

7 PRINCIPIOS DE UN LIDERAZGO SOSTENIBLE

ANDY HARGREAVES Y DEAN FINK

EDUCATIONAL LEADERSHIP

TRADUCCIÓN DE DANIEL DOVAL

Los líderes educativos quieren cumplir objetivos que realmente importen; animar a otros a trabajar con ellos para llegar a esos objetivos, y dejar tras de sí un legado duradero.

Un director carismático cambia las tornas de un colegio con malos resultados -luego ve como todo su trabajo se desmadeja a los pocos meses tras su consiguiente ascenso a la oficina central-. La directora de un colegio público especializado incrementa la reputación de su institución atrayendo alumnos brillantes desde el otro lado de la ciudad. Mientras tanto, los resultados de exámenes en los colegios de todo el vecindario se desploman, dado que el colegio especializado se ha llevado a los mejores alumnos. Los profesores de un instituto ven pasar a cuatro directores por su centro en seis años, y llegan a la conclusión de que lo único que pueden hacer es limitarse a observar y ver lo que harán todos los futuros directores con sus personales programas de cambio.

Estos ejemplos de liderazgo insostenible surgieron en una Fundación Spencer- estudio financiado de los progresos durante tres décadas en ocho institutos americanos y canadienses, vistos a través de los ojos de más de 200 profesores y administradores (Hargreaves & Goodson, 2004). El estudio descubrió que una de las fuerzas clave para conseguir un cambio significativo y duradero es la **sostenibilidad directiva**.

La mayoría de las prácticas de los directores de escuela producen pequeños movimientos de cambio localizados y temporales, pero pocas mejoras duraderas o de una cierta amplitud. El estudio encontró algunas excepciones, sin embargo. Desde el primer día de su nombramiento, algunos líderes pensaron seriamente cómo podrían conseguir llevar a cabo reformas **profundas, extensas y duraderas**. Los siguientes ejemplos de nuestro estudio ilustran los siete principios que definen en conjunto el liderazgo sostenible.

EL LIDERAZGO SOSTENIBLE IMPORTA

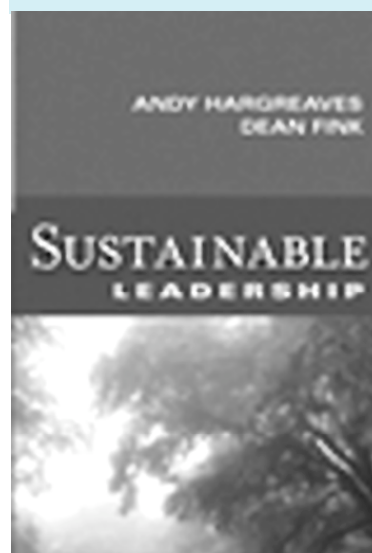
La principal responsabilidad de todo líder en educación es establecer un modo de enseñanza que enganche a los alumnos intelectual, social y emocionalmente. El liderazgo sostenible va más allá de logros temporales como conseguir buenas puntuaciones, para crear mejoras educativas duraderas y significativas (Glickman, 2002; Stoll, Fink, & Earl, 2002). Dos ejemplos ilustran este punto.

Padres y Maestros se hace eco de uno de los artículos más interesantes que se han publicado sobre el tema de la dirección.

A pesar de ubicarse en un contexto anglosajón, este artículo tiene mucho que enseñarnos si queremos ejercer un liderazgo educativo real y eficaz.

Andy Hargreaves y Dean Fink: el mejor aval posible.

Véase original:
"Educational Leadership,
Vol.61- nº 7"
www.ascd.org



El director del instituto Talismán Park reaccionó ante un examen de competencia lingüística recientemente puesto en vigor para el décimo curso -que todos los alumnos debían aprobar para graduarse- intentando proteger a su plantilla más experimentada de actividades relacionadas con la prueba que les pudiesen ocupar demasiado tiempo. Decidió que la manera más práctica de conseguir buenos resultados era concentrarse en mejorar los logros de aquellos estudiantes que posiblemente quedarían justo por debajo del aprobado. Aunque la estrategia hizo que las puntuaciones más inmediatas del colegio fuesen aparentemente mejores, otros estudiantes que realmente necesitaban ayuda con la expresión y comprensión lingüística quedaron por el camino.

