

## Liderazgo educativo *Ángel Castiñeira*



Docentes participantes en la primera edición en Medellín de la Escuela de Verano Parche Maestro (junio 2019).

### Entender el liderazgo

Una definición comúnmente aceptada explica que el liderazgo es el proceso de influir en otras personas con el fin de conseguir que éstas se pongan de acuerdo con lo que hay que hacer y cómo hacerlo para alcanzar unos objetivos compartidos, así como el proceso de facilitar los esfuerzos individuales y colectivos para alcanzarlos.

De hecho, el liderazgo es un triángulo virtuoso que incorpora simultáneamente una causa o proyecto, un grupo de seguidores y, por supuesto, líderes. Así, para que haya liderazgo, son importantes las

personas que están al frente y sus cualidades humanas; pero también es importante que haya seguidores y, al mismo tiempo, es fundamental un buen proyecto común.

El liderazgo, por tanto, va mucho más allá de la imagen estereotipada del personaje carismático que dice al pueblo dónde tiene que ir. Habitualmente, el liderazgo implica distintas escalas de actuación, desde el nivel más micro, como puede ser un barrio o un grupo de vecinos, hasta el macro, como puede ser el país o el mundo, y comporta detectar oportunidades o problemas, corresponsabilizarse y hacerse cargo de la situación.

A través de los estudios de las ciencias sociales se sabe que en el liderazgo hay una parte que viene dada y una parte que se aprende. Esto quiere decir que, desde casi el período infantil hasta la adolescencia, hay personas que tienen aptitudes o predisposiciones para conducir personas, aglutinarlas, movilizarlas, etc. Pero, por otro lado, también hay cerca de un 50% de casos de liderazgo que son aprendidos. Así, determinadas personas en determinados contextos han aprendido a través de la vivencia diversas fórmulas para convertirse en “levadura” dentro de una “masa” social.

Si pensamos en el mundo profesional, hay instituciones donde se encuentra gente con una competencia académica formidable y, por tanto, con un currículum excelente, lo que les asegura que probablemente serán buenos ejecutivos. Pero en cambio, esto no les asegura en absoluto que sean buenos directivos, desde el punto de vista de la función del liderazgo. Porque hay competencias que no son sólo aprendidas con el currículo académico habitual, sino que muchas veces se aprenden en paralelo, antes o después –como en la experiencia asociativa.

De hecho, aunque el mundo académico haya primado la aproximación teórico-cognitiva al liderazgo, esta es una aproximación limitada. Porque reducir el aprendizaje del liderazgo a esta dimensión tiene grandes peligros, entre ellos creer que con la asimilación de la teoría (o de las teorías) es suficiente. Una buena analogía es lo que a menudo nos pasa cuando obtenemos el carnet de conducir un vehículo. Podemos aprobar la parte teórica, pero necesitamos también dominar la práctica. Por esta razón, durante las últimas décadas las

escuelas de *management* y otros centros especializados en la formación directiva han hecho grandes esfuerzos e innovaciones para ir incorporando aprendizajes prácticos relacionados con el ejercicio del liderazgo. Las técnicas de *role playing*, el método del caso, los trabajos de grupo, las simulaciones competitivas, los juegos de negociación, mediación y resolución de problemas, los incidentes críticos, las estrategias de comunicación, etc. son instrumentos que permiten incidir en la vertiente práctica del liderazgo y en algunas de sus competencias.

Si bien decimos que en el liderazgo no es suficiente con la teoría, sino que también necesitamos la práctica, aun podemos ir un paso más allá para afirmar que tampoco basta, con la práctica. Es decir, tampoco basta con conocimientos y competencias. La razón es clara: el liderazgo no es sólo una cuestión de “cómo hacer”, sino también una cuestión de “cómo ser”. Es importante tener un dominio sobre cómo hacer las cosas, pero la grandeza del buen liderazgo arraiga en la calidad y carácter de las personas, en su autenticidad, en su autoconocimiento. En definitiva, depende de su estado interior y de la calidad de su conciencia.

Esto conlleva que, en el fondo, aparte de la inteligencia lógico-formal (conocimientos) y de la inteligencia práctica (competencias), el liderazgo sea también una cuestión de inteligencia existencial (conciencia). Si sólo prestamos atención a las estrategias de acción, acabaremos olvidando las fuentes de nuestros objetivos y la naturaleza profunda de nuestro compromiso: trabajando sobre las prácticas, pero olvidando trabajar sobre los propósitos que orientan estas prácticas y las hacen relevantes.



Seminario de Ángel Castiñeira en la Universidad EAFIT de Medellín (agosto 2019).

### La caracterización del liderazgo

Al hablar de educación en el liderazgo debemos hacer notar que el liderazgo es más importante que el líder. El líder o la líder siempre es una parte dentro de un proceso que incluye otras piezas, donde lo importante es el liderazgo en sí y la acción que conlleva. Para que haya liderazgo y este sea positivo son importantes las personas que están al frente de las organizaciones y sus cualidades humanas; pero a la vez, también es esencial que haya seguidores y la forma que tengan de implicarse y relacionarse con los líderes, así como que haya un sueño, un proyecto o una causa compartida. El concepto de “seguidor” no se refiere a acólitos acríticos, sino a personas que comparten la necesidad del objetivo y que confían en alguien que asume determinadas responsabilidades.

Por lo tanto, como decíamos al principio, podemos ver el liderazgo como un triángulo virtuoso que incorpora causa, seguidores y líderes. Sin que se den simultáneamente estos tres elementos, no hay

liderazgo. Para ser líder hay que contar con seguidores, porque el liderazgo no es algo que hacemos a otros, sino algo que hacemos con otros. Y si hay seguidores, pero no hay líderes, tampoco puede haber liderazgo. Finalmente, si hay una causa, pero no hay nadie que la encabece o la defienda, pasa como el caso de aquella obra teatral de Luigi Pirandello *Seis personajes en busca de un autor*, donde la causa está, ¡pero nadie levanta la bandera!

No deberíamos pues de hablar tanto de líderes (personas) sino de liderazgos, entendiendo que el liderazgo no es una medalla, ni una posición, ni una jerarquía, sino que es un proceso dinámico que pone en marcha personas que asumen responsabilidades, seguidores que son interpelados y movilizados, y causas por las que vale la pena luchar.

