

Reseña: Hargreaves, A. (2023).
*Liderazgo desde el medio. Tocando el corazón
de la transformación educativa.*
Taylor & Francis.

Roberto Barrientos

Universidad Marcelino Champagnat
<https://orcid.org/0000-0002-9650-307X>
rbarrientosm@umch.edu.pe

Recibido: 19/02/2024
Aprobado: 07/03/2024

Resumen

En su último trabajo, Andy Hargreaves presenta una visión innovadora del liderazgo educativo, con la que enfatiza la importancia de abordar los desafíos contemporáneos desde una perspectiva centrada y colaborativa. *Liderazgo desde el medio. Tocando el corazón de la transformación educativa* no solo argumenta en contra de la imposición autoritaria y la innovación caótica, sino que propone un modelo de liderazgo que valora la agilidad, la unidad profesional y la movilización efectiva de personas a través de la confianza. A través de siete capítulos, Hargreaves desarrolla su argumento combinando el análisis teórico y los ejemplos prácticos: desde la necesidad de líderes efectivos frente a desafíos globales como el cambio climático y la crisis democrática, hasta la exploración de las paradojas inherentes al liderazgo y la importancia del liderazgo imperfecto.

Hargreaves resalta la centralidad de la comunidad y la colaboración, y redefine el *medio* como el núcleo vital de cualquier organización educativa. Para el autor, liderar *desde el medio* es crucial porque este nivel actúa como un puente esencial entre las altas esferas de toma de decisiones y la base operativa en los sistemas educativos. Al involucrar eficazmente este nivel intermedio, se asegura una mejor transmisión y adaptación de las políticas y reformas, a la vez que se recogen y escalan las innovaciones desde abajo. Así, con una mayor coherencia y eficacia en la implementación de cambios, se fortalece la conexión entre la teoría de las políticas y su práctica real en las aulas. Ello resulta en un impacto educativo más significativo y sostenible.

El autor también examina el papel crucial de los distritos escolares en la mejora de la educación. Asimismo, aborda la influencia de las metáforas en el liderazgo proponiendo un enfoque más orgánico y sostenible basado en procesos naturales. Hargreaves discute cómo el liderazgo *desde el medio* puede transformar sistemas educativos enteros, y enfatiza la importancia de la confianza, la automejora escolar, y los movimientos sociales (Colbert y Sarmiento, 2017; Rincón-Gallardo, 2019).

El libro consta de siete capítulos. En el primero, Hargreaves reflexiona sobre los desafíos que enfrenta el sistema educativo, lo que él denomina como los cinco grandes desafíos o males: el cambio climático, la crisis de la democracia, la amenaza de las guerras, el racismo creciente y las secuelas de la pandemia del COVID. En esa línea, explora la necesidad de líderes educativos efectivos, y cómo estos pueden influir en el cambio y mejora en las escuelas con un nuevo tipo de liderazgo. En el segundo capítulo, aborda las complejidades y desafíos del liderazgo educativo, e introduce el concepto de *liderazgo imperfecto* (2019), acuñado y desarrollado por Steve Mumby, quien fue director del Consejo Nacional para el Liderazgo Escolar en el Reino Unido responsable de la mejora de 20,000 escuelas.

En los siguientes capítulos, desarrolla el concepto de liderazgo colaborativo centrado en la comunidad, además de rescatar investigaciones recientes

como la de Tournier, Chimier y Jones (2023). Dicho estudio concluye que los distritos cumplen un papel clave para catalizar y desplegar energías docentes. Hargreaves argumenta que, gracias al empoderamiento de los órganos intermedios, ocurrió una mejora de aprendizajes en Comunicación y Matemática en Ontario (Hargreaves y Shirley, 2020). Este caso es un ejemplo de cómo cada distrito puede desarrollar su propia estrategia de educación inclusiva adaptada a su comunidad. En el caso de Ontario, se formó un equipo para conectar los distritos, fomentar el intercambio de conocimientos y una responsabilidad compartida por el logro estudiantil. La estrategia de “Liderazgo desde el Medio” se basó en siete principios: sensibilidad a la diversidad, responsabilidad, iniciativa, integración, transparencia, humildad y diseño. Estos principios fomentaron la colaboración y el apoyo mutuo entre los distritos, lo que llevó a mejoras significativas en los resultados educativos. Finalmente, el autor suscita que las metáforas que se usan para explicar o aproximarnos a la realidad son muchas veces determinantes acerca de cómo actuamos sobre la misma. En ese sentido, discute el uso de metáforas mecánicas e industriales en el liderazgo, y propone usar metáforas más orgánicas acerca del mismo. Este enfoque considera el aprendizaje y el liderazgo como procesos naturales y sostenibles, enfatizando la diversidad, la colaboración y la responsabilidad colectiva.

Hargreaves destaca el rol que cumplen las redes educativas como herramientas poderosas para el desarrollo e intercambio de conocimientos y experiencias desde las escuelas. El autor sintetiza siete principios clave basado en la evidencia para desarrollar redes escolares efectivas: su visión; objetivos y enfoque compartidos; las actividades colaborativas a desarrollar; identificar quiénes participan y qué se espera de ellos; establecer la gobernanza de la red; decidir cómo compartir y utilizar lo aprendido; y la sostenibilidad, lo que implica planificar cómo la red sobrevivirá, prosperará y eventualmente concluirá.

