

Liderazgo y Calidad Educativa ¹

Luiz Fernando Klein, S.J.

Introducción

Vengo con mucho ánimo y esperanza participar y contribuir en este 26 congreso de la CIEC y felicito al Secretario Ejecutivo, Oscar Sayago, y a todos los que se empeñaron en el montaje de este evento de tan grande importancia.

Traigo de parte de la *Conferencia de Provinciales Jesuitas de América Latina*, de la cual soy Secretario y Delegado de Educación, el testimonio de profunda sintonía y las oraciones permanentes por tantos países de nuestro continente – como nuestro anfitrión - que vienen sufriendo opresión y violencia hasta el límite. Dentro de este tiempo que me corresponde les invito ahora a ponernos en pie para un minuto de silencio por las víctimas de estos abusos.

El tema central de este congreso presenta tres conceptos – liderazgo, comunicación y marketing - que requieren una clarificación y nuestra toma de posición, pues suelen ser interpretados y abusados por otros intereses educativos no solo diferentes, sino contrarios a la educación católica que perseguimos. Estos temas son importantes, también, porque demuestran semejanza con reiterados pronunciamientos del Papa Francisco al respecto. Una vez clarificada y asumida, esta tríada conceptual puede revitalizar nuestros centros educativos.

Pensando ofrecer una contribución que sea útil para nuestro peregrinar educativo, decidí dejar para la extensa bibliografía las definiciones, distinciones y categorizaciones sobre liderazgo y calidad y ofrecer otros indicadores sobre estos conceptos aplicándolos a la arena educativa.

Liderazgo Educativo

El sentido común y el hablar popular suelen reducir el concepto de líder a alguien que escapa de la normalidad de los seres mortales, es famoso, tiene su imagen vehiculada constantemente por los medios sociales, es carismático, agraciado con dotes especiales y por consiguiente es inalcanzable e inimitable.

El *Diccionario de la Real Academia Española* señala dos significados para líder y tres para liderazgo. Líder es 1) La persona que dirige o conduce un partido político, un grupo social u otra colectividad; 2) Persona o entidad que va a la cabeza entre los de su clase, especialmente en una competición deportiva. Para Liderazgo el Diccionario considera: 1) Condición de líder, 2) Ejercicio de las actividades del líder y 3) Situación de superioridad en que se halla una

¹ Conferencia en el 26 Congreso Internacional de Educación Católica, organizado por la CIEC, en Santiago de Chile, del 8 a 10 de enero de 2020.

institución u organización, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito.

Los diccionarios etimológicos indican que líder procede del verbo inglés *to lead*, que significa conducir, dirigir, ir o llevar adelante, y el sufijo *er* designa el agente, aquel que hace la acción.

Defiendo que liderazgo educativo es la capacidad de un miembro, de un colectivo o de la escuela como tal en contagiar a otros con una amplia visión y ardor pedagógico de modo a recibir su adhesión y seguimiento para alcanzar los objetivos del centro donde actúan.

Se trata de una capacidad, no necesaria o exclusivamente innata, como defienden algunos autores, sino perfectible a través de procesos educativos. Howard Gardner defendió que toda persona es inteligente y puede afilar cada uno de los ocho tipos de inteligencia. En el campo educativo defiendo que todos pueden – o mejor deben – ser líderes, siendo posible afilar cada uno de sus rasgos! El fundamento teológico se encuentra en el bautismo cristiano, que constituye la persona como sacerdote, profeta y rey, funciones que en su ejercicio manifiestan liderazgo.

Todos pueden ser líderes también por fuerza de la vocación pedagógica, que es llamamiento a conducir, a dirigir, a ir o llevar adelante, a guiar a otros para el objetivo pretendido. El *Documento de Aparecida* subentiende el liderazgo al hablar de la vocación de los bautizados para ser discípulos y misioneros. Uno puede tener más o menos cualidades para liderar, pero nadie puede sustraerse al llamamiento para ser conductor de alguien o de un grupo para el bien.