El liderazgo, como afirmábamos al inicio, no es una cuestión de élites, sino que se conforma en escalas y niveles de todo tipo: micro liderazgo –“los pequeños cambios son poderosos”–, meso lideraz-

go –intermediarios que hacen posible un proyecto–, macro liderazgo –el ejemplo de Nelson Mandela, que va más allá de su propio país– o, incluso en el ámbito global, meta liderazgos. En definitiva, el liderazgo no tiene más valor cualitativo porque lo proyectemos en determinados grupos de altísimo nivel o de cierta élite, sino que se puede ejercer prácticamente en todas las escalas y dimensiones humanas y organizativas. Así, habitualmente el liderazgo se ejerce desde el sector más micro, como las acciones de barrio, hasta el macro. En todos ellos, los líderes hacen lo mismo: ver qué problemas hay o qué oportunidades se presentan, generar una visión compartida de lo que se quiere, asumir responsabilidades, y promover un trabajo conjunto y movilizador para afrontarlo.

Ignacio Ellacuría distinguía entre “hacerse cargo de la realidad”, “cargar con la realidad” y “encargarse de la realidad”. Las tres expresiones guardan relación con el compromiso del liderazgo. “Hacerse cargo de la realidad” significa entender las situaciones sin desentenderse de ellas. “Cargar con la realidad” conlleva servir en las situaciones, y no servirse de ellas. Y “encargarse de la realidad” significa actuar con involucración, implicándose, construyendo la nueva realidad que queremos. Las tres lógicas forman parte de una especie de inteligencia práctica e inteligencia ética que se encuentra en el liderazgo.

Hay que hacer notar que a menudo se genera una confusión entre ‘liderar’ y ‘mandar’. El liderazgo no implica necesariamente mandar. Los romanos hacían la diferencia entre “potestas” y “*auctoritas*”. Que alguien mande no quiere decir que sea un líder. Puede que la persona que esté mandando no tenga

autoridad para ejercer el liderazgo, aunque tenga el poder de decisión. El liderazgo es una cualidad moral reconocida, otorgada por los demás. Tiene que ver con la legitimidad o credibilidad que te has ido ganando con el equipo. Por tanto, se puede tener el poder, mandar y obligar y, en cambio, a la vez no tener la autoridad ni conseguir que la gente esté dispuesta al seguimiento.

Hemos dicho que el liderazgo combina causa, seguidores y líderes. Sin embargo, se pueden dar los tres elementos y que no haya un buen liderazgo. Es necesario que haya también una actitud positiva, es decir, que la causa sea buena y tenga unos valores asociados que los seguidores y líderes compartan.

La cuestión del buen liderazgo se nos presenta más clara ante el dilema Hitler-Gandhi. Tanto Gandhi como Hitler, y los millones de personas que los seguían, creían luchar por una sociedad mejor. ¿Pero qué querían decir por “mejor”? Ciertamente, Gandhi fue un líder, sabía movilizar a la gente y logró gran parte de sus objetivos. ¿Y Hitler?, ¿fue un líder? Evidentemente. ¿Y tenía capacidad de movilizar a la gente? Muchísima. ¿Y tenía una causa? ¡Por supuesto que la tenía! ¿Y la consiguió? Bueno, al final no, pero en buena medida alcanzó muchos de sus objetivos.

Podemos ver pues que, desde un punto de vista técnico, tanto Hitler como Gandhi fueron líderes; y que, desde el punto de vista de la consecución de sus causas, fueron muy efectivos. Pero cuando los comparamos, hay algo que chirría y que nos permite diferenciarlos. No ambos tipos de liderazgos han sido iguales ni los podemos valorar igualmente. Es decir, para hablar de *buen* liderazgo estamos obligados a incorporar inevitablemente





El 18 de julio de cada año, día del nacimiento de Nelson Mandela, la ONU invita a las personas de todo el mundo a celebrar el Día Internacional de Nelson Mandela contribuyendo con pequeñas cosas en sus propias comunidades. Cartel del Museo del Apartheid en Johannesburgo en el “Mandela Day” del 2013.

una dimensión moral y es ésta la que separa a Hitler de Gandhi. El buen liderazgo, pues, depende de los valores asociados a la causa. Sólo por esta razón, Hitler no podría ser nunca considerado un buen líder. Todavía podemos añadir una segunda dimensión: no es sólo la bondad de los valores, lo que cuenta; sino también la forma con que alcanzamos los objetivos. Los contextos, los medios y las consecuencias, también cuentan.

Ciertamente, pensar en valores no es pensar en abstracto, sino pensar en situaciones, en los contextos donde se dan, que condicionan su importancia y oportunidad. Así pues, pensar en valores no es sólo pensar en ideas, sino que es pensar sobre y desde la realidad del contexto en que estas ideas se inscriben. Igualmente, por muy buena que sea la causa, la manera de alcanzarla puede contradecir los valores que la inspiran. Pensar que en nombre de una buena causa

cualquier medio es válido, que se puede actuar a cualquier precio, puede conllevar pervertir la bondad del objetivo. Finalmente, no podemos disociar los valores que nos movilizan de las consecuencias generadas cuando se actúa en nombre de estos valores. Al hablar de liderazgo –que significa hablar de acción–, sólo puedo entender cuáles son mis valores si me doy de qué efecto tienen en mi entorno.

En el ámbito social o político, muchas veces todo esto no se tiene en cuenta. Discernir muy bien estos elementos significa que en el ámbito del liderazgo no es suficiente con la acción, ya que el peligro de los responsables sólo orientados a la acción es el activismo sin más, que puede acabar cegando la acción olvidando los valores de la causa que perseguimos, asimilándose a un hámster que está dentro del cilindro de la jaula y se mueve, se mueve, pero no va a ninguna parte. El buen liderazgo, pues, implica también

reflexión, una dimensión en la que más adelante profundizaremos.

El liderazgo forma parte implícita del método educativo desde dos vertientes. La primera, porque el objetivo de la educación es contribuir a la autoformación de las personas como individuos autónomos y ciudadanos responsables, lo que implica formar sujetos con criterio y con predisposición activa a influir en la sociedad. Y la segunda, porque la educación puede contribuir a hacer que las personas intenten dejar el mundo mejor de como lo han encontrado, es decir, que sean agentes de cambio, desde el nivel más pequeño al más grande.

¿Liderazgo carismático o liderazgo compartido?

A veces, nos incomoda hablar de “líderes” y “seguidores” porque nos hace pensar en relaciones tóxicas, aquellas basadas en el autoritarismo en que, en lugar de trabajar por un objetivo común potenciando y favoreciendo el mejor de las competencias de los demás, lo que hace el líder es aprovecharse de ellas o, directamente, hundirlas. Lamentablemente, hay muchos casos de estos en el mundo profesional y social, donde el responsable entiende la relación desde la lógica de la dominación, llegando a cuestionar la dignidad del otro. Las amenazas, el acoso, la violencia verbal son características del liderazgo tóxico, que es indudablemente un mal liderazgo.

