dios crea al hombre frente a todas las cosas y en relación con ellas. (p. 44)

La vivencia de la ética dentro de una institución educativa logrará resultados favorables en el crecimiento de la institución educativa como organización, para ello es necesario resaltar los aspectos positivos de la ética, comprender todo lo que se puede ganar si se fomenta la honestidad, la solidaridad, la lealtad, la creatividad en las personas que conforman la institución educativa.

De lo que se trata es que se haga realidad, pero a partir de la libertad de las personas, de ninguna manera debe ser impuesta, por ello es muy importante que las personas estén totalmente convencidas que este es el camino que realmente las lleva a la realización y despliegue personal.

Además, la vivencia de los valores éticos en las personas motiva a que otras personas también lo quieran vivir, se convierten en modelos que se aspiran alcanzar pero que es necesario un camino lleno esfuerzo y sacrificio para obtenerlo.

El sentido de la justicia, de la verdad, de la felicidad o libertad, no son consideradas utopías ideológicas, en realidad son deseos inextirpables del hombre que quieren ser cumplidos en la vida, en el hoy; por ello la importancia de nuestra labor educativa como gestora de cultura, constructora de una sociedad abierta a esta condición. (Navarro, 2016, p. 4)

La educación tiene en sus manos una gran responsabilidad, porque a través de la educación se forman a las personas para que ellas asuman un papel protagónico en la construcción de la sociedad, debe encargarse de formar modelos a seguir en las personas en el transcurso de los años.

Todos los seres humanos poseen un caudal propio de habilidades que le son características. Estas habilidades le permiten ejecutar con mayor facilidad ciertas actividades en su vida habitual. No obstante, cuando tales habilidades no son afinadas mediante su constante ejercitación poca ventaja podría sacarse de ellas, en el sentido de una mejor disposición hacia una práctica particular. En educación, el conocimiento de que el ser humano es propietario de ese acervo natural, supone el promover y ayudar a los y las estudiantes en la adquisición del saber y el aprendizaje que permita la depuración de esas habilidades y que esto redunde en el desarrollo competente de una práctica profesional. El uso de esas habilidades con un horizonte ético que tienda a la plenitud humana y a hacerlas efectivas en lo social, también involucra el sentido profesional del docente. (Rojas, 2011, p. 14-15)

El docente tiene entre sus manos la misión de promover y ayudar en la adquisición de nuevos saberes y aprendizajes los cuales le ayudarán a identificar sus habilidades y capacidades y, por otro lado, sus limitaciones, los cuales se convertirán en los pilares de la persona en su desarrollo, en su plenitud como personas.

Edith Stein (2002)³ afirma contundentemente: *“Toda labor educativa que trate de formar hombres va acompañada de una determinada concepción del hombre, de cuáles son su posición en el mundo y su misión de la vida, y de qué posibilidades prácticas se ofrecen para tratarlo adecuadamente”* (p. 3). Es por ello, que la pedagogía debe tener como meta primordial la formación de hombres íntegros, porque son estos hombres íntegros los que formaran en el futuro organizaciones serias cimentadas en los valores éticos. Las instituciones educativas no deben olvidar que el norte principal para lograr sus objetivos como organización está orientado hacia la función ética.

2.3. El liderazgo pedagógico.

Es importante conocer el significado de liderazgo, a partir de ello se abordará el liderazgo pedagógico. El origen de la palabra liderazgo proviene del vocablo inglés, se deriva del vocablo “lead”, el verbo “to lead” se refiere a la capacidad de conducir hombres. De esta manera podemos entender el liderazgo como el arte de conducir, este conducir podría entenderse como ir de un lugar a otro, pero nos referimos a conducir hacia el logro de metas y objetivos, hacia un futuro mejor que el actual. Pero para poder conducir a personas es fundamental considerar las múltiples dimensiones de lo humano que se debe tener en cuenta al momento de liderar.

³ Edith Stein: De nombre religioso santa Teresa Benedicta de la Cruz O. C. D. (Imperio alemán, 12 de octubre de 1891-Auschwitz, 9 de agosto de 1942), fue una filósofa, mística, religiosa carmelita, mártir y santa alemana de origen judío.

El liderazgo trata justamente de eso, de cómo lograr que una comunidad humana, una escuela, una empresa, una comuna o municipio, una nación, entregue sus mayores esfuerzos, no por coerción sino por convicción propia. Lograr eso requiere motivación y la motivación es asunto de liderazgo. (Rojas A. , 2006, p. 24)

La persona que realmente lidera es aquella que logra en los miembros de su equipo la motivación necesaria para que conjuntamente logren los objetivos trazados, es decir por convicción propia pongan lo mejor de sí. En el liderazgo es fundamental ver a la persona, detenerse a mirar a cada una de las personas que se encuentran bajo tu cargo.

Para Llano⁴ una preocupación relevante dentro de la organización y el liderazgo era el lugar que ocupa la persona, pero no solamente el lugar que ocupa la persona sino el valor de cada una de las personas que conforman una organización, porque una organización no existe sin las personas. Por tal motivo, también resulta importante las relaciones interpersonales dentro de cualquier organización, que no se pueden limitar a solamente el trabajo y a las recompensas que este puede conseguir, sino que hay un ámbito más importante que se debe cultivar constantemente.

Considerando la aproximación de Llano la persona es fundamental dentro de cualquier organización y el liderazgo tiene relación directa con las personas, por ello para ejercerlo correctamente es necesario partir de unos fundamentos:

⁴ Carlos Llano Cifuentes: Nació el 17 de febrero de 1932 en México, D.F., México y falleció el 5 de mayo de 2010 en Miami, Estados Unidos, fue un filósofo, empresario, profesor y escritor. Una de las figuras más importantes de la intelectualidad mexicana de la segunda mitad del siglo XX. Fiel numerario del Opus Dei e integrante del grupo fundador del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa, y fundador de la Universidad Panamericana.

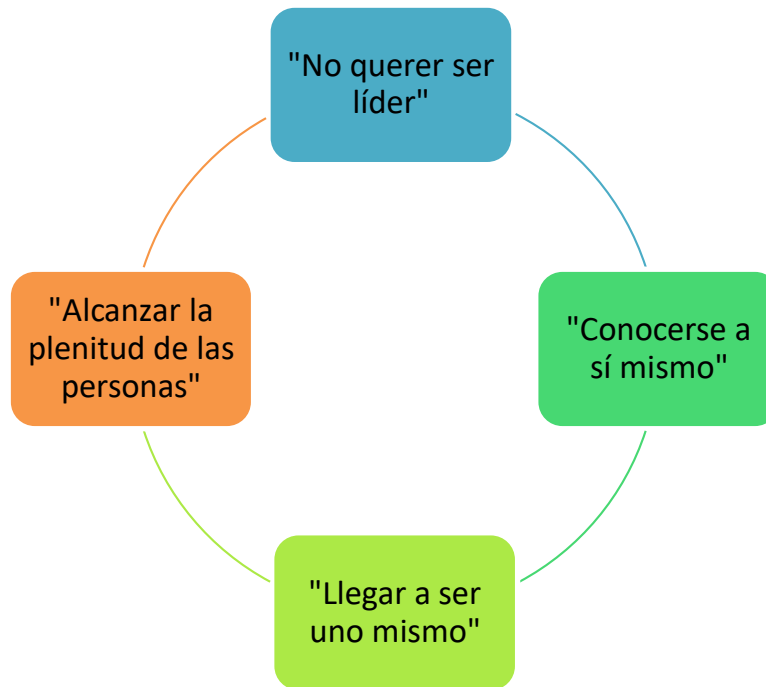


Figura 1: Fundamentos para el Liderazgo

1. **“No querer ser líder”**: Esta frase puede sonar a una paradoja, pero lo planteamos como el primer paso para llegar a ser un buen líder, sólo se podrá llegar a ser líder pensando en los demás, no buscando el poder o ser el centro de atención porque aquellas personas que buscan los cargos para dirigir al final no suelen saber hacerlo.