Mientras tanto, el director del instituto vecino Wayvern, de mayor diversidad étnica, respondió a la prueba obligatoria concentrándose en mejorar la competencia lingüística de **todos** los estudiantes a largo plazo. Los profesores trabajaron juntos para auditar y mejorar sus prácticas lingüísticas y, con la ayuda de las familias y de la comunidad, se centraron durante todo un mes en mejorar el aprendizaje lingüístico de todo el alumnado. Los resultados del primer año no fueron espectaculares. Pero al segundo año el colegio obtuvo unas puntuaciones por encima de la media del distrito, y el tercer año, el colegio se había convertido en el número dos del distrito, muy por delante del privilegiado Talismán Park, que había optado por la solución rápida.

EL LIDERAZGO SOSTENIBLE DURA

El liderazgo sostenible implica planificar y preparar el propio relevo- no como pensamiento de última hora, sino desde el primer día del nombramiento de un director. Nuestro estudio ofreció raros destellos de una gestión razonada y efectiva para la cuestión de la sucesión. Un colegio, por ejemplo, cimentó el éxito de su entusiasta y optimista director, a la hora de forjar un plan de mejora escolar democráticamente desarrollado, preparando a su director adjunto para reemplazarlo cuando él se retirase. En general, sin embargo, nuestro estudio reveló que la sucesión en el liderazgo es pocas veces exitosa. A los líderes carismáticos les siguen sucesores menos dinámicos que no son capaces de mantener el impulso de las mejoras. Los líderes que son capaces de regenerar colegios con malos resultados normalmente son transferidos o ascendidos prematuramente antes de que sus mejoras hayan tenido oportunidad de afianzarse.

La historia del Instituto Stewart Heights ilustra la idea de la "Dirección de Puerta giratoria" (Revolving-

door principalship, Macmillan, 2002) o la del "Carrusel de la sucesión en el liderazgo" (carousel of leadership succession, Hargreaves, Moore, Fink, Brayman, & White, 2003), que se han hecho cada vez más comunes en el clima reformista actual de los tests de evaluación de competencias "high stakes" (tests de alto riesgo). A principios de los noventa, Stewart Heights llevaba varios años a la deriva. Su envejecida plantilla sentía nostalgia por sus días de "colegio de pueblo" y nunca había aceptado los retos de su creciente urbanización y diversidad cultural. El director confesó que no tenía ninguna dirección particular u objetivo concreto para su colegio. Simplemente quería amortiguar las presiones exteriores para que sus profesores se concentrasen en el aula. Cuando este director se retiró, el distrito nombró al dinámico y experimentado, aunque en cierto modo desagradable, Bill Matthews para que lo sustituyese. Matthews opinaba firmemente que lo primero eran los estudiantes. Dejó muy claras sus expectativas y su firme propósito de proporcionar un "servicio para los niños y para la comunidad". Hacia el final del tercer año de Matthews- después de que el colegio hubiese realizado cambios en el currículo, planificado la mejora de la escuela, reestructurado el proceso de orientación y creado un entorno físico más acogedor- la satisfacción de padres y alumnos había crecido de manera espectacular. Repentinamente, sin embargo, Matthews fue ascendido a un puesto de dirección a nivel del distrito. Con grandes carencias directivas aflorando por todo el distrito, sus ayudantes también fueron transferidos.

En medio del caos que todo ello dejó atrás, el distrito "dejó caer" al primerizo director Jim West. West habría preferido tantear su camino con cuidado, pero tanto él como sus inexpertos ayudantes tuvieron que concentrarse en cumplir un programa de reforma recientemente instaurado. En el plazo de unos meses, todo lo que Mathews había logrado en cuanto a mejoras del centro quedó totalmente deshecho.