El liderazgo tóxico no es lo mismo, sin embargo, que el liderazgo “carismático”, un modelo de liderazgo muy idealizado que, posiblemente, responde a otros contextos históricos. A menudo hemos oído hablar de liderazgos carismáticos cuando, para determinados proyectos sociales, culturales, educativos, religiosos o políticos, a la cabeza de estos proyectos

había personas que tenían un magnetismo, una capacidad de aglutinación o de fascinación. Podríamos poner casos muy en positivo, como Gandhi, o Nelson Mandela. Son personas que rezuman unos valores tan fuertes que movilizan millones y millones de personas.

Pero no podemos hablar de buen liderazgo si no lo adecuamos a las situaciones. Como hoy en día estamos en sociedades complejas y diversas, en sociedades de la información y del conocimiento, donde cada uno de nosotros sabe cosas que el otro no sabe, el liderazgo carismático juega un papel cada vez menor, porque más bien tendemos a necesitar liderazgos compartidos o distribuidos. La idea tradicional, vinculada a la persona que ejerce el liderazgo, era como la de un guía de montaña que conoce muy bien la ruta, la ha preparado, tiene experiencia, puede guiar a todo el mundo; por el contrario, la que procede mejor al contexto actual, es la de los patos o bien ocas migratorias volando en formación delta, es decir, alineados como una V. Si pensamos en estos patos, ¿cuál de ellos es el líder? La respuesta es: depende. Cuando vuelan en grupo, el liderazgo de la formación es rotatorio, y el pato que antes estaba liderando ahora está en la cola porque tiene que descansar y le ha pasado el relevo a otro, que ha asumido en ese momento la responsabilidad de guiar el grupo por lo que sea, porque está más descansado y en ese momento es el que rompe la fuerza del viento. Entre ellos no hay pues un pato que es líder, sino un pato que hace de líder.

Si lo adaptamos a nuestra reflexión sobre el liderazgo compartido, la idea del grupo de patos volando en forma de V nos transmite esa sensación de espíritu común. Lo que le pase a uno, le pasará



Esculturas de Nelson Mandela, Madre Teresa de Calcuta, Martin Luther King y Mahatma Gandhi en el Museo Memoria y Tolerancia de Ciudad de México.

a todo el grupo. Y todos compartirán una especie de lucha, de fuerza emocional y de destino. Entonces, aquí el buen liderazgo es saber también distribuir esta fuerza y, por tanto, adaptarse a los contextos cambiantes, saber gestionar, delegar, etc., para la buena consecución del objetivo común. Consecuentemente, no podemos desvincular el liderazgo de los contextos y situaciones. El liderazgo carismático sigue teniendo una función; pero cada vez se vuelven más importantes los liderazgos distribuidos o compartidos, porque son más dinámicos y permeables a las situaciones concretas.

Así pues, saber empoderarse (*Empower*), saber delegar, saber constituir o crear equipo, es muy importante. En muchos ámbitos profesionales y sociales eso los equipos directivos no lo saben hacer. Y aquí la educación tiene lecciones a dar, porque precisamente enseña a través de

la vivencia el valor de asumir responsabilidades, corresponsabilizarse, cooperar, entender, etc.

### **Educación en el liderazgo: acción-reflexión**

Como hemos dicho, el buen liderazgo implica acción, pero también reflexión, es decir, refle-acción, acción reflexiva. No siempre las personas que ostentan un liderazgo saben trabajar la dimensión reflexiva. Y en cambio, todos nosotros necesitamos encontrar espacios donde verdaderamente descubrimos el propósito que guía nuestras acciones. Y esta es posiblemente la parte más importante del liderazgo: construir sentido hacia dónde vamos, por qué hacemos las cosas y qué significación tiene lo que se está haciendo.

La acción es la primera parte fundamental del aprendizaje del liderazgo. Aristóteles decía que la justicia se aprende

ejerciéndola. Podríamos decir que, con el liderazgo, al igual que en general con las competencias, pasa lo mismo: no hay mejor manera de desarrollarlo que favoreciendo su ejercicio y aprendiendo de los errores. Para que esto sea posible, sin embargo, es necesario que las personas asuman determinados márgenes de confianza y de iniciativa, y nuestra sociedad esto no lo posibilita mucho.

Justamente, la pedagogía de la acción promueve el aprendizaje a través de la vivencia, el aprender haciendo, lo que conlleva desarrollar la autonomía de la persona. A través de esta autonomía, la vivencia genera un espacio de autoconfianza y de autoestima que lanza un mensaje claro: “arriésgate, no tengas miedo a fracasar”. Si la actuación de una persona está muy pautada o supervisada, sobreprotegida, y sólo mira por la consecuencia inmediata, no da margen para el aprendizaje derivado del error. Así, es muy difícil que una persona pueda desarrollar competencias de liderazgo. Contrariamente, al dar responsabilidad y confianza a las personas, se posibilita que den un paso adelante, que piensen a largo plazo, y que desarrollen un proyecto o una visión que vaya más allá de ellos mismos.

Si la acción es clave en el liderazgo, su contraparte es la reflexión. Y enseñar a reflexionar es siempre más difícil que desarrollar el liderazgo a través de la acción. Esto ocurre, entre otros momentos, por la revisión o evaluación de una actividad. Dicho de otro modo, las vías de aprendizaje prácticas ya están, pero deben ir complementadas de espacios de discernimiento y reflexión, que ayuden a responder preguntas del tipo: ¿qué hemos hecho? ¿por qué lo hemos hecho? ¿Qué sentido tiene todo? ¿Hacia dónde queremos

ir? Si no, la acción deviene carente de sentido. La revisión de las actividades que se llevan a cabo es fundamental para estar seguros de lo que se hace, y para tomar conciencia de ello. Justamente esta vertiente de reflexión es una de las grandes carencias de las dinámicas de activismo ciego que hoy son mayoritarias, en el que sólo parece importante la acción y no se prevé estrategia, visión o evaluación.

En este sentido, la combinación de ambos ejes –la refle-acción– permite trabajar el crecimiento de la persona e, incluso, plantearse cuáles son nuestros propósitos y valores, si hemos sido coherentes con ellos (espíritu crítico) y si hemos podido convertirnos en referentes.

### **El liderazgo educativo**

A menudo insisto en señalar que el concepto educación no es sinónimo de escolarización, sino que incorpora una visión más amplia o integral. La función educadora la realizan hoy una diversidad de agentes en una diversidad de espacios y también en una diversidad de tiempos. Algunas de sus tareas son presenciales, otras virtuales; algunas formales y regladas, otras no; algunas se hacen aisladamente, otras trabajando en red o cooperativamente; algunas son definidas en un tiempo concreto y otras se desarrollan a lo largo de toda la vida. El sistema escolar es uno de los agentes educadores más importantes, pero no es el único. Por ello identificar la educación sólo con la institución escolar es confundir la parte con el todo y hacer un mal favor a esta.