El líder incluye dentro de sí la convicción de no serlo...en el que ya no se busquen ya los mejores modos de hacer sino los mejores modos de ser. Buscar estar cerca de quienes puedan ejercer sobre ella la necesaria ejemplaridad en ascendencia. Y –como veremos- a veces habrá que seguir los pasos caracteriológicos de personas de las que, curiosamente, somos nosotros los encargados de desarrollar. (Llano, 2004, p. 11)

Una vez que se asume el liderazgo no por propia voluntad sino porque así se ha decidido, la persona tiene que estar dispuesto a asumir el reto de liderar a un grupo de personas, a ser coherente con lo que transmite, a comprometerse con las personas, etc. Este querer va unido a estar dispuesto a revisarse constantemente y tomar la decisión firme de cambiar.

2. **“Conocerse a sí mismo”**: Para liderar es necesario empezar con uno mismo, liderarse a sí mismo, muchos de nosotros experimentamos una pasión por cambiar las cosas o a las personas en nuestro entorno, y nos olvidamos que el mejor lugar y el más importante por el cual debemos de empezar somos nosotros mismos. De lo que se trata es de conocerse a sí mismo porque la verdadera riqueza del hombre se encuentra en su interior: habilidades, capacidades, talentos, etc., y, además, fragilidades y debilidades, de lo que se trata es de dominarnos a nosotros mismos, sólo conociéndose es posible emprender nuestra vida. “Si una persona no dirige bien su vida, difícilmente dirigirá con acierto la de otras personas y actividades” (Cerro, 2010, p. 17). Es por ello que el punto de partida está en centrarnos en cambiar primero nosotros mismos en vez de intentar cambiar a los demás.

3. **“Llegar a ser uno mismo”**: Se trata de llegar a ser uno mismo, no se debe buscar agradar a los demás, ser una persona que se adapta a todos, sino simplemente ser uno mismo.

4. **“Alcanzar la plenitud de las personas”**: Lo más importante en el ser humano es su esencia, es por ello que la mejor manera de liderar es buscar la plenitud de la persona, es de decir sacar lo mejor de cada persona, es la habilidad para ver lo que otros hacen, con las características que cada uno posee. *“...el desarrollo que nos lleva hacia la plenitud humana produce en el hombre la atractividad, nota insustituible del líder, especialmente si consideramos –como lo debemos considerar- que el líder lo es ante todo por ser ejemplo”* (Llano, 2004, p. 26)

Estos fundamentos son las bases para que una persona pueda ejercer un liderazgo efectivo y con resultados positivos en las personas que están conduciendo. El docente tiene un papel fundamental en la orientación de sus alumnos, es la persona que va conduciendo progresivamente a sus alumnos, por ello resulta necesario que se convierta en un líder para sus alumnos, que pueda realmente motivar a sus alumnos y convertirse en un modelo a seguir transmitiendo sus aptitudes, conocimientos y habilidades a sus propios alumnos.

El líder en una institución educativa es aquella persona que está comprometido con el ejercicio de su profesión, con los objetivos comunes propuestos, busca potenciar al máximo

su profesión sin ponerse límites en el desarrollo, constantemente está aprendiendo nuevas habilidades, pero sobretodo inspira en el otro a ser mejores personas, en este caso el docente debe inspirar a sus alumnos a ser mejores personas, esto tiene una gran repercusión porque estos alumnos son los que más adelante van a convertirse en los líderes de nuestra sociedad.

Cuando se une la palabra liderazgo con pedagogía, el liderazgo adquiere un sentido formativo y de aprendizaje que se orienta a la educación. El término “liderazgo pedagógico” actualmente es un concepto emergente, el cual requiere aún desarrollo teórico. Sin embargo, se pueden enumerar las siguientes definiciones o aproximaciones:

- **Antonio Bolívar (2010):** *Entendemos por “liderazgo”, fundamentalmente, la capacidad de ejercer influencia sobre otras personas, de manera que éstas puedan tomar las líneas propuestas como premisa para su acción... cuando estos esfuerzos van dirigidos a la mejora de los aprendizajes de los alumnos, hablamos de liderazgo educativo o pedagógico.*

El enfoque de Bolívar⁵ (2010) se relaciona a la capacidad que tienen las personas de influenciar a otras para la realización de las líneas propuestas, cuando estos esfuerzos son orientados a la mejora de los aprendizajes de los alumnos nos referimos a liderazgo pedagógico. Sin embargo, el liderazgo debe abarcar un horizonte más grande que los aprendizajes de los alumnos, porque la orientación principal de la educación es la formación integral de las personas, por lo tanto, es necesario que el liderazgo considere más factores en sus líneas propuestas.

- **Kenneth Leithwood (2009):** *“...la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” (p.20).* Leithwood es investigador educativo y profesor en el Instituto de Estudios en Educación de Ontario en Toronto, Canadá. Su investigación se ha centrado en el liderazgo escolar, los procesos de reforma escolar y la evaluación de la política educativa.

⁵ Antonio Bolívar Botia (español) es Catedrático de la Universidad de Didáctica y Organización Escolar de la Universidad de Granada experto internacional en el tema de educación y gestión escolar. Ha trabajado en los campos de educación moral de la ciudadanía, asesoramiento curricular y formación del profesorado, innovación y desarrollo del currículum, desarrollo organizativo y en los últimos años sobre liderazgo, dirección y mejora de la escuela.

El liderazgo es una cualidad de la persona y cómo esta cualidad se puede convertir en una característica de toda la institución, a partir de ello se debe buscar en la institución según Leithwood (2009) que todos los miembros busquen conjuntamente lograr las metas propuestas, porque todos como líderes quieren alcanzar los objetivos de la institución.

- **Ministerio de Educación del Perú (2016):** *“...podemos entender al liderazgo pedagógico como la influencia que ejercen los miembros de una organización, guiados por los directivos y diversos grupos de interés, para avanzar hacia la identificación y el logro de los objetivos y la visión de la institución educativa”.*

La aproximación del Ministerio de Educación del Perú es similar a la planteada por Leithwood (2009), sin embargo, la diferencia la encontramos en que el liderazgo en esta definición se encuentra enfocado hacia los directivos y los grupos de interés. El liderazgo pedagógico debe orientarse a todos en una institución educativa, y de manera particular en los docentes porque son ellos quienes están con los estudiantes.

