

Ejerce cuidadosamente el liderazgo y la autoridad que implica el rol docente

Principio V

Fundamentos del principio

A lo largo de la historia diversos filósofos han abordado el tema de la autoridad en la educación. En este documento nos aproximaremos a algunas ideas que consideramos centrales: la relevancia y necesidad de la autoridad en tanto posibilidad de crecimiento de los estudiantes¹, la autoridad como una doble forma de responsabilidad y la autoridad vinculada a las competencias profesionales y afectivas del profesor.

En su escrito *Pedagogía*, del año 1803, I. Kant indica que “el hombre es la única criatura que ha de ser educada” (p.29). A su juicio, lo que convierte la animalidad en humanidad es la disciplina, esto es, una suerte de coacción. Esta disciplina permite encauzar al hombre, impidiendo que este se guíe únicamente por sus impulsos animales. En este sentido, esta coacción se vuelve necesaria, pero no con el fin de formar seres humanos “adiestrados”, sino con el propósito de que esta coacción conduzca finalmente a la libertad. Así, esta coacción o disciplina es necesaria en una primera etapa, para posteriormente, poder desenvolverse en la sociedad de forma autónoma, sin entrar en conflicto con ella. Estas ideas de disciplina y coacción, tal como las presenta Kant, nos permiten acercarnos a un modo particular de comprender la autoridad, reconociendo que la imposición no constituye su fin último sino que dicha coacción es un medio para ayudar a crear a un otro.

Hacia mediados del siglo XX, H. Arendt (2006) plantea que la autoridad no ha de basarse en medios coercitivos, sino en un cierto reconocimiento o respeto. Una autoridad que precisa del poder o de la fuerza, da justamente cuenta de una falta de autoridad, pues la autoridad bien entendida no necesita de esos medios para validarse o sostenerse.

Para Arendt, lo central de la autoridad del docente es que este debe asumir una doble responsabilidad: i) la responsabilidad respecto al mundo y ii) la responsabilidad respecto a los niños. A su juicio, existe ya un mundo, siempre más viejo que “los nuevos”, cuya

¹ Los documentos desarrollados utilizan de forma indistinta e inclusiva los conceptos de “educador/a”, “profesor/a”, “docente” y sus respectivos plurales. Lo mismo aplica para los términos “niño/a”, “alumno/a”, “estudiante” y sus plurales correspondientes.

conservación y enseñanza corresponde a los viejos. Mientras que tal cuidado protege al mundo de la arremetida de “los nuevos” y de su novedad inherente, permite a su vez la existencia de un mundo al cual estos puedan arribar y en el cual puedan ser acogidos. Pero además, existe una novedad inherente a “los nuevos”, la cual ha de ser cuidada (conservada) en pos de que estos tengan su propia oportunidad frente al mundo. De ahí que la autoridad del docente se juegue, por tanto, en el modo cómo él encarna esta doble responsabilidad.

Ahora bien, ¿cómo se ‘encarna’ o cómo se ‘vive’ la autoridad del docente? La autoridad docente, como ya se anticipaba, se funda en la competencia profesional del profesor. Un profesor que no se forme correctamente, que no estudie, que no “[...] se esfuerce por estar a la altura de su tarea no tiene fuerza moral para coordinar las actividades de su clase. [...] La incompetencia profesional descalifica la autoridad del maestro” (Freire, 2015, p.87-88). Sin embargo, pareciera ser que aun cuando la competencia profesional es necesaria, no es suficiente. El respeto hacia la autoridad del docente parece también estar fundada en componentes afectivos, como por ejemplo, en el amor, el afecto y la autorización internalizada por parte del niño (cf. Van Manen, 2010).

De este modo, de acuerdo a este breve y sucinto recorrido, es posible relevar diferentes dimensiones y modos de aproximarnos al concepto de autoridad. La autoridad, necesaria en los primeros años, no constituye -como se podría pensar- un mero mandar u ordenar, sino más bien se trata de un acompañar en un camino de crecimiento y responsabilidad, desde la preocupación, el cuidado y el amor.