Cualquier aproximación al liderazgo educativo y su fortalecimiento debe ser, pues, integral, tanto si lo que queremos es tener una visión comprehensiva de lo que representa como si lo que queremos





Participantes en una carrera popular en Toronto.

es incidir en la mejora educativa de un país. Los agentes educativos son todas aquellas instituciones u organismos que directa o indirectamente tienen un rol destacado en la función educativa. Algunos corresponden a la escolarización (es decir, el sistema escolar, los centros escolares y el papel interactivo de profesores y alumnos en las aulas) y otros se ejercen fuera del ámbito escolar (la tarea socializadora de la familia, la función educativa de las comunidades locales y el papel relevante de los agentes sociales, culturales, mediáticos y económicos del país). Los sujetos educativos, indudablemente, son las personas, tanto desde el punto de vista de la estrategia educativa en su conjunto como también desde el punto de vista de su protagonismo y responsabilidad autoformativa a lo largo de toda su vida. Hablamos de sujetos a menudo olvidados o despreciados como si fueran simples agentes pasivos receptores de los procesos de la educación. Situamos la persona en el centro, en el

corazón de nuestra visión integral por dos razones. En primer lugar, porque el proceso educativo ya no puede estar centrado en quien enseña, sino construido alrededor del que aprende. El punto clave es el proceso de aprendizaje. Y en segundo lugar y fundamentalmente, para subrayar que la educación es la tarea humanizadora por excelencia, la que nos convierte propiamente en personas, justamente porque sitúa la persona en el centro del proceso de socialización y la convierte en protagonista de su formación. La educación debe acoger y se dirigirá a la diversidad de sujetos de un país (iguales y diferentes, autóctonos y recién llegados, etc.) y debe tener cuidado de su subjetivación, es decir, de poderlos ofrecer a todos un servicio personalizado.

Al hablar de liderazgo educativo, pues, una primera reflexión debe ir dirigida al conjunto del sistema y al equilibrio y conexión de sus partes; es decir a su interdependencia, coordinación y simultaneidad y, si se prefiere, al hecho básico

de compartir el mismo proyecto, la misma visión de hacia dónde se quiere ir y cómo se quiere ir. El aprendizaje individual y su mejora ni comienza ni finaliza en la escuela. La formación es una actividad permanente de la persona. Por lo tanto, es necesario que las instituciones con las que tendremos contacto a lo largo de nuestra vida asuman también su función educativa. El aprendizaje tiene lugar en un contexto colectivo, es decir, en el seno de una comunidad de aprendizaje. Es lógico, pues, que el liderazgo educativo corresponda a toda la comunidad, que las redes organizativas aprendan a compartir los objetivos básicos y los recursos y que hagan más sencillo el acceso a la información. El liderazgo educativo que puede conseguir la mejora continua del rendimiento de los alumnos comienza, por tanto, aquí. O son todos los agentes y sujetos educativos los que tiran a la vez del mismo carro o nos encontraremos con importantes anomalías y frustraciones: maestros muy sensibilizados con padres despreocupados, o familias muy movilizadas con administraciones públicas muy rígidas, o comunidades locales innovadoras con centros y alumnos rutinarios, etc. Las combinaciones podrían seguir, pero la conclusión es la misma: servirá de muy poco apostar por centros de calidad, invertir mucho dinero, si a la vez en el contexto familiar y social no se crean entornos exigentes y favorables de aprendizaje y no se refuerzan determinados valores ligados a este proceso. Las políticas educativas reformistas se despeñarán si padres, comunidades, ciudades y agentes sociales no asumen sus responsabilidades educativas. Para tener un verdadero impacto en la mejora de los procesos de aprendizaje y en el rendimiento escolar el liderazgo debe

ser compartido, distribuido y transversal a todo el proceso y agentes. Un modelo global equilibrado de liderazgo educativo implicaría que la telaraña va creciendo de manera armónica en todos los segmentos, se adelanta conjuntamente desde una estrategia común. Cada línea debe tener objetivos o prioridades diferentes, claro, pero el sistema ha de compartir la estrategia y la ha de poder coordinar y monitorizar periódicamente.

En definitiva, en sociedades avanzadas y complejas como las nuestras el ejercicio del liderazgo educativo ya no es, ya no puede ser, una tarea aislada de francotiradores. En la época de Alexandre Galí (1886-1969, un pedagogo catalán) tenía pleno sentido la frase “un buen maestro, debajo de un pino, hace escuela”. Nadie cuestionaba la coherencia socializadora y transmisora de valores que, de manera unívoca, practicaban familias, escuelas, iglesias, asociaciones y empresas. Por lo tanto, cada uno podía hacer su tarea bajo el implícito que los otros agentes también correspondían. Hoy muchas de estas instituciones están en pleno proceso de transformación o cuestionadas, mientras que, en paralelo, sobre todo en el segmento de los nuevos agentes sociales, se han multiplicado las ofertas y los impactos causados por la industria del entretenimiento, los medios de comunicación de masas, la publicidad o el mundo de internet; así como también han aumentado la llegada significativa de personas de otros entornos culturales.

Si queremos ejercer un liderazgo educativo efectivo, los cambios culturales y la nueva complejidad social nos exige hoy disponer de una mirada global, de una capacidad de coordinación y trabajo en red y de crecimiento simultáneo en todos los frentes. La educación no es



Actividad infantil en la Plaza Real de Barcelona durante la pandemia (junio de 2020).

una tarea exclusiva de las familias y las administraciones públicas; es una tarea compartida por todos, a la que cada ámbito social tiene algo para aportar, alguna responsabilidad para asumir. Educar no es sólo la tarea de unos “profesionales”; es una tarea de todos y todas: si es necesario toda la tribu para educar a un niño, debemos asumir nuestro papel. Liderar un nuevo contrato social para la educación –como ha hecho Finlandia, por ejemplo– quiere decir, por tanto, difundir la conciencia del papel decisivo de la educación, conseguir aglutinar los diversos agentes de la educación en una misma estrategia, actuar todos juntos en una misma dirección y compartir unos valores y requisitos básicos sobre nuestra manera de entender y favorecer el aprendizaje, tales como la calidad, la exigencia, la equidad, el rigor y el esfuerzo. Educar no

se hace sólo en el reducto de la escuela o en el marco de la familia, sino en el conjunto de la sociedad.

### Niveles de liderazgo

Este enfoque integral del liderazgo compartido en la educación no impide hacer una segunda aproximación a lo que podríamos llamar el subsistema escolar que afecta, además de los propios alumnos, a tres niveles diferentes del sistema. Los podríamos denominar así:

- a) El nivel macro o institucional, que tiene que ver con el liderazgo y la gobernanza en y del sistema escolar.
- b) El nivel meso u organizativo, relacionado con la dirección y el liderazgo de los centros docentes; y
- c) El nivel micro o docente, que se acerca al liderazgo en el aula como tarea del profesorado en interacción con los alumnos.



