

legado





El arquitecto del alma colectiva escolar

Tributo a Andy Hargreaves

forward.

Andy Hargreaves es 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.



por Impuls Educació

Cuarenta años pensando el cambio educativo desde la profesión docente. Andy Hargreaves ha dedicado su carrera a un proyecto coherente: devolver al profesorado y al liderazgo intermedio el centro del cambio educativo y demostrar, con investigación rigurosa y vocación práctica, que ninguna reforma es sostenible si no nace de —y para— quienes la habitan cada día.

Andy Hargreaves (Accrington, Reino Unido, 1951) es uno de los pensadores más influyentes en el campo del cambio educativo y el liderazgo escolar de las últimas cuatro décadas. Profesor emérito de la Lynch School of Education and Human Development del Boston College, donde ocupó la cátedra Thomas More Brennan en Educación, es actualmente Research Professor en la Universidad de Ottawa y profesor visitante en la Universidad de Hong Kong. Cofundador y director del Atlantic Rim Collaboratory

(ARC Education) —una red internacional de sistemas educativos comprometidos con la equidad, el bienestar y la inclusión—, ha presidido el International Congress for School Effectiveness and Improvement (ICSEI). Su obra, traducida a numerosos idiomas, ha recibido reconocimientos como el Premio Grawemeyer en Educación (compartido con Michael Fullan en 2015) y el Whitworth Award for Educational Research de la Canadian Education Association.

A lo largo de más de treinta libros, Hargreaves ha desplazado el debate del cambio educativo desde una lógica vertical y mecanicista hacia una visión ecológica, profesional y sostenible. Conceptos hoy de uso común en la literatura especializada —capital profesional, profesionalismo colaborativo, liderazgo desde el medio, liderazgo sostenible— se le deben, en buena medida, a él y a sus colaboraciones más estables con Michael Fullan, Dean Fink, Dennis Shirley y Michael O'Connor.

Prolífico autor, entre sus publicaciones destaca:

Profesorado, cultura y postmodernidad: Cambian los tiempos, cambia el profesorado (1994). Ensayo fundacional sobre el oficio docente y los efectos del tiempo escolar sobre la profesión.

Liderazgo sostenible (con Dean Fink, 2006). Marco de referencia internacional para pensar la sostenibilidad del cambio educativo más allá del horizonte del líder en activo.

Capital profesional (con Michael Fullan, 2012). Su aportación más citada: el capital profesional como suma de capital humano, social y decisional del profesorado.

Profesionalismo colaborativo (con Michael O'Connor, 2018). Análisis comparado de cinco culturas colaborativas docentes en distintos países.

SÍNTESIS DE SU PENSAMIENTO:

La conferencia con la que Andy Hargreaves cerró el Congreso funcionó, en buena medida, como síntesis testamentaria de su pensamiento sobre sostenibilidad educativa.

Siete reglas para un liderazgo educativo sostenible

Profundidad, durabilidad, amplitud, diversidad, renovación, justicia y conservación: en colaboración con Dean Fink, el profesor desgranó hace ya casi dos décadas estos siete principios y los rescata ahora para describir un liderazgo capaz de operar en un mundo atrapado entre la volatilidad global y la hiperestandarización sistémica. Lejos de la sostenibilidad mal entendida como simple continuidad burocrática, su propuesta recupera la definición original del Informe Brundtland: satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las suyas.

La matriz mejora-innovación: una zoología institucional

Para entender qué significa un liderazgo verdaderamente sostenible, Hargreaves propone una matriz que cruza dos dimensiones esenciales: la mejora y la innovación. La mejora consiste en perfeccionar las prácticas existentes y alcanzar mayor eficiencia y eficacia en lo que ya se hace: es la lógica de la *best practice*. La innovación, por el contrario, implica desplegar enfoques radicalmente nuevos y distintos: la lógica de la *next practice*.

