



Andere M. Eduardo (2017). *Director de escuela en el siglo XXI. ¿Jardinero, pulpo o capitán?* México: Siglo XXI. 197 pp. ISBN: 978-607-03-0818-5

Del educador se ha dicho que debe ser guía, modelo, consejero, mediador, facilitador, forjador de colectividades y autoridad, entre otros roles impuestos por la sociedad o asumidos conscientemente. También se menciona que ha de ser líder. Pero, como advierte Eduardo Andere en su libro más reciente, *Director de escuela en el siglo XXI. ¿Jardinero, pulpo o capitán?*, “la investigación en liderazgo es aún periférica” (p. 15). Así, paradójicamente, mientras más literatura emerge sobre este tópico, más se precisa una mirada crítica sobre

un asunto medular en los sistemas educativos del mundo: el liderazgo escolar y pedagógico.

Luego de revisar más de 50 sistemas educativos en el mundo y efectuar alrededor de 350 entrevistas formales durante cerca de doce años, Andere reconoce que se habla de *clases* de liderazgo, pero que “hay fragilidad teórica al tratar de definir al buen líder por una serie de virtudes o rasgos” (p. 28). En los así llamados *estilos* de liderazgo, se privilegian determinados conocimientos, habilidades y actitudes relacionados con la administración de las escuelas como recintos de enseñanza. Sin embargo, precisa que hoy las escuelas “se han convertido en entornos de aprendizaje” (p. 11) en los que, los buenos líderes, delegan responsabilidades, distribuyen decisiones, potencian el desarrollo de maestros y estudiantes, administran adecuadamente los recursos y dirigen la organización escolar de manera efectiva.

El autor refiere que “el liderazgo escolar parece tomar la fuerza de un paradigma” (p. 22), a partir del cual no sólo se analiza la importancia del contexto en que el liderazgo tiene lugar, sino los objetivos que se persiguen, la cultura escolar que se busca desarrollar, la selección cuidadosa del personal, la administración estratégica de recursos materiales y humanos, la planeación prospectiva, el seguimiento puntual de metas y acciones, y la evaluación continua como forma de asegurar la calidad de los servicios que se ofertan.

El verdadero liderazgo, sugiere Eduardo Andere, no se reduce a esperar que las circunstancias sean óptimas; se esmera en crearlas. Y lo hace a partir del conocimiento de las condiciones culturales de las escuelas, los procesos que se dan en la organización y una toma de decisiones en la que se distribuyen responsabilidades y asumen compromisos. En este sentido, el mejoramiento de la calidad de los establecimientos escolares sólo podrá darse si se conciben las escuelas como

*centros de formación* en los que los sujetos (autoridades educativas, directivos, maestros, estudiantes y padres de familia), comparten una visión y trabajan de manera conjunta para alcanzar un objetivo: *el aprendizaje de los educandos*. Y agrega Andere: "En mi opinión, el rasgo más importante para distinguir a un líder es su capacidad de conocer con profundidad (*insight*) la realidad, la interacción humana y el entorno de su escuela y, derivado de este *insight*, que sea capaz de discernir cuál es o debiera ser su conducta, estilo, tipo y actitud como líder" (p. 27).

Lo anterior implica que no sea la escuela sino el aprendizaje el núcleo del sistema educativo. Por ello identifica que es necesaria una *Gran Teoría del Aprendizaje*, a partir de la cual sea posible discernir sobre los factores genéticos y ambientales que inciden en el desarrollo y consolidación de habilidades cognitivas y no cognitivas. Expresa, asimismo, que lo primero que deben cambiar los directores es la inmovilidad de su estado mental, sustituyéndola por una apertura que les posibilite centrarse en el conocimiento del aprendizaje y "combinar visión, dirección o ruta, mejor información disponible, ambiente cordial y seguro de aprendizaje, con el trabajo en equipo" (p. 37).

Andere es enfático cuando deja ver que no existen recetas para ejercer el liderazgo, menos un "molde directivo" al que deban ajustarse quienes aspiran a mejorar el proceso educativo que tiene lugar en sus escuelas. Hay, sí, estilos y tipos de liderazgo que el autor aborda en esta obra: liderazgo *asertivo* (adaptativo y perfeccionista) y *distributivo* (consensual y limitado). Para explicarlos, echa mano de tres metáforas: jardinero, pulpo y capitán. El primero siembra ideas y proyectos, que acompaña en su crecimiento y evolución; el segundo, hace varias cosas al mismo tiempo, volviéndose no sólo un administrador de la escuela sino copartícipe directo del trabajo institucional; y el último, encabeza, dirige, representa y gobierna a un colectivo que contribuye a la toma de decisiones, la resolución de problemas y el establecimiento de una ruta de mejora escolar. Los líderes de las instituciones educativas pueden tener, entonces, un estilo apoyador, inspirador o directivo.

