

Entrevista

Entrevista al Profesor emérito de la Universidad de Toronto, Michael Fullan, realizada por la Profesora de la Universidad de Murcia, Cecilia Azorín



Michael Fullan es uno de los principales impulsores del cambio en el sistema educativo canadiense. Doctor en Sociología, Profesor Emérito de la Universidad de Toronto y Exdecano del Instituto de Estudios de Educación de Ontario (OISE), posee doctorados honoris causa por varias universidades. En 2012 recibió la Orden de Canadá por sus logros en la reforma de la educación. Uno de sus libros más conocidos «Capital profesional» (escrito con Andy Hargreaves) ganó el Libro del Año 2013 de la American Association of Colleges of Teacher Education (AACTE), y el Premio Grawemeyer en Educación en 2015. Fullan colidera la iniciativa internacional Nuevas Pedagogías para el Aprendizaje Profundo.

Cecilia Azorín es Diplomada en Educación Musical, Licenciada en Pedagogía, Máster en Investigación e Innovación en Educación Infantil y Primaria, Máster en Género e Igualdad, Máster en Formación del Profesorado y Doctora en Pedagogía. Tiene en su haber el Primer Premio Nacional en Pedagogía y el galardón Michael Fullan Emerging Scholar in Professional Capital and Community. Ha sido investigadora visitante en el Centre for Equity in Education (University of Manchester) y en el Centre for Research in Inclusion (University of Southampton). Actualmente es profesora del Departamento de Didáctica y Organización Escolar, Facultad de Educación, Universidad de Murcia.

Cecilia Azorín— Querido Michael, me hace especial ilusión realizar esta entrevista en Marrakech, ciudad en la que está teniendo lugar estos días un importante congreso sobre eficacia y mejora de la escuela, el primero del año 2020, en el que tengo el honor de compartir escenario contigo. Quiero agradecerte, en nombre del Consejo Escolar del Estado y en el mío propio, que hayas aceptado el reto de abordar una serie de cuestiones que, seguro, resultarán de interés para los lectores de la revista *Participación Educativa*. En tu larga trayectoria has investigado y has asesorado a gobiernos e instituciones con el propósito de mejorar la educación. Mi primera pregunta es ¿dónde crees que se deben poner los mayores esfuerzos para lograr esta mejora?

Michael Fullan— Con independencia del punto de partida de cada país, si se quiere mejorar la educación, es importante invertir tanto en la formación inicial como en la formación continua del profesorado. Otro aspecto determinante es que los profesores trabajen conjuntamente. La colaboración entre docentes, centros educativos y regiones mejora el sistema educativo. La clave, o parte de ella, se encuentra en la autonomía conectada, que tiene en cuenta al grupo de profesores, un grupo que se comunica entre sí y que mantiene una coherencia en sus acciones. Si

bien, la acción más relevante, si cabe, para hacer que esto suceda es apostar por el liderazgo —liderazgo de un cierto tipo, a saber, ‘aprendices líderes’. Líderes en la escuela y a nivel regional que puedan liderar grupos y desarrollar culturas de colaboración enfocadas a la mejora de la enseñanza y del aprendizaje. La relación entre el director y los docentes es crucial. Cuando los directores participan con los profesores, ayudan a que la escuela avance en conjunto. La dirección escolar ahora es más importante y está más involucrada. Este tipo de liderazgo parte de un método de trabajo basado en el aprendizaje de todo el equipo, lo que significa que no hay un experto que dirige, sino que este es, a la vez, aprendiz y se implica en el trabajo. En Norteamérica, durante la última década, hemos pasado por una transición del papel del director como encargado de la escuela al director como facilitador del aprendizaje del alumnado y de los docentes. La realidad hoy es que se espera de esta figura que participe en el aprendizaje. No se trata ya del director dirigiendo a los profesores desde un punto de vista empresarial, sino que el director debe saber qué ocurre en las clases. Entre las nuevas funciones de la dirección escolar se encuentra la búsqueda de fórmulas de innovación fuera de las escuelas, el establecimien-

to de contactos con expertos de diversos ámbitos científicos que aportan conocimientos y los enlaces con otros centros educativos que implementan nuevas pedagogías. Cuando los directores se nutren de estas fuentes de enriquecimiento y van más allá de la institución escolar es cuando se eleva la calidad de la enseñanza y se genera un tipo de liderazgo que es capaz de prosperar en la cultura del cambio. Precisamente, la segunda edición de mi libro *Leading in a Culture of Change* (JOSSEY-BASS, 2020) contiene un marco estratégico para desarrollar este enfoque y planeo tenerlo disponible en español a finales de este año.