Lógicamente, los tres niveles están muy relacionados y son interdependientes, pero sin duda que la clave fundamental hoy por hoy recae en la deficiente gobernanza general del sistema, ya que es aquí donde se determinan los marcos normativos de actuación, las políticas educativas, los niveles de gestión y autonomía (sic) de los centros, su tamaño, las condiciones de ejercicio de la función docente en particular y de la función pública en general, los niveles de proximidad al territorio y a la comunidad, la planificación, asignación y optimización de recursos, la inspección educativa y los niveles de relación y cooperación con los centros.

En general, en la gobernanza del sistema escolar (tanto en España como en Colombia) acostumbra a predominar una cultura paternalista y burocrática, que impone un control financiero estricto y que en la práctica en lugar de “ceder” autonomía define un plan de gestión de los centros a partir de una simple descentralización administrativa, poco sensible a evaluar el rendimiento de los centros y a formar y profesionalizar sus equipos directivos. Todo ello aderezado, además, con guerras legislativas de carácter partidista y cambios constantes del marco normativo de actuación y con una elevadísima ideologización de la tarea docente y de los centros. Y, sin embargo, sería injusto no reconocer que ha habido centros que, con ganas, voluntad y convicción, han superado muchos de estos obstáculos y han logrado buenos resultados de sus alumnos, a veces dejando la piel todo el equipo directivo y toda la comunidad docente.

### **El liderazgo en los centros educativos**

La presión social, los análisis comparativos internacionales sobre el nivel de

aprendizaje y el rendimiento escolar de cada país y, en algunos casos, la propia convicción de algunos responsables políticos han hecho, en mi opinión, que a pesar de los inconvenientes mencionados, la tendencia general durante los próximos años sea la de dar más protagonismo y responsabilidad a los centros y a sus directores/rectores, ganando ambos más autonomía en la gestión de los recursos y en la definición de las prioridades. Se tenderá también a impulsar una mayor preparación y profesionalismo de los equipos. En contrapartida, los centros verán incrementadas también las exigencias en la mejora de su rendimiento y en la evaluación y publicación periódica de los resultados alcanzados en cuanto a la calidad del aprendizaje, incorporando de esta manera un elemento de mayor competencia entre ellos. En definitiva, habrá un desplazamiento de protagonismo. El supuesto liderazgo macro no desaparecerá, pero sí será cada vez más compartido por el nivel meso, que acabará por convertirse en central. La razón es obvia, la mejora de los resultados en el aprendizaje de los alumnos y en la calidad docente no se obtiene desde arriba, a larga distancia y por decreto. La capacitación, profesionalización y dignificación de los equipos directivos, además de un cambio cultural profundo, será, sin embargo, una condición necesaria y previa para poder dar definitivamente este paso hacia un liderazgo post-burocrático en el sistema escolar. Y no debemos descartar durante este periodo de transición efectos reactivos contra el cambio provenientes de algunos de los mismos centros, especialmente los públicos, porque esta forma de empoderamiento implicará más responsabilidades organizativas y personales y, por tanto, una evaluación





Alumnos de la Escuela Municipal de Música del ayuntamiento de L'Hospitalet de Llobregat (Barcelona).

más rigurosa de la aportación de cada miembro del centro y de cada centro. Por otra parte, este liderazgo compartido debería permitir a la parte institucional macro dedicar buena parte de sus energías a ejercer su responsabilidad en la tarea de ligar y coordinar a todos los agentes educativos (incluidos los no escolares).

Esta situación transitoria de indefinición (el viejo modelo no sirve, el nuevo no se acaba de implementar) se ve hoy claramente reflejada en las biografías profesionales de algunos directores/rectores de los centros. Hay una clara conciencia de tránsito, de pasar de ser coordinador-gestor a tener que ejercer realmente de director. Un rol este incómodo porque obliga a hacer de intermediario entre los colegas y “el Departamento”. A todo esto, se junta un listado de debilidades claramente sufridas: la conciencia urgente de profesionalizarse, la inquietud a asomarse a la función directiva en detrimento de la labor docente, la falta de reconocimiento interno y externo (material y social) a su labor, la falta clara de un modelo orga-

nizativo de futuro, la orfandad derivada de la ausencia de una identidad directiva colectiva que identifica y discute los problemas comunes, etc.

Sin embargo, el cambio fundamental a hacer aquí es un cambio de mentalidad. No es lo mismo enseñar que gestionar, gestionar que dirigir, y dirigir que liderar. No son tareas o funciones incompatibles, pero son diferentes. No todo el mundo sirve para todo, no todo el mundo está preparado para todo y no todo el mundo quiere hacerlo todo. Se puede ser un buen docente y un mal gestor. O hay quien prefiere ser sólo un docente y no un gestor. Las competencias pedagógicas, pues, son claramente diferentes de las competencias de gestión habituales, como por ejemplo la representación, la gestión de personas, la gestión económica y presupuestaria, la organización de la actividad académica, la gestión del equipamiento y de las instalaciones, la gestión de imprevistos, etc. El gestor planifica, organiza, coordina, toma decisiones técnicas, controla y ejecuta la acción y obtiene resultados.



Si se me permite utilizar una metáfora, el gestor de un centro docente es sus manos, técnicamente muy cualificadas, porque de una manera ordenada y sistemática debe saber aprovechar al máximo (con eficacia y eficiencia) los recursos de que dispone.

Por otra parte, el director también realiza otras funciones: elabora un plan detallado, prepara / diseña la estructura de la organización, identifica los pasos a seguir, realiza la supervisión de la organización y consigue resultados predecibles. La metáfora que lo identifica es la cabeza, porque tiene que tener dentro toda la organización, su estructura y su plan de actuación.

Finalmente, el líder formula los fines y propósitos que guían la acción del centro y de todo el equipo, comunica la visión y el proyecto, elabora una buena estrategia para llegar, moviliza el grupo de personas para materializar la visión, es decir, inspira, motiva e impulsa el cambio, gestiona expectativas, orquesta el conflicto, revisa los valores, y redefine el proyecto si es necesario. Es el corazón y el transmisor de energía del centro.

A menudo las funciones de dirección y de liderazgo (y en parte la de gestión) van unidas en la misma persona, pero eso no quiere decir que sean las mismas. Los buenos directores tienen un plan, los buenos líderes tienen un sueño. En tiempos de estabilidad y continuidad de las organizaciones hay suficiente con la tarea de dirección. En tiempos de cambio o de crisis, cuando lo que toca es repensar a fondo lo que hacemos y por qué lo hacemos, es cuando necesitamos los liderazgos. Hay buenos directores que en tiempos de crisis serían malos líderes y se quemarían. Y también hay líderes que en tiempos

estables les aburriría no tener nuevos retos a los que enfrentarse.

