

LIDERAZGO, EDUCACION Y DEMOCRACIA*

*Robert O. Slater***

¿Cuál debe ser la meta del liderazgo en educación en nuestros días y qué es lo que queremos de nuestros líderes en el campo de la educación?

La tarea del liderazgo en nuestro tiempo es una tarea difícil. La meta de todo liderazgo, consiste en dar unidad y coherencia al esfuerzo de grupo y a la acción colectiva. Sin embargo las fuerzas dominantes en nuestro tiempo actúan contra la unidad y coherencia en la vida: las sociedades modernas y la modernidad se caracterizan por la especialización y la fragmentación, tienden a disgregar, no a unificar. La diferenciación, no la integración, es la tendencia dominante en la actualidad. Así, el ejercicio del liderazgo, del buen liderazgo que es siempre una fuerza integradora en el mundo, es especialmente difícil en nuestro tiempo. El liderazgo en la actualidad, debe tratar de equilibrar las fuerzas de oposición presentes en nuestras sociedades modernas.

* Conferencia ofrecida en la Facultad de Educación de la PUCP (Traducción: Nelly Philipps).

** Texas A&M University.

Toda sociedad, por ejemplo, se encuentra dividida entre las fuerzas del caos y las del orden. La sociedad se mueve siempre entre el conflicto y el consenso. Si tiene demasiado consenso, no puede cambiar y crecer. No puede desarrollarse y convertirse en una sociedad más justa. Todo ello lleva al descontento, al conflicto y a la auto-destrucción. Toda sociedad debe encontrar un equilibrio entre demasiado orden y el poco orden. Encontrar este equilibrio, un buen equilibrio entre estos dos extremos (así como otros extremos) es responsabilidad del liderazgo.

Pero el equilibrio entre caos y orden, conflicto y consenso, en una sociedad siempre depende de otros equilibrios. Una sociedad es un sistema de equilibrios y el liderazgo tiene que lograr no sólo un equilibrio sino muchos.

Uno de los equilibrios más importantes que el liderazgo tiene que encontrar es el equilibrio entre autonomía y control. Toda sociedad debe encontrar un equilibrio entre libertad individual y libertad de expresión por un lado y control social por el otro. Pero desde luego, no todas las sociedades encuentran el mismo punto de equilibrio.

Las sociedades autoritarias se inclinan hacia el lado del control. Las democracias hacia el lado de la autonomía. Los dos tipos de sociedades quieren y necesitan orden pero cada una lo logra de manera distinta. Las sociedades autoritarias logran el orden a través de medios de control externo —una enorme fuerza policial, infiltrada en todas partes, censura, vigilancia de ciudadanos y otros. Las democracias, en cambio, logran el orden mediante el control interno. Dependen de los individuos para lograr el orden social. Tienen que confiar en la voluntad individual para lograr el orden social. Cuanto más dependa de medios de control externo, menos democrática será una sociedad. Las democracias necesitan gente que pueda controlarse a sí misma. Requieren gente que sea autónoma.

Creo que las sociedades que consideran que el desarrollo económico es un objetivo importante, como es el caso del Perú y de los Estados Unidos, no tienen otra opción que la de resolver el equilibrio autonomía-control por el lado de la autonomía. Sólo así, podrán propiciar la innovación, la creatividad y el espíritu de empresa, tan esencial para el desarrollo.

Pero cuando el liderazgo decide inclinar el equilibrio autonomía-control hacia el lado de la autonomía, decide al mismo tiempo inclinar el equilibrio caos-orden hacia el lado del caos. Porque una cultura que fomenta la libertad individual y la auto-expresión corre siempre el riesgo de que los individuos vayan demasiado lejos. La gente tiene que aprender a ser libre y ninguna educación, por buena que sea, llega a ser perfectamente eficiente. Tal vez Rousseau tiene razón y todos nacemos libres. Pero no nacemos dentro de un vacío social y debemos aprender a usar nuestra libertad. Debemos aprender, por ejemplo a equilibrar derechos con responsabilidades, deseo y deber. La autonomía no es automática.

Es por esto que las sociedades que quieren ser libres dependen tanto de su sistema educativo. Si quieren ser naciones autónomas, necesitan gente con los sentimientos, los gustos y el hábito de la autonomía. Por ello, se necesita una educación para la autonomía.

