

BONILLA, O. (Ed.) (2005). *Diálogos entre directivos: De la reflexión a la sistematización de la mejora educativa*. México: SEP/OEI, 301 pp.

El libro que se recensiona recoge un conjunto de relatos y reflexiones profesionales de directivos escolares que describen experiencias novedosas de mejora educativa, surgidas a partir de una pasantía auspiciada por la SEP y la OEI, en Madrid. En ellas se describen la realidad de la práctica profesional y las limitaciones que encuentran en su desempeño profesional o para generar y mantener iniciativas de cambio. Junto a ello se destaca también –y ello es un dato bastante interesante– el valor de los proyectos educativos como motores y plataformas de acción y de transformación. Como bien señala Sylvia Ortega en la presentación del manual, con esta publicación se pretende hacer de lo cotidiano, de la reflexión sobre ello, de la emergencia y hacer públicos relatos de experiencia y del diálogo colectivo sobre los mismos, algo extraordinario, una forma y una plataforma para aprender, al tiempo que un esfuerzo de acopio de buenas prácticas, a modo de historias de aprendizaje.

El valor más destacado de la obra, no es la colección de descripción de experiencias, sino que éstas rebasan los simples testimonios planos, para constituirse en relatos biográficos con gran componente reflexivo, significativo y enraizado en la experiencia profesional. Sin duda, el ejercicio de escribir una experiencia profesional e institucional, buscando un hilo conductor que explique la continuidad entre lo que el era y ha llegado a ser, supone un esfuerzo de introspección y de reconstrucción/reapropiación, de la experiencia y de los aspectos recónditos, personales y contextuales que le han ido dando sentido. Con ello se resalta el valor de la experiencia y el saber acumulado, que se integra en el conocimiento y se hace público en la narración y se defiende que al contar y escribir un caso, se produce un mayor grado de concienciación y elaboración del mismo. Lo que va en línea con las propuestas que, desde la investigación biográfico-narrativa, se van haciendo con los relatos de aprendizaje (McEwan y Egan, 1998; Connelly y Clandinin, 1995).

Esta obra, pues, consciente del giro hermenéutico de las ciencias sociales, opta por acceder al mundo del cambio y de la dirección escolar en estos contextos, desde las personales y particulares voces de sus principales agentes. De este modo, el trabajo se encuentra preñado de significativas y enraizadas dimensiones de la experiencia, de aspectos relevantes (sentimientos, propósitos, deseos, etc.), que la investigación y el conocimiento pedagógico formal dejarían fuera.

No en vano, diferentes autores (Ricoeur, 1996; Bruner, 1988; Bolívar, Domingo y Fernández, 2001), defienden que este tipo de narraciones biográficas ofrecen un marco conceptual y metodológico, una vía legítima de conocimiento, para analizar aspectos esenciales del desarrollo del cambio y de la profesión en el tiempo de una persona y marca "sus" personales líneas y expectativas de desarrollo, proporcionando el marco biográfico que hace inteligible la complejidad del cambio y de la función directiva en el mismo. La vida puede ser interpretada como un relato, siendo básico para comprender la acción y el conocimiento humano. Así la narrativa no sólo expresa importantes dimensiones de la experiencia vivida, sino que, más radicalmente, estimula de reflexión profesional, media la propia experiencia y configura la construcción social de la realidad.

Insistiendo en esta idea, pero desde otra perspectiva, la obra es consiente también de las lecciones aprendidas sobre el cambio educativo y que tan magistralmente nos ha ido comunicando recurrentemente Fullan. El subtítulo del trabajo es bastante

esclarecedor: "De la reflexión a la sistematización de la mejora educativa". Con ello se está haciendo hincapié en la idea de proceso de concienciación y participación/implicación de los agentes internos son inherentes al desarrollo de estas iniciativas. Y que en ese personal camino la reflexión es también un elemento determinante. Lo que viene a conectar muy directamente con las nuevas lecciones del cambio (2002b, 2003), al reparar en la importancia del "sentido", el significado y las vivencias asociadas a los procesos de cambio, y cómo son integradas y afrontadas por los profesionales implicados en el proceso, reconstruyendo la identidad profesional y la cultura institucional, aprendiendo a convivir con las dificultades y el propio cambio.

En los diferentes relatos aparecen narrativamente retazos de esos "sentidos", que nos ayudan a comprender tanto las secuencias o los hitos, como los motivos o ejes temáticos. Haciéndose palpables en los diferentes episodios los atributos de las verdaderas fuerzas del cambio: no linealidad, imprevisibilidad, interacción, complejidad, oportunidad, atemperar el cambio, no tener prisas... Descubriendo elementos significativos (más allá de la norma o la teoría) que sí que han tenido peso en la práctica o en la reflexión sobre la misma como para constituirse en leitmotiv o elementos generadores/dificultadores del proceso de cambio en desarrollo.