Cecilia Azorín – *Desde el punto de vista de la reforma educativa me gustaría saber ¿cuáles son las características comunes de los países que muestran un éxito educativo continuado, como Canadá o recientemente Portugal?*

Michael Fullan – En líneas generales los países que tienen éxito se centran en un pequeño número de objetivos ambiciosos, por ejemplo, la alfabetización, la graduación de la escuela secundaria... Ellos tienen un plan para desarrollar la capacidad de los maestros y de los líderes escolares, focalizan su atención en la implementación, trabajan en redes para compartir lo que se está aprendiendo, utilizan datos para informarse sobre lo que funciona y evitan los sistemas de responsabilidad punitiva.

Además, en estos contextos las prácticas funcionan porque hay mucha transparencia y desarrollo de orgullo mutuo en lo que respecta a la obtención de resultados.

Cecilia Azorín – *Me llama la atención que tu país de origen, Canadá, no tiene ningún sistema de oposición para acceder a la profesión docente. ¿Cómo se resuelve esto? A tu juicio, ¿es una selección eficaz?*

Michael Fullan – Somos muy parecidos a Finlandia. Tenemos fuertes programas de preparación de profesores en la universidad que son aprobados por el gobierno; los profesores tardan 4 años (y recientemente 5 años) en certificarse con los grados de maestría. La admisión en el programa implica un doble énfasis en las calificaciones académicas y la experiencia y capacidad de trabajar con jóvenes. Con todo esto, la enseñanza es una profesión muy respetada en Canadá.

Cecilia Azorín – *Eres un firme defensor de la co-docencia, porque según tu criterio, los docentes que trabajan solos acaban marchitándose. Ya desde la respuesta a la primera pregunta has dejado entrever que la colaboración es una potente herramienta para la innovación en el campo de la enseñanza. ¿Podrías explicarme más extensamente de qué manera puede esta colaboración entre el profesorado resultar innovadora y fomentar el éxito escolar?*

Michael Fullan – En las mejores escuelas, se observa que los profesionales participan en el grupo y contribuyen al grupo, obtienen buenas ideas, disponen de autonomía y practican la colaboración. Esto es lo que propicia el «profesionalismo colaborativo». Debemos dar libertad a los profesores y directores para innovar al tiempo que tiene que haber ciertos incentivos para que eso ocurra. Efectivamente, si estás aislado como docente te deterioras. Los neurocientíficos lo saben, las personas solas no viven tanto como el resto. Lo mismo sucede con los docentes. Los que trabajan solos se marchitan. La investigación y la práctica de los profesores que colaboran para mejorar el aprendizaje está ahora bien establecida en Canadá. La evidencia es muy fuerte en cuanto a que la colaboración enfocada mejora la enseñanza y a su vez mejora el aprendizaje. Lo que verdaderamente resulta innovador es que se aprende de las mejores prácticas de otros. Los resultados hablan por sí mismos. El profesor John Hattie descubrió que cuando los profesores trabajan en equipo, tienen grandes expectativas, buscan pedagogías sólidas y están bien dirigidos (por ejemplo, por los líderes escolares), evalúan sus progresos y aprenden de ellos. Si hacen todo esto, Hattie encontró una conexión muy fuerte que ofrecía a su vez un mejor aprendizaje para los estudiantes. Esto es lo que denominó «eficacia colectiva», el factor más poderoso que afecta al aprendizaje. Paralelamente, es necesario establecer alianzas entre docentes y familias, pero también las escuelas deben colaborar entre sí y, por encima de esto, la colaboración ha de extenderse a las diferentes regiones del país, ya sean los 72 distritos de Canadá o las 17 comunidades autónomas de España. Esto debe de materializarse en todo el sistema educativo. De hecho, el sistema provee las condiciones necesarias para que la colaboración tenga lugar. Urge poner en marcha políticas que hagan posible una pedagogía diferente y que tengan en cuenta la complejidad de la sociedad actual.

