

en profundidad



Andy Hargreaves PhD, Profesor investigador en el Boston College con más de 100.000 citas académicas. Ha sido asesor de gobiernos en Escocia y Canadá, y presidente del ARC, red global comprometida con la equidad y el bienestar. Reconocido como el 15.º académico con mayor impacto en el debate educativo estadounidense, ha desarrollado conceptos fundamentales como el capital profesional y el liderazgo sostenible. Es autor de obras de referencia galardonadas, entre las que destaca su reciente libro *Leadership from the Middle* (2023). Su trayectoria, avalada por doctorados honoris causa y el prestigioso premio Grawemeyer, combina la investigación de vanguardia con un firme compromiso por la transformación humanista de las escuelas.

Liderazgo desde el medio para el desarrollo profesional

El corazón, el alma y la columna vertebral del cambio educativo

por Impuls Educació

PONENCIA DE ANDY HARGREAVES

El profesor Hargreaves desafía las metáforas mecanicistas de la política educativa y propone una agenda distinta para los equipos directivos: cuanto más cerca se trabaja de la práctica docente y más estrecha es la colaboración entre pares, mayor el impacto. Frente al fracaso reiterado de las reformas verticales, el liderazgo desde el medio reivindica a quien dirige un centro como instigador del cambio —no como gestor de mandatos ajenos— y articula una propuesta apoyada en la cocreación, el capital social, la solidaridad y la solidez

La premisa: cuanto más cerca, mejor lideramos

El núcleo de la teoría del liderazgo desde el medio cabe en un principio aparentemente sencillo: cuanto más cerca estamos, mejor

lideramos. La afirmación tiene un doble sentido. Primero: cuanto más estrechamente colaboramos entre nosotros, más eficaz se vuelve nuestro liderazgo. Segundo: cuanto más cerca trabajamos de la práctica real —enseñanza y aprendizaje—, mayor es el impacto que generamos. El marco se aplica plenamente a directores, líderes docentes y al conjunto de profesionales educativos que trabajan dentro de los centros y entre ellos.

El fracaso sistémico de las políticas impuestas desde arriba

Para entender la necesidad del liderazgo desde el medio hay que examinar primero el liderazgo desde la cúspide. Una investigación dirigida por Romain Vienne y Beatriz Pont en la OCDE analizó 450 políticas educativas implementadas en distintos países a lo largo de

una década. La conclusión fue contundente: más del 80 % de las políticas no llegan nunca a aplicarse plenamente.

Cuanto más colaboramos entre nosotros y más cerca trabajamos del aula, mayor es el impacto

Hay dos razones de fondo. La primera: la tendencia a abordar la implementación de forma estrictamente lineal. Una política se diseña en lo alto del sistema —a menudo importada de otra jurisdicción— y se empuja después hacia abajo mediante un proceso de nombre problemático, deliverology (lógica de la entrega), concepto popularizado por Michael

Barber. El enfoque se sustenta en plazos rígidos, objetivos cuantitativos y microgestión, casi siempre con consecuencias punitivas para quien no alcanza las métricas. El resultado habitual: los profesionales acaban manipulando el sistema para cumplir con los indicadores. Ausencia de

Más del 80 % de las políticas educativas analizadas por la OCDE no llegan a aplicarse plenamente

impacto real o, peor aún, impacto perjudicial.

El síndrome del cambio repetitivo y la respuesta de la cocreación

La segunda razón es lo que el profesor de gestión empresarial Eric Abrahamson llamó Síndrome del Cambio Repetitivo. En muchos



sistemas educativos, las nuevas políticas se introducen cada pocos años. Antes de que una iniciativa pueda implementarse y desplegar sus efectos, una nueva administración impone un mandato contradictorio. Los educadores sometidos a este ciclo terminan, inevitablemente, con fatiga del cambio.

