
El liderazgo ante los nuevos paradigmas filosóficos-pedagógicos

Roberto Cañas-Quirós*

I. El liderazgo y el cambio de paradigma

El auténtico líder fomenta el cambio de "paradigma" en quienes están preparados para ello. Incluso en un principio puede haber escaso apoyo del grupo ante sus nuevas propuestas, pero si el líder es capaz de motivar a sus seguidores tan intensamente que transforman su actitud y despiertan su conciencia, su labor alcanza el éxito.

Los líderes son los que introducen los cambios de paradigma a partir de nuevas perspectivas. La expresión "cambio de paradigma" fue introducida por Thomas Kuhn en su libro *La estructura de las revoluciones científicas*, publicado en 1962. Aquí se señala que los paradigmas son revoluciones y grandes saltos en la forma de entender las cosas, desde el fuego, la rueda, el lenguaje, la escritura, la teoría heliocéntrica, la imprenta, la informática, etc. Sin embargo, las nuevas visiones se tropiezan invariablemente con una tozuda resistencia a su aceptación durante un cierto tiempo.

Un paradigma es un marco de pensamiento (del griego *parádeigma*, "patrón" o "modelo"). Un paradigma es un esquema intelectual para entender y explicar ciertos aspectos de la realidad. A pesar de que Kuhn lo aplico al ámbito científico, hoy en día se utiliza de manera muy amplia. En efecto, podemos hablar de paradigmas educativos, paradigmas en medicina y otros campos. Los paradigmas son marcos de referencia que filtran solo la información pertinente de acuerdo con el esquema mental, desechando aquellos que no concuerdan con este. Por eso es que no se puede abrazar el nuevo paradigma sin dejar el antiguo. Los líderes son *pioneros* de paradigmas, cuyas nuevas ideas pueden aparecer a primera vista como extrañas o confusas. El nuevo punto de vista exige un giro mental pronunciado para quienes

están habituados intelectual y emocionalmente al antiguo. Sin embargo, con frecuencia se trata de solucionar los problemas dentro de la antigua óptica, sin percatarnos de que permanecemos dentro de un patrón obsoleto. Por eso muchas veces, en el ámbito de la educación, rara vez se cuestionan los programas, el currículo, la naturaleza del aprendizaje, al estar atrapados en los barrotes de paradigmas monolíticos. El líder introduce el *cambio*, el cual implica investigación, riesgo y sacrificio.

A nivel educativo, no debemos concebir un dirigente agresivo y seguidores pasivos, o un profesor omnisapiente y unos estudiantes "cabezas huecas", sino líderes y seguidores comprometidos en una relación dinámica, de mutuo influjo, donde existe una retroalimentación entre el profesor y los estudiantes. El auténtico líder-docente debe ser el idóneo para su consecución. Un líder puede tener un ideal o un sueño, sin embargo, debe contar con los medios para cristalizarlo. Si se cuenta con circunstancias y recursos creativos, hay mayores probabilidades de que surjan grandes líderes.

El líder pedagógico circunscribiría al nuevo paradigma un énfasis en la libertad para toda actividad creativa, para toda forma de autoexpresión y de autoconocimiento. Sus metas debe magnificarlas, pues un auténtico líder piensa en grande. Es un visionario que está firmemente convencido de que la única manera de construir una sociedad nueva consiste en cambiar la educación de las generaciones venideras. No obstante, el liderazgo educativo esta llamado, dentro de la misma sociedad, a ser la fuerza necesaria para introducir ese cambio.

Los objetivos del líder también deben ser a largo plazo. Por eso un líder educativo tiene visión de futuro al plantear propuestas sobre la formación del "hombre del mañana" y no ser un simple "apaga fuegos" del

* Licenciado en Filosofía por la Universidad de Costa Rica y profesor de la misma Universidad. Es autor de diversos artículos en revistas especializadas y ha colaborado para la presente Revista en muchos números anteriores.

momento. Sin embargo, podemos apreciar que la educación costarricense, en términos generales, no está planificada a largo plazo y no se tiene claro un concepto ideal de ser humano y de sociedad. Sin una base filosófica de estos temas, la educación, lejos de ser una formación integral, puede transformarse en instrucción, adoctrinamiento, amaestramiento o una práctica meramente artesanal. Existe, inclusive, no solo en Costa Rica, sino también en otras latitudes, una insatisfacción por la clase de educación imperante¹.

Subrayar ese punto débil es, precisamente, el primer gran paso que da el líder educativo. Es más, es capaz de contrastar la ingente magnitud de los poderes latentes en el ser humano, frente a los pobres niveles de aprendizaje que en once años de educación primaria y secundaria se alcanzan. Si el hombre utiliza una millonésima parte de su cerebro, si su memoria tiene tanta capacidad, si es capaz de relacionar 100 mil millones de neuronas entre sí (cifra comparable *mutatis mutandi* a la cantidad de átomos del universo)², ¿por qué la educación formal, en lugar de desarrollar ese potencial, promueve muchas veces la aparición de mentes tan obtusas? La investigación sobre el funcionamiento si queremos desarrollar el verdadero potencial humano, es preciso que cambiemos nuestra forma de educar.

El líder pedagógico debe buscar resaltar las sorprendentes capacidades humanas, las nuevas y fuentes de conocimiento y aprendizaje, proporcionar una orientación hacia la creatividad y la trascendencia. Es alguien que intenta siempre despertar el aprendiz que se

1. Víctor García Hoz cita un estudio realizado en España (Universidad de Navarra), donde los profesores de esa Universidad establecieron una serie de deficiencias en sus alumnos: "Libertad y responsabilidad personal inadecuadas. Deficiente capacidad de expresión (oral y escrita). Ámbito muy reducido de perspectivas culturales y sociales. Deficiente educación de la sensibilidad estética. Escaso acervo de lecturas. Acumulación de conocimientos no estructurados ni interrelacionados ordenadamente. Escasa capacidad de crítica y valoración. Inseguridad en las propias condiciones. Falta de una adecuada orientación escolar y profesional. Falta de conocimiento de las propias aptitudes y limitaciones. Ausencia de motivaciones sólidas para el ejercicio de un trabajo personal. Escaso sentido del trabajo en equipos. Carencia de métodos de estudio y de técnicas para la organización del propio trabajo intelectual. Falta de auténtico interés por las materias del plan, cuyo estudio se toma como simple requisito para la promoción de un curso a otro. Desconocimiento absoluto de la esencia y finalidad propia de la Institución Universitaria. Falta de sentido cívico y de ideales referentes a su actitud de servicio hacia la sociedad" (*Educación Personalizada*. Bogotá: Quinto Centenario, 1988, pp. 54 - 55). Algo que se debe notar, es que todos estos puntos, los profesores universitarios también los encontramos en la mayoría de los estudiantes de la sociedad costarricense.

que se lleva adentro y que está aguardando a ser liberado. Destaca como la educación institucionalizada vino a encarcelar ese aprendiz. Esta ineptitud para enseñar, con un sistema educativo en el que repetir "verdades inamovibles" es más importante que mantenerse abierto a los nuevos descubrimientos, es algo que debe detectar el líder educativo. El reconocimiento de este *malestar* pedagógico es el producto de un sistema que enseña a los estudiantes a "estarse quietos", a repetir el pasado, a atenerse a lo mandado y a apoyarse en certidumbres petrificadas. Tanto la educación intelectual, emocional y moral hacen indispensable la participación activa del educando, para que sea capaz de analizar e inventar, o de expresar abiertamente sus afectos, y no de repetir unas verdades ya acabadas. Ello exige que el estudiante aprenda a reconstruir las verdades y no simplemente a recibirlas por transmisión unidireccional del maestro³.

