

## Reseña

Fullan, Michael (2016). *La dirección escolar. Tres claves para maximizar su impacto*, Madrid: Morata.

### **LA DIRECCIÓN ESCOLAR**

*Tres claves para maximizar su impacto*

TIBURCIO MORENO OLIVOS

El autor del libro que se reseña es un investigador canadiense experto en cambio educativo, muy prestigiado y reconocido internacionalmente. Varias de sus obras educativas han sido traducidas desde hace ya varias décadas. En esta ocasión nos referiremos a su último libro que ha sido publicado en castellano y que lleva por título: “La dirección escolar. Tres claves para maximizar su impacto”, de Michael Fullan, cuyo contenido se refiere fundamentalmente a una de las funciones vitales de los sistemas educativos: la dirección escolar.

Desde el principio el autor deja bien establecida la relevancia de la temática de la obra: “la dirección es el segundo factor más importante (a continuación del profesor o maestro) en cuanto a la influencia sobre el aprendizaje del estudiante” (p. 11). Si consideramos la vasta experiencia de Fullan como investigador educativo y asesor de diversos sistemas educativos en distintos países del mundo desarrollado, es menester reconocer que se trata de una voz autorizada para hablar acerca de este importante tema.

Otra noción central que aparece en las primeras páginas plantea que “la línea base es que la vida podría cambiar marcadamente a mejor para la dirección escolar” (p. 12), con lo que introduce una idea esperanzadora de que se avecinan tiempos de cambio para la dirección escolar y que esos cambios serán sustancialmente mejores.

---

Tiburcio Moreno Olivos: profesor del Departamento de Tecnologías de la Información en la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Cuajimalpa. Avenida Vasco de Quiroga 4871, colonia Santa Fe Cuajimalpa, delegación Cuajimalpa de Morelos, 05348, Ciudad de México, CE: [tmoreno@correo.cua.uam.mx](mailto:tmoreno@correo.cua.uam.mx)

Una de las problemáticas que ha afectado al profesorado en las últimas décadas es la intensificación del trabajo docente, la sobresaturación de actividades que en casos extremos ha conducido al *síndrome de burnout* o del profesor quemado. Pues bien, los directores escolares tampoco parecen escapar a este fenómeno “las responsabilidades de los equipos directivos escolares han aumentado enormemente durante los últimos decenios, se espera que dirijan una escuela tranquila; gestionen su salud, la seguridad y el edificio; innoven sin molestar a nadie; conecten con estudiantes y profesores; respondan ante los padres y la comunidad, respondan antes sus distritos, y, por encima de todo presenten resultados”. Ante este cúmulo de responsabilidades “los están empujando cada vez más a que sean líderes docentes directos y ahí está el problema” (p. 18), puntualiza el autor.

En el capítulo 1 se afirma que el objeto del libro es reposicionar el rol del director como líder docente general de manera que maximice el aprendizaje de todos los profesores y, a su vez de todos los estudiantes. Sin duda se trata de un objetivo ambicioso, no obstante, al concluir la lectura de la obra uno queda convencido de que se ha logrado plenamente este propósito. El autor transmite una visión prometedora acerca del nuevo papel del director, pues está convencido de que el reposicionamiento de esta figura arrojará unos resultados de aprendizaje más amplios y profundos, y más factibles además. Y considera que al recentrar el papel del director escolar, se pone a nuestro alcance a éste como agente clave del cambio.

Esta obra es muy importante para el contexto educativo mexicano, toda vez que las reformas más recientes para la educación obligatoria plantean nuevos escenarios en los que la figura del director se torna vital para lograr cristalizar los objetivos de cambio propuestos. Sin duda, la reforma actualmente en marcha plantea un conjunto de desafíos para la escuela en su conjunto, y particularmente, para la dirección escolar en donde las competencias profesionales del director resultan esenciales, pues “la capacidad de navegar, de ayudar a otros a navegar a través de estas aguas turbulentas requerirá un nuevo tipo de liderazgo” (p. 19). El libro se centra en lo que los equipos directivos escolares deben saber si quieren liderar el aprendizaje de manera que allane el camino para mejorar el rendimiento del alumno de forma fehaciente.

Qué duda cabe que estamos viviendo una época de profundos cambios y transformaciones en todas las esferas de la vida, es por ello que Fullan, refiriéndose al ámbito educativo asume una postura crítica al plantear

que hoy estamos en otro momento crucial. El recomendado rol docente del director escolar centrado en detalles específicos (microgestión) está volviéndose ineficaz para provocar el cambio a una escala significativa. La otra cara de esta minuciosidad actual ha sido facilitar una mayor autonomía del director a cambio de una rendición de cuentas con repercusiones importantes: “¡Pulir o perecer!”.