Un liderazgo sostenible exige que los líderes presten seria atención a la cuestión de la sucesión. Podemos alcanzar esta meta preparando sucesores que continúen reformas de importancia, manteniendo durante más tiempo en los centros a los líderes de éxito cuando están dando grandes pasos promoviendo el aprendizaje, intentando resistir la tentación de buscar héroes carismáticos irremplazables que sean los salvadores de nuestras escuelas, pidiendo que todos los planes de mejora de los centros y del distrito incluyan también planes de sucesión, y aminsonando el ritmo de sucesiones repetidas de forma que la plantilla de profesores no decida quedarse a ver

con cinismo qué es lo que van a hacer los siguientes líderes (Fink & Brayman, en prensa).

EL LIDERAZGO SOSTENIBLE SE EXPANDE

Una forma de que los líderes dejen tras de sí un legado duradero es asegurarse antes de que otros compartan y ayuden a desarrollar su visión. La sucesión del liderazgo, por lo tanto, implica mucho más que preparar al sucesor del director. Significa además distribuir el liderazgo a través de la comunidad profesional del centro, de manera que otros puedan coger el relevo una vez que el director se haya ido (Spillane, Halverson, & Drummond, 2001).

El director y fundador de Durant, un **instituto alternativo** (diversificación curricular) en una ciudad del noroeste de los Estados Unidos, creía que la visión original del colegio de fomentar el aprendizaje autónomo en situaciones de la vida real sobreviviría sólo si los profesores, los estudiantes, y los padres compartían esa visión. El director dio un mayor énfasis al diálogo y compartió su toma de decisiones, y el personal llegó a creer que "todos éramos administradores". Mucho después de que el director se jubilara, los profesores y otros miembros de la comunidad educativa continuaron resistiendo las políticas estandarizadoras del distrito y del estado, agarrándose a su visión fundacional y buscando permisos legales para su distintivo programa.

El vecino de Durant, el Instituto Sheldon, experimentó de pleno los efectos del movimiento blanco hacia las áreas residenciales y a la competencia de los centros públicos especializados (colegios "imán") que comenzaron a principios de los ochenta. Como resultado, Sheldon vio cómo el equilibrio racial y la entrada de alumnos con necesidades especiales cambiaba tremendamente. El personal educativo, en su mayoría blanco, se sintió frustrado a la luz de estos cambios y se quedaron al margen de cualquier decisión colegial importante.

A modo de válvula de escape de sus frustraciones e impulsos de liderazgo, los profesores se volvieron cada vez más hacia su sindicato. A medida que el sindicato se hacía más fuerte, el distrito respondía nombrando una sucesión de líderes autocráticos- cada uno nombrado con la idea de que podría hacerle frente al sindicato. El resultante enfrentamiento por falta de entendimiento llevó casi a la total incapacidad de la escuela para responder de manera efectiva a su cambiante población estudiantil. Los profesores criticaron la falta de apoyo disciplinario por parte de la oficina del director y se negaron a cambiar sus propias prácticas tradicionales.

Estos dos escenarios muestran que el liderazgo



sostenible no es simplemente responsabilidad del administrador de un colegio. En un mundo tremendamente complejo, ningún líder, o nación puede controlarlo todo sin ayuda (Fullan, 2001). El liderazgo sostenible debe ser, pues, una responsabilidad compartida.