Además, los conceptos o definiciones relacionados al liderazgo pedagógico están en evolución, recién en los últimos años se están utilizando, es por ello que aún no podemos concretar una definición más exacta a lo que realmente es. Pero estas aproximaciones de diversos autores nos ayudan a tener un horizonte de cómo se visualiza el liderazgo pedagógico en la actualidad.

En tiempos pasados, se creía que la persona que estaba en la cabeza de una organización debería tener las cualidades de un líder para poder dirigir. Pero si queremos realmente una organización que conjuntamente pueda lograr las metas propuestas, resulta contradictorio que sólo pueda depender de una persona. Bolívar (2015) nos presenta un cuadro comparativo:

Tabla 1

Comparación entre Gestión Administrativa / burocrática y el liderazgo pedagógico

GESTIÓN VS. LIDERAZGO PEDAGÓGICO	
Gestión administrativa/ burocrática	Liderazgo pedagógico
<ul style="list-style-type: none"> • Individuo que ocupa una posición formal de autoridad dentro de una organización. • Centrado en tareas administrativas: delegada de la administración, responsable del cumplimiento de la normativa. • Gestión de tareas cotidianas, que consumen el tiempo habitual. • Decisiones jerárquicas (autoridad). 	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso para ejercer una influencia en torno a una visión común, centrada en la mejora, asumida por el conjunto. • Una dinámica colectiva de trabajo: un conjunto de actitudes y relaciones sociales. • Intercambio de conocimientos y habilidades. • Una efectiva transformación de actitudes, motivaciones, comportamientos.

Fuente: Bolívar (2015)

Es necesario un cambio de visión, no podemos poner nuestras esperanzas sólo en el que ocupa la cabeza de la organización y en el cual se centran las tareas administrativas, lo que debemos de trabajar es en la visión común, centrada en la mejora, trabajar conjuntamente como grupo, el liderazgo debe ser compartido y distribuido entre todas aquellas personas que conforman una organización.

Asignar a una persona la iniciativa de cambio, impidiendo el liderazgo de las demás, frenaría que la escuela, como organización, aprenda a desarrollarse. Si queremos que el profesorado se implique y tenga un papel profesional en sus respectivas áreas y ámbitos, deben asumir dirección y autoridad en sus respectivos ámbitos. (Bolívar, Un liderazgo pedagógico en una comunidad que aprende, 2015)

Lo que se debe buscar es trabajar de manera más interdependientes en diversos ámbitos: en la toma de decisiones, en la resolución de problemas, compartiendo ideas y conocimientos, y en las responsabilidades que se asumen.

El liderazgo distribuido también aumenta las oportunidades de la organización de beneficiarse de las capacidades de un mayor número de sus integrantes; permite a los miembros capitalizar sus fortalezas individuales; y promueve entre los miembros de la organización un mayor sentimiento de interdependencia y un sentido de cómo el propio

actuar tiene un efecto sobre la organización en su conjunto. Mediante una mayor participación en la toma de decisiones, puede desarrollarse un mayor compromiso con las metas y estrategias de la organización. (Leithwood, 2009, p. 61)

Por lo tanto, como menciona Leithwood (2009) si la responsabilidad es colectiva depende no sólo de una persona sino de un grupo de personas, por lo tanto, la toma de decisiones también debe ser compartida, justamente para implicar y comprometer a todo el personal.

Aún tenemos demasiada fe en los líderes como salvadores heroicos individuales en lugar de comunidades de líderes que trabajan juntos de manera efectiva y con el tiempo aprovechan el trabajo de cada uno...Es el liderazgo orientado a desarrollar el capital profesional de los docentes: como individuos, como equipos y como profesión. (Hargreaves & Fullan, 2012, p. 70-71)

En el caso de una institución educativa podemos enumerar una serie de componentes que la conforman que se deben considerar: directivos, personal administrativo, personal de mantenimiento y limpieza, docentes y auxiliares, alumnos y padres de familia. Como menciona Hargreaves & Fullan (2012) la institución educativa se debe convertir en una comunidad de líderes que trabajan todos juntos, es decir todos los componentes deben trabajar de manera sistemática, interdependiente para que de manera conjunta se esfuercen por lograr los propósitos establecidos en la institución educativa.

De esta manera se puede lograr que el liderazgo se convierta además en una característica de la gestión de la institución, en la cual el rol directivo debe influir, inspirar y movilizar a toda la institución educativa hacia el logro de los objetivos. Para realizarlo es importante conducir la institución educativa en forma sistemática, en la que se puede realizar una constante interacción entre cada uno de los componentes.

Lo que debe importar a cada uno de los miembros de la institución educativa es la institución en conjunto, el deseo de lograr una mejor calidad en la enseñanza y el progreso de los estudiantes. *“Si queremos que la organización aprenda a hacerlo mejor, sería contradictorio que dependa de un líder, por muchas cualidades que este pudiera tener”* (Bolívar, Un liderazgo pedagógico en una comunidad que aprende, 2015, p. 24). Es necesario que todos los miembros de la institución deban contar con estas cualidades para que puedan dirigir conjuntamente a la institución con el propósito de lograr los objetivos hacia los cuales apunta la institución.

El trabajo en equipo no garantiza la productividad y la gestación de nuevas propuestas si no existe orientación, visión, capacidad de “aterrizar” las ideas en proyectos realizables, exigencia de trabajo... Si no existe clara capacidad de liderazgo en los distintos niveles del sistema, difícilmente la autonomía y el trabajo en equipo den los frutos esperados. (Nación, 2000, p. 22)

La educación en la actualidad presenta muchos retos para los nuevos tiempos, los avances de las tecnologías, las investigaciones constantes, y sobre todo el ser humano cambiante; es por ello que el papel del docente cómo líder es necesario. Contreras (2016) resalta la importancia del papel del docente en el liderazgo pedagógico y como agente activo del cambio:

Si el liderazgo escolar debe ser ejercido de manera participativa, si los profesores son actores centrales en el sistema educativo y si se aspira a la mejora del mismo, entonces es menester que ellos se conviertan en agentes activos del cambio y asuman y fomenten, junto con los directivos, el liderazgo pedagógico. (p. 248)

Los docentes son componente fundamental dentro de este sistema porque es el que está en contacto directo con nuestros alumnos, los docentes no son solo un conjunto de habilidades y técnicas de aprendizaje, son muchísimo más. Ellos tienen un papel clave en la formación de los alumnos, porque son los que tienen una mayor influencia en su vida, sobre todo en la actualidad donde observamos que los niños tienen menor contacto con sus familias, y en mucho de los casos, sus padres no son un modelo a seguir para ellos. Por este motivo, es también importante que los docentes estén constantemente en contacto consigo mismo, para comprender y entender cuáles son los factores que influyen en él, y de esta manera ser un referente positivo para cada uno de sus alumnos.