En el capítulo 2 el autor reflexiona sobre el hecho de que cuanto mayor es la sensación de urgencia (se atiende lo urgente más que lo importante, se dice coloquialmente), mayor es la ansiedad y peor la solución intentada. Sabemos que una crisis sin una estrategia es una receta para la acción aleatoria y la frustración creciente. Se analiza cómo y por qué seguimos “haciéndolo mal” y se concluye con una idea prometedora de que existen unas virtudes nuevas asequibles en las cuales nos podemos centrar y emprender la acción. En este apartado también se sostiene que el director tiene que ser un líder equilibrado, que minimice las acciones contraproducentes y se especialice en las acciones generadoras que brinden resultados positivos.

En esta obra el autor toca un tema que se incluye en el discurso de la actual reforma educativa en México, que es el de los *estándares*, del cual según mi percepción se sabe poco entre los directores escolares, aunque no solo entre ellos. Al respecto se afirma que los estándares y la rendición de cuentas son estrategias extremadamente débiles para impulsar una reforma. La rendición de cuentas asume que lo más importante es asegurarse de que una persona “de abajo” actúa de acuerdo con las directrices o criterios impuestos por alguien superior, puntualiza el autor. Y continúa señalando que es comprensible (pero equivocado) concluir que, como a menudo el sistema educativo carece de un enfoque definido, debemos reforzarlo con una fuerte rendición directa de cuentas. Los sistemas humanos no son tan sencillos. En el mejor de los casos el palo y la zanahoria solo funciona a corto plazo, y siempre es disfuncional a medio y largo plazos.

Este es un asunto neurálgico si consideramos que las políticas de evaluación en el sistema educativo mexicano conceden gran peso a la rendición de cuentas por parte de las escuelas (Moreno, 2016), generalmente ignorando lo que la bibliografía especializada advierte al respecto, en estas coordenadas se afirma que “aunque suavice los estrictos requisitos de la rendición de cuentas y dé a las escuelas locales más margen (a cambio de que tengan que rendir más cuentas), no se obtendrán resultados a nin-

guna escala porque no puede darse por supuesta la capacidad local” (p. 29). El autor pugna porque se dote de destrezas a las personas, es decir, que se invierta en el fortalecimiento de sus aptitudes, lo que generará que la mayoría de ellas se vuelva más responsable. Fullan parece convencido de que para rendir cuentas hace falta algo más que medir resultados; es necesario también desarrollar las capacidades de la persona para alcanzar los resultados deseados. Una presión extrema sin capacidades tendrá como correlato una conducta disfuncional, algo que usualmente se ignora.

¿Qué está ocurriendo en el sistema educativo mexicano con las evaluaciones externas orientadas a la rendición de cuentas? Cuando la rendición de cuentas concede un alto valor a los objetivos, las personas hacen lo que sea para sobrevivir e incluso llegan a medrar cuando los resultados están unidos a premios económicos. En este tenor Fullan declara “recompense a los que obtienen mejores resultados y castigue a los de peores resultados con un sistema distorsionado de rendición de cuentas y muchos emprenderán acciones egoístas y contraproducentes” (p. 30), es evidente que este clima en las escuelas atenta contra las nociones de colegialidad docente (Hargreaves, 1999) y de comunidad profesional (Seashore, 2006).

Otro punto de interés tiene que ver con la tecnología, que el autor contrapone a la pedagogía, respecto al cual señala que durante las pasadas décadas, la inversión en tecnología ha consistido en gran medida en adquisiciones y no en descubrir cómo se puede utilizar la pedagogía, las computadoras, los dispositivos personales, el software, etcétera, para profundizar y acelerar el aprendizaje. Así, la búsqueda de financiamiento de la tecnología o la gestión de su actualización consume el valioso tiempo de los directores.

El capítulo 3 contiene la esencia del nuevo rol de “liderazgo del aprendizaje”, la cual está orientada por el concepto de construcción del capital profesional de la escuela (Hargreaves y Fullan, 2014). Se analiza qué aspecto tiene este componente y cómo se acumula, así como el por qué desarrollar el capital profesional de los profesores, individual y colectivamente, es una alternativa cada vez más poderosa.