Es justamente esta clase de educación, la que necesitamos, pero que, lamento decir, aún falta, en los Estados Unidos. Hemos enseñado a nuestros jóvenes a ser libres, pero no les hemos enseñado a ser responsables; a equilibrar sus derechos con sus deberes. Como resultado, encontramos que nuestra sociedad es cada vez más caótica. Tenemos, por ejemplo, el índice más alto de criminalidad entre las naciones del grupo de los 7. Estamos viendo una brecha sin precedente entre ricos y pobres. El año pasado, el 1% de la población de los Estados Unidos poseía el 40% de la riqueza del país. Para nosotros, con nuestra historia y nuestros ideales, esto es un desequilibrio grave que afecta el equilibrio entre conflicto y consenso en nuestra sociedad.

Así, el punto donde una sociedad encuentra el equilibrio entre caos y orden depende de donde encuentra otros equilibrios, tales como el equilibrio entre autonomía y control. Y el efecto de este equilibrio, a su vez, depende de los equilibrios que se encuentran dentro de los diferentes sectores de la sociedad, tales como la educación.

Los equilibrios que el sistema educativo y sus instituciones pueden y deben lograr son muchos y sólo mencionaré algunos. Hay, por ejemplo, importantes equilibrios que tienen que ver con el curriculum. Con esto me refiero al equilibrio entre los intereses del estudiante y los de la sociedad.

Todo estudiante va a la escuela porque quiere saber ciertas cosas. Toda escuela quiere que sus estudiantes aprendan ciertas cosas. A menudo, el interés del estudiante y el de la escuela difieren. Debe encontrarse un equilibrio entre el deseo del estudiante y la necesidad social. ¿Por qué?

Se debe encontrar un equilibrio simplemente porque toda educación real, toda educación que es auténtica y no simplemente una ostentación frívola, toda educación que es formación para la vida, se basa en una necesidad sentida.

A veces nos despertamos a media noche, tal vez por haber comido o bebido demasiado. Medio dormidos, nos dirigimos al botiquín. Buscamos entre los frascos. Estamos cansados y quizás nos hemos olvidado de los anteojos. Examinamos minuciosamente cada frasco y miramos muy de cerca las etiquetas. Tenemos la necesidad de saber qué hay en ellos ¡Sentimos la necesidad!. Esto es lo que llamo yo “necesidad sentida”. El mejor aprendizaje, el más eficiente, se basa siempre en esta “necesidad sentida”.

El arte de enseñar radica en la habilidad del maestro de integrar, de equilibrar, de relacionar aquello que sentimos la necesidad de saber con lo que debemos saber.

La mayoría de nosotros, hemos tenido tal vez, uno o dos maestros excelentes. ¿Por qué fueron excelentes? Fueron excelentes maestros porque nos enseñaron como lograr un equilibrio importante en nuestra vida. Nos enseñaron a querer aprender lo que debíamos aprender. Ellos no sólo fueron maestros, también fueron líderes para nosotros.

Así, partiendo de nuestra propia experiencia podemos llegar a una verdad sobre la educación que es a la vez una verdad sobre el liderazgo: un buen maestro es a la vez un líder y un líder es un buen maestro. Buena enseñanza y buen liderazgo tienen algo en común: nos ayudan a encontrar el equilibrio en la vida.

Entonces, una tarea prioritaria del liderazgo en el campo educativo y de sus líderes es hacer que nuestra educación sea auténtica.

¿Cómo podrán lograrlo?

Los métodos a emplearse serán necesariamente distintos según el nivel de educación. A nivel universitario, para brindar una educación auténtica, nuestros líderes deberían reorganizar el primero o los dos primeros años del currículum con el fin de dar a los jóvenes una educación liberal.

La meta principal de los primeros años de educación universitaria debe ser, presentar a los jóvenes las preocupaciones permanentes de la humanidad, las cuales no dependen del tiempo ni el lugar. Son aquellas preocupaciones que confrontan todos los hombres en todos los tiempos y en todos los lugares. Esta educación liberal no debe organizarse en torno a las disciplinas sino en torno a las preguntas más importantes.

Para los jóvenes, las preguntas más importantes tiene que ver con ellos mismos: ¿Quién soy? ¿Cuál es mi propósito en la vida?