El líder educativo no solamente proclama o transmite, sino que contagia, estimula otros con su amplia visión y el ardor por la causa de la educación. Con sus cualidades humanas y profesionales el líder educativo se reviste de condiciones para convencer y suscitar no solamente una aceptación, sino más que eso: la adhesión y el seguimiento. El líder educativo manifiesta haber captado bien lo que explicaba San Pablo a su discípulo Timoteo: *Dios no nos dio un espíritu de timidez, sino un espíritu de fortaleza, de amor y de buen juicio* (2 Tim 1,7).

El líder educativo tiene autoridad, no necesariamente el poder. Autoridad, proviene del verbo latino *augére*, que es la capacidad de promover autores, de hacer crecer, no dominar, de ayudar a las personas a reconocer sus potencialidades e desarrollarlas para su bien estar y el de la sociedad.

De una u otra manera y grado, todos tenemos alguien que adhiere a nuestra visión y ardor y de cierto modo nos sigue. El liderazgo verdadero no depende del número de aquellos que lo sigan, sino de su ejercicio. No hay un solo tipo de liderazgo. Podemos ser líderes en determinados temas, campos o situaciones y ser liderados en otros.

El liderazgo educativo lo puede ejercer una persona, no necesaria ni exclusivamente la autoridad o el gestor, y/o un grupo de cualquier segmento de la Comunidad Educativa, y/o todo el Centro Educativo. Urge romper la comprensión de que el liderazgo se restringe a una sola persona, y que sea ella la encargada de un puesto de dirección. Liderazgo educativo no necesariamente es sinónimo de gestión. Algunos autores distinguen que la gestión trata de administrar lo presente mientras que el liderazgo está centrado en el futuro. Peter Senge, en los años 90, revolucionó la teoría de la gestión al proponer a las escuelas como organización que aprende el concepto de liderazgo compartido, que rompía con el estilo vigente.

El resultado del liderazgo educativo es que uno no se queda en el limbo de las ideas o de las conjeturas, sino que llega a las concreciones, logrando, obteniendo, conquistando los objetivos anhelados para la educación: la optimización de las personas, igual o más que el propio maestro.

Calidad Educativa

Cuál sería el concepto de calidad educativa?

También sobre este concepto se encuentran malentendidos, sobre todo en la opinión pública y en muchas familias de los alumnos. Para ellos, la calidad educativa se restringe a la tecnología moderna de los equipos didácticos, o a sofisticación de los espacios de la escuela, o a la intensidad del curso de inglés, o a determinado lugar en el 'ranking' nacional de evaluación de los centros educativos.

El *Diccionario de la Real Academia Española* apunta 10 entradas para el concepto de calidad. Seleccione las tres primeras: 1) Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor; 2) Buena calidad, superioridad o excelencia y 3) Adecuación de un producto o servicio a las características especificadas.

Qué solemos entender cuando decimos que un producto o servicio es de calidad? Es aquel que atiende a sus objetivos, que funciona o se desempeña adecuadamente. Es algo bien hecho, bien construido, establecido con precisión, sin que cualquier elemento esté en desacuerdo con su armonía.

Defiendo que calidad educativa es un conjunto de propiedades de un centro educativo que corresponden lo más posible a aquello a que él se propone. Se trata de un conjunto de propiedades, no de rasgos aislados y fragmentarios del centro educativo. La selectividad de aspectos sobre la cual trabajan los 'rankings' suele diseminar una idea muy distorsionada de nuestros colegios.

La calidad no puede ser absolutizada, ella debe ser relativizada – lo que no quita su importancia! – a las condiciones de posibilidad, de acuerdo al contexto y a los recursos del centro educativo. La calidad es el máximo que un producto o un servicio puede alcanzar. Un centro

educativo en la periferia que aplica todo lo que puede, presenta una calidad mayor incomparable con el centro de una zona urbana que dispone de recursos abundantes y sofisticados. Por lo tanto, en la educación el criterio de referencia no puede ser comparativo y mucho menos competitivo, debe ser de equidad.