Laborar en docencia plantea para el educador (a) una exigencia ineludible: Tratar de ser cada día más consciente de cuáles son los factores que operan sobre sí mismo y de qué manera influyen en su trabajo. Aunque nadie se conoce a plenitud ni tiene plena certeza de que aspectos pesan inconscientemente para llevar a cabo una acción, sí es necesario que la y el docente reflexione sobre su práctica. (Rojas, 2011)

Se debe buscar un trabajo colaborativo, compartido entre todos los agentes de la educación, de manera especial entre los docentes, son los docentes quienes deben ir en muchas ocasiones más allá de sus funciones y también tener una actitud reflexiva antes las situaciones que se puedan presentar.

En las instituciones educativas los docentes son líderes valiosos para el logro de metas y propósitos comunes dentro de la institución, de lo que se trata es que los docentes sean capaces de gestionar voluntades, es un reto ambicioso por alcanzar, para ello se necesita un espíritu provocativo e innovador que está constantemente buscando nuevos métodos, herramientas, estrategias, habilidades para ayudar a los alumnos.

Pero el concepto de liderazgo docente va más allá del hecho de que los profesores asuman posiciones formales o tareas de liderazgo. Se trata, más bien, de que el docente se vuelva un verdadero y comprometido representante de la cultura de aprendizaje y mejora vivida en la escuela y desarrolle actitudes y prácticas de liderazgo individuales, sin que estas necesariamente respondan a una posición formal en el organigrama de la escuela. (Contreras, 2016, p. 249).

La esencia del liderazgo pedagógico como menciona Contreras (2016) no se encuentra en los cargos directivos, o en las tareas explícitas de liderazgo que los docentes puedan asumir, sino se encuentra en la capacidad de compromiso, en su esfuerzo por desarrollar actitudes y prácticas de liderazgo individual en el ámbito que le corresponda de manera particular dentro del aula con sus alumnos.

Además, es necesario recordar que el trabajo que realiza el docente es directamente con el alumno, es decir el docente en muchas situaciones va a acceder al interior de sus alumnos, a los cuales está formando y educando, porque la formación del alumno es integral, no sólo conocimientos sino también la formación de los sentimientos, emociones, talentos, habilidades, comportamientos, etc.

Para ello el liderazgo pedagógico debe lograr el desarrollo del potencial profesional de cada uno de los docentes de manera individual y como equipo, de esta manera de deben plantear lugares de trabajo en el cual los docentes puedan asumir un papel más protagónico dentro de la conducción de la institución educativa, a partir de todos sus conocimientos y habilidades.

El Ministerio de Educación del Perú (2016) indica sobre el liderazgo que estamos buscando:

Toda institución educativa necesita liderazgo directivo. Persona o personas que asuman la conducción de la organización en relación a las metas y objetivos. La reforma de la escuela requiere configurar este rol desde un enfoque de liderazgo pedagógico. Un líder que influye, inspira y moviliza las acciones de la comunidad educativa en función de lo pedagógico. Es una opción necesaria y pertinente a la propuesta de escuela que queremos; que aspira a organizarse y conducirse en función de los aprendizajes y que para ello, logre vincular el

trabajo docente, clima escolar acogedor y la participación de las familias y comunidad...El liderazgo pedagógico de las escuelas se constituye, en este escenario, en un factor importante para el mejoramiento de la educación y en una prioridad en las agendas de las políticas educativas.

El enfoque que presenta el Ministerio de Educación del Perú para el 2019 con respecto al liderazgo pedagógico, se convierte en un gran reto para nuestras instituciones educativas, porque se refiere a líderes que sean capaces realmente de influir, inspirar y movilizar dentro de la institución y además, es considerado como un factor relevante para lograr la mejora educativa y por ende, es necesario que sea considerado dentro de las políticas educativas nacionales.

En este sentido, es importante revisar el concepto de liderazgo y su reconocimiento en la organización escolar. Una consideración inicial, es el hecho de configurarlo como un fenómeno o cualidad de la organización y no como un rasgo individual. En estos casos, el ejercicio de la dirección como liderazgo se ve como una práctica distribuida, más democrática, “dispersa” en el conjunto de la organización; en lugar de ser una característica exclusiva de los líderes formales lo cual, justamente, supondría el regreso al modelo burocrático que se desea abandonar. (p. 13)

El liderazgo es una herramienta de gran ayuda en cualquier institución, incluso se puede decir que es más que una herramienta porque se convierte en una cualidad de una persona que va aprendiendo y desarrollando, pero no se debe limitar a un rasgo individual o de sólo algunas personas que se encuentran en los puestos directivos o en la promotoria, sino que se debe convertir en una cualidad de la organización, de manera especial en los docentes que tiene en sus manos la misión de formar a nuestros líderes del futuro.

CAPÍTULO III: EL LIDERAZGO ÉTICO PEDAGÓGICO DOCENTE

3. El liderazgo ético pedagógico docente

3.1. El liderazgo: la sabiduría de decidir bien.

Un verdadero líder es respetado no solamente por lo que puede conocer de habilidades y conocimientos y lo que pueden hacer a nivel de actividades, tareas, responsabilidades, etc., sino principalmente son reconocidos por “lo que son”, sobre todo lo que pueden ser en diferentes situaciones de la vida; sencillas, adversas, difíciles o simplemente en momentos malos.

“Cuando amaina la tormenta, puede parecer más seguro estar dentro de la tienda de campaña que fuera, pero una vez que empiezan a disminuir los suministros, alguien tiene que dar el primer paso” (Hargreaves & Fullan, 2012, p. 227). La misión del líder muchas veces tendrá que ser esta, dar el primer paso en tomar una decisión definitiva o indiscutible en alguna tormenta, aunque uno quiera mantenerse dentro de la tienda de campaña porque se encuentra más seguro.

El trabajo del liderazgo requiere que manejes no sólo las respuestas dentro y alrededor del trabajo para tomar decisiones, sino que también tus propios pensamientos y emociones, que son lo más difícil de manejar y controlar.

Por otro lado, el líder es la persona que resalta por su “ser” no por lo que “hace”, es así que las características personales que posee son fundamentales para que él pueda actuar de la manera correcta en cada acto de liderazgo, es decir posee la capacidad para tomar buenas decisiones, cuenta con la sabiduría de decidir bien en todo momento y en cualquier situación de la vida. De manera especial las situaciones de mayor conflicto se convierten en

oportunidades para aprender a desarrollar y fortalecer sus habilidades, a percibir y manejar emociones y a actuar de manera adecuada.

El liderazgo pedagógico abarca varios ámbitos de la persona, no sólo se trata de liderar de manera efectiva, sino que la persona que lidera debe estar en contacto constante consigo mismo para identificar aquellas pensamientos o emociones que puedan estar influyendo en el momento en que tenga que tomar una decisión. Es por ello, fundamental el autocontrol continuo para tener firmeza en sus decisiones, porque en muchas ocasiones nuestras decisiones van a estar inmersas en nuestros estados de ánimo, en nuestras emociones, sentimientos y no pocas veces nos pueden llevar a tomar decisiones inadecuadas.