El tema del liderazgo, por su parte, está cada vez más en boga. A grandes rasgos, en el ámbito de la educación, encontramos definiciones tales como que “el liderazgo consiste en mejorar la práctica pedagógica y los aprendizajes escolares, y en construir las condiciones organizacionales dentro de las escuelas que permitan desarrollar una buena práctica docente” (Elmore, 2010, p.12) o bien que el liderazgo escolar es “[...] la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” (Leithwood, 2009, p.20). Desde ambas perspectivas, el liderazgo es comprendido como una práctica, como un quehacer y no como el cumplimiento de un listado de características o atributos personales, como habitualmente se cree. A juicio de Elmore “los estadounidenses tienden a creer que el liderazgo constituye un conjunto de atributos personales, atributos que, por definición, son difíciles de enseñar precisamente porque son rasgos de carácter [...]” (p.99).

Por lo demás, no todos los líderes cumplen necesariamente con esta serie o con este listado de atributos. En distintas organizaciones, encontramos distintos tipos de líderes

porque encontramos distintos tipos de persona. En cuanto tal, el liderazgo no parece responder tanto a características personales, sino más bien a un modo de trabajo que, a través de la motivación, la confianza y el sentido de propósito, posibilita conformar y cohesionar equipos en torno a metas comunes.

Elmore (2010) aboga por un liderazgo distribuido, involucrando y haciendo partícipe a todos los agentes de la comunidad educativa. Así, se evidencia que el liderazgo no constituye tanto una cualidad personal como un modo de trabajar con otros, influyendo en las personas y organizaciones respecto de las prioridades, del uso de los tiempos y de las prácticas generadas e instaladas, de modo que el liderazgo se concrete en una mejora en la organización (cf. Leithwood et al., 2006).

Leithwood (2009) plantea algunas orientaciones generales acerca del liderazgo escolar que pueden ser útiles para clarificar el concepto:

- *El liderazgo existe dentro de relaciones sociales y sirve a fines sociales*
- *El liderazgo implica un propósito y una dirección*
- *El liderazgo es un proceso de influencia*
- *El liderazgo es una función*
- *El liderazgo es contextual y contingente*

En síntesis, hay múltiples formas de comprender el liderazgo, y si este cada vez se torna más relevante es justamente por tratarse de una práctica ética: el liderazgo es un modo de relación con otros y una forma de influir en otros. Por ello, es posible concluir que “en efecto, el liderazgo escolar ya no es conceptualizado únicamente en términos de eficiencia técnica, sino como una actividad esencialmente moral y ética (ver Fullan, 2003; Sergiovanni, 1992; Shapiro y Stefkovich, 2011; Starratt, 2004 en Weinstein José [ed.], 2016).

Ejercer cuidadosamente el liderazgo y la autoridad que implica el rol docente, hemos visto, tiene diversas aristas, en tanto el profesor es líder y autoridad en su sala de clases, pero también comparte este liderazgo y esta autoridad con otros miembros de la comunidad educativa, como jefaturas, colegas y apoderados. Desde ahí, tal vez el mayor desafío para ser reconocido como líder y autoridad guarda relación con una doble dimensión del respeto: el respetar y el ser respetado². Señalábamos que la autoridad

² A juicio de Durkheim, la autoridad docente ha de implicar confianza y compromiso con su labor, dos elementos que también guardan relación con el respeto: el respeto al otro y el respeto a mi mismo y a la profesión. En sus palabras, “en primer lugar, debe demostrar que tiene carácter, pues la autoridad implica confianza y el niño no otorgaría su confianza