Cuando se analiza al profesorado que cae en la "zona amarilla" de bajo impacto descrita por John Hattie, es muy probable que muchos sean víctimas, precisamente, de este síndrome. No son docentes reacios al cambio por naturaleza: son docentes que han aprendido que comprometerse con transformaciones efímeras impuestas desde arriba es un derroche de energía profesional. La salida a esta crisis de implementación pasa por la cocreación. Las políticas deben elaborarse con la participación activa de quienes se ven afectados: profesorado, trabajadores educativos, alumnado y comunidad.

Colaboración y capital social ante los retos complejos

Algunas iniciativas sencillas pueden imponerse desde arriba con cierto éxito, pero las políticas complejas y multidimensionales no.

Muchos docentes de la zona amarilla no son resistentes: son víctimas del síndrome del cambio repetitivo

Un buen ejemplo es la política de educación inclusiva de Nueva Escocia, en Canadá, evaluada por Andy Hargreaves y Jess Whitley. La política abarcaba mucho más que las necesidades educativas especiales: identidad de género,

lengua, condición migratoria, pobreza.

Al encuestar a los directores para identificar qué predice el éxito en la implementación de un mandato tan complejo, dos factores emergieron con claridad. El segundo más potente: la capacidad del director para desarrollar una colaboración genuina dentro de su propio centro, dejando que los equipos hallaran soluciones para su contexto. El primero, y más decisivo: la capacidad del director para colaborar con otros directores de centros distintos.

Esta polinización cruzada se apoya en dos formas de capital social descritas por Robert Putnam. La primera, el capital de cohesión (bonding), surge en comunidades homogéneas donde los individuos comparten valores y prácticas. La segunda, el capital puente (bridging), conecta a personas que piensan de forma distinta o trabajan en contextos diversos. Los educadores tienden a construir con más facilidad el capital de cohesión; pero el capital puente es esencial para superar los desafíos sistémicos complejos.

El predictor más decisivo de éxito no es la colaboración interna, sino la colaboración entre directores

De la ingeniería a la ecología: las metáforas que enmarcan el cambio

El lenguaje con el que describimos el cambio educativo decide, en gran medida, cómo lo desplegamos. El discurso sobre las políticas se ha visto dominado, históricamente, por metáforas de ingeniería y construcción: conducir, entregar,

escalar, edificar, niveles. Términos mecanicistas que raramente capturan la realidad humana de las escuelas.

Una alternativa: recurrir a metáforas ecológicas y orgánicas. Crecimiento, redes, tramas, sostenibilidad, corazón o centro de un organismo. Aplicadas al "liderazgo intermedio", el concepto se transforma. Teóricos como Michael Fullan, Andreas Schleicher o Michael Barber han concebido tradicionalmente el medio como un estrato o conducto destinado a conectar la cúspide del sistema con la base. Una mirada ecológica, en cambio, sitúa al medio como corazón, alma y columna vertebral del cambio educativo. Liderar desde el medio es actuar como instigadores y desarrolladores de la transformación, no como meros gestores de los mandatos ajenos.

Liderar desde el medio es ser corazón, alma y columna vertebral, no un mero estrato de transmisión

Verstehen: la metodología propia de las ciencias humanas

Esta perspectiva del liderazgo se alinea con una determinada concepción de la ciencia en el ámbito humano. Hace un siglo, Max Weber argumentó en La metodología de las ciencias sociales que estas difieren de las ciencias naturales en algo de fondo. Los átomos no tienen opiniones sobre cómo se comportan; los seres humanos sí. Weber acuñó el concepto de Verstehen (comprensión): el estudio de los sistemas humanos exige comprender, a fondo, la perspectiva de los propios sujetos.

La docencia no es un laboratorio: es medicina comunitaria. Requiere observar, escuchar, y comprender

La docencia no se parece a un experimento de laboratorio controlado ni a una intervención quirúrgica. Se parece mucho más a la medicina comunitaria, la salud mental o el cuidado de personas mayores: ámbitos que requieren matiz contextual. Los grandes estudios estadísticos son valiosos, sí; pero la investigación cualitativa —observar, escuchar, identificar las prácticas que emergen sobre el terreno— es igual de vital. La ciencia educativa debe equilibrar la búsqueda de promedios amplios y la comprensión profunda de casos únicos y complejos.

