

---

## Liderazgo profético y de servicio en el contexto educativo marista

---

“Los líderes que usan la coerción están interesados en sus propios objetivos y rara vez en los deseos y necesidades de sus seguidores”.

(Voces Maristas, cap. 7 - H. Vincent de Paul Kouassi)

H. Francis Rahmat

Educador, Director de Escuela, Comisión de Misión Marista de Asia  
Provincia de South Asia, Pakistán



**A**nimador en la Sargodha Catholic High School (SCHS) para chicos en Pakistán desde hace tres años. Desde el punto de vista administrativo, la misión marista en Pakistán está bajo la jurisdicción de la Provincia Marista de South Asia.

En el contexto del liderazgo educativo, el papel de los líderes, especialmente en la educación, es fundamental para el desarrollo y la prosperidad de las escuelas y de la sociedad en general. Sin embargo, la paradoja moderna es que, a pesar de la abundancia de información instantánea, tecnologías complejas, prácticas basadas en pruebas y una amplia gama de teorías de liderazgo, el mundo parece ser más turbulento, caótico, impredecible y fragmentado (Branson, 2009, p.157). En consecuencia, la educación en general se ve extremadamente influida por circunstancias en constante cambio a escala local e internacional (Fullan, 2016, p. 4). Clay (2010), afirma con razón que un liderazgo eficaz y ético que pueda potencialmente cumplir una visión compartida, servir a los demás e invertir en sus intereses es una necesidad desesperada de nuestro tiempo (p. 3). Este elemento de servicio, con una visión profética de un futuro mejor para los niños y la comunidad de padres es la clave del liderazgo contemporáneo, necesario en las instituciones educativas maristas de Pakistán y de otros lugares.

### **Liderazgo de servicio.**

Aunque los fundamentos filosóficos del liderazgo de servicio y profético existían hace miles de años, el concepto de liderazgo de servicio en su sentido evolucionado fue introducido por Greenleaf (1970). En el desafiante mundo actual, el liderazgo de servicio es un estilo de liderazgo

prometedor (Aboramadan et al., 2022, p. 124) porque, en todo tipo de organizaciones privadas, rinde por encima de las convenciones (Clay, 2010, p. 7). Clay (2010) sigue definiéndolo como un estilo único de ideología de liderazgo que fluye a contracorriente del interés propio arraigado en el comportamiento humano (p. 2). Del mismo modo, Aboramadan et al., (2022) afirman que el liderazgo de servicio se basa en el fundamento de no dirigir sino servir (p. 110).

El concepto de servicio en relación con la interacción líder-seguidor en las instituciones educativas es amplio y complejo (Duren, 2017, p. 235), y limitarlo solo a los actos cotidianos de servicio puede ser fatal. La investigación empírica revela que los líderes servidores se comprometen a mantenerse orientados por valores (Crowther, 2018, p.26), a brindar oportunidades para que los seguidores profundicen sus conocimientos y construyan nuevas habilidades, además de ayudarlos a cumplir sus metas personales y profesionales, a través de sus capacidades y talentos intelectuales (Zhou et al., 2022, p. 2). Por lo tanto, al proporcionar oportunidades para que los profesores asistan a talleres de formación sobre enseñanza y aprendizaje, creativos e innovadores, así como sobre comportamientos relacionados con el trabajo, un líder servidor y profético no solo puede tener un impacto positivo en los seguidores, y sacar lo mejor de ellos, sino que también puede contribuir positivamente al crecimiento de la organización (Aboramadan, 2022; Brutus & Vanhove, 2017).

### **Liderazgo Marista Servicial y Profético.**

La conciencia de sí mismo (Spears, 2010, p. 27) y la conciencia de la historia sagrada de la organización, la dinámica y los desafíos de las realidades actuales, la visión para el futuro y, lo que es más importante, la conciencia de respeto por los recursos humanos es lo que sustenta el liderazgo de servicio y profético en una institución marista. Según Ingram (2016), el liderazgo de servicio





identifica la conciencia como un mecanismo central para liderar a otros (p. 24). Además, una mejor comprensión del liderazgo de servicio y un conocimiento más profundo de las personas que uno está llamado a liderar pueden servir como el primer paso hacia una práctica auténtica del liderazgo de servicio (Ingram, 2016, p. 25). En el contexto del aspecto marista del liderazgo de servicio y profético, ganarse el corazón de los seguidores es un requisito previo para obtener su apoyo genuino (Clay, 2010, p. 3), su confianza y su respeto. Kouassi (2022) cree que los líderes servidores maristas deben, a ejemplo de Cristo, ser persuasores amables entre los seguidores, manifestando desinterés al persuadir, por fuerte que sea la resistencia (p. 127). La conciencia, la comprensión y el respeto por la dignidad humana, junto con una incitación constante, pero suave, hacen del líder educativo marista un servidor y un profeta.