Cecilia Azorín – *Aprender de las prácticas de otros... Entiendo que esta interconexión es parte de la fórmula para el cambio educativo. Ligando esto último con tu obra, me interesa el concepto de capital social, que según expones está asociado a la calidad y a la cantidad de interacciones entre los miembros de un centro educativo, un aspecto que condiciona el acceso del profesorado a nuevos conocimientos. ¿Esto tiene que ver con el modelo de escuelas conectadas que aprenden juntas?*

Michael Fullan – Sí, hay dos cosas relacionadas aquí. Una se refiere a las culturas de colaboración intra-escolar en las que las escuelas individuales se desarrollan mejor. La otra está relacionada con el desarrollo inter-escolar a través de redes de escuelas que aprenden unas de otras. Es importante tener un enfoque para maximizar el aprendizaje. La colabora-

ción no es automáticamente algo bueno. Se necesitan grupos bien dirigidos con normas de confianza y apertura para aprender juntos lo que funciona mejor. De esta manera, el cambio del sistema se convierte en bloques de construcción. Las escuelas aprenden unas de otras, podemos hablar de redes de escuelas en este preciso sentido. Del mismo modo que la cultura debe mejorar al interior de la escuela, también ha de hacerlo entre las escuelas y entre las municipalidades locales y las escuelas, con una relación recíproca y una mejora de la participación. Pasamos de una rendición de cuentas más estricta, lo que denominamos «rendición de cuentas punitiva» hacia una rendición de cuentas basada en la interacción. Un factor fundamental para esto es el «aprendizaje lateral» que se produce entre pares que trabajan en una misma escuela, al aprender de otras escuelas y, en última instancia, de otras comunidades. Mi recomendación es combinar acciones a partir de políticas públicas centradas en un mejor aprendizaje lateral. Esa idea sin duda creará el éxito, adoptando un tipo de pensamiento más práctico.

Cecilia Azorín – *Como sabes, mi investigación gira en torno a las redes de colaboración y de aprendizaje profesional. La contribución que has hecho a este campo es inspiradora. Tus trabajos han influenciado no solo mi obra, sino la de otros muchos colegas en todo el mundo. No obstante, quiero también retomar los últimos avances en la línea de liderazgo escolar que apuntabas al inicio. Precisamente, acabas de publicar un libro sobre liderazgo, El Matiz (Ediciones Morata, 2019). En él demuestras tu capacidad de ver con claridad a los líderes: cuál es su cometido y el modo de desempeñarlo. En tu opinión ¿qué características tiene ese liderazgo matizado y de qué forma influye en el éxito educativo?*

Michael Fullan – Una vez más, se trata de liderar a otros ayudándoles a centrarse en lo que funciona mejor y a aprender de la práctica. En El Matiz examiné a los líderes que tuvieron éxito y encontré que: participaban como aprendices de ellos mismos; involucraban a los maestros para determinar qué cambios hacer y cómo; eran expertos en meterse debajo de la superficie, lo que denominé «entender el contexto», y estaban implacablemente comprometidos a obtener resultados y a compartir el éxito con su equipo docente. El líder que aparece representado en El Matiz tiene curiosidad por lo que es posible, mantiene una postura abierta a otras personas, se muestra sensible con el contexto y adquiere una posición de lealtad hacia un futuro mejor. Este líder, cuando mira debajo de la superficie detecta patrones y establece consecuencias para el sistema. Además, cambia las emociones de la gente, no exclusivamente su mente. Tiene un instinto de orquestación. Fomenta y celebra el éxito, al tiempo que es humilde ante los desafíos y

termina desarrollando organizaciones increíblemente responsables porque la responsabilidad se incorpora a la cultura. Por encima de todo, son personas valientes que están comprometidas con el cambio del sistema para el mejoramiento de la humanidad.

Cecilia Azorín – *Junto con el liderazgo, el concepto de «coherencia» resulta una máxima en el trabajo que vienes desarrollando en los últimos años. Me gustaría saber desde tu punto de vista cómo esa capacidad puede transformar la educación.*

Michael Fullan – Muchas veces las personas tienden a colocar las piezas en su lugar y a trabajar en la alienación, pero la coherencia es un aspecto que está en la mente. No se adquiere de discursos o documentos, sino que se obtiene del entendimiento compartido que se produce al trabajar un problema, al interactuar durante un período de tiempo y al crear una cultura de aprendizaje en la escuela. La coherencia es sinónimo de dirección enfocada, de cultura colaborativa, de aprendizajes profundos y de aseguramiento de la rendición de cuentas. Es necesario admitir que la colaboración es un concepto superficial si no existe una coherencia compartida, una interacción, una producción de resultados que emane de la práctica. Las personas exitosas pueden predicar con su ejemplo porque tienen claridad sobre lo que hacen. Hay que cambiar la cultura para tener coherencia e interactuar para el cambio. Los líderes tienen la capacidad de generar coherencia y de usar al grupo para cambiar al grupo. Los miembros del grupo se influyen mutuamente, visitan las clases de cada uno, desarrollan protocolos conjuntos, comparten los éxitos y aprenden sobre aquello que funciona.