EL LIDERAZGO SOSTENIBLE ES SOCIALMENTE JUSTO

El liderazgo sostenible beneficia a todos los estudiantes y escuelas- no sólo a unos pocos a expensas del resto. El liderazgo sostenible reconoce y se responsabiliza del hecho de que los colegios se ven afectados en redes de mutua influencia (Baker & Foote, en prensa). En este respeto, la sostenibilidad está ligada a cuestiones de justicia social. Por ejemplo, el instituto Blue Mountain High tuvo mucho cuidado de no llevarse a todos los buenos profesores, líderes y estudiantes de los colegios de los alrededores. En consulta con el colegio del distrito y otros directores de instituto, su director puso en marcha un sistema de cuotas para que el colegio no atrajese gente de manera desproporcionada de ningún colegio o grupo de profesores de la misma edad en el distrito. Prestando atención a las necesidades de otros centros, el director no sólo ejerció su responsabilidad por la justicia social, sino que también evitó cualquier invitación a la envidia y el resentimiento por parte de los colegios vecinos.

En comparación, Barret High School, prosperó a expensas de los colegios vecinos. El colegio urbano se desarrolló a finales de los 80 para contener la ola de movimiento blanco fuera de la ciudad buscando altos estándares y seleccionando a los alumnos y a los profesores apropiados de otros centros de la zona. U.S. News describió al colegio como uno de los 150 institutos punteros de los Estados Unidos. Algunos de los más avanzados alumnos del colegio fueron atraídos allí desde un colegio vecino.

Llamado en una ocasión "la joya del distrito", este segundo colegio se describió a sí mismo de manera irónica como el "imán de la educación especial"- con baja asistencia, altas tasas de violencia, y un currículo

lo estandarizado que privó a los profesores de su misión social y discreción profesional. Concentrando la excelencia en bolsillos especializados, el distrito creó un sistema de altos estándares, aprendizaje auténtico, pero sumió al resto de los centros en una estandarización sin alma.

El liderazgo sostenible implica, por lo tanto, no sólo mantener el nivel de mejoras del propio colegio. Los líderes que realmente se preocupan por la sostenibilidad aceptan su responsabilidad hacia los centros y sus estudiantes, de que sus propias acciones tienen un efecto en un entorno más amplio.

EL LIDERAZGO SOSTENIBLE TIENE RECURSOS

Los sistemas de liderazgo sostenible ofrecen recompensas intrínsecas e incentivos extrínsecos que atraen y retienen lo mejor y lo más brillante del grupo de liderazgo. Estos sistemas proporcionan tiempos y oportunidades para que los líderes trabajen en red, aprendan y se apoyen unos a otros, e instruyan y entrenen a sus futuros sucesores. El liderazgo sostenible es ahorrador sin ser necesariamente barato. Gestiona cuidadosamente sus recursos desarrollando los talentos de todos sus educadores, en lugar de derrocharlos en recompensas para unas pocas estrellas reconocidas. Los sistemas de liderazgo sostenible cuidan de sus líderes y les animan a preocuparse de sí mismos.

Desgraciadamente, en todos los colegios de nuestro estudio, las exigencias de reforma, el gasto de recursos, y el resultante frenesí por la jubilación han creado un vacío repentino entre los directores, acompañado de reducciones devastadoras en el número de directores ayudantes y líderes de nivel medio, tales como jefes de departamento.

Los profesores y los líderes escolares que acaban quemados por las exigencias excesivas y por los recursos en continua disminución no tienen ni la energía física ni la capacidad emocional para desarrollar comunidades profesionales del aprendizaje (Byrne, 1994). La salud emocional de los líderes es un bien escaso. A menos que los reformistas y los que hacen las políticas educativas se preocupen por los líderes personal y profesionalmente, lograrán idear la consecución de logros a corto plazo, pero hipotecando el futuro del liderazgo en su totalidad.

Incluso los líderes más implicados y motivados pueden sostenerse por muy poco tiempo. La directora Charmaine Watson había construido la fundación para una comunidad de aprendizaje colaboradora en el instituto Talismán Park High, pero resultó repentinamente transferida después de tres años a otro centro. Se marchó apenada por todo el trabajo que aún le quedaba por hacer. Se empeñó con la misma inspiración

y con la misma implicación en construir una comunidad en su nuevo centro, pero en este nuevo contexto de reducciones de recursos y de usos de los tiempos poco realistas, el sistema ya no admitía colaboraciones. Por ello Watson se vió reducida al "optimismo de modelo" (Blackmore, 1996). El esfuerzo emocional de intentar mantenerse positivo en tiempos de depresión finalmente se cobró su factura, y después de meses de estrés, se retiró de forma anticipada.

