

Hargreaves, A. y Fink, D. (2008). *El Liderazgo Sostenible. Siete principios para el liderazgo en centros educativos innovadores*. Madrid: Morata.

Cuya primera edición en inglés:

Hargreaves, A. y Fink, D. (2005). *Sustainable leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.



«El cambio en la educación es fácil de proponer, complicado de llevar a la práctica y extraordinariamente difícil de sostener».

Con esta cita los autores dan inicio a este excelente libro recomendado para todos aquellos que deseen actualizar sus conocimientos sobre la responsabilidad social y ética que implica el ejercicio del liderazgo en los centros de educación. Andy Hargreaves y Dean Fink se reúnen para presentarnos un texto muy bien documentado, que reúne teoría y práctica y que nos va seduciendo con sus siete principios que dan sostenibilidad al liderazgo de los centros educativos.

El libro es fruto de varios años de investigación en América del Norte, especialmente, sobre el tema del cambio educativo y tras la búsqueda de mejoras duraderas en los centros estudiados en al menos 5 años, se proponen exponer análisis, reflexiones, ejemplos de centros y experiencias a modo de orientación práctica para los profesionales de la educación, los responsables políticos y también para los estudiosos del tema en general.

La definición de liderazgo sostenible que proponen es *el liderazgo y la mejora sostenibles preservan y desarrollan el aprendizaje profundo para todo lo que se extiende y perdura, de forma que no se perjudique a quienes nos rodean y se genere un auténtico beneficio para ellos, hoy y en el futuro*. Esta definición es el punto de partida del proyecto del libro unos años atrás y configura la sostenibilidad en la educación como un concepto y una práctica moral.

Los siete principios de sostenibilidad son los siguientes: Profundidad, duración, amplitud, justicia, diversidad, iniciativa y conservación; cada uno de ellos será abordado en un respectivo capítulo del libro que además de la introducción y la conclusión final dará lugar a nueve apartados en total.

I. Profundidad

Principio 1. El liderazgo sostenible es importante. Preserva, protege y fomenta el aprendizaje profundo y amplio para todos, en unas relaciones de atención a los demás.

Los ejemplos presentados insisten en que el liderazgo sostenible se centra en la necesidad profunda de desarrollar aprendizajes duraderos. Dos centros educativos son

contrapuestos para demostrar que las políticas gubernamentales han insistido en centrar los esfuerzos en los exámenes, dejando de lado centrarse en los aprendizajes y los resultados demuestran que no es lo correcto, que los exámenes a corto plazo pueden mejorar pero en el largo plazo no se mantienen cuando el fin se agota en sí mismo. También en este capítulo se habla del saber lento, de recuperar la lentitud en hacer las cosas en educación y en la vida cotidiana.

II. Duración

Principio 2. El liderazgo sostenible perdura. Conserva y mejora los aspectos más valiosos del aprendizaje y la vida a lo largo del tiempo, año tras año, de un líder al siguiente.

En este capítulo se expone la importancia de asumir la sucesión del liderazgo como algo natural y planificado para que los esfuerzos por mejorar o las mejoras ya instaladas se mantengan a lo largo del tiempo. El estudio muestra la diferencia de planteamientos entre la sucesión en los sectores público y privado y abordan cuatro aspectos que consideran importantes sobre la sucesión y la sostenibilidad. Cada aspecto es ejemplificado con una situación puntual de centro educativo en torno a la planificación y continuidad de la sucesión.

Consideran que la mejor forma de encontrar líderes fuertes para el cambio es formando sólidas culturas en la que los líderes puedan aparecer y desarrollarse, un ejemplo de ello es lo que denominan el liderazgo distribuido que desarrolla capacidades específicas en los miembros que permiten la continuidad de los logros alcanzados en el mismo centro. Otra opción posible es creando escuelas donde se cultiven las competencias necesarias para ocupar cargos de liderazgo educativo.

III. Amplitud

Principio 3. El liderazgo sostenible se extiende. Sostiene el liderazgo de los demás, a la vez que depende de él.