Se sostiene que el rol del director consiste en liderar a los profesores de la escuela en un proceso de aprendizaje para mejorar su enseñanza, al mismo tiempo que se descubre lo que funciona y lo que no. La naturaleza de este rol de liderazgo nuevo, mucho más poderoso, es cada vez más evidente. Fullan afirma que los líderes tienen que hacer frente a ciertos

“elementos de distracción”: acontecimientos y problemas que impiden que la escuela se centre en las prioridades fundamentales del aprendizaje. Los líderes eficaces mantienen un enfoque claro, de suerte que los directores que aprenden a ser líderes no tienden a asumir demasiadas innovaciones y se aseguran de que las cuestiones básicas –presupuesto, horario, salud y seguridad– se aborden eficazmente. No debe esperarse que el director lo haga todo, pero hay que asegurarse que las tareas clave se hagan bien, enfatiza el autor.

Otra valiosa idea contenida en esta obra plantea que los directores influyen en el aprendizaje del estudiante de forma indirecta pero explícita. Fullan, apoyándose en Robinson, cita cinco dominios de liderazgo que tienen efectos significativos sobre el rendimiento del estudiante: 1) establecer objetivos y expectativas, 2) dotar estratégicamente de recursos, 3) garantizar una enseñanza de calidad, 4) liderar el aprendizaje y el desarrollo del profesorado y, 5) garantizar un entorno ordenado y seguro. Robinson también identificó lo que ella llama “capacidades de liderazgo” que intervienen en los cinco dominios antes referidos, y que son: 1. Aplicar los conocimientos relevantes, 2. Resolver problemas complejos, 3. Establecer relaciones de confianza.

En esta sección se destaca la importancia del capital humano y del capital social, y se afirma que se necesitan ambos. El capital humano tiene que ver esencialmente con la calidad de los profesores, con la dimensión personal. En tanto que el capital social alude a la construcción de una cultura colaborativa entre el profesorado. El capital social se expresa en las interacciones y relaciones que apoyan una causa común entre el profesorado de una escuela. La confianza interpersonal y la habilidad individual trabajan juntas para obtener mejores resultados. El capital social incrementa el conocimiento del individuo porque le da acceso al capital humano de otras personas (p. 60).

El capítulo 4 expone por qué es crucial, para la escuela y para la zona escolar, que los directores se conviertan en jugadores en la zona escolar, valorando a los iguales como a sí mismos y sin perder de vista al sistema educativo en su conjunto. Se afirma que no es posible ser eficaz si el sistema no cultiva la excelencia en *todas* sus escuelas. En este apartado se plantea la idea de “mirar hacia fuera para mejorar dentro”, lo que significa que como director, la cuestión no es prestar menos atención a los asuntos intraescolares, sino involucrarse fuera con el fin de aumentar

el aprendizaje en su escuela (lo que contribuye a la mejora del sistema). Se propone que el director escolar se implique externamente a fin de reforzar su trabajo de construir la capacidad interna (capital humano, social y decisorio). Se trata de alinear fuerzas internas y externas. Como parte de un grupo de escuelas, el director puede emplear esta red para mejorar su propia escuela al tener acceso a nuevas ideas. Pero es muy importante que esta acción se asuma con una perspectiva crítica, el director debe ser consciente de si funciona lo que está haciendo, cuestionarse si lo que toma del exterior resulta útil en su escuela, y buscar evidencias de si lo que está haciendo está funcionando así como si está aprendiendo de lo que se hace en otro lugar.

Parece razonable pensar que el éxito a gran escala sólo se dará cuando los miembros del sistema empiecen a actuar con una mentalidad compartida, coherente y la única manera de desarrollar esta mentalidad es a través de una interacción y un aprendizaje orientados a un fin y continuos durante un periodo de tiempo, subraya Fullan.

El autor cita a su colega Leithwood, quien se ha dedicado a estudiar detalladamente las características y la actuación de los distritos escolares con alto rendimiento. Sus investigaciones han descubierto que esos distritos desarrollan cuatro capacidades esenciales: 1) procesos fundamentales (objetivos generalmente compartidos, pericia docente, datos y evidencia); 2) condiciones de apoyo (planes de implementación, desarrollo profesional, alineamiento de políticas); 3) relaciones (colaboración dentro y fuera del distrito); 4) liderazgo (en los niveles de distrito y de escuela).

En el capítulo 5 el foco se centra en el director como agente de cambio para identificar las competencias centrales del nuevo liderazgo. La tarea educativa implica un fuerte imperativo moral y por ende la actuación del director no puede escapar a esta exigencia, lo cual refiere a la profunda creencia de que los líderes deben dirigir la organización “elevando el nivel y cerrando la brecha” del aprendizaje para todos los alumnos con independencia de su procedencia. Al respecto Fullan apunta “Yo me atrevería a decir que solo siente realmente la pasión emocionalmente cuando usted tiene habilidad en el trabajo y está teniendo éxito. La pasión sin destreza es peligrosa” (p. 85). Con esta cita el autor nos advierte del riesgo de que algunos líderes tengan *demasiado imperativo moral* cuando no tienen claro cómo realizar el trabajo, con lo que intimidan a las personas sin ayudarlas o hablan con una retórica apasionada que es menos profunda de lo que

parece. Por supuesto que la pasión importa pero debe *ganarse* siendo realmente mejor liderando el cambio.