La educación es siempre un ejercicio de la libertad. Sin ella estaríamos ante situaciones de amaestramiento, manipulación o adoctrinamiento, que podrían resultar eficaces en procesos de socialización, pero, indudablemente, no ante actuaciones realmente formativas.

En nuestro tiempo, en un mundo sometido a profundas y rápidas transformaciones, en que los acontecimientos adquiridos hoy se tornan caducos en la generación siguiente, resulta cada vez más urgente capacitar al estudiante para el autoaprendizaje, la criticidad y la inventiva para la resolución de problemas. Sin embargo, no es posible concebir que este tipo de educación no este estructurada sobre la base del diálogo,

2. Glenn Doman y Janet Doman (*Cómo multiplicar la inteligencia de su bebé*. Madrid: Editorial EDAF, 1999, p. 112) citan que la capacidad del cerebro humano es de ciento veinticinco billones quinientos mil millones (125.500.000.000.000) de unidades de información. Asimismo, adjuntan el estudio elaborado por los científicos de los Laboratorios de Tecnología Avanzada de la compañía RCA que establece que la capacidad de almacenamiento en millones de caracteres del cerebro humano es de 125.500.000, de los Archivos Nacionales de los Estados Unidos 12.500.000, un cartucho magnético IBM 3850 250.000, la Enciclopedia Británica 12.500, un disco óptico 12.500, un disco magnético (duro) 313, un disquete 2,5, y un libro 1,3.

3. Jean Piaget destaca que la actividad esencial de la inteligencia es reconstruir por reinención a partir de conocimientos o de materiales previos: "La inteligencia es una asimilación de lo dado a estructuras de transformaciones, de estructuras de acciones elementales a estructuras operatorias, y estas estructuras consisten en organizar lo real en acto o en pensamiento, y no simplemente en copiarlo" (*Psicología y Pedagogía*. Barcelona: Editorial Ariel, 1973, p. 39).

sobre la comunicación interpersonal de educador y educando, mediante el respeto y la confianza mutuos, sobre la participación democrática de los educandos en el autogobierno del aula, o como forma de incentivar el liderazgo educativo.

El auténtico líder pedagógico es el primero en destacar el miedo existente a aprender, y la consecuente transformación que lleva consigo. Es quien pone el dedo en llaga ante la dolorosa paradoja humana: un cerebro dotado de infinita plasticidad y capacidad de auto-trascendencia, pero igualmente susceptible de ser condicionado para observar una conducta autolimitadora. Esto se hace evidente con los niños pequeños, quienes reconocen con claridad sorprendente los cambios emotivos del rostro y la voz humana, cuando son capaces de aprender perfectamente idiomas en poco tiempo, o cuando en los primeros años tocan con sumo virtuosismo instrumentos musicales.

En el contexto de la sociedad costarricense apreciamos que a los educadores a quienes gustaría introducir alguna innovación, cuentan con escasa autoridad, detentada por un Ministerio que establece exámenes y programas fijos. Esto convierte a la educación en una de las instituciones menos dinámicas, menos pioneras de paradigmas, por muy detrás de las ciencias sociales y naturales, de la política, de los medios de comunicación colectiva y otros aspectos sociales. Ello hace que las instituciones de educación pública de primaria y secundaria, sean burocracias apoltronadas. Las instituciones privadas muchas veces están por encima de las posibilidades económicas de la mayoría de las familias, y tampoco es completamente seguro que ofrezcan una formación acorde con un nuevo paradigma. El educador se halla maniatado ante una determinada escolaridad que se decide "desde arriba", como requisito para la vida competitiva, y que solo un líder genuino es capaz de denunciar y boicotear.

Aquí concebimos la existencia de héroes de la educación, como también ha acontecido en otros campos, que intentan traspasar los límites de la antigua estructura y que no están simplemente acomodados dentro del sistema. Por otra parte, los esfuerzos de los líderes educativos se ven a menudo obstruidos por sus propios colegas, por la Administración, por los padres de familia o por la ideología político-económica. Para que se produzca un nuevo paradigma educativo y penetre

dentro de las estructuras de la educación formal, en un principio puede entrar prácticamente de contrabando.

Debe considerarse que las instituciones educativas formales son un reflejo de la sociedad y de las problemáticas que en ella se propagan. Por eso la educación no hay que concebirla como un fenómeno aislado, ni tampoco que esta tenga como único escenario la escuela, el colegio o la universidad. En este sentido, podemos recordar la frase de Marshall McLuhan: "Hoy en nuestras ciudades la mayor parte de la enseñanza tiene lugar fuera de la escuela". Por eso un auténtico líder educativo también debe posar su mirada sobre la educación informal, pues la educación se da en todas partes: en las computadoras, los programas televisivos, las revistas, etc. Un liderazgo de este corte estaría claro sobre el ensanchamiento de los cauces de la educación y del influjo que ejerce sobre los educandos.

El líder educativo, para introducir el cambio, debe aprovechar la situación de crisis. Su tarea es hacer un diagnóstico desapasionado de la enfermedad educativa, para mostrar la necesidad de un cambio de paradigma. El factor de liderazgo reside en su poder de convencimiento ante una gran cantidad de personas, al hacerlos cobrar conciencia de que muchas de sus frustraciones y lo minúsculo de sus expectativas culturales provienen en gran medida del paradigma tradicional de la educación formal.

Todos los fracasos educativos son un síntoma, en el que se lucha por recobrar la salud. Enseñar y aprender no es solamente algo semejante a la salud, sirvo que es la salud misma. El líder educativo es quien, con *ojo clínico o instinto*, determina una enfermedad paido-burocrática y ofrece los medios para alcanzar la salud. No obstante, cuando los enfermos quieren recobrar la salud, deben seguir una prescripción que quizás al principio rechacen, pero el líder es la figura que los convence de hacerlo.

Una de las insatisfacciones que el líder pedagógico debe recalcar, es el fraccionamiento de las disciplinas que se atomizan en "asignaturas", reduciendo los todos a partes, sin establecer puntos de encuentro o discordancia. El perfeccionamiento intelectual supone la profundización en determinados campos del conocimiento, pero implica también la adquisición de una cultura general o humanista, como ideal de la formación

humana completa. Nuestra educación no debe consistir en acumular información dispersa, sino en adquirir una visión de conjunto que nos capacite para comprender y transformar el mundo. En el desarrollo intelectual es fundamental la no fragmentación científica o cultural, pues difícilmente se podrán enfrentar problemas más allá de la rama o disciplina específica, lo que puede generar un desequilibrio de la personalidad al concentrarse en una única dirección, y sin interés, sin tolerancia y sin comunicación con los que se encuentran fuera de ella. El conocimiento es uno solo y su división en materias corre el peligro de convertirse en compartimentos estancos no estructurados ni interrelacionados ordenadamente, hasta el punto de que pueden perder interés y sentido para la vida de la persona. Lo que sabemos actualmente de la naturaleza ha hecho saltar en pedazos las fronteras artificialmente levantadas entre las diversas disciplinas; la aceleración de los cambios tecnológicos es de tal magnitud, que la división tradicional entre unas y otras carreras tiende a desvanecerse. En el mundo actual, el conocimiento *avanza* cuando un equipo de científicos de diversos campos realiza investigaciones de carácter interdisciplinario.