En la mayoría de los centros escolares, especialmente en los públicos, no ha habido ni liderazgo ni dirección, sólo gestión. No es una crítica contra las capacidades (a veces excelentes) de los actuales equipos directivos, sino la pura constatación de qué se les ha permitido hacer y qué no. Cuando tanto el proyecto educativo, es decir, el modelo de centro (su identidad, valores, visión de futuro, finalidades y objetivos) así como el proyecto pedagógico –como el gobierno de los centros: la contratación y desarrollo de las personas, el diseño de la organización, la definición de la estrategia, el control de los recursos, etc.– como incluso la propia dirección de los centros recae en el Ministerio de Educación, cuando prácticamente todas las funciones están en manos gubernamentales, la función de los equipos directivos es simplemente la de gestores. Si no hay capacidad de decidir, si el margen de autonomía de que se dispone es muy limitado y si lo que predomina es tan sólo una descentralización administrativa, entonces es imposible hablar ni de dirección ni de liderazgo. Sin autonomía de funcionamiento de los centros no hay dirección; sin autogestión de los centros no hay posibilidad de liderazgo. Si el proyecto educativo ya viene impuesto, definido y fijado desde arriba y si el gobierno del centro de los directores se debe realizar sin las facultades necesarias para gobernar (organización de los servicios, presupuesto, evaluación del personal, etc.) entonces ¿por qué le dicen amor (dirección y liderazgo) si lo que quieren decir es sexo (gestión)? Hay un dicho que afirma que “quien no realiza sus sueños se pasa la vida realizando los de



Docentes en una actividad del programa Ser + Maestro de la Fundación Proantioquia en Cauca (Colombia).

los otros” (Sylvie Marcoux). A menudo, los rectores de los centros escolares han estado gestionando los sueños de otros, con un grado de motivación previsible.

En resumen, para gestionar se necesitan competencias técnicas; para dirigir y gobernar un centro educativo hay que tener *potestas*, es decir, poder socialmente reconocido. (El diccionario afirma que “ostenta la *potestas* aquella autoridad, en el sentido moderno de la palabra, que tiene capacidad legal para hacer cumplir su decisión”). Y, finalmente, para liderar hay que tener *auctoritas*, es decir, una legitimidad moral colectivamente reconocida y otorgada por la calidad de nuestras competencias, por el prestigio y magnitud de nuestras obras, por el compromiso demostrado y por la coherencia y autenticidad de nuestra actuación.

El paso de la gestión al liderazgo no será fácil y no funcionará como por obra de magia. Los cambios de mentalidad generan resistencias, tanto en las instancias de poder como en los propios agentes educadores. Cuando realmente

se ponga en marcha este nivel meso u organizativo, relacionado con la dirección y el liderazgo de los centros docentes se deberán tener en cuenta al menos cuatro ámbitos de actuación principales que, para sintetizar, llamaremos así: el liderazgo pedagógico, o trabajar la “visión”; el liderazgo organizativo o impulsar el “cambio”; el liderazgo cultural, o construir una identidad organizativa basada en “valores”, y el liderazgo político, o aprender a trabajar en “red”. Este modelo lo hemos adaptado del modelo desarrollado por el APAPDC (Australian Principales Associations Professional Development Council).

Forman parte del **liderazgo pedagógico** las siguientes funciones: articular una visión educativa (proyecto de centro), comprometer al personal desarrollando la misión educativa y los objetivos, implicar a los padres y los alumnos, pensar las alternativas de acción con el personal, fijar los cursos de acción que se pueden tomar, hacer un desarrollo apropiado

del personal, evaluar la contribución del personal, modelar y fomentar la acción de aprendizaje del alumnado, facilitar el desarrollo y la renovación del personal, planear y delegar la planificación de los cambios del Plan de Estudios, revisar los cambios e innovar, desarrollar y evaluar las políticas y prácticas de evaluación, hacer rendición de cuentas, interpretar y articular las tendencias sociales, económicas y medioambientales para relacionarlas con las necesidades y las prácticas escolares, seleccionar y aplicar la tecnología a los procesos de instrucción.

Huelga decir que en un centro escolar el liderazgo pedagógico es el fundamental, es su alma, lo que da sentido último a la dimensión de compromiso e incluso de vocación de la tarea docente, porque gracias a él los sueños toman cuerpo y se encarnan en proyectos concretos, únicos y singulares, los que habían sido anhelados por una comunidad. Si en buena parte hemos perdido o se ha diluido este sentido último del sentido vocacional de muchos maestros y escuelas es porque hemos terminado “clonando” modelos públicos en serie, sin alma, o porque cuando ha habido un proyecto singular se le han cortado las alas en un principio.

Forman parte del **liderazgo organizativo** las siguientes funciones: tener una visión, desarrollar un propósito común e inspirador, liderar el proceso de cambio y trabajar cooperativamente a través del cambio, adaptar las estructuras a las necesidades del centro, colaborar con otras organizaciones, desarrollar estrategias cooperativas (equipo) para la toma de decisiones, asegurar la compartición del poder por todo el centro (*empowerment*), promover códigos éticos de conducta y acción, asegurar un clima positivo

y moralmente estimulante, construir afiliaciones externas (red).

Del **liderazgo cultural** queremos destacar dos funciones básicas que a la vez se disgregan en otras subfunciones. 1. Tener conocimiento y habilidades sobre el *ethos* del centro: analizar la historia, tradiciones y contexto del centro, la comunidad, el sistema y / o el sector y auditar las habilidades del entorno 2. Tener conocimiento sobre la cultura organizativa: reflexionar sobre los rasgos de la organización p. ej. historias, rituales, ceremonias, valores y los mensajes que transmiten, diagnosticar cooperativamente las áreas donde el cambio es necesario y cuándo hay que hacerlo, identificar cómo se ha utilizado el poder, modificar creencias estratégicas y acciones en línea con la misión, los planes a largo plazo y el rediseño estructural, ayudar a otros a conocer la cultura y modificar algunos rasgos donde corresponda.

Por último, entre las tareas del **liderazgo político** en los centros escolares, cabe destacar las siguientes: Negociar con profesores, padres y miembros de la comunidad el modelo de dirección del centro para conseguir su misión y objetivos. Negociar con representantes del sector y del sistema para asegurar que los recursos sean adecuados para el centro. Comprometer y movilizar el apoyo de políticos, administradores, estudiantes, padres y otros miembros de la comunidad, empresas y sindicatos para mejorar el lugar de trabajo y las condiciones de profesores y estudiantes. Fomentar una comunidad de aprendizaje en una red compleja de grupos de interés. Desarrollar y comunicar nuevas instrucciones que faciliten la cooperación





Actividad infantil del Museo de la Fundación Louis Vuitton (París).

y que influyan en la creación de equipos y coaliciones que entienden la visión y las estrategias y aceptan su validez.