3.2. El liderazgo ético pedagógico docente

El liderazgo lo podemos relacionar con personas que han dejado huella en lo que han realizado, que han hecho un verdadero cambio en la historia, no solamente por lo que han dejado con respecto a lo que han realizado sino lo más valioso y apreciable son las cualidades que han mostrado en todos los ámbitos de su vida. Son aquellas personas que debido a su testimonio logran arrastrar a los demás hacia una dirección correcta.

Durante varios años se ha creído que el liderazgo es innato, que sólo algunas personas son las que han nacido con las cualidades de liderar, por lo tanto, son solo aquellas las que pueden ocupar algún lugar estratégico dentro de una organización para encaminarla hacia el éxito.

Algunos piensan que uno debe haber nacido para mandar, que ciertas personas saben hacerlo y otras no, que el liderazgo es fundamentalmente una cuestión de temperamento combinado con experiencia. No todo el mundo, suponen, puede ser un De Gaulle, un Churchill o un Roosevelt. Nada más alejado de la verdad. El liderazgo no está reservado a una élite. No es una vocación para unos pocos, sino para muchos. (Havard, 2010, p. 21)

En la actualidad se ha comprobado que el liderazgo no es innato, cualquier persona puede llegar a ser un líder. El liderazgo no se trata de disponer de conocimientos o técnicas sofisticadas, lo primordial es constantemente reflexionar sobre sus fundamentos y aplicarlos en la vida. *“... todo depende de la fuerza interior de la persona. El problema de la organización merece por eso un tratamiento antropológico, antes que sociológico o puramente organizativo. Antes que líder ha de ser hombre”* (Llano, 2004, págs. 101-102)

De lo que se trata es de hacer un cambio radical en el enfoque de lo que se entendía por liderazgo, olvidarnos de aquellos adornos y signos aparatosos de brillo y egolatría que envolvía a un líder para que predominen los valores personales, en pocas palabras regresar a la vida sencilla de ser un hombre completo para liderar a otros.

El liderazgo y la pedagogía son dos herramientas de gran utilidad para la educación, el liderazgo no debe enfocarse solamente en la parte directiva de la institución educativa sino buscar un liderazgo que abarcar a toda la comunidad educativa, un liderazgo en todos los niveles, de manera especial a los docentes.

El liderazgo escolar no es una característica exclusiva del rol de director, sino que es deseable en todos los actores que asumen la responsabilidad sobre una tarea o contribuyen a generar visiones de cambio. En este sentido, los criterios contenidos en este ámbito son también aplicables al conjunto de profesionales de la educación que cumple funciones docente-directivas y técnico-pedagógicas. (Bolívar, Aprender a liderar líderes: competencias para un liderazgo directivo que promueva el liderazgo docente, 2011, p. 260)

Para lograr este reto es necesario un trabajo continuo y constante que debe realizar toda la comunidad educativa, para ello es necesario un aprendizaje de todos los miembros que deben ser parte de la transformación que debe generar un cambio de visión y de paradigmas, donde los docentes asuman un papel de líderes.

El liderazgo pedagógico que se busca debe estar fundamentado en la ética, para obtener los retos propuestos dentro de la educación, de lo que se trata es formar a los docentes para que caminen hacia un liderazgo ético pedagógico.

La ética define el modo del ser humano, y se fundamenta en la naturaleza humana, es inherente a todo ser humano, es por ello que no debe resultar difícil para los docentes alcanzar el liderazgo ético, porque es vivir según los principios y valores que han ido adquiriendo durante su vida.

Entonces, todo (a) profesional en docencia ha de ejercer comprometida y responsablemente su labor, no porque exista un código de ética profesional –que lo debe haber-, sino porque se cree profundamente en lo que se hace. No se debe actuar moralmente sólo porque hay mecanismos externos que nos compulsan, sino por respeto y deber para con uno mismo y para con el otro. (Rojas, 2011, p. 19)

El liderazgo ético es el verdadero camino y se convierte en una respuesta real en el tiempo en que nos encontramos. *“Las recetas mágicas no existen: el liderazgo ético es un hábito que se consigue por medio de la repetición frecuente de actos, hasta hacerse la actuación ética un modo de comportarse”* (Cerro, 2010, p. 198).

Todo ser humano puede forjar su voluntad a través de la repetición de actos buenos, al forjar su voluntad se va formando su carácter y creciendo en la virtud, es por ello, que todo ser humano puede llegar a ser un líder ético. Encontramos muchos ejemplos que se encuentran en donde el liderazgo inmoral (no ético) no ha sido un verdadero liderazgo, sino que se ha convertido en un liderazgo efímero.

De esta manera, los valores éticos deben ser una de las primeras características de los líderes, los cuales deben ser interiorizados hasta convertirse en una forma de ser. Estos valores tienen como fin la acción humana, se enfocan en el ser de la persona, buscan responder al deber ser.

El liderazgo educativo exige cualidades y características que hacen posible una sociedad más humana, donde los actores del proceso educativo generen una dinámica de proyección y, de valores y de principios éticos que se enmarquen en el desarrollo de la persona, y cuyo proyecto de vida lo lleve a interrogarse sobre el papel que desempeñará en la sociedad. (Sierra, 2016, p. 115)

Sierra (2016) resalta la importancia de la proyección de los valores y los principios éticos de los protagonistas del proceso educativo hacia los estudiantes, para que estos a partir de ello puedan asumir su proyecto de vida enfrentando sin temor el papel que les tocará desempeñar dentro de la sociedad.

Ante esto nos podemos hacer la pregunta de cómo debe ser entonces un líder ético, qué características debe tener para ser un verdadero formador de personas a partir de su proyección que es lo que va a apelar a sus estudiantes. Se pueden encontrar diversas

características de un líder ético en la actualidad, pero las más significativas e indispensables son las siguientes:

- **Servir a los demás:** El liderazgo ético tiene una relación directa con el servicio, no existe un líder que no sea capaz de servir a los demás. Las personas que más nos han impresionado, son aquellas que más nos aman, es decir las que más nos sirven porque sólo en el servicio se hace concreto el amor. Peter Druker manifiesta que: *“ningún líder de gran mérito se dejará llevar en andas”*. No existe un líder que sólo esté motivado por su interés personal, un valor importante del liderazgo ético es la capacidad de comprometerse con los demás, buscando incansablemente su mejora desde una actitud de servicio.

- **Ser ejemplo para los demás:** *“... el liderazgo bien entendido no requiere el primer lugar en el mando, sino el primer lugar en el ejemplo”* (Llano, 2004, p. 101). Ser ejemplo para los demás es necesario para un líder, debe ser una persona que se esfuerza por buscar la verdad, una persona a la que podemos creerle, que tiene la capacidad de influir en los demás y, en consecuencia, a la que podemos seguir con confianza. El ser ejemplo para los demás significa también ser uno más del equipo, en este ser uno más del equipo lo que se logra se contagiar a los demás, es decir transmitir nuestras virtudes, cualidades y dones a otras personas.

- **Ser humilde:** La humildad es andar en verdad, es aceptar el lugar donde realmente somos mejores porque nos conocemos, debemos aceptar que somos seres limitados. Todos tenemos puntos fuertes en nuestra personalidad y defectos que posiblemente nos acompañaran toda la vida, de lo que se trata es conocer en qué lugar podemos servir mejor para obtener el mejor rendimiento. Es un comportamiento ético saber aceptarse.

