

Liderazgo educativo ético. Identidad, interioridad y ética

El futuro de la escuela depende de la integridad y los valores de quien la lidera

por Impuls Educativo

PONENCIA DE MARIA ROSA BUXARRAIS

Pandemia, crisis climática, inteligencia artificial, polarización social: la incertidumbre del presente empuja a buscar soluciones técnicas, indicadores medibles y eficiencia gestora. Frente a ese impulso, Maria Rosa Buxarrais reivindica una vía menos transitada: la transformación profunda del propio liderazgo. Tres dimensiones —identidad, interioridad y ética— articulan una propuesta en la que el trabajo hacia afuera empieza por el trabajo hacia adentro. Liderar es, antes que nada, una forma de ser.

El presente reclama más que gestión técnica

Vivimos en un tiempo de profunda incertidumbre. La pandemia, las crisis climáticas, las tensiones geopolíticas, la desigualdad creciente y la revolución tecnológica impulsada por la inteligencia artificial

transforman el contexto en el que se ejerce el liderazgo educativo. Las escuelas afrontan retos inéditos: integrar la inteligencia artificial sin perder la esencia de la educación, acompañar a una generación inmersa en la sobreinformación, responder a una diversidad creciente y sostener comunidades en un clima de polarización social. En este escenario es tentador buscar solo respuestas técnicas: gestión eficiente, indicadores medibles, protocolos cerrados. Pero la transformación de las escuelas exige algo previo a cualquier protocolo: la transformación profunda de quien las lidera. Como señaló William Foster, cada decisión administrativa comporta una reestructuración de la vida humana. Por eso, la

administración escolar es, en su esencia más íntima, la resolución de dilemas morales. Cada decisión despliega consecuencias que trascienden la organización y afectan a estudiantes, familias y comunidades. Hace falta un liderazgo que no solo gestione con eficacia, sino que actúe con consciencia ética. Un liderazgo que entienda que su tarea principal es educar, acompañar e inspirar. Este liderazgo ético se estructura en tres dimensiones inseparables: identidad, interioridad y ética propiamente dicha.

La identidad: un proceso de devenir, no un don heroico

La investigación contemporánea muestra que la identidad no es algo fijo, sino un proceso de devenir, un

Cada decisión administrativa reestructura vidas. La gestión escolar es, en esencia, la resolución de dilemas morales



Maria Rosa Buxarrais Estrada Catedrática del Departamento de Teoría e Historia de la Educación e investigadora principal del Grupo de Investigación en Educación Moral (GREM) de la UB. Su trabajo se enfoca en cómo los líderes educativos pueden construir escuelas que no solo sean centros de excelencia académica, sino también comunidades que promuevan el desarrollo humano integral y la ciudadanía responsable. Su visión es fundamental para quien busca un liderazgo con propósito y valores sólidos. Su labor ha sido reconocida por la contribución al debate sobre la función de la educación en la sociedad y la importancia de los valores en la formación de las nuevas generaciones.

llegar a ser. Es una identidad fluida y múltiple, construida en la intersección de distintos discursos, contextos y experiencias. Tradicionalmente se ha conceptualizado desde perspectivas individualistas que privilegian la figura del líder heroico —una tendencia documentada por autores como Nietzsche y Heffernan. Esta visión es insuficiente y, sobre todo, perjudicial para los retos del siglo XXI: genera expectativas irrealistas, aísla a quien lidera e impide el desarrollo de un liderazgo distribuido y colaborativo. La identidad, lejos de descender de pedestales, se construye en la práctica cotidiana y en las relaciones sociales. Esta identidad presenta múltiples dimensiones interrelacionadas. La identidad personal —historia vital, valores fundamentales, experiencias formativas— hace más sensible a las dificultades del entorno, una cualidad imprescindible para mantener la consciencia de la realidad. La identidad profesional —cómo se concibe la propia tarea educadora y qué principios la guían— no se adquiere solo con titulaciones: se reconstruye a lo largo de la carrera mediante las experiencias acumuladas y la resolución de conflictos de valor. La identidad relacional recuerda que liderar es una práctica relacional: como ya enseñaba Martin Buber, el liderazgo ético exige construir relaciones genuinas "yo-tú", basadas en el reconocimiento del otro, evitando la relación "yo-ello" en la que el otro queda reducido a instrumento. Por último, la identidad contextual e interseccional señala que el contexto es constitutivo, no accesorio. Investigadoras como Blackmore y Horsford subrayan cómo estas identidades se construyen en las intersecciones de género, clase social y origen étnico: las mujeres