pedagógica es tal en tanto es reconocida y no en tanto es impuesta. Eso implica que tanto estudiantes como otros miembros de la comunidad -de una comunidad educativa inserta en un determinado contexto sociocultural- valoren positivamente, otorgando legitimidad, a la figura del docente. Esta legitimidad es central para la autoridad en tanto solo así puede ejercer influencia sobre sus estudiantes y otros miembros de la comunidad. Un estudio del año 2020 que buscaba indagar en cómo comprenden los estudiantes de pedagogía el concepto de autoridad, concluyó como primer punto relevante que “los estudiantes de educación han internalizado estos cambios culturales y asocian la autoridad principalmente con el cuidado de los demás y el reconocimiento de la singularidad de los estudiantes (cf. Zamora, G et al., 2020). Tal como lo señala la investigación, este punto es relevante en tanto posibilita una comprensión de la autoridad no desde el mandato y la obediencia, sino desde el reconocimiento y la preocupación por el otro. Del mismo modo, el liderazgo pedagógico ha de buscar influenciar y movilizar con el propósito de establecer mejoras educativas. Hemos dicho que el liderazgo es una práctica, que se traduce en acciones concretas, y que por ello precisa de una comprensión profunda y situada del contexto. El respeto y el cuidado hacia otros líderes, miembros de la comunidad, apoderados y hacia el contexto mismo se tornan fundamentales para el líder, en tanto trabaja e influye en otros. De ahí que autores como Goleman refieran al liderazgo emocional, que se focaliza en la comprensión de las emociones de las personas (cf. Goleman, 2013). Así, el conocimiento, cuidado y respeto resultan centrales en un líder que responde a un contexto y a unas necesidades determinadas. Pues tal como señala Leithwood (2009), “[...] ninguna fórmula del liderazgo efectivo es aplicable de manera universal” (p.19).

a alguien que se mostrase dubitativo, que tergiversase o se volviese atrás en sus decisiones. Sin embargo, esa primera condición no es la más esencial. Lo que importa, ante todo, es que esa autoridad de la que debe dar prueba patente, el educador la sienta realmente en su fuero interno. Constituye una fuerza que no puede manifestar más que si la posee de hecho. Ahora bien, ¿de dónde puede procederle ésta? ¿Acaso sería del poder material del que está investido, del derecho que tiene de castigar y de premiar? Pero, el temor al castigo es algo muy diferente del respeto a la autoridad. Ésta, tan sólo tiene valor moral si el castigo es considerado como merecido precisamente por aquel que lo sufre: lo que implica que la autoridad que castiga ya es reconocida como legítima. Que es de lo que se trata. No es del exterior que el maestro debe esperar que proceda su autoridad, es de sí mismo, tan sólo se la proporcionará un íntimo convencimiento. Ha de creer, no en sí, desde luego, ni en las cualidades superiores de su inteligencia o de su corazón, sino en su labor y en lo trascendental de su cometido” (Durkheim, E. [2003]. *Educación y Sociología*, pp.84-85).

Relevancia de este principio

El Marco para la Buena Enseñanza de la Educación Parvularia (MBE EP) resalta y releva, entre sus conceptos centrales, el liderazgo del docente. Así, por ejemplo, el documento indica que:

“[...] se ha dado especial relevancia a seis conceptos centrales en el nivel: ‘enfoque de derechos, inclusión, juego, liderazgo, trabajo colaborativo y reflexión pedagógica, los que orientan la responsabilidad y el actuar ético de todo/a educador/a en su práctica profesional” (p.9).

En este documento se destaca que el docente “lidera al equipo de aula en la implementación de la práctica pedagógica en función del bienestar integral y el aprendizaje” (p.17). En línea con lo señalado anteriormente, el liderazgo se entiende desde la perspectiva de la consideración y valoración del otro. Así, por ejemplo, se indica que el docente “[...] debe desarrollar competencias asociadas a un liderazgo basado en la valoración de los aportes de los demás, la colaboración y la gestión del equipo” (p. 43). En este sentido, ser un líder implica reconocer los logros individuales y colectivos del equipo y en organizar el trabajo pedagógico considerando las habilidades y competencias del equipo para promover el bienestar integral y el aprendizaje de niños y niñas. Un líder promueve además instancias de reflexión que permitan identificar logros y oportunidades de mejora en el equipo, con el fin de retroalimentar su desempeño y fortalecer así sus competencias.