La humildad ayuda en varios aspectos: ayuda a conocer los límites de nuestras fuerzas, y no sólo conocerlos sino aceptarlos, ayuda a evidenciar los errores y rectificarlos, permite a la persona tener una disposición positiva para pedir constantemente consejo a los demás. *“La humildad no es apocamiento, añadimos*

nosotros, sino estímulo y acicate de superación. Sólo si nos sabemos menos, pretenderemos ser más” (Llano, 2004, p. XIV).

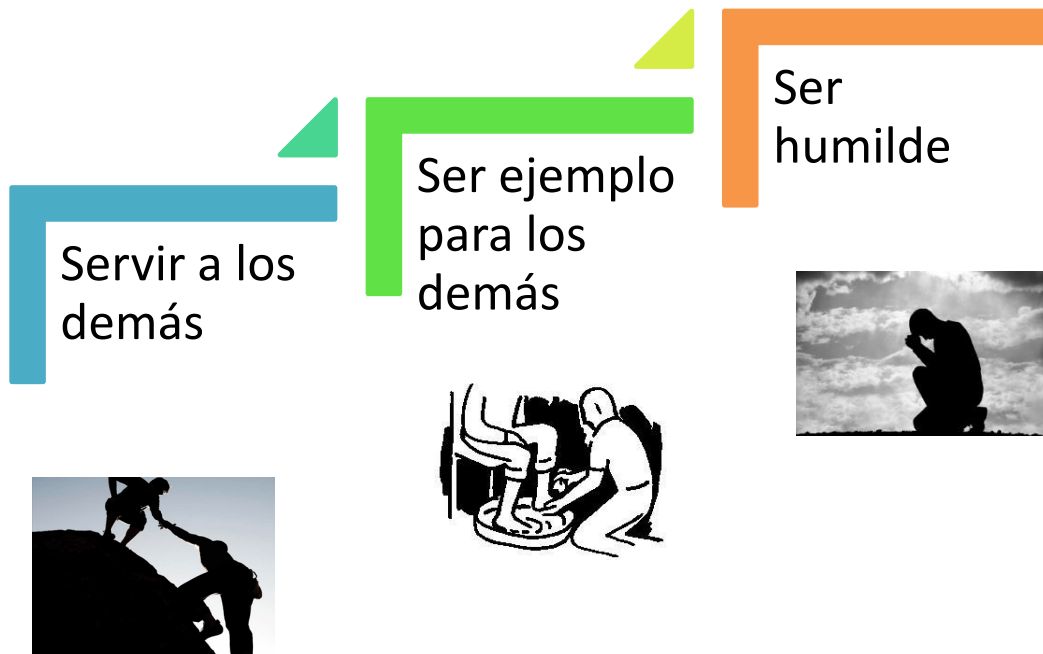


Figura 2: Características significativas de un líder ético

El gran reto que tiene un líder es crecer en la virtud, sólo de esta manera su liderazgo dejará huella y grandes repercusiones en la sociedad durante el tiempo. Las virtudes deben ser necesarias para un líder como el oxígeno lo es para una persona; si no se esfuerza por crecer en la virtud, será un líder simplemente de nombre.

De esta manera lo que realmente hace al líder es la fortaleza de los recursos personales internos que posee, no como características innatas sino porque las han ido adquiriendo con las experiencias de la vida. Un líder se va formando durante el tiempo, sobre todo a través de las experiencias exigentes, fuertes o de contrariedad que la vida ha ido colocando en su camino.

3.3. El Liderazgo ético pedagógico hacia la calidad educativa.

“La sociedad cambia y se transforma, el crecimiento económico, científico y tecnológico se convierten en indicadores que invitan a repensar la educación del siglo XXI” (Sierra, 2016, p. 114). Entonces en constantes cambios, pero sobretodo las nuevas generaciones están cambiando a pasos agigantados, y eso se convierte en un reto para los educadores de hoy. En una institución educativa se busca constantemente el logro de las metas propuestas, para lograrlo en el siglo XXI no sólo los directivos y administrativos deben ejercer el papel del liderazgo sino también los docentes quienes se convierten en líderes valiosos para la institución.

En los últimos años el ámbito educativo se conduce hacia el liderazgo ético pedagógico para lograr una mejora en la educación. Las instituciones educativas deben incursionar en el uso del liderazgo ético porque proporcionará resultados favorables en la gestión, pero sobretodo en la educación porque se formarán alumnos preparados para asumir los retos de la vida con capacidades y habilidades de liderazgo. Pero, cómo es que realmente el liderazgo ético pedagógico puede lograr una mejora educativa, qué es lo que liderazgo ético puede aportar en la pedagogía.

De lo que se trata es que el docente tiene que ser un líder ético, y ejercer a su vez, el liderazgo ético pedagógico en todos los niveles que se relacionan con él, de manera particular con sus propios alumnos buscando formar integralmente a los futuros líderes para que aprovechen sus propias iniciativas y experiencias. *“Si el profesorado es clave en la mejora, los directores y directoras han de crear las condiciones y el contexto para que los docentes puedan mejorar en ejercicio profesional”* (Bolívar, El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones, 2010, p. 25). Lo que menciona Bolívar (2010) con respecto a las condiciones que deben tener presente los directivos para que los docentes pueden mejorar en su ejercicio profesional es muy importante porque son los docentes quienes se encargan de la formación de los estudiantes.

Este liderazgo puede ser alcanzado por aquellos docentes que realmente tienen la vocación de enseñar y educar, que se esfuerzan por hacer bien las cosas y tienen la disposición de entregarse a su trabajo pedagógico. *“Sin duda la efectividad de un profesor en la clase está en función de sus capacidades, de las motivaciones y compromiso y de las características del contexto en que trabaja y del entorno externo (social y político)”* (Bolívar, El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones, 2010, p. 17).

La vocación del docente está relacionada con las capacidades, motivaciones y compromiso, pero sobre todo con las dos últimas que menciona Bolívar (2010), porque con la motivación y el compromiso el docente realmente se involucra en la formación de sus estudiantes, es fundamental que un docente tenga la vocación de querer enseñar, que se apasione por ayudar a otras personas a que alcancen sus metas propuestas.

El liderazgo ético pedagógico abarca muchas habilidades y características que pueden ser de gran utilidad para todos los componentes que conforman la institución educativa que parten de una formación integral del líder, que se sustenta en la formación de valores y en el esfuerzo por vivir la virtud. Los docentes cumplen un papel fundamental en la formación de los alumnos, es por ello que deben adquirir las habilidades para liderar y a través del trabajo conjunto y sistemático con todos los componentes de la institución educativa puedan alcanzar los objetivos propuestos de la institución.

Por otro lado, abarca diversas cualidades y características que hacen posible una sociedad más humana y justa, donde los protagonistas del proceso educativo generan una proyección de valores y de principios éticos fundamentales para el desarrollo de la persona, y a partir de esta formación cada ser humano buscará el papel que desempeñará en medio de la sociedad.