Se entenderá por amplitud el liderazgo distribuido, también llamado liderazgo compartido y en colaboración que consiste en estimular a profesores, alumnos y padres para que busquen, creen y exploten oportunidades de liderazgo que contribuyan al aprendizaje amplio y profundo para todos los alumnos. Se nombran a varios autores y se mencionan dos teorías contrapuestas sobre los efectos de dos tipos de liderazgo. Entre los estudios revisados se señalan los beneficios que cierto grado de distribución del liderazgo reporta a los alumnos, cierta correlación entre la implicación del profesor en la toma de decisiones del centro y los resultados positivos de sus alumnos.

Pero así como se corren riesgos de anquilosamiento al no distribuir el liderazgo, también se advierten los peligros de un liderazgo distribuido que crea caos y confusión entre profesores mal cualificados o endebles o en centros donde haya un desorden extendido que requiera de un liderazgo menos compartido y quizás más autoritario que instale un ambiente de seguridad y confianza previos a favorecer la participación de todos en las decisiones.

IV. Justicia

Principio 4. El liderazgo sostenible no perjudica su entorno sino que lo mejora activamente, y para ello busca formas de compartir los conocimientos y los recursos con los centros educativos vecinos y la comunidad local.

En este capítulo se examina el capitalismo y el efecto negativo del mercado en la educación, especialmente en el modelo estadounidense que sigue de cerca Inglaterra. Se contrapone a ello la cultura europea comunitaria y su sueño de paz, de calidad de vida; de

desarrollo sostenible, de diversidad cultural y de cooperación.

Parece insostenible pensar en una educación democrática que no fortalezca la educación pública como obligación moral. Un liderazgo socialmente sostenible y justo es un liderazgo responsable en todo el sentido de la palabra. Tomándose de un término del ámbito ecológico, los autores se preguntan por las “huellas ecológicas” dejadas por el liderazgo justo y sostenible en los demás, en el vecindario donde se ubican los centros educativos, esta huella significa beneficiar a otros. Entre las iniciativas que fomentan esta práctica tenemos: Los centros emparejados, los distritos interconectados, la consulta a la comunidad, la rendición de cuentas colectiva y la evaluación del impacto medioambiental. Porque un liderazgo sostenible es un liderazgo socialmente justo y se puede demostrar a través de estas prácticas.

V. Diversidad

Principio 5. El liderazgo sostenible fomenta la diversidad cohesiva e impide la estandarización alineada de la política, el currículum, la evaluación y, el desarrollo y la formación del profesorado en la enseñanza y el aprendizaje. Estimula la diversidad, aprende de ella y crea la cohesión y la interconexión entre sus componentes, ricos por su propia variedad.

Este apartado desarrolla el concepto de biodiversidad para introducir el tema de la diversidad cultural y su relación con el mundo natural donde los organismos eficaces de entornos complejos funcionan con la fluidez y la adaptabilidad de los sistemas vivos y nunca como máquinas.

Haciendo un símil con el mundo cultural de la educación nos encontramos con la realidad de los currículum únicos que pretenden negar esta diversidad ya instalada en los centros de educación pública e imponen criterios de uniformidad y estandarización peligrosos y perjudiciales porque impiden desarrollar la creatividad y la elasticidad necesarias de estimular en estos tiempos.

Actualmente este panorama está sufriendo modificaciones importantes y en muchos países se vislumbran cambios de esta índole, a la vez que organismos internacionales sugieren políticas educativas que favorecen la innovación centrada en la escuela, la mayor participación de los docentes en sus aulas y sistemas evaluativos más afines con el alumnado, mayor flexibilidad curricular, y otros cambios necesarios. Una de las soluciones más acertadas que han encontrado los centros para comunicarse son las redes profesionales. Estas ofrecen oportunidades impensables en otra época y se han estudiado sus alcances, limitaciones y proyecciones con una importante bibliografía al respecto.

VI. Iniciativa

El liderazgo sostenible desarrolla los recursos humanos y materiales, no los reduce. Renueva la energía de las personas. El liderazgo sostenible es un liderazgo prudente y con iniciativa que no desperdicia ni el dinero ni las personas.