Por su parte, el World Economic Forum (WEF), en su informe presentado en el año 2020, “*The Future of Jobs Report 2020*”, plantea las 15 habilidades más demandadas por las empresas para 2025. Entre ellas, destaca lo que ellos denominan *Leadership and social influence*. Esta habilidad -la única entre las 10 primeras que se vincula directamente con el trabajo con personas- guarda relación con la capacidad de impactar en los otros y de gestionar y dirigir equipos, distribuyendo roles y responsabilidades, de modo de orientar y proyectar mejoras y desafíos. En cuanto tal, como hemos señalado, no se trata de una característica personal del líder, sino más bien de un conjunto de prácticas y acciones que se pueden aprender. Ahora bien, ¿qué significa en concreto ejercer cuidadosamente el liderazgo y la autoridad que implica el rol docente?

Cómo ejercer cuidadosamente el liderazgo y la autoridad que implica el rol docente:

- **Conocer muy bien a sus estudiantes y a sus equipos:** el liderazgo, tal como hemos señalado anteriormente, no consiste en una mera distribución de tareas o responsabilidades, sino en la construcción de relaciones e interacciones de confianza (Harris, 2014), que permitan el trabajo individual y colectivo para alcanzar metas comunes. Por ello es fundamental poder reconocer cuáles son las habilidades y capacidades de las personas con las que se trabaja para poder discernir para qué áreas o ámbitos están más o mejor cualificados de modo de poder potenciar su liderazgo desde esas competencias. En este sentido, es relevante que el docente conozca muy bien a sus estudiantes y equipos, reconociendo sus destrezas y potencialidades, de modo que el liderazgo no solo esté representado en el docente, sino que pueda intencionarse y potenciarse en estudiantes y miembros de la comunidad educativa.
- **Resguardar el bien del estudiante y los derechos del niño:** tal como señalábamos, la autoridad se vincula con el amor, la preocupación y la responsabilidad hacia otro, particularmente hacia un otro que se inserta en un mundo nuevo y que comienza a construir un camino hacia su libertad. En cuanto tal, parte del rol docente en tanto autoridad, guarda relación con guiar y proteger al estudiante en este camino. Ello implica velar por el cuidado y la promoción de los estudiantes y por el resguardo a sus derechos. En cuanto autoridad, el docente ha de establecer y ha de velar por el cumplimiento de principios que orienten a los estudiantes en su proceso de crecimiento y desarrollo. Las normas que establece han de ofrecer oportunidades de crecimiento y no reducirse a simples imposiciones. Además, ha de velar y resguardar el respeto irrestricto a los derechos del niño, promoviéndolos desde su rol y realizando las denuncias pertinentes en caso de cualquier vulneración.
- **Comunicar con cuidado, de forma respetuosa y asertiva:** en su rol de líder y autoridad, el docente ha de cuidar tanto el contenido como el modo de lo que comunica. Tanto para estudiantes, pares, jefaturas y apoderados es importante recibir información precisa, certeza y verídica. Es importante que la información sea comunicada con respeto y empatía, tratando de entender la posición del otro y validando las preocupaciones o reparos que el otro pueda manifestar. Ser asertivo en la comunicación implica poder expresarse de forma adecuada y clara, comunicando aquello que queremos expresar, sin afectar o dañar a los demás. Esto es especialmente relevante en momentos de discrepancia o desencuentro. Contar con argumentos pedagógicos o disciplinares puede ayudar a darle sustento a aquello que comunicamos o a las decisiones que tomamos.