Los docentes constantemente deben desarrollar una escala más variada de habilidades y aprendizaje para alcanzar los retos propuestos para sus alumnos. Son aquellos que son

capaces de transformar a sus alumnos, ayudándoles a aprender y desarrollar conocimientos y habilidades, pero sobre todo a comprometerse y asumir el reto de cambiar constantemente para mejorar.

De esta manera una tarea importante para los líderes éticos pedagógicos docentes es buscar la manera creativa e innovadora para crear un clima que estimule a sus alumnos a aceptar la responsabilidad de su papel y contribución en la sociedad en el futuro, pero no sólo a aceptar la responsabilidad sino a estar dispuesto a asumir esa responsabilidad.

Por otro lado, se pueden enumerar diversas cualidades y características con las que debe contar un líder, existen diversos autores que las han investigado y diversos enfoques partiendo de lo que significa ser un líder. Las características con las que debe contar un “líder ético pedagógico” para lograr una mejora educativa son las siguientes:

- **Ser sencillo:** Una característica importante para liderar es la sencillez, la persona que lidera tiene que ser sencillo, porque sólo en la sencillez se puede pensar en lo esencial y ver de manera clara las cosas que van sucediendo. A través de la sencillez se puede llegar a cosas muy grandes en nuestra vida. Y también lo decía Lao Tse: *“el mejor líder es aquél que apenas se hace notar...El buen líder habla poco”*.
- **Ser firme:** La firmeza habla mucho de cómo es una persona. Las personas confían en personas que son firmes con sus decisiones e ideales, que realmente cumplen lo que se proponen.
- **Aprovechar el tiempo:** Un docente que se quiere convertir en un verdadero líder pedagógico debe aprender a invertir bien su tiempo, en años de estudio y prácticas porque sólo de esta manera podrá contar la experiencia necesaria para liderar a otras personas en el ámbito educativo. Además, no sólo es suficiente realizar esto al inicio del desarrollo profesional, sino que debe convertirse en una constante en su vida.
- **Ser creativo e innovador:** Se refiere a estar abiertos a nuevas ideas y a nuevos modos de hacer mejor las cosas. Una persona creativa es aquella que tiene la capacidad de ver más allá o antes que los demás, o de forma distinta, es flexible al

aproximarse a las situaciones, por ello puede ver diversas maneras de enfrentarlas. *“Una de las definiciones del liderazgo engloba ser el primero en hacer algo, antes de que nadie pueda o esté dispuesto a hacerlo”* (Hargreaves & Fullan, 2012, p. 226).

Para algunos autores es como una “fuerza misteriosa para percibir la realidad de forma desacostumbrada”. La creatividad surge de la pasión por lo que hace, el que realmente se apasiona en lo que hace puede tener la capacidad de investigar, de crear, de innovar, de tener una actitud inquieta ante los retos, de estar conectado con los nuevos hallazgos en los conocimientos y habilidades.

- **Ser confiable:** La confianza es muy importante en las relaciones personales, un líder que no es confiable no va a tener resultados favorables en su despliegue, es un factor que no puede faltar al momento de liderar. Lograr la confianza lleva mucho tiempo. *“En las sociedades tradicionales, familias y comunidades, la confianza se desarrolla lentamente con el tiempo, como vivir en un pueblo. Se aprende a saber quiénes son las personas en las que uno puede confiar y a las que nunca decepcionaría”* (Hargreaves & Fullan, 2012, p. 223).

Un líder tiene que ser aquella persona en la uno puede confiar y a la que nunca uno decepcionaría, es fundamental que un líder pueda alcanzar esto, pero tomará su tiempo y la clave se encuentra en ser coherente con lo que se predica.

- **Motivar y alentar:** Una característica fundamental del líder pedagógico es la motivación constante a las personas. En primer lugar, debe buscar motivar a sus colegas. En segundo lugar, está la motivación a los alumnos, sólo un líder podrá motivar a sus alumnos, los va a motivar a sacar lo mejor de cada uno de ellos y a esforzarse constantemente.
- **Buscar líderes futuros:** Un punto de importancia, que en varias ocasiones no se considera al momento de liderar, es que debemos buscar líderes entre las personas a las que estamos liderando, no siempre nos va tocar liderar.

Es por ello, que la misión principal de un líder es formar nuevos líderes, formar líderes para el futuro, hasta el punto de formar a personas esperando que en algún

momento ellas nos puedan a liderar a nosotros, esto proviene de solamente de una persona humilde que es capaz de aceptar que otras personas lo podrían hacer mejor, esto permite también ver en cada persona aquellas fortalezas, capacidades y habilidades que puedan tener. Uno de los retos que tienen los docentes es establecerse metas y objetivos para lograr que sus alumnos se conviertan en futuros líderes.

- **No dejar de sorprenderse:** Un líder no debe dejar de sorprenderse ante las experiencias que la vida le vaya presentando, en nuestra relación con los niños y adolescentes vamos a encontrar un sinnúmero de situaciones que nos pueden traer grandes sorpresas: cuando dicen algo elocuente o inusual, cuando exhiben un talento o habilidad por primera vez, cuando vencen algún temor, no nos cansemos de sorprendernos de los avances de la imaginación y comprensión de cada uno de nuestros alumnos.

La enseñanza es una profesión rebosante de emociones como la satisfacción, la alegría y el orgullo. La menos valorada de estas emociones tal vez sea la sorpresa. Esta es una emoción que sentimos con frecuencia cuando ocurre algo agradable que en realidad no esperábamos. (Hargreaves & Fullan, 2012, p. 227)

Los líderes son los que impulsan los cambios y las innovaciones dentro de las organizaciones educativas, son los que en muchas ocasiones van a tomar la delantera y, por lo tanto, van a dar inicio a muchos trabajos, son los que poseen la voluntad de esforzarse y sacrificarse por la educación de sus alumnos.

3.4 Experiencias educativas sobre el liderazgo ético pedagógico.

El liderazgo ético pedagógico docente se convierte en la actualidad en una herramienta importante dentro del ámbito educativo, las instituciones educativas deben incursionar en el uso de esta herramienta que dará resultados favorables en la gestión, pero sobre todo en la educación porque se formarán alumnos preparados para asumir los retos de la vida con capacidades y habilidades de liderazgo.

De lo que se trata es que el docente tiene que ser un líder, y ejercer a su vez, el liderazgo pedagógico en todos los niveles que se relacionan con él, de manera particular con sus propios alumnos buscando formar integralmente a los futuros líderes para que usen sus propias iniciativas y experiencias. Este liderazgo puede ser alcanzado por aquellos docentes que realmente tienen la vocación de enseñar y educar, que se esfuerzan por hacer bien las cosas y tienen la disposición de entregarse a su trabajo pedagógico.

Es por ello, que presentamos un modelo de Taller sobre “¿Cómo ser un Líder Ético Pedagógico Docente?”, conformado por cuatro temas dirigido a los docentes, que pueda servir para implementar en la formación de los docentes de las instituciones educativas.