Desde hace algunos años, debido a cierta visión 'mesiánica' y restrictiva de los 'rankings', la calidad educativa viene volviéndose un factor de autoreferencia y discriminación. El conjunto de propiedades del centro educativo debe corresponder lo más posible a aquello a que se propone. Lo que se propone son los objetivos de la escuela católica como vienen siendo declarados desde el Concilio Vaticano II por el documento *Gravissimum Educationis*, por una serie de documentos recientes presentados por la Congregación de Educación Católica y por el magisterio de la Iglesia. Decía el documento conciliar que *la verdadera educación se propone la formación de la persona humana en orden a su fin último y al bien de las varias sociedades, de las que el hombre es miembro y de cuyas responsabilidades deberá tomar parte una vez llegado a la madurez* (n.1). Doble fin de la educación, por lo tanto: formación de la persona y bien de las sociedades.

Al denominarse 'católico', el centro educativo confiesa estar abierto y ser inclusivo - y no cerrado en sus propios muros - a todo lo que promueva y haga crecer a la humanidad. El centro educativo se pone con las 'antenas prendidas' para captar, interpretar y asumir los '*signos de los tiempos*', *a la luz del Espíritu Santo, para ponerse al servicio del Reino*, como dice el Documento de Aparecida (n.33, 1.1).

Por lo tanto, entiendo que la calidad de un centro educativo católico hoy en las Américas puede ser reconocida por su determinación en seis aspectos: 1) Rediseñar su estructura y funcionamiento, 2) Defender el medio ambiente, oponiendo resistencia a su devastación, 3) Colaborar para la formación de la conciencia y actuación ciudadanas, 4) Empeñarse en el cuidado de los migrantes, abusados, discriminados y descartados de todo tipo, 5) Promover el derecho universal a una educación de calidad y 6) Intensificar la formación para la trascendencia.

Rediseñar los centros educativos

El primer rasgo para medir la calidad del centro educativo es su empeño para rediseñarse a sí mismo de acuerdo a las características del alumnado y del mundo cambiante en el cual vivimos.

Mucho se habla y trabaja hoy día sobre las innovaciones educativas. Se nota en diversos lugares que, a pesar de la buena voluntad de sus autores, se practica una innovación meramente mimética, que va en la onda de la moda, por haber oído decir, para lucirse de moderno, para no perder alumnos... Son innovaciones que muchas veces no tienen bien clara la meta, por eso se confunden y se desgastan en la marcha y se frustran en los resultados. En muchos

sitios se elaboran y aplican innovaciones de cuño únicamente didáctico-tecnológico, dentro del salón de clase, dándole alguna variedad al aula. Objetivamente muchas innovaciones corren el riesgo de parecer a 'maquillajes pedagógicos', pues no tocan el corazón de la cuestión, que es el modelo organizacional. Se está *poniendo un remiendo nuevo en un paño viejo!* (Mt. 9,16).

El Documento de Aparecida denunciaba que *las nuevas reformas educacionales de nuestro continente, impulsadas para adaptarse a las nuevas exigencias que se van creando con el cambio global, aparecen centradas prevalentemente en la adquisición de conocimientos y habilidades, y denotan un claro reduccionismo antropológico, ya que conciben la educación preponderantemente en función de la producción, la competitividad y el mercado* (n. 328).

En la 4ª. Revolución Industrial en la cual nos hemos adentrado, lo que está en juego no es mejorar el aula, sino rediseñar la escuela! Por consiguiente, hay que promover una disrupción de su organización, del currículo, del modo de aprender y enseñar, de la composición de grupos de alumnos, de los horarios de trabajo, de las relaciones entre sus segmentos, de la gestión, etc. No es añadiendo algunas variantes al aula que el centro educativo va a ser rediseñado y a alcanzar sus objetivos.

Hay que tener el coraje de declarar que la escuela actual no resiste un parche nuevo, pues cumplió su misión para un mundo que ya pasó. Cambió el modo de aprender, y por consiguiente de enseñar. Los alumnos actuales de nuestras escuelas son el final de la *Generación Z*, y los nacidos a partir de 2010 son de la *Generación Alpha*, los llamados 'nativos digitales'. Estos ven al mundo de otro modo, a través de la tecnología de sus computadores y smartphones, que están en constante conexión y constituyen su estilo de vida. El aprendizaje hoy no tolera la pasividad, la mera receptividad, sino que exige del alumno motivarse, involucrarse, 'quemar las neuronas' para contextualizar, experimentar, descubrir el significado, sacar conclusiones, evaluar y aplicar el conocimiento que va construyendo.