Mejorar sin innovar: caballo de carreras. Innovar sin mejorar: pegaso. La meta es el caballo de hierro

De la intersección de ambos ejes emergen cuatro arquetipos organizativos, que el profesor representa metafóricamente como cuatro tipos de caballos. Una institución sin mejora ni innovación está estancada: es un caballo muerto. Una institución que mejora sin innovar se convierte en caballo de carreras: altamente eficiente y rápido, pero esencialmente inalterado. Una institución que innova sin mejorar se asemeja a un pegaso o a un unicornio: persigue ideas mágicas y novedosas que, sin embargo, no tienen eficacia práctica ni anclaje real. Por último, una institución que mejora e innova a la vez actúa como un caballo de hierro: una entidad transformacional que alcanza objetivos tradicionales mediante mecanismos enteramente nuevos y poderosos. El objetivo del liderazgo sostenible es, justamente, cultivar esa capacidad transformacional.

El contexto insostenible: entre el VUCA y el GERM

La urgencia de un liderazgo sostenible nace del entorno profundamente insostenible en el que operan hoy las escuelas. Las instituciones educativas están, hoy, atrapadas entre dos fuerzas sistémicas opuestas. De un lado, el entorno VUCA —*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*—: un mundo que se siente cada vez más fuera de control por las pandemias, los conflictos armados, el cambio climático y el retroceso global de las democracias plenas.

Del lado opuesto, lo que Pasi Sahlberg llamó GERM — *Global Education Reform Movement* —. Esa fuerza es el control excesivo: estandarización, prescripción rígida y evaluaciones de alto riesgo. La alimentan los pánicos sistémicos en torno a métricas como los resultados de PISA, que provocan, a menudo, intervenciones inmediatas por parte de figuras como Andreas Schleicher, pese a que esas pruebas miden el rendimiento educativo pasado —no presente— de la educación primaria.

Esa dicotomía —estar a la vez fuera de control globalmente e hipercontrolados sistémicamente— genera una carga psicológica insostenible tanto para el alumnado como para el profesorado. Una manifestación clara es la crisis de la adicción digital: mientras los sistemas educativos tratan de prohibir los teléfonos inteligentes al alumnado, los adultos modelan a menudo las mismas conductas adictivas. Abordar esa cuestión exige un modelo de responsabilidad compartida: escuelas y familias deben navegar juntas los retos de la era digital, no depositar la carga del ajuste sobre una sola de las partes.

La crisis docente: de la periferia al núcleo del oficio

Ese entorno insostenible ha precipitado una crisis global en la captación y la retención del profesorado. Como respuesta, una comisión global creada por el secretario general de Naciones Unidas António Guterres, junto a la Organización Internacional del

Trabajo, ha publicado recientemente un informe exhaustivo sobre el futuro de la profesión docente.

Las escuelas, atrapadas entre el VUCA global y el GERM sistémico: fuera de control e hipercontroladas

El informe identifica con acierto la necesidad de mejorar las condiciones que rodean la profesión —retribución, estatus, bienestar y tiempo asignado a la planificación, como ya ocurre en sistemas como el finlandés, el estonio o el chino—; pero esas medidas, en sí mismas, solo abordan la periferia del oficio. Para resolver de verdad la crisis de retención, lo que debe transformarse es la naturaleza fundamental del trabajo docente: hacerlo más motivador y, sobre todo, más gozoso.

Esa transformación exige cultivar culturas de innovación dentro de las escuelas. Con apoyo de iniciativas como las de la Fundación Lego, las escuelas deben generar entornos donde tanto el alumnado como el profesorado experimenten un aprendizaje atractivo e innovador. No hay implicación ni bienestar del alumnado sin implicación y bienestar del profesorado. Y eso no significa imponer disrupciones tecnológicas desde arriba: significa dar al docente la autonomía necesaria para innovar. Lo demuestran los sistemas educativos de los Países Bajos y Singapur: prescriben un currículo nuclear pero dejan aproximadamente un 30 % del tiempo lectivo abierto al desarrollo de propuestas curriculares específicas para cada contexto y comunidad.