### ¿Qué modelos de liderazgo pueden ser válidos para el ámbito educativo?

Quiero destacar cuatro:

#### 1. El liderazgo transformacional

Orientado más allá del propio interés. Eleva el nivel de conciencia y de propósito en relación con un objetivo compartido. Incluyo dentro del liderazgo transformacional tareas fundamentales del liderazgo pedagógico como: articular una visión educativa (el proyecto de centro), movilizar el personal desarrollando la misión educativa y los objetivos, implicar a los padres y los alumnos, hacer rendición de cuentas, interpretar y articular

las tendencias sociales, económicas y medioambientales para relacionarlas con las necesidades y las prácticas escolares.

#### 2. El Liderazgo servidor

El liderazgo servidor pone en juego un nuevo principio moral: la única autoridad que merece nuestro apoyo es la que es libre y conscientemente dada al líder por los seguidores, como respuesta y en proporción directa a la evidente y clara talla del líder como servidor. Estamos hablando de una forma de liderazgo que Robert K. Greenleaf definió como “*Servant-Leadership*”, es decir, un liderazgo basado en el deseo de servir a los demás y un propósito más allá del interés personal. Según Greenleaf, el liderazgo servidor hace que los conceptos de poder y de autoridad sean reexaminados desde un punto de vista crítico y que la

relación mutua sea menos opresiva. La mejor prueba del liderazgo servidor, dice Greenleaf, radica en evaluar el efecto de esta tarea sobre los miembros menos privilegiados de la organización y la comunidad: ¿Se beneficiarán? ¿Serán más libres, más independientes? ¿Crecerán como personas? Servir y guiar acaban por convertirse, pues, en dos funciones de los “constructores positivos” de una escuela mejor, es decir, de un liderazgo orientado al bien común.

### 3. El liderazgo responsable

El liderazgo responsable cuida de los valores comunes, de la comunidad en la que actúa. Ofrece inspiración y perspectiva sobre el futuro deseado. Da apoyo a los seguidores. Crea sentido y significado. Es aquí donde cobra pleno sentido la distinción antes mencionada de Ignacio Ellacuría entre “Hacerse cargo de la realidad”, “cargar con la realidad” y “encargarse de la realidad”. Las tres expresiones guardan relación con el liderazgo responsable. Hacerse cargo de la realidad significa entender implicadamente las situaciones. Cargar con la realidad significa servir ante las situaciones difíciles y no servirse de ellas. Y encargarse de la realidad significa actuar comprometidamente, construyendo la realidad. Las tres versiones forman parte de una especie de inteligencia práctica e inteligencia ética que habría en el liderazgo responsable.

### 4. El liderazgo distribuido

El liderazgo no es algo que hacemos a otras personas, sino algo que hacemos con otras personas. En el caso del liderazgo educativo es fundamental saber hacer el paso del *Me* al *We*, del yo al nosotros. En los centros, necesitamos

un proyecto conjunto, no un conjunto de proyectos. Sólo podremos conseguir una visión compartida si todos trabajamos en colaboración al servicio de un objetivo común, mediante diferentes comunidades (o unidades) de liderazgo. El liderazgo no es una cuestión de élites, sino de escalas (sobre todo de escalas micro y meso). El liderazgo educativo permite el paso del modelo de líder centralizador (ordenar y controlar) al de líder distribuidor (coordinar y cultivar). Del modelo autoritario al modelo facilitador, de mandar a saber crear compromiso y de imponer un hito a crear objetivos comunes. Esto significa combinar o a veces sustituir la opacidad por la transparencia; el control por la confianza, el ordeno y mando por el compromiso y la participación, el liderazgo desde arriba por el liderazgo en todos los niveles; el foco en las tareas por el foco en las personas, o el énfasis en la competencia interna por el énfasis en la colaboración interdepartamental. Lo que se necesita es, más bien, promover en su entorno la aparición de personas dispuestas a asumir responsabilidades sobre iniciativas, proyectos y encargos.

Como se puede comprobar, no hay posibilidad de impulsar un modelo integral de liderazgo educativo como este desde las visiones heroicas o individualistas clásicas. En organizaciones del conocimiento parece más adecuado hablar de liderazgo distribuido o liderazgo compartido. En palabras de F. Longo:

“Quién dirige esta clase de organizaciones no debe aspirar ya a ensanchar su base de poder e influencia, medida por el número y calidad de sus seguidores. Lo que necesita es, más bien, promover en su entorno la aparición de personas dispuestas a asumir responsabilidades



Taller para docentes en el Seminario de Educación Ciudadana de la Cátedra Medellín-Barcelona en Medellín (febrero 2011).

sobre iniciativas, proyectos, encargos y experimentos. Dicho de otro modo, necesita rodearse de gente dispuesta a ejercer, en parcelas específicas de la actividad de la organización, las tareas del liderazgo”.

### **El liderazgo de los docentes**

Esta nueva concepción del liderazgo distribuido nos permite finalizar nuestra reflexión haciendo una brevísima referencia al nivel micro, que se acerca al liderazgo en el aula como tarea del profesorado en interacción con los alumnos. Si hemos dicho que ya no es posible aspirar a modelos de líderes visionarios, sino que las organizaciones del conocimiento reclaman formas compartidas de liderazgo, es lógico afirmar ahora que el valor del liderazgo hoy ya no es una cuestión sólo de élites. Hay diferentes escalas o niveles de liderazgo y, por tanto, una parte relevante de este liderazgo lo puede ejercer a nivel micro el profesorado.

En diversas intervenciones públicas he vinculado la tarea de liderazgo del profesorado con la labor del referente. Ser referente y ser líder no son la misma

cosa, pero tienen mucho más en común que el aspirar a ser sólo “enseñante”. Ser enseñante es como llenar un vaso: se aspira a transferir conocimientos y administrar currículos. Ser referente significa, además, encender un fuego: se contribuye a crear actitudes y forjar caracteres. Plutarco, en su obra *Moralía*, escribió:

“La inteligencia no necesita rellenarse como un vaso, sino que más bien requiere crear en ella un impulso para que piense independientemente. Es como si un hombre necesitara coger fuego de casa de sus vecinos y después de encontrar una lumbre grande y espléndida, decidiera quedarse allí para continuar calentándose a sí mismo; del mismo modo, es como si uno, acercándose a otro para participar en el beneficio de su discurso y no creyera que es necesario encender su luz interior y su propia inteligencia, sino que, llenándose de gozo por ese discurso permaneciera cautivado por él, sentado. Ese sacaría de lo que se ha dicho solo algo como opinión,



que da brillo a su rostro, pero sin que haya conseguido disipar el moho y la oscuridad interior de su alma, que solo logra evaporar y expulsar el fuego de la filosofía”.