Se trata, por lo tanto, de osar diseñar una escuela que atienda al estudiante del siglo XXI, con su manera de pensar, razonar, relacionarse. Es una formación no para concentrarse en el pasado y almacenar informaciones, sino para desarrollar capacidades y habilidades para un futuro imprevisible, en constante cambio. Algunos autores denominan mundo VUCA a este en que vivimos, con cuatro características: *Volatility, Uncertainty, Complexity y Ambiguity*. Todo se muestra fluido, incierto, complejo y ambiguo. Educar hoy es capacitar no instruir; es empoderar, no adoctrinar; es buscar la aplicación, no la mera información!

Escuela católica de calidad es aquella que, investigando el mundo de los estudiantes, se empeña al máximo para poder ofrecerles una

formación contemporánea, de acuerdo a sus necesidades y realización, una educación que tenga la persona en el centro!

Defender el medio ambiente, oponiendo resistencia a su devastación

Otro indicador de calidad de la escuela católica en el continente americano hoy es su determinación para cuidar con osadía y creatividad la Casa Común, pero también de oponer resistencia a la destrucción que se practica contra el medio ambiente.

La *Carta Encíclica Laudato Si* del Papa Francisco, y el reciente *Sínodo sobre la Amazonía*, muestran el cuidado de la Casa Común como un tema prioritario para la agenda escolar. No se trata de un tema de información ocasional, sino de investigación habitual, en orden a provocar un cambio de cultura, de mentalidad, de actuación. Ya es algo enseñar a conocer y a lamentar las diversas e innumerables agresiones que la sociedad – y con la complicidad de cada uno de nosotros! – practica contra el medioambiente; o de hacer campañas para economizar el uso del agua y de la energía y el hacer un descarte selectivo de la basura, pero eso no basta! Urge una ‘conversión ecológica’, que lleve a las personas a reflexionar en profundidad sobre sus causas, a concluir que la crisis ambiental es una crisis social, a tomar posición y actuar contra eso. Todos somos guardianes de la obra de Dios, acabó de decirnos con firmeza el Sínodo de Amazonía! (n.74).

La activista sueca Greta Thunberg, de 16 años, fuertemente criticada por los medios más comprometidos con el ‘status quo’, es un ejemplo de capacidad de movilización a partir de un gesto que al principio no prometía alcanzar una repercusión mundial.

Colaborar para la formación de la conciencia y actuación ciudadanas

La situación actual de América Latina no nos deja de interpelar por el fracaso de la democracia que venimos verificando en la mayoría de nuestros países. No se trata de algo momentáneo o casual, sino de una cultura de la casi totalidad de los políticos que no consideran el bien común y se apegan a su cargo electivo por meros y tacaños intereses.

En nuestros pueblos las manifestaciones masivas que se vienen diseminando, significan un clamor de indignación sofocada. Datos de la CEPAL revelan que 185 millones de personas en el continente está debajo de la línea de pobreza, siendo 66 millones en extrema pobreza y se prevé un aumento de estos índices.

La democracia representativa está profundamente agredida en nuestro continente, y precisamente por políticos que fueron elegidos por nosotros! No sabemos votar, como tampoco sabemos cobrar la actuación de los representantes que hemos elegido! Nunca la escuela nos enseñó a votar! Cuando se aproximan las elecciones no estamos habituados a primero discernir sobre los problemas que amenazan o

impiden las condiciones de vida digna para todos, sino que tendemos a buscar nombre y número de candidatos, ignorando si tendrán condiciones de resolver los males percibidos. Y los pocos de nosotros que intentan realizar un discernimiento electoral con frecuencia cambian pronto y servilmente su opción delante de las encuestas electorales.

Urge una educación para la ciudadanía, para la militancia, para el compromiso político, que es la suprema forma de caridad, ya nos decía el Santo Papa Pablo VI! *Quien desprecia la política se deja gobernar por quien la aprecia*, decía el dominico brasileño, Fray Betto. Hace falta romper el círculo perverso que induce a las personas a no acercarse a la política porque se la considera 'cosa sucia'.

La conciencia ciudadana amplía su mirada, dilata su corazón para acoger el diferente por opción, no por resignación. Esa conciencia podrá ser un elemento importante para coser el *Pacto Educativo* que está roto entre familia, escuela, patria y cultura.