El hombre culto con liderazgo, que fomenta el crecimiento de su inteligencia, es alguien abierto a la comprensión de las ideas de los demás, pues ello encierra un enriquecimiento aun en el caso de que no les reconozca validez. El líder educativo hace que tanto él como sus seguidores mantengan despierto y autónomo el aprendiz que llevan consigo, lleva a cuestionar y explorar todos los resquicios de la experiencia consciente e inconsciente, a indagar el sentido de todo, y a arriesgarse a explorar las profundidades de su propio ser. También es alguien que conoce el pasado histórico, con el fin de interpretar mejor su presente y su porvenir. Además, es capaz de apreciar las novedades en su justo valor, sin convertirlas en objeto de adoración. Asimismo, el desarrollo racional implica la posibilidad de abstraer, generalizar, deducir, inducir, comparar y valorar la información recibida. De manera que el perfeccionamiento intelectual implica adoptar una posición crítica frente a los prejuicios y estereotipos que permanecen arraigados en cada época. Por eso no debe generarse una actitud pasiva frente a los conocimientos consolidados, sino asumir que las respuestas que se han propuesto a los diversos problemas son siempre aproximaciones a la verdad con un carácter provisional.

Acta Académica

La búsqueda y creación de conocimientos no debe abandonarnos nunca, sobre todo manteniendo una admiración y curiosidad sobre todo aquello que nos interroga. Por tanto, podemos percatarnos de que saber por saber es un valor en sí mismo, del que no necesariamente tenemos que devengar una utilidad económica. Aristóteles dice al comienzo de la *Metafísica*: "Todos los hombres desean por naturaleza saber"⁴. Y más adelante agrega: "Es indigno del hombre no buscar el conocimiento que le pudiera ser accesible"⁵.

El líder educativo es capaz de persuadir a sus estudiantes de que saber más significa ser más, y que el solo acto de saber encuentra en sí mismo su propia fruición. Todos deben compartir la aventura y el proceso del conocimiento, pudiendo comprenderse mejor a sí mismos, sabiendo que hacer con sus vidas y como disfrutar y apreciar más todo lo bueno y lo bello que existe.

El líder educativo es un activista subversivo que no teme desafiar el *statu quo*, y que denuncia el viejo paradigma que asume que el español no es Matemáticas, ni las Matemáticas son Estudios Sociales, ni los Estudios Sociales son Ciencias, ni la Ciencias son Artes, Música, Religión o Educación Física, que son "asignaturas menores" o poco útiles para la vida. Las primeras se consideran "así naturas principales" aun cuando no se las conciba de manera interrelacionada. De estas se hacen los exámenes más importantes que, una vez que ha sido aprobados, se *termina* con ellas y no se tiene que *hacerlas* de nuevo. Una vez que se ganan las materias, el estudiante se vacuna o se esteriliza contra ellas. El fraccionamiento mental es causado por el propio "educador", quien tiene el poder de tributar premios o fracasos, amor o humillación, deseo de superación o traumas.

El mal-estar, el no sentirse a gusto consigo mismo, bien pudo originarse en muchas personas en el aula. Ante la palabra "examen" en los alumnos se activan alarmas nerviosas que los hacen recordar inconscientemente situaciones preñadas de tensión, otros describen sucesos negativos o traumáticos y algunos adultos suelen contar la pesadilla de estar de nuevo en el colegio. A los niños muchas veces se les da

4. Aristóteles, *Metafísica* 980a 1.

5. Aristóteles, *Metafísica* 982b 1.

una estimulación limitada, una sociabilidad restringida a un determinado número de compañeros y su mente queda circunscrita a unos pocos objetos que le rodean. En definitiva, este antiguo paradigma enseña a los estudiantes a no hacer lo que les gusta, y a llenarse de tedio y aburrimiento. Se les atosiga con labores ajenas a su realidad, con espacios en blanco donde deben colocar la respuesta "correcta", se les obliga a memorizar y menos a entender y analizar, y a llenar pruebas de "falso" o "verdadero".

¿Las escuelas y colegios de nuestra sociedad son lugares donde pueden florecer los genios? ¿Qué hubiera pasado si Leonardo da Vinci o Mozart asistieran a nuestra educación formal? ¿Acaso sus genios hubiesen muerto a una edad precoz? ¿O fueron genios porque no fueron dañados como la mayoría de nosotros en los centros educativos? ¿Su enorme capacidad y originalidad se debió a que fueron educados en sus casas, estimulados por sus padres o por otros parientes desde la infancia, impulsados por grandes esperanzas depositados en ellos? ¿Por qué la escuela y el colegio tradicional *limitan* a sus estudiantes para que aprendan según las edades?

Estas preguntas deben contestarse a la luz de una concepción de escuela inserta en una sociedad y en un periodo histórico en el que un determinado cuerpo de conocimientos específicos parecía ser algo estable y cierto. Estar a la altura de los tiempos significaba adquirir el dominio de unos cuantos libros y cursos determinados, o, en fin, lo que precisaba para su "campo". La masificación en la enseñanza ayudó enormemente a la alfabetización, pero trajo consigo que el conocimiento se guardara en compartimentos aislados. En realidad, las escuelas públicas fueron originalmente diseñadas para proporcionar una modesta instrucción a la gente y no para impartir una educación de calidad o para producir grandes genios. El conocimiento en general avanza a paso de tortuga en la escuela y el colegio, los libros de texto y los programas llevan normalmente un retraso de años, y a veces de décadas, con respecto a los más recientes descubrimientos en cualquier rama del saber. Excepto a nivel de postgrados, la educación formal no se interesa por la especulación, los últimos avances o la investigación de vanguardia.

Estos males los debe poner en evidencia un auténtico líder educativo, quien promueve ante todo la Acta Académica

autorrealización, la formación integral y el aprendizaje con todo el cerebro. Ello atraería a los muchos maestros, padres y estudiantes que se sienten desengañados de la educación convencional, en donde frecuentemente ni siquiera se aprende a leer y escribir con corrección, o donde se prefiere el fomento de destrezas lógico-matemáticas y verbales, y muy poco la enseñanza de la propia estimación, la formación artística, los valores, la iniciativa, la amabilidad, el valor, la espontaneidad, la imaginación, la alegría, entre otros.