Tras este diluvio de directrices reformistas, algunos directores de nuestro estudio ascendieron a la administración del distrito, escaparon a la isla de la jubilación anticipada, fueron hospitalizados ahogados por las presiones, o redujeron su papel desde el liderazgo a la gestión para así poder seguir adelante. Al final, el liderazgo sólo puede ser sostenible si éste sostiene a sus líderes.

EL LIDERAZGO SOSTENIBLE PROMUEVE LA DIVERSIDAD

Los promotores de la sostenibilidad cultivan y recrean un entorno que tiene la capacidad de estimular mejoras continuas en un frente amplio. Los que apoyan la sostenibilidad ayudan a la gente a adaptarse y a prosperar en sus entornos cada vez más complejos aprendiendo unos de las prácticas diversas de los otros (Capra, 1997).

Los colegios innovadores crean esta diversidad. Nuestro estudio incluyó tres colegios innovadores. Desgraciadamente, los tres han vuelto a caer bajo los planes de la estandarización. Por ejemplo, los exámenes estatales han obligado al colegio alternativo Durant a estandarizar su enseñanza y la evaluación de los estudiantes, convirtiendo los cursos de historia desarrollados por el centro que un día lograron enganchar a estudiantes de distintos contextos, en un trabajo de memoria abstracta como es la Historia Mundial 1 y 2. En lugar de construir mejoras compartidas, dos de los directores de estos colegios innovadores se han visto obligados a hacerse imponer de forma ejecutiva. Cuando estos líderes una vez queridos intentaron poner en tela de juicio los cuestionables planes de cambio, muchos profesores sintieron que habían vendido sus colegios y sus almas al distrito o al estado.

La estandarización es la enemiga de la sostenibilidad. El liderazgo sostenible reconoce y cultiva muchos tipos de excelencia en el aprendizaje, la enseñanza y el liderazgo, y ofrece el entramado apropiado para compartir estos diversos modos de excelencia en procesos de mejora inter-dialogantes (Giles & Hargreaves, en prensa; Louis & Kruse, 1995; McLaughlin & Talbert, 2001). El liderazgo sostenible no impone modelos estandarizados a todo el mundo.

EL LIDERAZGO SOSTENIBLE ES ACTIVISTA

La reforma estandarizada ha exagerado los problemas de las escuelas tradicionales de nuestro estudio, convirtiendo a estas escuelas en versiones menos motivadas de lo que originalmente eran. Mientras tanto, los colegios innovadores ha perdido parte de su posición de ventaja.

En los últimos años, el valiente director de Durant ha activado sus redes personales y profesionales y ha forjado alianzas estratégicas con la comunidad en una campaña sin tregua para preservar la misión del colegio. Ha escrito artículos para periódicos locales y estatales, ha aparecido en programas de televisión y radio, y ha apoyado a estudiantes y a padres que, en gesto simbólico, protestaban con camisetas de fuerza a la puerta de las oficinas del distrito. Organizó congresos sobre los efectos adversos de las famosas pruebas de graduación ("high stakes tests", pruebas de alto riesgo), y trabajó asiduamente con sus aliados de todo el estado para echar adelante una petición formal de creación de un grupo de exención de dichos tests estatales, recibiendo por todo su esfuerzo una exclusión temporal de los asuntos estatales. La historia de Durant muestra que, especialmente en un entorno poco favorecedor, el liderazgo sostenible debe tener una dimensión activista.