Estas son preguntas basadas en su “necesidad sentida”. Y la primera tarea de una educación liberal debe ser enseñarles que no pueden responder a la pregunta sobre sí mismos sin antes plantearse una pregunta mas general: ¿Qué es el hombre?, puesto que lo que son y su potencial se define por nuestro concepto del hombre y su potencial. Así una educación liberal debe esforzarse por dar a los jóvenes una visión de lo que es el hombre, no en cuanto a sus inclinaciones más bajas –de las cuales la vida les dará suficientes ejemplos– sino en sus más altas aspiraciones.

El propósito de una educación liberal en nuestra época de escepticismo, de incertidumbre crónica es dar respuestas alternativas a la pregunta “qué es el hombre” y ayudar a nuestros jóvenes a ver las tensiones permanentes que la acompañan. Por ejemplo, la tensión entre ciencia y religión; entre uno mismo y el otro, tradición y cambio, entre razón y autoridad, inteligencia y carácter, público y privado, entre otras.

Una educación liberal debería enseñarles que, contrariamente a lo extenso del pensamiento contemporáneo, estas tensiones no han sido resueltas. Son preocupaciones permanentes y considerarlas con propiedad como base de la educación auténtica.

Así, un equilibrio apropiado en la educación superior es aquel que brinda una educación liberal. Acabo de sugerir que para que una educación sea eficiente y eficaz, ésta tiene que ser auténtica, y, la educación auténtica depende del equilibrio entre los intereses del estudiante y los de la sociedad. Este equilibrio debe encontrarse en la educación liberal.

Pero hay otros equilibrios en la educación superior que también son importantes. En la educación superior hay un equilibrio entre la enseñanza y la investigación. Este es un buen ejemplo de cómo los desequilibrios aquí en el Perú son distintos de los nuestros en los Estados Unidos. Por ejemplo, allí se aprecia un desequilibrio hacia el lado de la investigación. Mientras, en el caso de Ustedes el desequilibrio parece inclinarse hacia el otro lado.

He oído decir a un distinguido peruano, que sólo los peruanos pueden resolver los problemas del Perú. Estoy completamente de acuerdo. Así como los problemas de los Estados Unidos solo los pueden resolver sus ciudadanos. Todo hombre conoce sus propias debilidades, y cada cultura sus propios desequilibrios.

Otro equilibrio importante en la educación superior está entre una política de admisión liberal y una conservadora. Inclinarse la balanza hacia el lado conservador significa restringir el número de personas que puedan acceder a una educación superior. Inclinarse hacia el lado liberal es incrementar la posibilidad de acceso a una educación superior.

Hay muchos argumentos a favor de cada una de estas posiciones. Pero creo que es importante destacar que el punto donde una sociedad establece este equilibrio depende de dónde establece otro equilibrio más general. Se trata del equilibrio entre tradición y cambio. Una sociedad que se preocupa por el cambio con desarrollo, es una sociedad que no puede darse el lujo de inclinar la balanza hacia el lado conservador. Una sociedad tal, no avanza por el esfuerzo de unos cuantos, sino solo por el trabajo de muchos. Una sociedad que quiere ante todo, tener crecimiento debe capacitar a su gente para el crecimiento. La gente crece mejor a través de la educación.

Este último punto me ha llevado de la consideración de los equilibrios en la educación superior, a los equilibrios en la sociedad

como un todo. Ahora quisiera terminar mis observaciones sobre el liderazgo refiriéndome al liderazgo político.

El punto de equilibrio que elige una sociedad es más visible en su política y su liderazgo político. El estilo de liderazgo político de una nación refleja su punto de equilibrio en el presente e influye en donde estará mañana.

Por ejemplo, el punto donde el líder máximo de una nación decide establecer el equilibrio entre autonomía y control, afecta al conjunto de relaciones políticas de un pueblo. De arriba abajo tanto en las ciudades como en el campo todas las relaciones políticas sentirán el impacto de este equilibrio. Pero más importante aún: determina el todo de todas las relaciones en la sociedad, pues como dijo Aristóteles: la política es la reina de las artes humanas porque regula todas las relaciones sociales. No sólo las relaciones de carácter político sino todas las relaciones en general, sentirán el impacto del equilibrio establecido al más alto nivel. Las relaciones entre maestros y alumnos, gerentes y empleados, padres e hijos, marido y mujer —todas las relaciones humanas en sociedad sienten el impacto del equilibrio establecido en la cumbre, y tienden a inclinarse hacia el lado del control o la autonomía según sea el caso.