La humildad genuina es otro aspecto del liderazgo marista de servicio y profético en el sector educativo. Según Blanchard (2007), los líderes servidores son “personas humildes que no piensan menos en sí mismas, simplemente piensan menos en sí mismas” (p. 263). En otras palabras, están centrados en las personas y no en sí mismos. Esto implica un liderazgo de servicio y profético en un sistema escolar, ya que un enfoque centrado en las personas mejora los recursos personales, las oportunidades laborales y el compromiso laboral de todo el personal (Aboramadan, 2022, p. 122). Al proporcionar un entorno favorable, para que el personal y los alumnos den lo mejor de sí mismos, un líder escolar genuinamente humilde desarrolla la confianza mutua y mejora significativamente el compromiso laboral (Zhou et al., 2022, p. 5) particularmente los resultados académicos, las condiciones financieras y la responsabilidad de toda la escuela. Además, un líder escolar, humilde y servidor, celebra con alegría los logros de sus colegas, empatiza con naturalidad en medio de las penas, espera pacientemente el crecimiento académico y profesional, y sigue siendo siempre un aprendiz entusiasta, al igual que Jesús siguió creciendo, fortaleciéndose y llenándose de sabiduría (Lc 2, 40).

Basada en el Evangelio, en los valores maristas y en los valores fundamentales de la escuela, la visión de un futuro mejor para los niños y la escuela distingue a un líder servidor marista de otros líderes educativos. Esto implica la capacidad de un líder para prever los desafíos (Greenleaf, 2008; Spears, 2010), y le permite dar una respuesta oportuna, eficaz y con visión de futuro, que sea asumida como propia por todas las partes interesadas. Sin embargo, el liderazgo escolar de servicio y profético requiere, por un lado, permanecer centrado en la visión de futuro y, por otro, adquirir conocimientos a través de la escucha (Clay, 2010, p. 4). La verdadera escucha crea fortaleza (Greenleaf, 2008. p. 8) en profesores y alumnos, para ayudarles a responder automáticamente a los problemas emergentes. De este modo, un líder servidor, mediante la articulación coherente y explícita de la visión y los objetivos (Duren, 2017, p. 250), así como mediante la escucha activa, no solo proporciona propósito y certidumbre (Greenleaf, 2008, p. 7), sino que también mantiene a los seguidores muy centrados en el rendimiento de calidad y el desarrollo organizativo.

### **Aspectos clave de la vivencia del liderazgo servidor en el contexto marista**

Dirigir un instituto católico para chicos en una sociedad predominantemente musulmana y masculina ha sido una experiencia desafiante, pero enriquecedora para uno, tanto en lo personal como profesionalmente. Sin embargo, a través de la toma de conciencia, centrándose en la visión y en un genuino sentido de la humildad, uno pudo dirigir con éxito la escuela a través de un período crítico de pandemia y de crisis financieras asociadas. Del mismo modo, con la confianza, el apoyo y la colaboración tan necesarios del personal y de los padres, se ha podido mantener la responsabilidad financiera a pesar de no tener cuentas bancarias operativas.

Según Duren (2017), el liderazgo de servicio como nuevo paradigma puede tener un impacto potencial positivo en la organización (p. 226). Ser consciente de las realidades y los retos actuales, así como centrarse en el futuro, le ha permitido liderar el proceso de cambio de la SCHS, tradicionalmente una escuela masculina, a la coeducación, para ofrecer oportunidades de aprendizaje a las niñas musulmanas y cristianas menos favorecidas. Esto conlleva un profundo conocimiento de las realidades locales y del carácter humano (Clay, 2010, p. 4), y un enfoque humilde del liderazgo para dialogar con todas las partes interesadas: autoridades diocesanas y gubernamentales, equipos directivos y profesores de la escuela, comunidades de alumnos y padres, y otras escuelas.

Todos los líderes educativos maristas están llamados a desarrollar la conciencia y la confianza, permanecer humildes y centrados en la visión organizativa, al igual que Jesús siempre estuvo centrado en difundir la Buena Nueva del reino de Dios en la tierra (Crowther, 2018, p.165). Champagnat también vivió centrado en dar a conocer a Jesús y María, y tratar que los amasen mediante una educación de calidad.

Las opiniones expresadas en este documento son las del autor y no reflejan necesariamente los puntos de vista del Instituto Marista.

Si quieres compartir con la Comisión tus ideas, reflexiones o experiencias sobre el liderazgo de servicio y profético a raíz de estas reflexiones, escribe a [fms.cimm@fms.it](mailto:fms.cimm@fms.it)