A mi parecer, este es un libro clave para todo interesado en el cambio educativo. Hargreaves es capaz de mirar el árbol y, al mismo tiempo, el bosque. Con su experiencia de más de 40 años de investigación de la profesión docente y de ser asesor en mejora de sistemas educativos, puede ofrecernos una mirada comprensiva de lo que ha venido ocurriendo en educación. Hace más de 10 años, fundó Atlantic Rim Collaboratory (ARC), que es un movimiento global que una a los sistemas educativos para aprender y tomar medidas de promoción de la equidad, la excelencia en sentido amplio, la inclusión, el bienestar, la democracia y los derechos humanos en la reforma educativa. En la actualidad, forman parte de ARC Islandia, Escocia, Nueva Escocia, Uruguay, Saskatchewan y Gales.

Asimismo, este libro es un referente útil para el contexto peruano. Creo que los líderes del medio representan una pieza clave o un conjunto de actores esenciales para la mejora del sistema educativo del país. En este caso, los líderes del medio se refieren a aquellos que se ubican entre las bases y el Gobierno central, específicamente las Direcciones Regionales de Educación (DRE y Gerencias de Educación), las Unidades de Gestión Educativa Local (UGEL) y los

directivos de escuelas. También, incluyo en esta categoría a los funcionarios estables del Ministerio de Educación.

Desde mi punto de vista, hay un gran potencial en el proceso de transformación de sistemas educativos, como el de Perú y otros países, que han iniciado la construcción de un sistema meritocrático. Este enfoque promueve una mayor estabilidad en las políticas públicas. Tal como menciona José Luis Gargurevich, exviceministro de Educación, los funcionarios son “guardianes de estas políticas públicas”. Ser custodio es posible si se cuenta con estabilidad laboral. Esto es lo que ha sucedido en Perú tras la implementación de la Ley de Reforma Magisterial en 2012, durante el mandato de Patricia Salas como ministra de Educación, que continuó bajo la gestión de Jaime Saavedra. Esta reforma ha contribuido a la erradicación de la inestabilidad en los cargos.

Es importante reconocer los avances logrados por la Dirección General de Desarrollo Docente (DIGEDD) del Ministerio de Educación, y en particular por el órgano de línea la Dirección de Evaluación Docente (DIED), encargada de los procesos de selección, reclutamiento, permanencia y despido de docentes, directores de escuelas, especialistas y jefes de UGEL, así como de especialistas y jefes de área de las direcciones regionales de educación. Este sistema meritocrático no es común en muchos países latinoamericanos. Por ello, se puede afirmar que Perú cuenta con un contexto favorable para capitalizar el liderazgo intermedio y mejorar la calidad docente. Esto ha sido un factor contribuyente en las mejoras observadas en los resultados de pruebas internacionales (Bruns et al., 2023).

El libro infunde confianza y seguridad en la posibilidad de cambiar nuestro sistema educativo. Aunque no proporciona recetas, sí ofrece valiosas pistas sobre posibles caminos a seguir y advertencias acerca de rutas a evitar. Es importante considerar los impulsores de cambio del sistema que Hargreaves propone para llevar a cabo mejoras sostenibles y promover transformaciones profundas en nuestros sistemas educativos. Su enfoque nos guía hacia una evolución educativa reflexiva y fundamentada que oriente nuestros esfuerzos hacia un progreso significativo y duradero. Hargreaves afirma que un elemento clave para la transformación de sistemas educativos consiste en devolver la confianza entre personas y hacia las instituciones. Sin embargo, también señala que, si bien “es muy difícil construir la confianza en un líder, es mucho más difícil conseguir la confianza en un sistema” (p. 82), aunque no es imposible si se empieza desde ahora.

Referencias

- Bruns, B., Schneider, B., y Saavedra, J. (2023). The politics of transforming education in Peru: 2007-2020. *Research on Improving Systems of Education (RISE)*. https://doi.org/10.35489/bsg-rise-wp_2023/135
- Colbert, V., y Sarmiento, A. (2017). Social justice, educational change and Escuela Nueva. En H. J. Malone, S. Rincón-Gallardo, y K. Kew (Eds.), *Future Directions of Educational Change: Social Justice, Professional and System Change*. Routledge.
- Hargreaves, A. (2023). *Leadership From the Middle: The Beating Heart of Educational Transformation*. Taylor & Francis.
- Hargreaves, A., y Shirley, D. (2020). Leading from the middle: its nature, origins and importance. *Journal of Professional Capital and Community*, 5(1), 92–114. <https://doi.org/10.1108/JPCC-06-2019-0013>
- Rincón-Gallardo, S. (2019). *Liberating Learning, educational change as social movement*. Routledge.
- Tournier, B., Chimier, C., y Jones, C. (2023). *Leading Teaching and Learning Together: The Role of the Middle Tier*. IPEE-UNESCO.