Una sociedad como la nuestra, sacudida impresionantemente por una gama de conocimientos que superan abismalmente a los de las décadas pasadas, con una revolución en sus medios de comunicación, no puede cruzarse de brazos aguardando a que una burocracia educativa encarne un liderazgo en la búsqueda de sentido y las pautas por seguir. El Ministerio de Educación es una institución ultraconservadora y reacia ante el cambio. Sus estructuras de poder verticalizadas y antidemocráticas no están en sintonía con los nuevos descubrimientos científicos relativos al cerebro y su aprendizaje, así como al cambio de valores operado en la sociedad. El sistema educativo, como entidad burocrática, ha reaccionado con una lentitud pasmosa frente al cambio operado en nuestras *necesidades*, mucho más lentamente que cualquier otra institución. A un coste del 6% del Producto Interno Bruto, las viejas estructuras no consiguen despegar. No basta con introducir exámenes de sexto grado, de bachillerato, retocar los programas o usar computadoras. A nivel nacional se percibe una falta de liderazgo educativo, lo cual no quiere decir que si se necesite. Una de las causas es la falta de recursos humanos: el "educador" está contento cuando recibe su paga, pasa maquinando como subir de categoría y protestando solo por los aumentos salariales. Rara vez se lo ve en actividades académicas, planteando soluciones a las problemáticas nacionales y realizando actividades que vayan más allá de la mera remuneración.

Ha habido grandes civilizaciones que se han creído en que los pilares de su sociedad descansaban en la educación de su juventud, buscando formar al hombre del mariano. Los griegos desarrollaron la *paideia* como el inicio de la cultura occidental, siendo los creadores de la historia, la filosofía, la ciencia, el teatro

y la gimnasia. En este sentido, resulta conveniente resucitar la *paideia* griega como el conjunto completo de la cultura integral humana de alma y cuerpo, de individuo y sociedad. Los romanos también se preocuparon profundamente por su educación desarrollando notablemente el derecho. Las pequeñas ciudades de la Italia del Renacimiento vieron florecer, gracias al cultivo del arte, de las ciencias y de la política, grandes e imperecederas obras. La educación que tuvieron los filósofos atenienses y los genios del Renacimiento, no era para gente "normal" y, desde luego, no era algo que tuviese que ver mucho con nuestras tradicionales escuelas y colegios.

II. Esquemmatización del liderazgo pedagógico del nuevo paradigma filosófico-pedagógico

Las revoluciones e innovaciones educativas en el siglo XX, han surcado el cielo como fuegos artificiales, deslumbrando al mismo tiempo, pero también extinguiéndose rápidamente. Con frecuencia se han contemplado aspectos parciales de la naturaleza humana, generando a su vez escaramuzas y oposiciones teóricas: aprendizaje cognitivo frente a aprendizaje afectivo (emocional); educación conductista y tecnológica frente a educación humanista; educación positivista y pragmatista frente a educación idealista; entre otros.

La filosofía educativa del nuevo liderazgo pedagógico podemos denominarla educación integral. Este paradigma busca esculpir al ser humano en toda su dimensión y profundidad, y puede aplicarse tanto en los centros educativos como fuera de ellos. El auténtico líder educativo tiene como objetivo primordial no solo preparar a los individuos para que se valgan por sí mismos en una determinada "especialidad", sino a persuadirlos y motivarlos para aprender a lo largo de toda la vida, de que sean capaces de escrutar las zonas profundas de su yo, de que aticen siempre su curiosidad y, de que fomenten el riesgo creativo sin importar las edades.

El nuevo paradigma del liderazgo educativo, al estar orientado hacia una cultura y transformación integral, puede compararse con las arcaicas estructuras educativas, tanto ministeriales como institucionales, de acuerdo con el siguiente cuadro:

<i>Concepciones tradicionales del antiguo paradigma educativo</i>	<i>Concepciones del nuevo paradigma integral del aprendizaje</i>
Estructura jerárquica y liderazgo autocrático. Premia el conformismo de aprender unos únicos contenidos y disuade el disenso.	Liderazgo democrático. Se permite la franqueza y el desacuerdo. Profesores y estudiantes se consideran a sí mismos como personas, no como roles o números. Fomenta la autonomía.
Énfasis en el contenido, con la mentalidad de adquirir un cuerpo de información "correcta" y donde el docente tiene de antemano una "respuesta" para cualquier pregunta. Se disuade del uso de la conjetura y del pensamiento propio.	Énfasis en aprender a aprender, en preguntar adecuadamente, en prestar atención en los aspectos esenciales y estar abierto a las nuevas ideas y descubrimientos. Conciencia de que lo que ahora se "sabe", puede cambiar. El docente asigna especial importancia a la pregunta, el diálogo, la incertidumbre, el pensamiento divergente y la paradoja, como generadores de creatividad.
Desarrollo de las capacidades lógico-matemáticas y verbales (hemisferio izquierdo del cerebro). Pensamiento analítico.	Desarrollo de las "inteligencias múltiples": lógico-matemática y verbal, kinestésica, espacial, emocional (intrapersonal e intrapsíquica), musical, espiritual, naturista y existencial (todo el cerebro).
Progreso según escolaridades fijas. Insistencia en la edad "apropiada" para ciertas actividades.	Flexibilidad en la integración de heterogeneidad de grupos, en donde el educando no está limitado al estudio de ciertas materias por razón de la edad o el sexo.

Compartimentación y segregación del conocimiento.	Unidad del conocimiento, integración e interdisciplinariedad.
Preocupación excesiva por las normas y reglamentos.	Preocupación por el desarrollo del potencial de los individuos y trascender sus limitaciones.
Confianza en el conocimiento "libresco" o "virtual", teórico y abstracto, que el estudiante no logra vincular con su vida.	Unión del conocimiento teórico y abstracto con experimentos y experiencias, tanto dentro como fuera de la clase. Excursiones, demostraciones, contacto con expertos.
Organización burocrática, reacia al cambio y al influjo de la sociedad.	Sintonía y versatilidad con los nuevos hallazgos de la sociedad.
Insistencia en el mundo exterior y en un conjunto de "asignaturas principales".	Además de esas materias, se le asigna una especial importancia a la experiencia interior, al empleo de la imaginación, a la creación y contemplación artística, a los diarios de sueños y a la comprensión de los sentimientos.
La educación se asume como una necesidad social durante un cierto período de tiempo, para transmitir una serie de habilidades para desempeñar un rol específico.	La educación es considerada como un proceso permanente, sólo tangencialmente relacionada con la escolaridad. La formación se asume como una manera de estimulación, la cual se inicia con la gestación y se prolonga por el resto de la vida.
Clases diseñadas de acuerdo con programas inamovibles y criterios de conveniencia.	Interés por el entorno del aprendizaje: iluminación, colores, interacción y relaciones humanas entre profesores y alumnos, actividades tranquilas, interesantes y desbordantes.
El profesor imparte conocimientos de manera unidireccional. Él es el portador de todo el saber y sus alumnos son recipientes vacíos que hay que llenar. Uso casi exclusivo de la lección magistral.	El profesor es un aprendiz, que aprende de sus alumnos, construyendo conjuntamente el conocimiento. Emplea explicaciones, trabajos en grupo, fomenta el liderazgo y la participación entre los estudiantes. Es un obstetra intelectual que conduce a sus alumnos a "engendrar" por ellos mismos el conocimiento.

III. Liderazgo transformador

Cualquier aprendizaje supone una ordenación de los datos y una coherencia entre ellos. La visión del mundo del aprendiz se ensancha con cada nuevo aprendizaje, desde la lectura, la escritura, la geometría o una segunda lengua. Cada nuevo aprendizaje opera una especie de cambio de paradigma. Hay aprendizajes que podemos denominar como mera *instrucción*, que son un conjunto de habilidades teóricas y técnicas que dotan al individuo de las herramientas básicas para desempeñarse en la vida competitiva, y otros aprendizajes que podemos denominar cultura, que hacen crecer la conciencia y esculpir integralmente al ser humano.