En esta obra, escrita a partir de la respuesta a 10 preguntas-tema, Eduardo Andere distingue entre líder escolar (director) y líder pedagógico (docente). El primero potencia el desarrollo de los maestros; el segundo, el de los estudiantes. Ambas tareas, precisa, no equivalen a realizar un trabajo sino a construir un proyecto de vida en el que, dicho sea de paso, nos va la vida misma. Por esta razón, para transformar los centros escolares en escuelas de clase mundial, es necesario que aquéllos se conviertan en organizaciones que aprenden permanentemente y atienden a los estudiantes de manera integral. Esto supone no reducir la práctica educativa a una cuestión meramente técnica (o pedagógica), sino considerar el vínculo que ella promueve entre los actores involucrados y, desde luego, el que se da entre el conocimiento, la institución y la comunidad. El autor sostiene que "los directores deben asegurarse que cuentan con el mejor equipo docente y administrativo posible" (p. 55). Si no es así, recomienda que se esmeren por integrarlo. Menciona además la

necesidad de familiarizar a los profesores con una noción de competencias que no pregone, como se ha hecho hasta ahora, únicamente las habilidades cognitivas, metacognitivas y ejecutivas, sino también las emocionales. Con ello se pretende, sugiere Andere, que los actores educativos *hagamos lo correcto de manera correcta*. Advierte asimismo que el crecimiento socioemocional de los estudiantes es algo que se priorizará en los sistemas educativos del mundo durante la segunda década del presente siglo. Y es que, para la educación afectiva, “la emoción funciona como pegamento para la memoria que detona el conocimiento” (p. 71).

Selección de maestros, evaluación, acompañamiento y diálogo, tienen que ver con una inquietud *sine qua non* es imposible tener una escuela de clase mundial. Pero no basta. Es necesario igualmente un conocimiento del entorno global y una predisposición para incidir en el clima escolar, atender la motivación (y el desarrollo) de maestros y estudiantes, impulsar la cooperación, el trabajo colegiado y establecer indicadores académicos que posibiliten, periódicamente, advertir el avance gradual en rubros específicos. También “se requiere que los padres acepten la pedagogía de la escuela, la importancia de la educación escolar para sus pequeños y la ventaja de una alianza estratégica entre la escuela y el hogar” (p. 98). Sólo ésta podría ayudar a mitigar, entre otras conductas agresivas, el *bullying* que se da en los centros escolares y se incrementa escandalosamente.

Andere asegura que “la escuela no puede sola” (p. 107). Y tiene razón: “la fuerza de la pedagogía es muy inferior a la fuerza de la cultura en el hogar” (p. 107). Esto no significa que entre más participen los padres en las actividades escolares, mejores resultados obtendrán sus hijos. Esto es un mito. El *involucramiento* de los padres es necesario; pero su *intromisión* puede resultar peligrosa. Todo dependerá de su voluntad, de las condiciones contextuales de las familias y de su capital cultural.

Respecto a la importancia que tienen las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en la educación, nuestro autor sostiene que la tecnificación de las escuelas no tiene una relación directa con el incremento en el aprovechamiento académico de los estudiantes. No obstante, sugiere que el tránsito de una educación predigital a otra digital, se dé bajo tres premisas básicas: 1) reconocer que difícilmente el docente puede ser sustituido por la TIC; 2) destacar que éstas han de seguir (y complementar) la pedagogía promovida por la escuela; y 3) reconocer que frente a la tendencia creciente de adquirir pizarras electrónicas interactivas, laptops, cámaras digitales y monitores de pantalla plana (entre otros artilugios), debe priorizarse la actualización y capacitación de los maestros.

Por lo que toca a la evaluación de los docentes, Eduardo Andere expresa que “los sistemas educativos del mundo están divididos, no tanto por la evaluación *per se*, sino por el método de evaluación” (p. 134). Desde su perspectiva, la evaluación formativa, orientada al aprendizaje y destinada a advertir el crecimiento de los educandos a partir de pruebas, tareas, ejercicios y proyectos, va en aumento. Su auge se debe, entre otras razones, a que la observación del desempeño busca ser

holística, rescatando valores, actitudes y habilidades no cognitivas, que impactan favorablemente en la cognición.

¿Qué distingue pues aun líder de un administrador? Andere asegura que el primero “dirige la escuela muchas veces en automático, con base en soluciones pasadas, probadas, estructuradas y está atrapado o secuestrado por la cotidianidad” (p. 142). En cambio, el líder no impone una pedagogía, sino que, por su disposición y apertura, es proclive al cambio, sensible a poner en marcha propuestas nuevas y capaz de explorar alternativas diferentes a dificultades añejas. “El líder, vive la escuela y siempre busca nuevas opciones y nuevos caminos para crecer y evolucionar, cualitativa y cuantitativamente” (p. 142). Bajo esta perspectiva, más que preocuparse por el espacio físico de la escuela, el verdadero líder se ocupa de los espacios de aprendizaje que pueden generarse a partir de relaciones humanas más cordiales. Finalmente, con esta obra Eduardo Andere no sólo subraya la relevancia (teórico-práctica) del liderazgo, también se inserta en la tradición científica que lo estudia y contribuye, con ello, a darle a este concepto arraigo y solidez dentro de las comunidades epistémicas, de formadores y líderes, en todos los niveles educativos.

*Germán Iván Martínez Gómez*