Y con respecto a las destrezas para liderar el cambio, el autor hace referencia a siete competencias para un liderazgo eficaz: 1) desafía el *statu quo*; 2) refuerza la confianza mediante comunicaciones y expectativas claras; 3) crea un plan común para el éxito; 4) se centra en el equipo por encima del yo; 5) tiene un sentido de urgencia de resultados sostenibles; 6) se compromete a la mejora continua para el yo; 7) construye redes y establece colaboraciones externas.

En el libro se desarrolla cada una de estas competencias, destacándose dos puntos centrales. Primero, es improbable que un líder logre dominar estas competencias si confía su liderazgo a tratar de mejorar directamente la enseñanza en clase de los profesores. En cambio un líder eficaz dedica tiempo a perfeccionar los siete dominios y sus interconexiones con el fin de que *toda la organización* genere una mejora docente medible. Segundo, hay orientaciones y destrezas en el conjunto cuyo dominio requerirá largo tiempo. Si se trata de un líder joven, se le sugiere que continúe con esta agenda de aprendizaje personal: desarrolle su capital de carrera profesional. Si se trata de un líder más experimentado, se le recomienda que examine en qué competencias es bueno y en cuáles presenta puntos débiles y aprenda en consecuencia (p. 88).

El capítulo 6 expone que es probable que el rol del director cambie a mejor porque forma parte de la dinámica del sistema. Y en este sentido Fullan afirma que “como el sistema actual es aburrido para los estudiantes, alienante para los profesores y frustrantemente improductivo para los planificadores y el público, y como la nueva pedagogía, el mundo digital y la dinámica de cambio del contagio positivo son imparables, es seguro que las nuevas oportunidades se presentarán en número”. Se interpreta la creciente presencia de las nuevas tecnologías del mundo digital y el currículo como dos temas nuevos problemáticos, los cuales requerirán directores preparados que sean capaces de pensar de manera independiente y actuar como parte del equipo y del sistema.

En estas coordenadas, Fullan destaca que “enfrentando lo impredecible, los directores deben ser capaces de manejar una buena porción de ambigüedad mientras exhiben fuertes cualidades de aprendiz de líder” (p. 94). Más adelante se afirma que es necesaria una nueva pedagogía por la que estudiantes y profesores se conviertan en socios de aprendizaje (entre alumnos, entre

profesores y entre unos y otros), haciéndose cargo los alumnos en mayor proporción de su propio aprendizaje y siendo los profesores agentes del cambio. La tecnología debe ser vista como un acelerador y profundizador del aprendizaje de las destrezas requeridas para vivir y aprender en la sociedad del siglo XXI. En referencia al cambio educativo, Fullan afirma que las personas se disponen a cambiar cuando es intrínsecamente interesante y cuando tienen algo que ver en su evolución, consideran que es algo que han hecho ellas con otras personas y disfrutan haciendo algo que merece la pena con compañeros de dentro y fuera de sus escuelas. Y nos recuerda que el cambio orgánico, cambio que ocurre naturalmente, no está, por definición, rígidamente planeado y controlado.

Para concluir la reseña de esta interesante obra, rescataré la idea de que el cambio educativo funciona porque está en sintonía con los deseos naturales del espíritu humano: hacer algo intrínsecamente útil con otros en un esfuerzo colectivo. Hay una gran lección en el cambio para el futuro de la dirección y para todo el liderazgo.

### Referencias

- Seashore, K. R. (2006). "Changing the culture of schools: Professional community, organizational learning and trust", *Journal of School Leadership*, 16, 477-489.
- Hargreaves, A. (1999). *Profesorado, cultura y postmodernidad: cambian los tiempos, cambia el profesorado*, Madrid: Morata.
- Hargreaves, A. y Fullan, M. (2014). *Capital profesional*, Madrid: Morata.
- Moreno, T. (2016). *Evaluación del aprendizaje y para el aprendizaje. Reinventar la evaluación en el aula*, Ciudad de México: Universidad Autónoma Metropolitana-Cuajimalpa.

**Reseña recibida:** 30 de enero de 2018

**Aceptada:** 8 de febrero de 2018