El líder pedagógico, en sentido estricto, no puede "enseñar" a otros -sobre todo a formarse culturalmente- como se le podría enseñar a alguien a rellenar un formulario. Con un simple discurso o sermón, rara vez *convence* a alguien para que cambie sus paradigmas. La destreza de este tipo de líder reside en la capacidad de convencer a los educandos a que realicen la experiencia

por sí mismos, convirtiéndose en ejemplo viviente de libertad y energía, de compromiso y responsabilidad, de guía y modelo para elevarse por encima de niveles rastroso hasta grandes alturas mentales y espirituales. Las ideas y la forma de vida del líder son *interiorizada* por sus seguidores, quienes se *transforman* al seguirlos. El líder educativo, cuando es realmente grande y creativo, hace despertar en sus estudiantes nuevas tendencias más activas. Hace brotar en ellos esperanzas, aspiraciones y expectativas, despierta en ellos *exigencias culturales* que los humanizan y metamorfosean. Es más, el verdadero liderazgo no ayuda a satisfacer solamente las necesidades del momento, sino que también aviva carencias e insatisfacciones más profundas. El líder educativo realiza la función de despertar la conciencia en los alumnos. El liderazgo transformador del docente no se desarrolla bajo una vía de dirección única, ni tampoco siguiendo rutas anárquicas, sino compartiendo y delegando. En este sentido, el grupo descubre la *necesidad* de contar con un líder auténtico que les proporcione los instrumentos para humanizarse y crecer integralmente.

En una sociedad cada vez más industrializada, la educación tiene una imperiosa necesidad de encontrar sus raíces espirituales, el sentido de su destino y la dirección verdaderamente humana. Por eso resulta imprescindible un cambio de paradigma donde exista un liderazgo que busque el apoyo y la camaradería de quienes piensan de igual forma, en la esperanza de que cuando un grupo o una colectividad se juntan en una búsqueda y un objetivo común, la eficacia es mayor. Especialmente cuando cada persona encuentra su *puesto* a partir de sus propios recursos. Esto quiere decir que el verdadero líder educativo incentiva el *poder de la vocación* en sus estudiantes, provocándoles una sensación grupal de destino, en el cual sus acciones, según sus capacidades, *siempre son significativas e importantes* en la consecución de un mismo propósito.

El líder debe tener presente que, cuando trata de introducir un nuevo paradigma, supone un cambio de aprendizaje que puede venir precedido por un periodo de tensión, confusión, ansiedad, o hasta malestar, dolor y miedo. Aprender no es nunca lo que uno se espera. Cada paso en el aprendizaje es una nueva tarea, y muchas veces brota el miedo ante lo desconocido. Puede suceder que las creencias y los esquemas mentales se estremsen, pero el coraje nos lleva hasta el punto de darnos cuenta de que seguir aprendiendo deja de ser una tarea aterradorante. Un verdadero educador es el que perturba nuestra seguridad, nos desafía, incitándonos a la exploración y animando el esfuerzo. El maestro transformante percibe cuando el aprendiz está dispuesto a cambiar y ayuda a su discípulo a responder a necesidades más complejas, trascendiendo los antiguos moldes una y otra vez. El auténtico maestro es también un aprendiz, y es transformado por la relación de liderazgo que ejerce.

Un maestro *cerrado*, es decir, autocrático, no puede ser un auténtico líder, porque no está abierto a la acción de sus seguidores, limitándose a detentar el poder y quizás a atiborrar de información a sus estudiantes. Estos, como aprendices, se ven privados de participar. Los alumnos, como los ciudadanos de una dictadura, no disponen de la posibilidad de hacer llegar sus necesidades o expectativas a quien se supone que debe facilitarles su crecimiento.

El líder democrático es un maestro *abierto*, que establece con sus alumnos una relación de resonancia, Acta Académica

capaz de sentir sus necesidades, conflictos, esperanzas y miedos inconfesados. Este tipo de maestro respeta siempre la autonomía del aprendiz, empleando más tiempo en tratar de ayudarlo a formular y resolver sus *preguntas* más urgentes, que en exigirle respuestas "correctas".

El sentido de la oportunidad y la comunicación no verbal son cruciales en el líder pedagógico. El maestro debe sentir si el alumno está dispuesto a aprender, si tiene confianza en él o se siente perdido. "Lee" sus expectativas, cuestionándolo y guiándolo. Le deja tiempo para asimilar -para retirarse si es necesario- cuando el avance resulta demasiado escabroso. El verdadero maestro no impone el aprendizaje, ayuda al alumno a descubrirlo en su interior. El maestro abierto ayuda a sus discípulos a descubrir pautas y conexiones entre las cosas, fomenta su apertura hacia nuevas posibilidades, por extrañas que parezcan, y actúa como partero intelectual de sus ideas. Esto se revela en la etimología del término "educación" (*educere*, "sacar de sí"), como el acto de hacer brotar desde el interior del educando el conocimiento. Como el método "mayéutico" de Sócrates con que, a base de preguntas y respuestas, un guía orienta al interlocutor para que "dé a luz" el conocimiento, para que lo descubra por sí mismo en su interior⁶. Por consiguiente, el auténtico maestro-líder es un timonel, un catalizador, un facilitador -un agente del aprendizaje-, pero no su causa primera. El énfasis de la enseñanza esta puesto en suscitar la pregunta, la paradoja y la ambigüedad, y no en dar respuestas petrificadas. En la mayoría de las ocasiones la educación primaria y secundaria no incentiva la curiosidad y la habilidad para formular preguntas, más bien premia la disposición a producir "respuestas correctas", en lugar de considerar diversas aristas y posibilidades para enfrentar un mismo problema. Para obtener éxito en la solución de problemas es necesario replantear las preguntas desde diversos ángulos.

Para que alguien se convierta en un auténtico líder educativo debe sintonizarse cada vez mejor con los alumnos, con lo cual ellos aprenden con mayor hondura y rapidez. Resulta evidente que, para que un maestro pueda llegar a ese grado de sintonización, es preciso que tenga una sana estima de sí mismo, que no tenga un ego

6. Platón, *Teeteto* 150c-d.

inflado, ni tampoco este ávido de necesidades, y que cuente con una escasa propensión de ponerse a la defensiva. El auténtico líder docente debe estar muy dispuesto a reconocer sus equivocaciones y a permitir que sus alumnos tengan otra realidad distinta a la suya. Animar al aprendiz para que escuche su propia voz interior, es fomentar el que adquiera sus propios puntos de vista. La sumisión a la autoridad externa es siempre provisional y transitoria.