En el sentido de Plutarco, los referentes encienden una llama, aspiran a ser testigos vivientes de un estilo de vida humana de calidad. Los referentes nos dicen: “Puedes aspirar a ser mejor”. Nos hacen caer en la cuenta de la importancia personal de la grandeza moral y la autoestima y que la calidad de la acción tiene una cierta correlación con la calidad personal.

A diferencia de los referentes, los líderes nos plantean retos que nos desafían y nos impulsan al cambio. Nos dicen “Puedes aspirar a más”, no seas conformista, no te quedes en la mediocridad, dentro del proyecto de vida personal o colectiva tienes la posibilidad de crecer, de sobresalir. Este tipo de liderazgo saca de nosotros competencias y capacidades que ni siquiera nosotros conocíamos. Es por este motivo que lo hemos vinculado con la idea de liderazgo transformacional: porque, orientado más allá del propio interés, eleva nuestro nivel de conciencia y de propósito en relación con un objetivo compartido. Y, en segundo lugar, lo hemos vinculado también con la idea de liderazgo responsable, porque tiene cuidado de los valores comunes, de la comunidad en la que actúa, ofrece inspiración y perspectiva sobre el futuro deseado, da apoyo al grupo y crea sentido y significado.

Sea como sea, tal vez no todos los educadores podrán ser líderes, pero, en diversas escalas, seguro que todos pueden ser referentes. Los líderes educativos son portadores de antorchas y creadores de nuevos fuegos. Cuando decimos “toma

el relevo, llévalo un tramo del camino y luego transmítelo” y lo hacemos, nos convertimos en eslabón y puente entre generaciones. “La vida –decía George Bernard Shaw– no es una corta vela para mí. Es una especie de antorcha espléndida que he de elevar en todo momento, y quiero hacer que queme tan brillante como sea posible antes de entregarla a las generaciones futuras”. El liderazgo educativo –al igual que la vida– asume el compromiso del mantenimiento brillante y la transmisión esperanzada de un vínculo (cultural, axiológico, espiritual) entre las generaciones. Nuestra antorcha es a la vez herencia y proyecto, tradición y sueño, vinculación con el pasado e innovación, capacidad de reinención y apertura de nuevos caminos. Para el mantenimiento y transmisión de la antorcha el liderazgo educativo es imprescindible.

### Consejos finales para educadores

1. No minusvaloréis lo que estáis haciendo. Estáis contribuyendo a construir y mejorar la realidad. El ser maestro os ha de dar un grado de autoestima suficiente. Si lo sois, seguro que estáis desarrollando unas competencias muy importantes para vuestra vida y para la vida de los demás.
2. Las competencias que un buen maestro pone en juego son competencias muy apreciadas, muy valoradas. Un buen maestro sabe dar respuesta a contextos de vida muy diferentes y sabe combinar la transferencia de conocimientos con el cultivo de actitudes. El educador, por fuerza, tiene que tener una visión holística de la persona. Es desde esta visión que podemos contribuir a formar personas competentes en los aspectos cognitivos y profesionales, personas conscientes de sus responsabilidades



y de su comportamiento ético, personas comprometidas con la sociedad y el país y personas conectadas con el mundo y el entorno.

3. Cuidado con el activismo. El mayor peligro de las personas muy orientadas a la acción educativa, incluso como responsables de grupos, es creer que la acción por la acción ya vale. Y es cierto que necesitamos los resultados, pero estos deben estar guiados por un punto de reflexión que dé sentido y trascendencia a lo que hacemos y queremos hacer. Lo que valoran más los seguidores del liderazgo es un intangible. Es la construcción de sentido. Es decir, que alguien nos diga hacia dónde vamos. Y eso no es acción. Liderar es crear sentido. La construcción del sentido es una construcción filosófica y espiritual. Construir sentido implica reflexión y profundidad. Por lo tanto, este punto quiere decir que cuando vayáis al fitness no sólo debéis muscular la musculatura física, ni siquiera la mental. Sino también la axiológica, la existencial y la espiritual. Porque son en éstas donde se encuentra la fuente del sentido. Así pues, el cuidado de la vida interior del rector y del maestro es muy relevante. Tenemos que estudiar en la escuela, debemos muscular en el gimnasio y debemos meditar en el monasterio. Necesitamos las tres cosas: conocimiento, acción y reflexión.
4. Uno de los peligros más grandes que tiene un educador es el *burn-out*, el quemarse. Porque el liderazgo educativo genera una transmisión positiva de energía, implica dar mucha energía a los demás y esto provoca un efecto de vampirización. Los seguidores captan esta energía, la quieren y la reclaman. Es energía esperanzadora, positiva.

La pregunta es: ¿dónde encontrará el maestro la fuente de regeneración de energía? O, dicho de otro modo: ¿el maestro debe ser una batería o una dinamo? Cuando decimos: “tenemos que recargar baterías”, imaginamos que la energía nos vendrá de fuera. Pero de la energía que te llega de fuera siempre eres dependiente. En cambio, si te conviertes en una dinamo, si encuentras una fuente interior para fortalecer tu energía evitarás el *burn-out*. Y eso no se hace sólo con el fitness físico o ni siquiera académico, intelectual. Es más, necesitamos también el axiológico o el espiritual. Quiere decir incorporar en nuestra preparación y crecimiento ratos de silencio, de reflexión, de distanciamiento, de autoconocimiento, de meditación, etc. Es aquí donde encontraremos esta energía interior. El liderazgo no es sólo una cuestión de cómo hacer, sino también una cuestión de cómo ser. Es importante tener un dominio sobre cómo hacer las cosas, pero la grandeza del buen liderazgo arraiga en la calidad y carácter de las personas, en su autenticidad, en su autoconocimiento. Es decir, depende de su estado interior y de la calidad de su conciencia. Estamos sugiriendo que, en el fondo, aparte de la inteligencia lógico-formal (conocimientos) y de la inteligencia práctica (competencias), el liderazgo (educativo) es también una cuestión de inteligencia existencial (conciencia). Si prestamos atención sólo a las estrategias de acción, acabamos por olvidar las fuentes de nuestros objetivos y la naturaleza profunda de nuestro compromiso. Trabajamos entonces sobre las prácticas, pero olvidemos trabajar sobre los propósitos que orientan estas prácticas y las hacen relevantes.