Aquí se habla de los sistemas abiertos y cerrados, de la entropía. Se demuestra que una explicación mecánica de la vida ha tenido efectos negativos en nuestra percepción de la realidad configurada desde hace cuatro siglos y que aún esas ideas mecanicistas constituyen los pilares del desarrollo económico, la estrategia política y la reforma educativa. Que, por lo pronto, hay dos maneras de poder avanzar hacia un desarrollo sostenible, bloqueando esas ideas y para ello propone dos acciones: la “limitación” y la “renovación”.

En el plano educativo, los autores mencionan cuatro ámbitos donde conservar y renovar la energía: físico, emocional, mental y espiritual. Han sido muchos años de exigencias a

los profesores y directivos que les han elevado el estrés y reducido la energía para afrontar sus tareas cotidianas. Y así como el medioambiente se ha resentido con la sobrexplotación de recursos, de la misma manera se han explotado en forma despiadada las reservas de energía de los profesores y directivos y se sugiere ante eso estar más dispuestos a conservar y restituir parte de esa energía con aportes presupuestarios destinados a hacer más satisfactorio el trabajo y el lugar de trabajo de los docentes.

La renovación se logra a través del desarrollo profesional y personal de los docentes y ambas opciones, limitación y renovación, no son excluyentes en la decisión de desarrollar un liderazgo sostenible y con capacidad de iniciativa para afrontar cualquier desafío con vitalidad y fuerza.

VII. Conservación

Principio 7. El liderazgo sostenible, en su propósito de construir un futuro mejor, respeta el pasado y sobre él construye.

El cambio educativo no considera el pasado como un elemento importante; el desarrollo sostenible, sí. El pasado constituye un elemento del que hay que aprender para construir un futuro mejor, de esto trata la “recombinación creativa”, de reutilizar y reciclar el pasado. No obstante lo anterior, también es importante la determinación de situaciones en las que es necesario olvidar. Para lograrlo, los autores sugieren un ejercicio denominado “Detener, Iniciar, Continuar e Ignorar”. Se realiza después de considerar lo que tiene valor y lo que se practica con frecuencia para luego decidir en qué categoría ubicarlo y proceder a la acción.

El capítulo termina mencionando la memoria y el pasado y citando a propósito a poetas románticos como Thoreau y Wordsworth. De este último la cita: “Aprendamos del pasado para beneficio del presente, y del presente, para vivir mejor en el futuro”.

El libro cierra con una conclusión final que sintetiza los conceptos revisados y propone cinco principios de la acción del liderazgo sostenible para llevar a la práctica, a saber, **el activismo, la vigilancia, la paciencia, la transparencia y el diseño**. Agrega las esferas de la sostenibilidad en un plano de la escuela y la comunidad, en uno local y otro nacional.

A modo de conclusión

El concepto de Sostenibilidad, muy propio del lenguaje empresarial y medioambiental, aplicado al liderazgo de centros educativos implica no solo centrarse en la calidad de los aprendizajes desarrollados en los estudiantes, sino en el trato y las condiciones dadas a los docentes, a las familias de los estudiantes, y, sobre todo, el efecto producido en el entorno físico y social. Sin embargo, durante la década pasada y aun en muchos lugares del mundo, la educación se ha vuelto una actividad insostenible que ha dañado a las personas (estudiantes, cuerpo docente y a sus líderes) por la obsesiva búsqueda de la estandarización de los resultados en unas pruebas, de matemática y lenguaje, especialmente, y por la competencia despiadada que ha fomentado entre los distintos centros por la obtención de resultados cada vez más altos y en unos plazos progresivamente más cortos.

Esta realidad es la que motiva a estos reconocidos autores a proponer un acuerdo, un pacto sostenible de liderazgo ecológico, comprometido con la salud de la educación, de los estudiantes, de los docentes y del resto de la comunidad; un liderazgo que establezca un nuevo ritmo de hacer las cosas, más lento, para dar tiempo a que los aprendizajes se asienten, permanezcan, sean más reflexivos y posibiliten una vida más humana y responsable. La acción a desarrollar por todos nosotros en el futuro descansa en esos

siete principios.

Recomiendo su lectura para todos aquellos que consideren a la educación una actividad comprometida con el pasado, presente y futuro de la sociedad.

Anita González Bustamante