TALLER

¿CÓMO LLEGAR A SER UN LÍDER ÉTICO PEDAGÓGICO DOCENTE?

Objetivo: Contribuir con la educación a través de la capacitación de los docentes, para que se conviertan en líderes pedagógicos eficaces para formar nuevos líderes para nuestra sociedad en el futuro.

Dirigido a: El taller está dirigido a todos los docentes de las instituciones educativas.

Sesiones: 4

Tiempo: 4 horas por sesión

Temas - Sesiones:

1. La Persona y la Educación
2. La pedagogía y el liderazgo
3. Liderazgo Pedagógico para la mejora educativa
4. El liderazgo ético pedagógico docente

Metodología

1. Libros

- Llano, C. (2004). *Humildad y Liderazgo*.
- Havard, A. D. (2010). *Perfil del líder, hacia un liderazgo virtuoso*.
- Cerro, S. (2010). *Dirigir con talento, competencias personales de los directivos*.

2. Material de lectura:

- Navarro, J. (2016). *Pasión por el hombre: una visión antropológica de la ética*.
- Bolívar, A. (3 de Junio de 2011). *Aprender a liderar líderes: competencias para un liderazgo directivo que promueva el liderazgo docente*.
- Bolívar, A. (3 de Junio de 2011). *Aprender a liderar líderes: competencias para un liderazgo directivo que promueva el liderazgo docente*.

3. Presentación de diapositivas

4. Videos sobre Liderazgo

5. Aplicaciones y contraste con su realidad

CONCLUSIONES

En la actualidad es necesario lograr un cambio en la Educación y para ello es necesario que retornar al fin de la educación. El punto de partida de la educación es la persona humana y la formación integral del alumno, esta formación no parte de la institución educativa, sino que se inicia de manera privilegiada en el entorno familiar, por ello es importante resaltar que el papel de la familia en la educación es insustituible.

El liderazgo se ha convertido en una herramienta significativa dentro del ámbito educativo, no exclusivamente de la parte directiva de las instituciones educativas sino principalmente en los docentes, quienes están directamente trabajando con los alumnos.

No se nace siendo líderes, el liderazgo lo podemos encontrar en cualquier profesor que asume su trabajo con verdadero esfuerzo y dedicación, que se compromete con lo que asume, es corresponsable, colaborador y asume un espíritu de creatividad, cambio e innovación.

El verdadero liderazgo se fundamenta en la ética, la cual en esencia parte de la naturaleza antropológica, y se manifiesta cuando se convierte en una cualidad de la persona. Es así, que el liderazgo ético es lo que la educación necesita para lograr una mejora.

El liderazgo ético pedagógico docente es el camino que puede alcanzar los objetivos propuestos en la educación, de lo que se trata es la formación integral de los alumnos, formar personas líderes para nuestro futuro en la sociedad a través de un trabajo constante en dónde el papel del docente es fundamental.

REFERENCIAS

- Altamirano, A., & Cruz, M. (2017). *Valores semillas de vida*. Lima: XXXX.
- Aranguren, J. L. (2003). La ética y su etimología. *Arbor*, 591-606. Obtenido de <http://arbor.revistas.csic.es/index.php/arbor/article/view/660>
- Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas. Individuo y Sociedad*, 9(2), 9-33. doi:10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-112
- Bolívar, A. (3 de Junio de 2011). Aprender a liderar líderes: competencias para un liderazgo directivo que promueva el liderazgo docente. *Educar*, 47(2), 253-275. Obtenido de <http://educar.uab.cat/article/view/50>
- Bolívar, A. (2015). Un liderazgo pedagógico en una comunidad que aprende. *Revista padres y maestros*, 23-27.
- Catecismo de la Iglesia Católica*. (s.f.).
- Cerro, S. (2010). *Dirigir con talento, competencias personales de los directivos*. Navarra: Universidad de Navarra.
- Contreras, T. (2016). Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica (tesis). *Propósitos y Representaciones*, 231-284. Obtenido de <http://revistas.usil.edu.pe/index.php/pyr/article/view/123/227>
- Fullan, M., & Quinn, J. (2016). *Coherencia*. Montevideo: Paula Alvez.
- Giussani, L. (2006). *Educar es un riesgo*. Lima: Encuentro.
- Guédez, V. (2001). *La ética gerencial. Instrumentos estratégicos que facilitan decisiones correctas*. Caracas: Planeta.
- Hargreaves, A., & Fullan, M. (2012). *Capital profesional. Transformar la enseñanza en cada escuela*. Madrid: Morata.
- Havard, A. D. (2010). *Perfil del líder, hacia un liderazgo virtuoso*. Madrid: Palabra.
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar a nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Santiago de Chile: Salesianos. Obtenido de http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0038/File/libros/Libro_Liethwood.pdf
- Liscano, A. (2010). La pedagogía como ciencia de la educación. *Revista cultura de nuestra América*, 15(56). Obtenido de <http://revistas.unam.mx/index.php/archipelago/article/viewFile/19931/18922>
- Llano, C. (2004). *Humildad y Liderazgo*. Naucalpa: Rutz.
- López, A. (2003). *Descubrir la grandeza de la vida*. Bilbao: Desclée De Brouwer.

- Matsuura, K. (2004). *¿A dónde van a parar los valores?* Obtenido de https://www.almendron.com/politica/pdf/2004/reflexion/reflexion_0338.pdf
- Ministerio de Educación del Perú. (2016). Marco de buen desempeño directivo. Lima, Lima, Perú. Obtenido de http://www.minedu.gob.pe/DeInteres/xtras/marco_buen_desempeno_directivo.pdf
- Moreno, M., & Li Loo, C. (4 de Octubre de 2018). *Dialnet.es*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5608578>
- Nación, M. d. (2000). Desafío de la educación. Obtenido de <https://www.buenosaires.iiep.unesco.org/sites/default/files/modulo01.pdf>
- Navarro, J. (2016). Pasión por el hombre: una visión antropológica de la ética. *Suplementos académicos del fondo editorial*, 2(5). Obtenido de <https://www.ucss.edu.pe/fondo-editorial/suplementos-academicos.html>
- Ortiz, M. (26 de Enero de 2007). *El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e Impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las Empresas*. Obtenido de Researchgate Web Site: https://www.researchgate.net/publication/28141930_El_Liderazgo_Transformacional_Dimensiones_e_Impacto_en_la_Cultura_Organizacional_y_Eficacia_de_las_Empresas
- Rojano, J. (2008). Conceptos básicos en pedagogía. *Revista electrónica de humanidades, educación y comunicación social*, 36-47.
- Rojas, A. (2006). Bases del liderazgo en educación. Obtenido de <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001470/147055s.pdf>
- Rojas, C. (2011). Ética profesional docente: un compromiso pedagógico humanístico. (U. d. Rica, Ed.) *Revista Humanidades*, 1, 1-22. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/384403>
- Sierra, G. (2016). Liderazgo educativo en el siglo XXI desde la perspectiva del emprendimiento sostenible. 111-128. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n81/n81a06.pdf>
- Stein, E. (2002). *La estructura de la persona humana*. Madrid: BAC.