líderes, por ejemplo, navegan entre discursos contradictorios sobre feminidad y autoridad, mientras que las personas líderes pertenecientes a minorías afrontan retos derivados de estereotipos estructurales. Construir una identidad ética sólida exige cuatro elementos fundamentales: el autoconocimiento, según la máxima de Sócrates, como puerta para identificar valores y sesgos propios; la reflexividad crítica, con la humildad necesaria para cuestionar las propias asunciones; la coherencia entre el pensar, el ser y el actuar, reduciendo la distancia entre la narrativa personal y la práctica real; y la sensibilidad hacia la diversidad, expresada en una identidad genuinamente intercultural. Como apunta Kappers, el liderazgo por la equidad exige una transformación personal profunda.

La interioridad: un acto de resiliencia contracultural

El concepto de interioridad puede sonar inusual en un contexto educativo dominado por la eficiencia y los resultados medibles. En un mundo obsesionado por las métricas, hablar de interioridad es un acto de resiliencia contracultural —y, sin embargo, fundamental para sostener un liderazgo auténtico y sostenible en el tiempo. La interioridad alude a la vida interior: los valores profundos, las motivaciones, los propósitos y la capacidad de reflexión que permite desarrollar la sabiduría práctica —lo que Aristóteles llamaba *frónesis*. En una época que empuja constantemente hacia el exterior y la hiperconexión, cultivar la interioridad es un acto de libertad que prepara para activar la consciencia y la profundidad de pensamiento. Grandes referentes educativos como Maria Montessori, Paulo Freire o Nel Noddings trabajaron a fondo

esta dimensión. Se lidera desde lo más profundo del propio ser: si el mundo interior está fragmentado o saturado de ansiedad no resuelta, esas carencias se proyectarán sobre las decisiones y las relaciones profesionales. Foucault, con su concepto de las tecnologías del yo, mostró cómo es posible trabajar conscientemente la propia formación subjetiva. Cultivar esta interioridad pasa por varias prácticas concretas. Primero, la autorreflexión mediante herramientas como el diario reflexivo, dedicando tiempo a analizar las experiencias y decisiones de cada jornada. Segundo, la atención a las emociones: investigadores como Shapiro y Stefkovich y neurocientíficos como Antonio Damasio han demostrado que las decisiones racionales incorporan dimensiones emocionales esenciales —algo que supera la dicotomía clásica de Kohlberg. Tercero, el autocuidado: en profesiones de cuidado como la educación, establecer límites saludables y mantener el equilibrio personal no es un capricho privado: es una responsabilidad ética para evitar el agotamiento profesional. Esta interioridad capacita para una relación más auténtica con los demás. Se traduce en una presencia de calidad, en una escucha profunda orientada a comprender genuinamente al interlocutor y en una respuesta desde el ser, que evita los automatismos que tantas veces se activan ante el conflicto. Autoras como Deborah Netolicky han documentado cómo este ejercicio transforma el modo de relacionarse. Implica, además, reconocer la propia vulnerabilidad y abandonar el modelo del líder invulnerable para devenir una figura más humana, accesible y, por eso mismo, más creíble.