Profesionalismo colaborativo: solidaridad y solidez

La investigación demuestra que la colaboración mejora el rendimiento del alumnado, eleva la retención del profesorado y aumenta la satisfacción laboral. Para identificar cómo se configura una colaboración genuinamente eficaz, Andy Hargreaves y Michael O'Connor analizaron culturas colaborativas robustas en cinco países distintos. La conclusión señaló dos elementos fundacionales: solidaridad y solidez. La solidaridad no es cordialidad superficial ni acuerdo fácil. Es compromiso profundo y consistente con valores compartidos. Es la fortaleza necesaria para sostener conversaciones difíciles, confrontarse mutuamente y actuar como un frente unido en la búsqueda de la equidad y el éxito del alumnado.

La solidez, por su parte, alude a los componentes estructurales de la colaboración. Las relaciones, por sí solas, no bastan. La solidez son protocolos, roles claros, responsabilidades definidas y gestión rigurosa del tiempo. El bastón de la palabra (talking stick), por ejemplo, garantiza una participación equitativa y previene reacciones emocionales desbordadas en discusiones difíciles. Un liderazgo eficaz exige los dos elementos. Quienes gravitan naturalmente hacia las relaciones



deben incorporar solidez estructural. Quienes son altamente organizados y orientados a los datos deben cultivar una solidaridad genuina.

Descolonizar el profesionalismo colaborativo

El profesionalismo colaborativo debe, además, contextualizarse culturalmente. La colaboración adopta formas muy distintas en cada parte del mundo. En Hong

Las relaciones no bastan. Una colaboración robusta exige solidaridad y solidez: valores y estructura

Kong, prácticas como el Lesson Study son altamente colaborativas y operan dentro de una jerarquía respetada y estructurada, como muestra el trabajo de líderes como Veronica Yao. En Colombia, en cambio, la colaboración entre docentes es marcadamente animada, informal y profundamente entrelazada con pasiones personales y políticas.

A la hora de adoptar modelos colaborativos procedentes de otras jurisdicciones, conviene evaluar críticamente qué debe permanecer constante y qué debe adaptarse al contexto cultural específico. Y conviene evitar la dependencia con los modelos importados: hay que dialogar con ellos de forma

interactiva y respetuosa.

Trabajar con la resistencia, no contra ella

Liderar desde el medio exige, finalmente, una aproximación a la resistencia. Quien impulsa cambios encuentra, inevitablemente, reticencias. En lugar de tratar la resistencia como un obstáculo que aplastar, podemos aprender de las metáforas que el término ofrece en otros campos. En medicina, la resistencia (inoculación) consiste en introducir una pequeña cantidad de patógeno para fortalecer el organismo. En ingeniería eléctrica, los resistores regulan el flujo de corriente para que el sistema no colapse. En carpintería, el artesano experto trabaja con la resistencia de la fibra de la madera, no contra ella. En el liderazgo educativo, trabajar con la resistencia es identificar e implicar a los docentes tradicionales y muy respetados que, en un primer momento, rechazan la nueva iniciativa. En un proyecto financiado por la Fundación Lego, una directora reclutó deliberadamente a Carrie Sloan, una docente tradicional, muy estructurada, escéptica

La colaboración no es uniforme. Cada contexto cultural pide discernir qué adaptar y qué conservar

frente al aprendizaje basado en el juego. Honrando su experiencia y persuadiéndola para participar, la directora no solo transformó la práctica de esta profesora: aprovechó su influencia informal para convencer al resto del claustro.

El nodo más crítico no está en la cúspide, sino en el centro de la trama comunicativa

En la teoría de redes, el nodo más crítico no es la persona situada en la cúspide de la jerarquía: es la que ocupa el centro de la trama comunicativa. Comprender, dialogar y persuadir permite transformar la resistencia en una fuerza al servicio de una mejora sistémica y sostenible.