Cecilia Azorín – *Otro término clave en tu investigación es el aprendizaje profundo (deep learning) ¿cómo lo definirías? ¿podrías explicar en qué consiste y cuáles son sus implicaciones para el aprendizaje y el rendimiento de los alumnos?*

Michael Fullan – Comienzo a notar que la escolarización tradicional ya no es efectiva para el aprendizaje en el siglo XXI. La mayoría de los estudiantes están aburridos y se pierden el aprendizaje que sería esencial para prosperar en el 2020 y más allá. Además, los intereses de los estudiantes disminuyen conforme avanzan a niveles superiores. Es necesario cambiar los resultados y modificar la pedagogía. El esfuerzo pedagógico tiene en buena parte que centrarse en el uso de metodologías más activas, investigativas, con proyectos que tengan un impacto directo en la comunidad escolar. El «aprendizaje profundo» es un aprendizaje que se mantiene durante toda la vida, es atractivo, hace uso de la tecnología y está centrado en la resolución de problemas. Es el aprendizaje de cosas que son importantes para la propia superviven-

cia y para la de los demás. Ello requiere un cambio importante en la pedagogía y en las relaciones entre profesores y estudiantes. Estos cambios persiguen un modelo cuádruple que consiste en: asociaciones (entre estudiantes, profesores y familias), pedagogía (investigación colaborativa), entorno de aprendizaje y aprovechamiento de lo digital. Cuando se tiene todo esto, el aprendizaje se queda en la mente el resto de la vida. De modo que es profundo, significativo y tiene un valor duradero para la persona que lo adquiere y para el mundo.

Cecilia Azorín – *A tenor de lo expuesto ¿cuáles son los pasos que tendríamos que dar para llegar a estos «nuevos aprendizajes» en este mundo cambiante que nos plantea la sociedad del conocimiento?*

Michael Fullan – Vuelvo a reiterar que la enseñanza tradicional es aburrida. Los profesores hablan demasiado, no hay actividades emocionantes, de modo que desarrollamos un modelo pedagógico para contrarrestar esto. Se necesita una mejor pedagogía, que sea más una alianza entre profesores y estudiantes, donde los estudiantes actúen como aprendices activos. En segundo lugar, experiencias pedagógicas que funcionen, con mejores sistemas basados en investigación y en evidencias. En tercer lugar, hay que cambiar el ambiente de aprendizaje, que debe ser mucho más dinámico. Y, por último, es preciso un mayor aprovechamiento de lo digital, un mejor uso de la tecnología. Esta nueva manera de enseñar y de aprender ya la hemos experimentado en Australia, Canadá, Finlandia, Holanda, Nueva Zelanda, Uruguay, Estados Unidos y Hong Kong. Alrededor de 1200 escuelas están trabajando en proyectos de aprendizaje profundo, con líderes locales que están implementando las competencias que hacen posible este aprendizaje. Esta es, sin duda, otra manera de hacer escuela. La emoción por aprender está creciendo. Los estudiantes que anteriormente estaban alejados de la enseñanza formal, que no encontraban lugar cuando tenían simplemente que memorizar, están ahora encontrando su sitio. A esto lo denominamos «hipótesis de la equidad». Hay ejemplos de escuelas que abordan el proyecto «comprométete y cambia el mundo». En estas escuelas, los estudiantes están desarrollando la tecnología. Los profesores ayudan con la evaluación o con la pedagogía. Son escuelas que comienzan comprometiendo con su comunidad. Diría que estamos desatando con esto un gran aprendizaje, y es por ello que estamos muy entusiasmados, porque este nuevo aprendizaje muestra un contraste muy marcado, del aburrimiento más absoluto a una oportunidad más emocionante de aprender. Abordo extensamente esta cuestión en dos de mis libros: *Deep learning: Engage the World Change the World* (CORWIN, 2018); y *Dive*

Into Deep Learning: Tools for Engagement (CORWIN, 2020), que espero estén disponibles también en español dentro de un año. En ellos explico que el nuevo aprendizaje cambia la educación de todas las maneras imaginables: cómo aprendemos, qué aprendemos, con quiénes nos asociamos y cómo nos relacionamos.