Cuatro paradigmas para una ética del liderazgo

La ética del liderazgo educativo se aborda desde cuatro paradigmas

El líder heroico es del siglo XX. La identidad ética se construye en lo cotidiano



Sin vida interior cultivada no hay sabiduría práctica ni liderazgo sostenible en el tiempo

fundamentales que conviene reconocer y combinar. El primero es la ética de la justicia, arraigada en el pensamiento liberal democrático de autores como Kant, Rawls o Kohlberg. Se centra en los derechos, las leyes y los principios de equidad: pregunta si las normas se aplican de manera justa y proporcional para todos. El segundo es la ética de la crítica, fundamentada en autores como Paulo Freire, Henry Giroux y Michael Apple. Este paradigma invita a cuestionar las estructuras de poder y las desigualdades sistémicas. Obliga a preguntarse quién se beneficia de una determinada política, qué voces son silenciadas y de qué modo las prácticas escolares pueden estar reproduciendo el clasismo o el racismo. Recuerda que la educación no es neutra y que liderar es transformar las dinámicas que perpetúan la desigualdad. El tercero es la ética del cuidado, impulsada por autoras como Carol Gilligan, Nel Noddings o Virginia Held. Pone el foco en la responsabilidad hacia los demás, en la empatía y en las consecuencias concretas de las decisiones sobre las personas implicadas. Ante un conflicto, prioriza comprender las necesidades del estudiante y buscar opciones restaurativas que promuevan su crecimiento. El cuarto es la ética de la profesión: integra los códigos profesionales formales

El verdadero liderazgo ético consiste en integrar los cuatro paradigmas—justicia, crítica, cuidado y profesión

con los valores personales. Exige priorizar siempre el bienestar y el mejor interés del estudiante, incluso cuando eso pueda entrar en conflicto con creencias personales arraigadas. El verdadero liderazgo ético no consiste en adoptar uno u otro paradigma de forma excluyente: consiste en integrar los cuatro, reconocer las tensiones entre ellos y aplicar la frónesis aristotélica para tomar decisiones equilibradas en cada situación concreta.

Dilemas cotidianos y deliberación colectiva

En la práctica diaria emergen numerosos dilemas éticos. Entre los más habituales: la tensión entre los derechos individuales y los estándares comunitarios —los límites a la libertad de expresión o de vestimenta, por ejemplo—; la disonancia entre el currículum formal y el currículum oculto, es decir, entre lo que se proclama y los mensajes implícitos en la organización del espacio o en la gestión de los conflictos; el conflicto entre códigos personales y profesionales; y el equilibrio entre privacidad y seguridad —una cuestión especialmente delicada hoy, con la presencia masiva de redes sociales e inteligencia artificial en la vida escolar. Para abordar estos dilemas con rigor, se propone un proceso sistemático: identificar con claridad el dilema subyacente, reunir información y fundamentación teórica sólida, analizar la situación desde los cuatro paradigmas, evaluar las opciones disponibles y sus consecuencias y, finalmente, tomar y revisar la decisión. Este proceso no debería ser nunca un ejercicio solitario: pide espacios de deliberación democrática con el equipo directivo, el claustro y la comunidad. La discusión constante de dilemas es, de hecho, un motor

poderoso para elevar la capacidad de razonamiento moral de toda la institución.

Liderar desde lo que se es

Identidad, interioridad y ética conforman una unidad inseparable. El liderazgo ético no se ejerce desde un cargo: se ejerce desde una persona íntegra que mantiene la coherencia entre el ser, el pensar y el actuar. Cultiva su mundo interior como fuente de sabiduría, decide considerando múltiples perspectivas éticas, reconoce su propia vulnerabilidad y construye comunidades basadas en el cuidado, la justicia y la equidad —siempre con el estudiante en el centro.

La discusión constante de dilemas éticos eleva el razonamiento moral. Decidir bien es práctica democrática

Como orientaciones prácticas, conviene desarrollar un código ético personal y profesional que sirva de brújula en los momentos de incertidumbre, y establecer rutinas estables de reflexión: el diario personal, la mentoría o la atención plena son herramientas accesibles y demostradamente eficaces. Las nuevas generaciones necesitan modelos de integridad, espacios de cuidado genuino y oportunidades reales para desarrollar el pensamiento crítico. Solo se les podrá ofrecer aquello que, de algún modo, ya se encarna. Se lidera desde lo que se es: por eso, el trabajo más importante de todos es el trabajo hacia adentro —la propia formación como persona ética e íntegra. una figura más humana, accesible y, por eso mismo, más creíble.