La escuela católica existe para formar líderes, no meros ciudadanos! Es una escuela de líderes indignados con todos los atropellos a la ética pública, dispuestos a lo que recomendaba San Pablo a los Romanos, *a no seguir la corriente del mundo en que vivimos, sino más bien transformándose a partir de su renovación interior* (Rom 12, 1).

Un test de calidad para la escuela católica en el continente será su capacidad de organizarse y vivir internamente de modo tan democrático que su clima habitual y las relaciones entre sus diversos segmentos sean una anticipación de la sociedad democrática que se quiere construir.

Empeñarse en el cuidado de los pobres, migrantes, discriminados y descartados de todo tipo

América vive hoy un intenso movimiento de migrantes, desplazados y refugiados por fuerza sobre todo de gobiernos autoritarios, opresores y corruptos que inviabilizan las condiciones elementales para una vida digna.

En los países de América Latina y el Caribe viven alrededor de 9 millones de migrantes, en su mayoría procedentes de los diversos países de la región. El flujo migratorio más expresivo en el continente consta de 4.700 millones de venezolanos que se van dispersando. Además, preocupa el flujo en Centroamérica, en Honduras, El Salvador, Guatemala y Nicaragua y en Haití.

La escuela, por ser católica, tiene una mirada de compasión para la multitud de seres humanos a su alrededor que vienen siendo literalmente descartados del juego de la vida. Como ellos no tienen nada, por eso no son, no viven, se arrastran, tercamente, en busca de brechas de salvación.

Hay que revertir la cultura del descarte humano, como viene insistiendo el Papa Francisco, para asumir la cultura de la inclusión y de la promoción de la dignidad humana. Como la escuela católica es una *escuela en salida*, para glosar el mismo Papa, ella no se contenta con vivir hacia adentro de sus muros, sino que trata de discernir como incluir esa realidad en el cotidiano de su programación, de modo que no sea un tema externo, a ser enfrentado con una campaña momentánea. Se trata de practicar el 'humanismo solidario'.

Indicador de calidad de la escuela católica hoy es comprobar que tanto los diversos segmentos de la Comunidad Educativa – directores, educadores, colaboradores, alumnos, familias y antiguos alumnos – demuestran creatividad para acoger las 'masas sobrantes' en las Américas. Es encomiable la determinación de muchas escuelas católicas en el continente que vienen incorporando en sus Comunidades Educativas alumnos, educadores y funcionarios migrantes.

Sin embargo, señal de calidad de la escuela católica es también llevar a su Comunidad Educativa a ir más allá de experiencias de contacto, solidaridad o de servicio junto a los excluidos. Un paso más determinante será cuestionar la estructura que conforma la sociedad actual e ir gestando, en la rutina educativa cotidiana, un nuevo modelo de sociedad. Lo deseable sería no la sociedad de satisfacciones materiales ilimitadas, sino la sociedad justa, donde nadie esté impedido de realizarse por el trabajo y de acceder a los bienes indispensables para una vida digna.

Promover el derecho universal a una educación de calidad

La innovación educativa es el tema presente, con diversos acentos, en la agenda de la educación en todo el mundo. Sin embargo, ella no puede olvidarse del dicho popular *el bien es bueno cuando lo es para todos*.

Cuando la escuela católica de las Américas se depara hoy día con la realidad de 263 millones de niños y adolescentes en el mundo fuera de la escuela y 758 millones de adultos que no saben leer ni escribir, no puede quedarse apenas aturdida. Ella siente que urge descubrir medios para hacer oír su rechazo vigoroso contra la inoperancia del sistema educativo en tantos países, el fracaso de los resultados del aprendizaje, la degradación de la clase docente y la falta de políticas públicas que desbloqueen el acceso a la escuela para los más necesitados.

La realidad interpela a la escuela católica, que es formadora de opinión, en ámbito interno y hacia afuera, para la sociedad, a movilizar los segmentos de su Comunidad Educativa a batallar por el derecho de todos a educación de calidad. Se trata de la educación para todos, sin cualquier discriminación de nivel social, económico, cultural, religioso y de situación moral.