El genuino líder pedagógico es el que amplía o rectifica el más profundo ser que tienen de sí mismos los estudiantes, despertándoles a su verdadero potencial, les abre los ojos, y les hace conscientes de las opciones culturales que se les ofrecen. El liderazgo educativo se consolida cuando el docente es capaz de mostrar que el riesgo de aprender también lleva a la alegría, como cuando se produce la sensación de bienestar una vez que se ha llegado al otro lado, después de haber cruzado las aguas turbulentas. Todo aquel que nos enseña el camino de nuestra liberación, lo consideraremos, sin duda, como un auténtico líder. Al final, aprendemos en profundidad que la otra cara del miedo es la libertad y que debemos responsabilizarnos del viaje. Por muchos obstáculos con los que tropecemos durante el camino, nuestra vida toma un curso diferente. La educación es un proceso de transformación personal que va de la oscuridad a la luz, del estar perdido a la orientación, del fraccionamiento a la unidad, del miedo a la trascendencia. Como la Caverna de Platón, el prisionero pierde los grilletes de su cuello y tobillos que antes lo ataban en dirección a las sombras, a las cuales estaba acostumbrado. Sin embargo, al principio sus ojos se ofuscan y resienten cada nuevo resplandor procedente del mundo exterior. No cesa en su esfuerzo, a pesar de que los demás prisioneros pueden considerar que está loco. Al final descubre un mundo más real, por el hecho de haberse atrevido a saber y expandir su conciencia⁷.

No cabe duda de que actitudes como el miedo y la seguridad, el riesgo y la confianza, se aprenden desde nuestros primeros educadores: nuestros padres. Los padres son los primeros líderes y modelos con los que aprendimos a avanzar o a retroceder. Ellos nos inculcaron expectativas, reglas, miedos y ansiedades. Si no somos capaces de hacernos conscientes de nuestros

vínculos con los padres, es probable que acabemos pasando sus miedos y los nuestros a nuestros propios hijos. Esa es la herencia de malestares legados de generación en generación: miedo a perder, a caer, a ser abandonado, a ser querido, a no ser lo suficientemente digno. También cuando un docente ha tenido padres autocráticos, probablemente reprima y castigue a sus estudiantes, como forma de mantener el eslabón de la cadena. Estas repercusiones pueden incluso generar un "miedo al éxito", que se suele dar cuando alguien conserva un hondo miedo a sus padres, comunicado al hijo, de que este no sea capaz de llevar a buen término las tareas que tiene entre manos. El niño percibe que estas tareas son importantes para sus padres, pero que estos dudan de que él pueda realizarlas solo, sin ninguna ayuda. Cuando crezca, este individuo puede establecer como pauta de conducta, el sabotear sus propios éxitos, y quizás justo antes de lograrlos.

Los padres y maestros líderes deben buscar que sus hijos y discípulos los lleguen a superar, incluso sobrepasando sus propias ambiciones, e inclusive, que lleguen a ser *diferentes*. Un proverbio hebreo dice: "No limites a tus hijos a que aprendan lo mismo que tú, pues ellos han nacido en otros tiempos". Si, como padres y educadores, nos da miedo el riesgo y lo no conocido, vamos a prevenir a nuestros hijos y alumnos frente a todo intento de atacar al sistema y a los viejos paradigmas. No les reconocemos su derecho a un mundo diferente. En nombre de la "adaptación" y aceptación del *statu quo* se corre el peligro de ahogarles sus sentimientos de rebeldía e iniciativa. En nombre del "orden" se pretende inhibir toda intensidad y desequilibrio que suscite una transformación. Cuando los padres y educadores muestran confianza en la capacidad de sus hijos y alumnos para aprender, cuando les incitan a ser independientes, y combaten sus miedos con humor y honestidad, pueden romper los viejos esquemas mentales heredados.

La transformación de los docentes no debe verse como un asunto de meras reformas procedentes de las altas esferas ministeriales. Puede darse el caso de reformas prometedoras, pero que han fracasado al existir demasiados profesores que no están de acuerdo con sus principios básicos, o simplemente porque no los entienden. En Costa Rica han existido propuestas educativas interesantes, cuyo modelo no ha sido

7. Platón, República 514a y ss.

comprendido por el propio "educador". ¿Cómo se puede estudiar la física, las matemáticas o la literatura con una mente plagada de esquemas anticuados?

La educación no puede reformarse a base de decretos, como una sociedad no puede sanear sus índices delictivos a base de cambios en sus leyes. Los maestros solo pueden beneficiarse con las nuevas ideas si las comprenden desde adentro. Pero uno de los grandes inconvenientes del ser costarricense es su resistencia al cambio, y quizás solo a esperar que las transformaciones vengan de otras civilizaciones, aplastando toda tentativa de innovación propia. Se prefiere convertir la educación en una larga carrera de obstáculos, con trabajos aburridos y desanimando a cualquier pupilo creativo. Hay incluso docentes tan mediocres que repiten invariablemente el mismo programa durante casi tres décadas. Los profesores creativos se enrolan, a veces, en programas experimentales, que suelen encontrar problemas burocráticos. En la profesión más decisiva para la transformación humana de la sociedad, hemos privilegiado escasamente el talento y la sensibilidad.

En conjunto, los docentes están más acostumbrados a hablar que a escuchar. En innumerables ocasiones el profesor no reconoce los rostros de tedio, pesadumbre o insatisfacción de sus estudiantes. Estos suelen tener mayor sensibilidad para percibir el lenguaje no verbal - miradas del profesor, actitudes de desaprobación o rechazo, preferencias particulares y arbitrarias por algunos estudiantes- y en medio de ello deben aprender que hacer para sobrevivir dentro del sistema.

Naturalmente si existen docentes con un influjo decisivo en la vida de sus alumnos, incluso prescindiendo del origen socioeconómico. Esos son los auténticos líderes educativos, que inculcan la importancia de la educación, que dedican tiempo extra a los que tienen mayor dificultad en aprender, que comparten su comida con los alumnos que han olvidado la suya o que carecen de los medios para adquirirla, y que siempre los recuerdan por sus nombres a pesar del paso de los años. Se trata del docente que enseña, simple y llanamente, *con mucho cariño*. El maestro debe tener vocación, que no es solo ejercer un conjunto de habilidades innatas, sino también cumplir con un *llamado* interior de servicio a los demás. En ello radica su misión y sentido de la vida en el mundo.

Acta Académica

La pobre calidad de la enseñanza actual no se debe tanto a la ineptitud de los docentes, sino sobre todo a sus conflictos inconscientes, motivaciones y necesidades no satisfechas. La violencia, el sarcasmo, el autoritarismo, la permisividad, las bajas expectativas sobre el rendimiento de los alumnos, contribuyen al fracaso de la educación. Factores externos como los presupuestos, la infraestructura educativa y las técnicas didácticas tienen una importancia secundaria.

Un liderazgo educativo consiste en la empresa de ayudar a los docentes a reconocer sus más profundos sentimientos y motivaciones, para que miren en su interior en busca de su propia auto-conciencia. Ello hace surgir un profesor *idealista*, que con amor y preparación hace que el proceso educativo se convierta en una actividad dinámica, expresiva y transformante. Es imposible construir un mundo más humano y amoroso, a menos que uno mismo haya conseguido previamente convertirse en alguien sumamente humano y amoroso. De la misma manera, la educación puede transformar la cultura, pero solo en la medida en que se hayan transformado sus educadores. La educación no puede cambiar si los docentes no cambian. Por ello surge la necesidad de líderes capaces de concienciar a los profesores de la conducta y las actitudes, frente a sí mismos y frente a sus alumnos, que observan cuando están en clases. Ya sea que se utilice la autoobservación, la grabación fílmica o la evaluación de los estudiantes, se pueden detectar actitudes positivas y negativas.