- **Estar predispuesto a una escucha atenta y al diálogo:** en cuanto autoridad, el docente ha de vincularse con jefaturas, pares, apoderados y estudiantes. En sus diferentes roles, todos han de plantear demandas o requerimientos, más o menos atendibles. Escuchar al otro de forma atenta y activa, sin juzgar anticipadamente y siendo receptivo a sus planteamientos e ideas, es una virtud que otorga valoración al otro. Estar abierto al diálogo y a la posibilidad de discutir ideas con otro, desde el respeto, da cuenta de una autoridad preocupada por los demás.
- **Perfeccionarse, tanto a nivel profesional como personal:** señalábamos anteriormente que la autoridad se basa en un reconocimiento y respeto. Imponer autoridad da cuenta justamente de la falta de autoridad, esto es, de una falta de reconocimiento. Este reconocimiento toma diversas formas, pero en el caso del docente, su autoridad es importante respecto de lo que enseña y respecto de lo que es, del modelo que representa. En tanto autoridad en la enseñanza, el docente ha de estar actualizado en el conocimiento de lo que enseña como en las estrategias pedagógicas que utiliza. En tanto modelo, ha de ser una figura válida para sus estudiantes, pares y apoderados. Eso implica trabajar y desarrollar competencias y valores vinculados a la honestidad y a la integridad.
- **Reconocer y validar a otras autoridades:** el docente, en tanto autoridad, se vincula con jefaturas y con los apoderados, que en sus diferentes roles también constituyen una autoridad. En tales casos, es posible que la autoridad de uno entre en conflicto con otro. Ser capaz de dialogar, validando la autoridad del otro y teniendo como foco el bienestar del estudiante, constituye parte del rol docente. En cuanto tal, es importante que el profesor busque generar comunidad ejerciendo un trato cuidado y responsable con padres, autoridades y jefaturas, de modo de poder orientar y proyectar acciones que se dirijan a potenciar la formación y el desarrollo de los estudiantes.
- **Formarse como líder:** tal como señalábamos, el liderazgo no se reduce a una serie de características o atributos personales, sino responde más bien a una práctica y a un modo de trabajar. Por ello, un líder necesita formarse, aprendiendo a realizar diagnósticos, proyectando y planificando tareas y trabajos que apunten a la mejora continua, distribuyendo roles y responsabilidades, tomando decisiones en base a evidencias, comunicando en forma certera y transmitiendo confianza y apoyo, entre otros. Formarse como líder también es formarse desde un sello propio o distintivo. Veíamos que los líderes son distintos entre sí, y este sello propio viene dado desde lo que cada uno es y desde el modo cómo se posiciona en la institución, de modo que formarse como líder es poder marcar un sello en la comunidad, distinguiéndose entre sus pares.
- **Reconocerse como parte de un grupo:** el líder sabe que, a pesar de ser un

individuo, forma parte de un grupo y que su función principal es la mejora en la labor de dicho grupo. Reconocer que se forma parte de una organización social, que funciona y avanza desde un trabajo relacional, posibilita que el líder comprenda que -el ser líder- no se corresponde con un propósito personal, sino social o grupal.

- **Perseguir, compartir y construir metas en conjunto:** el liderazgo implica contar con una visión capaz de orientar el conjunto de acciones. Si esta visión o propósito es desarrollada por el líder, le corresponde compartirla, de modo de aunar el trabajo del equipo en pos de ese fin. El líder puede también convocar a su equipo para la construcción de metas conjuntas, que permitan ir avanzando en el cumplimiento de un propósito compartido. Un líder sin metas definidas sería incapaz de otorgar lineamientos, por lo que tener clara la dirección a seguir posibilita la socialización y la comprensión de los propósitos, de modo que el grupo completo cuente con una dirección clara. Esto es especialmente relevante en casos de incertidumbre, en que la fuerza o cohesión del equipo se puede ver debilitada.
- **Valorar la colaboración y los aportes de todos los miembros de su equipo:** un líder es capaz de reconocer las habilidades y potencialidades de todos a quienes tiene a su cargo. En función de ello, designa roles y tareas y valora los aportes de cada uno.
- **Ayudar a crecer:** un buen líder hace crecer a su equipo y a las personas que participan de él. Esto significa que es capaz de identificar las potencialidades de cada uno y de otorgar los apoyos y recursos necesarios para su desarrollo, lo que implica comprender, cuando corresponde, los errores como oportunidades y no como meras faltas a castigar. El docente también ha de ayudar a crecer a sus estudiantes, ofreciéndole guía y lineamientos que apunten a su desarrollo y promoción.
- **Crear equipos:** un líder arma equipos, convoca a las personas a trabajar de forma colaborativa, sin establecer preferencias u otorgar beneficios injustificadamente a unos sobre otros.
- **Generar instancias de conversación y reflexión con su equipo:** la valoración de la individualidad le permite al líder generar instancias de reflexión y de conversación en las que todos se sientan escuchados y respetados. Eso posibilita el avance conjunto hacia las metas definidas, puesto que se generan los momentos para conversar, disentir, discutir y reflexionar sobre el trabajo realizado y los proyectos por venir.
- **Construir relaciones basadas en el respeto y la confianza:** el rol del líder implica, de por sí, discreción. No comenta ni con sus pares ni con sus subalternos información que le haya sido comunicada de forma confidencial o que implique