Esta es la naturaleza del liderazgo. Siempre es tanto asunto de símbolo como de sustancia. A veces el símbolo es aún más importante que la sustancia.

El liderazgo tiene una dureza simbólica. Pero es simbólico no solo a los niveles más altos de la sociedad. También es simbólico a los niveles más bajos de ésta. Los equilibrios establecidos por el liderazgo de las instituciones en una sociedad, afectan las relaciones de toda la gente directamente asociada con esas instituciones.

También es el cierto que el liderazgo —este proceso de encontrar equilibrios y el efecto de este proceso sobre los otros— funciona tanto de abajo arriba como de arriba abajo. Los equilibrios establecidos para las relaciones humanas en una sociedad, se sienten también en la cumbre. Así, en una sociedad donde el equilibrio dominante en las relaciones entre las personas se incline hacia el control, será difícil de cambiar por parte del liderazgo en la cumbre.

Disraeli dijo una vez, “Soy su líder, por tanto, debo seguirlos” indicando su concepto de esta compleja reciprocidad que siempre existe entre líderes y seguidores. Se necesita coraje, por parte de los líderes para tratar de cambiar los equilibrios que el pueblo ha establecido para sí mismo.

Digo esto, desde luego, suponiendo que el pueblo tenga la posibilidad de establecer equilibrios para sí mismo. Podemos, por ejemplo, optar por conducir nuestras interacciones cotidianas de modo que favorezcan el control o la autonomía. Los maestros pueden enseñar, los administradores pueden administrar, los padres pueden criar, de manera que se desarrolle la autonomía o se refuerce el control. Esta alternativa está siempre limitada por el tono dado por el liderazgo en la cumbre, por la tradición y la costumbre. Un pueblo que no está acostumbrado a la libertad, encuentra difícil redefinir sus relaciones hacia el lado de la autonomía y vice versa. Pero pese a todas estas restricciones, el pueblo aún puede cambiar los antiguos equilibrios, si quiere. Lo que se requiere es primero, que la gente reconozca, se de cuenta de la necesidad de encontrar un nuevo equilibrio. Después, la determinación de lograr ese nuevo equilibrio en su propia vida. Cuanto más gente lo haga, cuanto más gente se esfuerce por lograr un nuevo equilibrio en su propia vida, logrará un cambio en el equilibrio en su sociedad como un todo. Cambiará su cultura.

El cambio social, entonces, solo ocurrirá cuando los miembros de una sociedad se comprometan en un proyecto de auto-análisis y auto-educación. El cambio social empieza cuando la gente comienza a reflexionar sobre su propia vida, cuando reconoce los desequilibrios que sufre y cuando empieza a corregir estos desequilibrios en las interacciones de la vida cotidiana con sus semejantes.

Por esto es que el liderazgo simbólico es tan importante. Da al pueblo la oportunidad de auto-analizarse y auto-educarse. Son señales de un nuevo equilibrio.

Por esta razón, yo creo que el reciente establecimiento de un nuevo Ministerio de la Mujer y Desarrollo Humano, creado por el Presidente Fujimori, es tan importante para el papel de la mujer en la sociedad peruana. Aparte de lo substancial, tiene un gran potencial simbólico. Ofrece a los peruanos de todos los estratos

sociales, la oportunidad de auto-análisis y auto-educación con respecto al papel de la mujer. Señala la posibilidad de un nuevo equilibrio de autonomía y control para la mujer. Da la posibilidad de una nueva voz para la mujer en la sociedad peruana. No sé como responderán los peruanos, ni siquiera si responderán al liderazgo de Fujimori al respecto. Pero la respuesta de la sociedad como un todo, recibirá la influencia de la respuesta de sus partes. Y una de las partes más importantes de esta sociedad son sus instituciones de educación superior.

Aquí también el liderazgo tiene un rol simbólico y si el pueblo decide aprovechar la oportunidad que le brinda el liderazgo en la cumbre, para ejercer el liderazgo dentro de su propia esfera, puede encontrar un nuevo equilibrio para la mujer.

Así, regreso a la pregunta inicial: ¿Qué es lo que queremos de nuestros líderes en el campo de la educación y qué esperamos de su liderazgo?.

Queremos lo siguiente:

- Que nos brinden una educación auténtica.
- Que nos den una educación que nos enseñe a ser libres.

Estas son las condiciones reales para el desarrollo que todos anhelamos.