LOS SISTEMAS DEBEN APOYAR EL LIDERAZGO SOSTENIBLE

Nuestro estudio encontró ejemplos inspiradores de líderes que lograron mucho más que simplemente conseguir cambios; persiguieron y modelaron un liderazgo sostenible. Los líderes consiguen desarrollar la sostenibilidad comprometiéndose con y protegiendo el aprendizaje de gran calidad en sus escuelas; intentando asegurarse de que las mejoras duren a través del tiempo, sobre todo después de que ellos se hubiesen ido; distribuyendo el liderazgo y la responsabilidad entre otros; considerando el impacto de su liderazgo en los colegios y las comunidades de los alrededores; sosteniéndose a sí mismos para poder persistir con su visión y evitar quemarse antes de tiempo; promocionando y perpetuando diversos enfoques de reforma, antes que las recetas estandarizadas para la enseñanza y el aprendizaje; e implicándose de manera activa con sus entornos.

La mayoría de los líderes quieren acometer objetivos de gran importancia, animar a otros a unirse a ellos para trabajar hacia esos objetivos, y dejar tras de sí un legado cuando se hayan ido. Los líderes normalmente no defraudan a sus escuelas; el fracaso suele venir dado por el sistema en el que lideran. Los resultados de nuestro estudio indican que el liderazgo sostenible no puede dejarse en manos de indivi-

duos, por mucho talento que tengan o muy devotos que sean. Si queremos que los cambios sean importantes, que se extiendan, y que duren, entonces son los sistemas en los que los líderes hacen su trabajo los que deben hacer de la sostenibilidad un objeto de absoluta prioridad.

Los nombres de los colegios y los individuos son seudónimos.

GLOSARIO

MAGNET SCHOOL (colegio "imán" o colegio público especializado): Colegio público con currículo especializado, e.g. en ciencias o letras, que atrae alumnos de una zona o región interesados en asignaturas específicas.

CHARTER SCHOOLS (Escuela de estatutos especiales): Son escuelas elementales o de secundaria subvencionadas con fondos públicos que han sido liberadas de algunas de las normas generales, reglamentos y estatutos que rigen para otros colegios públicos, a cambio de alguna forma de la responsabilidad de producir ciertos resultados que se exponen en los estatutos del centro.

LA INICIATIVA LIGHTHOUSE (Faro): Programa piloto puesto en marcha por Apple Computer, Inc. que comenzó alrededor del Nuevo milenio. Fue diseñado para ayudar a las escuelas independientes comprometidas con el uso de las tecnologías más punteras, con la implantación como pioneros de programas informáticos con redes inalámbricas y ordenadores portátiles para cada alumno, y así mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

REVOLVING DOOR (puerta giratoria): Movimiento de trabajadores de una organización o actividad a otra, especialmente desde empleos gubernamentales hacia empresas privadas.

HIGH STAKES TEST (prueba de alto riesgo): Prueba obligatoria de nivel en el sistema educativo americano que puede dar o negar el título de graduado a un alumno tras el décimo curso (lo equivalente a 4ºESO). Existe un gran movimiento en contra de este test puesto que los alumnos se juegan demasiado a una sola prueba.

INSTITUTO ALTERNATIVO: Instituto para alumnos que no consiguen los mínimos educativos pero que no entran en la categoría de educación especial. Algo parecido a un centro de diversificación curricular.

PARA SABER MÁS:

BAKER, M., Y FOOTE, M., *Changing spaces: Urban school interrelationships and the impact of standardsbased reform*, Educational Administration Quarterly.

FINK, D., Y BRAYMAN, C., *Principals' sucession and educational change*, Educational Administration Quarterly.

FULLAN, M. (2001), *Leading in a culture of change*, San Francisco: Jossey-Bass.

HARGREAVES, A. Y GOODSON, I (2004), *Change over time? A report of educational change over 30 years in eight U.S. and Canadian schools*. Chicago: Spencer Foundation.

HARGREAVES, A. Y MOORE, S., FINK, D., BRAYMAN, C., (2003). *Succeeding leaders? A study of principal rotation and sucession*. Toronto, Ontario, Canada: Ontario principals' Council.