algún daño o perjuicio a alguien de su equipo. Se vincula de forma respetuosa con todos aquellos que están a su cargo, validando sus competencias y conocimientos y no asumiendo una posición superior sustentada en el poder.

Bibliografía

- Arendt, H. (2016). ¿Qué es la autoridad? En H. Arendt, *Entre el pasado y el futuro*. Barcelona: Ariel.
- Arendt, H. (2016). La crisis en la educación. En H. Arendt, *Entre el pasado y el futuro*. Barcelona: Ariel.
- Arendt, H. (2006). *Sobre la violencia*. Madrid: Editorial Alianza.
- Durkheim, E. (2003). *Educación y Sociología*. Barcelona: Ediciones Península.
- Elmore, R. (2010). Mejorando la escuela desde la sala de clases. Santiago de Chile: Fundación Chile.
- Freire, P. (2015). *Pedagogía de la autonomía. Saberes necesarios para la práctica educativa*. Argentina: Siglo Veintiuno Editores.
- Goleman, D. (2013). *Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional*. Barcelona: Ediciones B.
- Greco, M.B. (2013). *La autoridad (pedagógica) en cuestión. Una crítica al concepto de autoridad en tiempos de transformación*. Argentina: Homo Sapiens Ediciones.
- Harris, A. (2014). *Distributed leadership matters: Perspectives, practicalities, and potential*. California: Corwin.
- Kant, I. (2003). *Pedagogía*. Madrid: Akal.
- Leithwood, K.; Day, C.; Sammons, O.; Harris, A. y Hopkins, D. (2006). *Successful school leadership: What it is and how it influences pupil learning*. University of Nottingham.
- Leithwood, K. (2009) *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la*

Investigación. Santiago de Chile: Fundación Chile.

- MINEDUC (2019). Marco para la Buena Enseñanza de Educación Parvularia. Santiago, Chile: Ministerio de Educación, Subsecretaría de Educación Parvularia.
- MINEDUC (2021). Estándares de la Profesión Docente. Marco para la Buena Enseñanza. Santiago, Chile: Ministerio de Educación, Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas CPEIP.
- University of Michigan, School of Education (s.f.). *Ethical Obligations*. Recuperado el 10 de enero de 2022, de <https://soe.umich.edu/academics-admissions/degrees/bachelors-certification/undergraduate-elementary-teacher-education/ethical-obligations>
- Van Manen, M. (2010). *El tacto en la enseñanza. El significado de la sensibilidad pedagógica*. Barcelona: Paidós.
- Weinstein J. (ed.) (2016). *Liderazgo educativo en la escuela: nueve miradas*. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Diego Portales.
- Zamora, G.; Gil, P.; Marina, L.; Méndez-Hinojosa, Galvis, P. & Tadeo, J. (2020). Meanings of pedagogical authority in future teachers in Spain and Latin America. Understandings in education students from Chile, Colombia, Venezuela and Spain. *Culture and Education*, Vol. 32, n°2, pp.242-271.

Para citar este documento:

Observatorio de Buenas Prácticas Pedagógicas, Facultad de Educación, Universidad del Desarrollo. (2022). "Ejerce cuidadosamente el liderazgo y la autoridad".

Este documento ha sido elaborado por Mariana Gerias, revisado por Fernanda Nuñez y revisado y aprobado por el Consejo de Facultad de la Facultad de Educación, en el marco del Observatorio de Buenas Prácticas Pedagógicas de la Facultad de Educación de la Universidad del Desarrollo, Santiago, Chile.

Última actualización: Octubre 2022.