Uno de los indicadores de la calidad educativa de la escuela católica en el continente americano estaría en asegurar en su agenda el tema del derecho universal a una educación de calidad y a desarrollar un trabajo en red, asociándose a personas y entidades que están luchando por esta causa. A título de ejemplo: el movimiento *Educación para todos* y la *Agenda 2030*, de la UNESCO, la *Campaña Mundial por la Educación*; el *Fórum Mundial de Educación*; la *CLADE (Campaña Latinoamericana por el Derecho a la Educación)*. Están en marcha tres campañas estimuladas por los jesuitas: *DUEC (Derecho Universal a una educación de calidad)*, tema también de un taller en este congreso, la campaña *La Silla Roja*, para fomentar la concientización sobre el tema, y la campaña *Derecho a la Educación. Derecho a la Esperanza*, del GIAN (Global Ignatian Advocacy Network).

Intensificar la formación para la trascendencia

Una de los grandes y muchas veces seductores llamamientos del mundo contemporáneo es al antropocentrismo, y por consiguiente a la immanencia, al presente, a lo cotidiano, a este momento y al desprecio por la trascendencia, por la religión y la espiritualidad. Una vez que todo ser humano trae una dimensión religiosa que debe ser explicitada, formada y asumida, la escuela, porque es católica, busca ofrecer una formación integral o multidimensional a sus alumnos.

En el Congreso Mundial de Educación Católica, realizado en Roma en diciembre de 2015, el Papa Francisco lamentaba la tendencia al neopositivismo reinante y afirmaba: *Falta la trascendencia! La mayor crisis de la educación, para que sea cristiana, es este cierre a lo trascendente. Estamos cerrados a la trascendencia.*

Educar cristianamente, decía el Papa Francisco en el esa ocasión, *no es solo hacer una catequesis: esta es una parte. No es hacer proselitismo, nunca hagan proselitismo en las escuelas. Nunca! Educar cristianamente es llevar adelante a los jóvenes, a los niños, en los valores humanos en toda la realidad, y una de estas realidades es la trascendencia.*

La escuela católica de calidad no puede restringir su celo a los miembros católicos de la Comunidad Educativa. Una vez que ser católico significa ser ecuménico, el centro educativo, rechazando cualquier actitud apologética o proselitista, va a incentivar a los miembros de la Comunidad Educativa, joven o adulto, a hacer su opción religiosa con conciencia y libertad y a vivirla con coherencia.

Un importante indicador de calidad de la escuela católica en las Américas hoy sería el testimonio de su vivencia de una fe católica esclarecida, eclesial y comprometida, en alianza con otros credos, en diálogo y colaboración con las diversas opciones religiosas. Ciertamente ese sería un antídoto poderoso contra el fundamentalismo y las polarizaciones que se difunden hoy en nuestro continente.

Conclusión

Establecidos los conceptos, cuáles serían las atribuciones del líder en busca de la calidad educativa en la escuela católica de las Américas hoy?

El líder educativo es llamado a ser promotor de la calidad del centro educativo, no de modo jerárquico y solitario, sino conectado con sus pares, fomentando las comunidades de liderazgo. De esa forma, las personas podrán experimentarse corresponsales, más que colaboradoras!

Gracias a su amplitud de visión, es tarea importante del líder educativo, alentar a las personas – directores, profesores, alumnos, empleados – de la Comunidad Educativa a ayudarse mutuamente a reconocer sus propias semillas de liderazgo y a desarrollarlas.

El líder educativo, personal, colectivo o institucional será un promotor eficiente junto a la Comunidad Educativa para que ella no se agache delante de la intemperie ética que la desafía en este mundo y en esta hora, sino practique, de cabeza erguida la ‘globalización de la esperanza’. La fe cristiana lleva a eso!

Concluyo este aporte evocando un santo de esta tierra, San Alberto Hurtado que buscaba mucho la calidad educativa y decía: *El que no piensa en grande, en función de todos los hombres, está perdido de antemano. Algunos te dirán: ¡cuidado con el orgullo...! ¿Por qué pensar tan grande? Pero no hay peligro: mientras mayor es la tarea, más chico se siente uno. Vale más tener la humildad de emprender grandes tareas con peligro de fracasar, que el orgullo de querer tener éxito achicándose.*