No hay implicación ni bienestar del alumnado sin implicación y bienestar del profesorado

Redefinir la sostenibilidad: el legado del informe Brundtland

Para alcanzar ese horizonte es imprescindible redefinir lo que entendemos por sostenibilidad. En el ámbito educativo, sostenibilidad se confunde a menudo con simple mantenibilidad —preservar un programa en marcha después de que cambien los fondos o el liderazgo. La verdadera sostenibilidad, sin embargo, recupera la definición acuñada por la Comisión Brundtland en 1987: satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las suyas. A partir de esa definición fundacional, Hargreaves

ha desglosado, con Dean Fink, el concepto en siete principios nucleares del liderazgo sostenible. Son los siete principios que, expuestos con voluntad de balance al cierre del Congreso, condensan buena parte de su contribución intelectual al liderazgo educativo.

Sostenibilidad no es mantenibilidad: es no comprometer la capacidad de las generaciones futuras

Las siete reglas del liderazgo sostenible

1. **Profundidad: sostener lo que importa.**

El liderazgo debe centrarse en propósitos verdaderamente significativos —el aprendizaje profundo, el bienestar, la implicación— en lugar de fijarse miopemente en los resultados de las pruebas estandarizadas.

2. **Durabilidad: ¿perdurará?** El liderazgo sostenible exige una planificación meticulosa de la sucesión. Hay líderes que destruyen su propio legado al negar su eventual partida: agotan los recursos antes de marcharse, dividen la institución en facciones o tratan de controlar el futuro escogiendo a un sucesor "a su imagen y semejanza" —un mini-me. Dejar el liderazgo es una transición existencial que debe gestionarse con previsión, asegurar que la institución prospere más allá de la etapa del líder en curso.

3. **Amplitud: responsabilidad compartida y diversidad.** Los entornos estandarizados y monoculturales son frágiles, ecológica y organizativamente. Las escuelas sostenibles exigen neurodiversidad, identidades diversas y conjuntos profesionales variados —integrar tanto a las personas visionarias como a las planificadoras meticulosas— para construir una responsabilidad compartida sólida y resistente.

4. **Diversidad.** Las redes eficaces deben evolucionar desde modelos centralizados de tipo hub-and-spoke (eje y radios) hacia estructuras nodales y, en última instancia, hacia redes "cristalinas", en las que las escuelas y los educadores interactúan e innovan de manera independiente, facilitados —no controlados— por el centro del sistema.

5. **Renovación.** En lugar de pensar la energía organizativa desde el prisma de la entropía —según el cual la energía se disipa inevitablemente y debe conservarse con cautela para evitar

el agotamiento—, el liderazgo sostenible la trata como un recurso renovable. Implicar al profesorado en una innovación significativa genera una energía autorrenovada que combate la fatiga profesional.

6. **Justicia: impacto en los demás.** El liderazgo sostenible trasciende los muros del propio departamento o centro. Implica un compromiso sistémico con la equidad, asegurar que el acaparamiento de recursos o de demografías acomodadas no perjudique a centros y comunidades vecinas.
7. **Conservación.** La sostenibilidad genuina es, en su sentido más literal, conservadora: preserva lo mejor del pasado como fundamento para avanzar hacia el futuro. Descartar de un plumazo las prácticas anteriores aliena al profesorado veterano y desperdicia una sabiduría institucional valiosísima.

Integrar estos siete principios permite a las instituciones educativas navegar las tensiones del mundo actual sin claudicar ante ninguna. La meta es

La energía no se conserva con miedo: se renueva con innovación genuina

alcanzar y consolidar la condición de caballo de hierro —el que mejora e innova a la vez—, transformar las escuelas en motores de progreso educativo y social altamente eficientes y autorrenovables, capaces de beneficiar a todos los actores que las constituyen. No es un mal horizonte para cerrar un Congreso —ni para resumir el legado de cuatro décadas de pensamiento.

Los siete principios convierten escuelas en caballos de hierro: no muertos, no pegasos efímeros

92

93

dialegs

LEGADO