Hacer estos abordajes desde estos relatos autobiográficos ofrece inestimables pistas más allá del contenido, para insistir en lo experiencial, en las vivencias, en los sentimientos, en las razones micropolíticas, culturales y estratégicas que se han ido poniendo en juego (unas veces a favor de la iniciativa y otras en contra) o desde las que se ha tenido que actuar. Lo que dota al manual de una frescura, una cercanía al docente y directivo, con gran potencialidad descriptiva y formativa. Enseñándole, de paso, cómo poder repensar su práctica, bajo nuevos nortes, para poder liderar en una cultura de cambio (Fullan, 2002a).

En cuanto a la estructura de la obra, ésta se encuentra dividida en cuatro grandes bloques temáticos: función directiva, trabajo colegiado, trabajo colaborativo y organización en la escuela, además de un bloque de presentaciones y otro de anexos que recoge la programación y participantes en la actividad formativa. Aunque no alcanzo a percibir el matiz que diferencia entre el segundo y tercer bloque, todos ellos, aún sin acotar definitivamente el terreno, son ámbitos nucleares para situar la función directiva de cara a promocionar y apoyar la mejora escolar. De manera particular en cada relato, incluso focalizándose en ella o ejerciendo como eje temático en unos casos, o de manera transversal en otros, se abordan temáticas relativas a mediación, supervisión, liderazgo, asesoría, gestión, colaboración, proyecto educativo, participación, comunidad educativa, evaluación y micropolítica.

A modo de botón de muestra, se podrían destacar algunas pinceladas que ofrezcan unos primeros esbozos de color de la obra, por los que convendría profundizar con mayor detenimiento. Así, destacar aspectos y dimensiones relevantes en la función directiva como son inexcusablemente la gestión, la mediación, la colaboración y la promoción de la colegialidad profesional, la evaluación y la supervisión, el diagnóstico de la situación, la asesoría y el apoyo al desarrollo, la innovación y la mejora, el ejercicio flexible, estratégico y adaptado del liderazgo técnico y pedagógico, las relaciones con los padres y la comunidad, el integrar esfuerzos y compromisos en torno a un proyecto educativo compartido... Llama, en este sentido, la atención la metáfora del director en su labor de "pilotaje" e incardinado en todo un complejo proceso de interacciones e interdependencias que hacen posible la navegación. O la insistencia en la idea de complementariedad y simultaneidad de los procesos de desarrollo institucional y profesional, "a lo largo del proceso iba aclarando cuestiones y aprendiendo, lo que repercutía en el desarrollo del proyecto y a la inversa". Por lo que aprende a convivir con el conflicto y las dificultades, integrándolos en las dinámicas del centro para consolidar

ambientes enriquecidos, diversos y positivos, en las que hacer posible el cambio y el ejercicio de la dirección "sin morir en el intento", buscando nuevos aliados desde –entre otras propuestas– una mejor forma de incorporar a los padres a las tareas de la escuela y organizar más productivamente la participación de los mismos; o bien desde racionalizar y abordar desde parámetros realistas, pero profesionales, la colaboración entre los maestros.

En línea con las propuestas de Dubar (2000) sobre los procesos de creación y crisis de la identidad, aparecen indicios de la importancia de tales procesos de identificación con la institución, con los procesos de mejora puestos en marcha y con su propio ejercicio profesional: "Ser miembro de esta escuela tiene un valor especial para mí, en ella aprendí mis primeras letras... que me fortalecen en la convicción de ofrecerles a mis alumnos, compañeros y comunidad, una opción de trabajo, dignidad y satisfacción"; o esta otra, "los directores de escuelas somos quienes impulsamos o favorecemos las acciones en pro del desarrollo de nuestra comunidad". Al mismo tiempo se dan cuenta de otros procesos de crisis de identidad o de reconocimiento de la complejidad de cambiar: "virar de una acción directiva como gestor y de supervisión con fines exclusivos de control y sanción a otra para orientar y asesorar, es un ejemplo de las dificultades a las que nos enfrentamos".

El siguiente párrafo resulta bastante ilustrativo de lo que puede dar de sí la lectura de este trabajo: "La educación supone entrar en un combate donde prevalecen las mejores ideas, prácticas y relaciones sociales y formas organizativas para la educación. Sin embargo, las nuevas ideas no bastan por sí solas para generar estos cambios [...]. Fue este el escenario donde desde hace varios años decidimos transformar nuestras prácticas, buscar alternativas diferentes de acción mediante la organización del trabajo colectivo y hacia una construcción compartida de la gestión escolar. [] Empezamos por reconocer que se requieren maestros comprometidos, dispuestos a romper viejas estructuras y con ganas de aventurarse a crear y poner en marcha iniciativas, pero que a falta de super-maestros, los que allí estábamos, aún en nuestras penurias y dificultades, podíamos empezar a caminar desde la revisión de lo que hacíamos, lo que queríamos y de lo que teníamos". No se trata de una última sentencia, ni quizá la mejor, pero sí podría ser una primera sugerencia, una llamada de atención, una invitación a entrar en los relatos...