Los líderes-docentes son aquellos que producen un mayor grado de aprendizaje porque son espontáneos, creativos, amistosos, que cuidan su forma física, que tienen alta estimación de sí mismos, que viven su trabajo como algo liberador y no controlador para el estudiante que tiene dificultades. Su liderazgo se realiza porque se interesan más por el proceso del aprendizaje que por alcanzar unas metas determinadas que se cifran en un examen. Son quienes admiten sus propios fallos, fomentan la criticidad en sus alumnos, hablan de sentimientos, son soñadores, fomentan la colaboración, y se muestran disponibles por encima de lo que exige el deber.

El nuevo concepto de liderazgo educativo implica el aprendizaje con *todo* el cerebro. Aunque los hemisferios cerebrales tienen una estructura simétrica, con dos lóbulos que emergen desde el tronco cerebral y con

zonas sensoriales y motoras en ambos, ciertas funciones intelectuales son desempeñadas por un único hemisferio. Las investigaciones científicas demuestran que el hemisferio izquierdo se ocupa del lenguaje y de las operaciones lógicas, de los números y figuras trazadas en superficies planas, y la mano derecha, mientras que el derecho se ocupa de las habilidades artísticas, emotivas, intuitivas, espaciales, figuras tridimensionales y la mano izquierda. El problema radica en que la educación tradicional educa primordialmente el lado izquierdo del cerebro. Resulta interesante observar que esta parte, al controlar la mano derecha, la hemos -consciente o inconscientemente- denominado como la "diestra". En cambio, la infravaloración del aprendizaje del lado derecho del cerebro, ha llevado a que a la mano izquierda se la llame "siniestra". Es más, la fragmentación y compartimentación de la educación es un reflejo de la no educación de la totalidad del cerebro o de la mínima integración de los dos hemisferios corticales. Por eso un auténtico líder educativo ayuda a sus aprendices, viejos o jóvenes, a ser capaces de creación, de conexión, de unificación, y de trascendencia.

Un verdadero liderazgo educativo primero detectaría como la educación formal es antagónica a los nuevos descubrimientos sobre el funcionamiento cerebral. Este diagnóstico revelaría la obsolescencia de nuestro sistema educativo obsesionado con la "lógica" y lo "verbal", sin que exista un puente con los conocimientos humanísticos y artísticos ("asignaturas menores"). Por eso el nuevo paradigma educativo debe apoyarse en los descubrimientos, el nexo y el desarrollo de los dos hemisferios cerebrales. El vínculo entre lo científico y lo analítico con relación a lo artístico e intuitivo, es el que debe promover un verdadero líder de la educación del siglo XXI.

En la educación tradicional poco o casi nada se ha fomentado la "intuición". Esta puede definirse como una captación rápida de la verdad sin que medie atención o razonamiento consciente, o como un conocimiento brotado del interior que percibe una totalidad. El término procede del latín *intuere*, "mirar adentro". El problema radica en que nuestros centros educativos, al concentrarse en promover mentes lineales y analíticas, no hagan caso de esa forma instantánea de sentir. Los grandes genios de la humanidad, ya sean filósofos,

científicos o artistas, son los que han sabido escuchar y cristalizar sus intuiciones. Sin embargo, los procesos intuitivos proceden de la mitad muda del cerebro, el hemisferio derecho, que es incapaz de verbalizar lo que capta; de este emanan símbolos, imágenes y metáforas que necesitan ser reconocidos y reformulados por el hemisferio izquierdo. El inmenso saber adormecido del hemisferio derecho, re-quiérese ser estructurado y organizado por el hemisferio izquierdo. Este por sí solo es incapaz de generar nuevas ideas o de crear. Concebir el contexto, la totalidad, percibir relaciones, reconocer rostros, mediatizar la nueva información, apreciar tonalidades, armonías y simetrías existentes, es propio del hemisferio derecho, y sin este potencial intuitivo todavía estaríamos en las cavernas. Pero muchas veces, el yo "lógico-verbal" desconfía del yo "intuitivo" o, simplemente, no quiere escucharlo. Un verdadero liderazgo educativo consistiría en armonizarlos, en hacerle entender al yo "analítico" que debe perderle el miedo a ese manantial intuitivo o yo "holístico", que es mucho más listo que él, pero que lo necesita para poder ser traducido. El hemisferio izquierdo muchas veces se comporta como un individuo aparte, competitivo, que inhibe a su contraparte. Para ello hay que reeducarlo y esa es la gran labor del nuevo paradigma educativo.

Nunca antes se ha propuesto una cultura que fomente en la generalidad de su población la capacidad de conocer con la totalidad de su cerebro. En este sentido, la visión y las metas del líder tienen que ser grandes al no subestimar la capacidad del cerebro humano. La interconexión de los dos hemisferios cerebrales y sus aplicaciones pedagógicas es un terreno increíblemente fecundo, que re-quiérese ser explorado por el liderazgo de la nueva educación. Ello requiere demoler el sistema educativo imperante, basado solo en los procesos lineales del hemisferio izquierdo. Se trata de denunciar los programas característicos de una escolaridad que produce una ceguera perceptiva. Si queremos emplear nuestra capacidad de forma total, debemos empezar por reconocer el poder de la intuición.

La dislexia, que parece ir asociada a un predominio del hemisferio cerebral derecho, resulta frecuentemente perjudicada por el sistema educativo, por su insistencia en el lenguaje y las matemáticas abstractas. Los que padecen de este "problema", más bien podrían estar excepcionalmente dotados, al contar con una gran

capacidad de percepción holística. Normalmente sobresalen en el campo artístico y en capacidad de pensamiento creativo. Sin embargo, su contribución potencial a la sociedad queda a menudo disminuida, ya que su autoestima queda minada por el sistema en los primeros años de escuela.

Los padres y docentes observadores saben que cada cual tiene su propia forma de aprender. En unos domina el hemisferio izquierdo, en otros el derecho, y en otros no hay dominancia de ninguno. No existe un solo tipo de inteligencia, sino que existen "inteligencias múltiples": unos aprenden mejor a base de escuchar, otros a base de ver, tocar o moverse. Hay quienes recuerdan fácilmente los números de teléfono, fechas y fórmulas matemáticas; otros recuerdan con mayor facilidad rostros, colores y sentimientos. Algunos aprenden mejor en grupo, otros de manera solitaria. Unos rinden más por las mañanas, otros por las tardes, y otros son más productivos durante las noches. Unos aprenden mejor leyendo y otros escribiendo. No existe ningún único método educativo capaz de extraer lo mejor de toda la diversidad de cerebros existentes. Por desgracia, las escuelas han venido calibrando a una variedad de individuos con arreglo a un único programa. Han favorecido ciertas aptitudes, condicionándolas y recompensándolas en exceso, dejando de lado otras y convenciendo a estudiantes de su propia incapacidad.