De la lectura de los mismos emanan ejemplos que ilustran claramente, de una parte, la complejidad del cambio, insistiendo en el personal proceso de transformación de perspectivas de acción, o en la dificultad de compartir y que se sigan los proyectos (por muy iluminados que éstos sean), a veces llegando a deslumbrar por exceso de pretensión, de liderazgo, o por todo lo contrario. De otra, pistas de acción directiva como gestores y elementos dinamizadores de buenas prácticas docentes, capaces de pilotar esta nave por complejos y no siempre seguros mares, pero desde la certeza de que la colaboración y el trabajo en equipo es un buen amarre, y surcar al soplo de estos vientos de colaboración profesional un garante de calidad y mayor viabilidad (que no de mayor rapidez) del proceso. Además de hacer emerger toda una pléyade de dificultades cotidianas de diferente calado y en distintas dimensiones de la vida del centro que podrían quedar en el silencio de otro modo, y que al hacerse públicas, sirven como reivindicación, como aviso a navegantes y como retos que hay que afrontar; apareciendo a veces pistas de cómo sortear, salvar e integrar con naturalidad estos conflictos en el propio proceso.

Estos relatos nacen con la intención de ejemplificar los procesos de cambios vividos y analizados con la excusa de la pasantía, pero tienen un punto de valor añadido, cuando en ellos aparecen y se entrecruzan diferentes visiones y perspectivas (director, responsable de la Administración Educativa, supervisor escolar...), que abordan temáticas parecidas, pero desde realidades, si duda, particulares. Lo que ayuda bastante a observar esa cara poliédrica y, hasta cierto punto, tamizada por personales caleidoscopios que lleva

cada proceso de cambio. La lectura atenta y reposada de los mismos, puede tener la virtualidad sobreañadida de provocar al lector en la reflexión de su propia experiencia, ofreciéndole nuevos elementos desde los que reconstruir la comprensión de su experiencia y su proceso de desarrollo profesional e institucional.

Por último, a modo de epílogo, destacar que esta colección de relatos posibilita poder adentrarse con propiedad en las cuestiones subjetivas y en los asuntos vitales, en el rico universo de los significados particulares/locales/institucionales (cultura, micropolítica, sentimientos, deseos, motivaciones o propósitos), que determinan estas experiencias y realidades, que difícilmente podrían ser expresados de otro modo (Sabariego, Masot, Dorio, 2004). Tanto los procesos generados para elaborar los relatos, como para comprenderlos e interpretarlos, ofrecen una interesante oportunidad para reapropiarse de la realidad y de sus significados particulares y colectivos, para reconstruirla. De este modo, es un acierto ofrecer un banco de relatos que hacen emerger toda esta fuente de conocimiento relevante e insustituible del modo en que los centros y sus directivos "experimentan" el cambio y sus avatares. Por todo ello, además de su valor situado –por retratar retazos de la realidad mexicana–, siempre que se tomen las debidas precauciones –para no caer simples saltos y trasvases ingenuos–, puede ser un trabajo interesante para comprender el cambio y el ejercicio de la labor directiva en el mismo en realidades particulares. Lo que, sin duda, hará emerger pistas de acción y alertará de posibles disfunciones para quienes desde la reflexión teórica o el ejercicio profesional se aventuren por estos derroteros de mejora. Por todo ello, convendría recomendar la lectura del trabajo y animar a que se insista por esta línea de creación, difusión y debate del conocimiento práctico e implícito de los docentes, para hacerlo explícito, contrastado, depurado y compartido.

Referencias:

- Bruner, J. (1988). *Realidad mental, mundos posibles*. Barcelona: Gedisa.
- Connolly, F.M. y Clandinin, D.J. (1995). *Relatos de experiencia e investigación narrativa*. En J. Larrosa y otros. *Déjame que te cuente: ensayos sobre narrativa y educación*. Barcelona: Laertes.
- Fullan, M. (2002a). *Liderar en una cultura de cambio*. Barcelona: Octaedro.
- Fullan, M. (2002b). *Los nuevos significados del cambio*. Barcelona: Octaedro.
- Fullan, M. (2003). *Change forces whit a vengeance*. Londres: Routledge/Falmer.
- Massot, I., Dorio, I. y Sabariego, M. (2004): «Estrategias de recogida y análisis de la información», en R. Bisquerra (coord.), *Metodología de la investigación cualitativa*. Madrid: La Muralla.
- McEwan, H. y Egan, K. (Comps.) (1998). *La narrativa en la enseñanza, el aprendizaje y la investigación*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Ricoeur, Paul (1996). *Sí mismo como otro*. Madrid: Siglo XXI.

Jesús **Domingo Segovia**