Conclusión

En esta investigación hemos podido estructurar un modelo de liderazgo educativo. Para ello realizamos una radiografía de la educación costarricense diagnosticando su crisis paido-burocrática, la cual constituye una situación desde la cual se puede consolidar una nueva forma de liderazgo. Comprobamos que el liderazgo democrático es el más idóneo dentro de un contexto pedagógico y de ninguna manera el autocrático y el permisivo. Hoy más que nunca existe la necesidad de asumir un liderazgo capaz de trascender la educación. La cultura actual se ha avellanado y estrechado a raíz de un materialismo grosero, y de la compartimentación de cuerpo y mente, de hemisferio derecho y hemisferio izquierdo, de asignaturas y ultra-especializaciones. Por eso hay que buscar la interdisciplinariedad, las relaciones existentes entre las diversas disciplinas y la conexión y síntesis de unas cosas junto a otras.

El nuevo paradigma integral educativo, que se ha planteado en páginas anteriores, al abarcar muchas más cosas que el antiguo, nos hace interpretar que los programas de este quedan a menudo por debajo de sus objetivos. Sin embargo, algunas de las propuestas experiencias pedagógicas aquí señaladas, no han sido todavía plenamente contrastadas. Tratar de humanizar los centros educativos, de transformar a los docentes para que eduquen todo el cerebro, no es empresa fácil. Sin embargo, si queremos mejorar como sociedad hay que perder el miedo y afrontar el riesgo.

El miedo puede impedirnos toda innovación, todo riesgo, toda creación. Con ello nos forjaríamos el espejismo de estar siempre a salvo. Esto más bien acentúa la frustración y falta de sincronía con respecto a un mundo cambiante. Se requiere, por tanto, de un liderazgo que haga despertar una multitud de fantasías, de sueños, de imágenes de mañanas posibles, de santuarios para la imaginación, por encima del frío y práctico "realismo" -tener los pies sobre la tierra-. Un sistema educativo basado en "dar las respuestas correctas" es psicológicamente insano. Ello promueve el conformismo de conducta o de criterio, y ahoga las innovaciones. Debemos darnos cuenta de que necesitamos educar para una libertad por encima de todas las limitaciones. La capacidad para hacer cambiar de perspectiva constituye la estrategia fundamental del liderazgo educativo. Resulta preciso incentivar un liderazgo participativo dentro de una nueva comunidad educativa en la que profesores, padres y alumnos, unidos decidan los temas y los objetivos, y designen a los nuevos componentes del equipo. En que los estudiantes llamen a los profesores por sus nombres y los consideren más como amigos que como figuras autoritarias. Que exista flexibilidad en cuanto a los grupos según las edades, y que no se ajusten de acuerdo con la rígida estructura gradual de la educación tradicional. Si se trata de confeccionar un programa con base en el nuevo paradigma educativo planteado, obviamente tendría un carácter innovador que incluiría suficientes elementos para que los alumnos se responsabilicen y preparen, al ser herramientas fundamentales con las que puedan enfrentar el mundo al salir del colegio. El nuevo paradigma educativo buscaría desprenderse del anquilosamiento burocrático y presupuestario que cercena la energía de los profesores. El nuevo currículo no discriminaría una diversidad de temas y materias, ya

sea por su dificultad o por ser consideradas en el momento como pseudocientíficas. Hemos de concluir que los educadores deben arreglárselas para integrar muchas asignaturas académicas con actividades propias del hemisferio derecho del cerebro (música, gimnasia, arte, estimulación sensorial, yoga, meditación, ecología, crítica de cine y televisión). Por ejemplo, si se trata de Estudios Sociales, incorporar representaciones teatrales de acontecimientos históricos que les permitan a los alumnos seguir con interés y emotividad las implicaciones del tema. El liderazgo educativo supone romper con el esquema de las verdades "petrificadas". Para ello se pondría a los estudiantes en situación de tener que enfrentarse con paradojas, con posiciones filosóficas antagónicas y con las repercusiones que se derivan de sus propias creencias y comportamientos. Deben tener claro que siempre existe una gama de posibilidades. Se les debe permitir innovar, inventar, cuestionar, valorar, sonar, repensar e imaginar. Que comprendan, en fin, que la educación es una tarea para toda la vida. Los profesores-líderes, dentro de este paradigma educativo, tienden a que sus estudiantes se esfuercen por perfeccionarse integralmente, refuerzan los lazos de empatía, promueven la independencia y la mutua ayuda. En lugar de liderar educandos "obedientes en exceso", son guías de una enseñanza que promueve toda forma de des-obediencia creativa. Estamos convencidos de que somos nosotros, los educadores, los que a través de nuestra vocación y con una nueva mentalidad, podemos cambiar la sociedad, y no así las instituciones ministeriales. Los cambios significativos de un liderazgo transformador pueden operarse a nivel personal y de pequeños grupos. Asumiendo con dedicación y disciplina este compromiso, a la postre podemos resultar transformados. El mejor modo de propagar las ideas de cambio es viviéndolas. Antes de iniciar un nuevo cambio de paradigma y abandonar los hábitos que han impedido nuestro crecimiento, resultan oportunas las palabras de Joseph Campbell: Tenemos que estar dispuestos a olvidarnos de la vida que hemos planeado, para poder tener la vida que nos espera. Debemos despojarnos de nuestra vieja piel para poder tener una nueva.

BIBLIOGRAFÍA

Aristóteles, *Metafísica*. Trad. Valentín García Yebra. Madrid: Editorial Gredos, 1990.

Browne, C. G., y Cohn, Thomas (compiladores), *El Estudio del Liderazgo*. Buenos Aires: Piados, 1958.

Cartwright, Dorwin, y Zander, Alvin, *Dinámica de grupos. Investigación y teoría*. Trad. Federico Patán. México: Editorial Trillas, 1976.

Doman, Glenn, y Doman, Janet, *Como multiplicar la inteligencia de su bebe*. Trad. Alejandro Pareja. Madrid: Editorial EDAF, 1999.

Donnithorne, Larry, *Cómo ser un buen líder. Las estrategias de la Academia Militar de West Point aplicadas a la empresa moderna*. Trad. J. A. Bravo. Barcelona: Ediciones Martínez Roca, 1994.

Engel, Peter, y Riedmann, Wolfgang, *Casos sobre motivación y dirección de personal*. Bilbao: Ediciones Deusto, 1989.

García Hoz, Víctor, *Educación personalizada*. Bogotá: Grupo Editor Quinto Centenario, 1986.

Kuhn, Thomas, *La estructura de las revoluciones científicas*. México: Fondo de Cultura Económica, 1982.

McQuaig, Jack, *Cómo motivar a la gente*. Trad. Carlos Villegas. México: Editorial Diana, 1985.

Meares, Ainslie, *Los poderes ocultos del liderazgo*. Barcelona: Ediciones Deusto, 1990.

Olmsted, M. S., *El pequeño grupo*. Buenos Aires: Editorial Paidós, 1966.

Piaget, Jean, *Psicología y pedagogía*. Barcelona: Editorial Ariel, 1973.

Platón, *Republica*. Trad. José Manuel Pabón y Manuel Fernández-Galiano. Madrid: Alianza Editorial, 1993.

Platón, *Teeteto*. Trad. Manuel Balasch. Barcelona: Anthropos Editorial del Hombre, 1990.

Stephen, Covey, *El liderazgo centrado en principios*. Trad. Orestes Pantelides. Barcelona: Editorial Piados, 1991.