Cecilia Azorín – *Háblanos de las 6 competencias globales para hacer posible un aprendizaje profundo*

Michael Fullan – Las seis competencias globales son: carácter, ciudadanía, colaboración, comunicación, creatividad y pensamiento crítico. Existen definiciones y sub-dimensiones específicas de estas seis competencias, y rúbricas para evaluarlas. Cuatro de las competencias (colaboración, comunicación, pensamiento crítico y creatividad) han sido denominadas «habilidades para el siglo XXI». Las otras dos son ciudadanía, que se refiere a cómo aprender a través de la educación a ser un buen ciudadano, y carácter, que significa confiabilidad, perseverancia, aprendizaje autodirigido y firmeza.

Los estudiantes y los profesores encuentran las seis competencias muy significativas y, de hecho, esenciales para sobrevivir y prosperar en la siempre compleja y peligrosa sociedad en la que vivimos. Creo que el futuro del mundo depende de que los estudiantes aprendan y sean competentes en las seis competencias para un entendimiento compartido y una propiedad colectiva orientada al cambio. Estas competencias construyen capacidad y requieren un clima de políticas con medidas de rendición de cuentas destinadas a alentar la innovación en lugar del cumplimiento.

En definitiva, si tienes estudiantes que son mucho más competentes en las seis competencias, más comprometidos para «marcar la diferencia» en sus comunidades locales y más allá de ellas, entonces hay una oportunidad de cambiar la sociedad para mejor.

Cecilia Azorín – *La motivación es un elemento clave para el cambio...*

Michael Fullan – Así es. La psicología del cambio se reduce a si las personas están motivadas para hacer los cambios. Cuando no existe colaboración y los resultados no son buenos, sabemos que hay que incorporar cambios, pero ¿cómo se hace esto? Si impones el cambio, entonces no funciona. Si dejas que la escuela lo averigüe por sí misma, entonces tampoco funciona. En este contexto surge la figura del líder como aprendiz. Un cometido esencial de este líder es crear las condiciones de confianza, que no es otra cosa que reconocer que está bien tener errores y aprender de ellos, esa es la mentalidad del crecimiento. Nunca se debe imponer una idea. La mayoría de las personas, cuando perciben que lo que muestras

está funcionando, adoptan esa idea como válida. Por el contrario, si les dices que tienen que tomar ese camino, retroceden automáticamente, esa es la psicología del cambio. Las escuelas que llegan a creer en esto, se alimentan de la motivación y obtienen mejores resultados.

Cecilia Azorín – *En conclusión, ¿podrías sugerirnos recomendaciones que harías a nuestras autoridades educativas estatales y autonómicas para mejorar la formación y el trabajo del profesorado, y el rendimiento de los alumnos? Quizás es mucho pedir...*

Michael Fullan– Es una pregunta ambiciosa, pero intentaré resolverla. Realmente estamos hablando del contenido de la educación y del proceso de cambio para lograr la transformación. Mi impresión es que España no tiene una fuerte historia y cultura de aprendizaje colaborativo. Tengo la sensación de que lee mis libros y está de acuerdo con ellos, pero las ideas no se ponen en práctica. Esto sucede por ejemplo con *Capital Profesional* (Ediciones Morata, 2014), libro que escribí con Andy Hargreaves, que me consta es bien recibido en tu país. En realidad, parece que hay interés, pero no hay acción. La buena noticia es que creo que hay un deseo entre los profesores de involucrarse en labores de colaboración. Para ello, habría que cambiar el papel del profesor y del estudiante; el papel de los líderes escolares para convertirse en «aprendices líderes»; el papel de las entidades regionales y estatales para apoyar el nuevo aprendizaje; y el papel del Estado para desarrollar políticas y hacer inversiones financieras en la nueva dirección. El cambio es un proceso gradual. Se tiene que hablar, experimentar y construir poco a poco. Si

queremos cambiar la figura del director, que los profesores trabajen más en equipo, y que los alumnos tengan mayores niveles de éxito, necesitamos que esa idea se fije como objetivo, que el Ministerio diga que es una buena dirección a la que apuntar. Si esto es así, las diferentes comunidades autónomas adoptarán ese objetivo y paulatinamente se empezarán a implementar cambios. Una vez que los cambios comienzan a implementarse, se consigue experiencia y, de alguna manera, se va forjando todo un movimiento en torno a esto. Puede que lleve de 5 a 10 años, pero creo que hay un gran interés por avanzar en esta dirección. Lógicamente en algunas áreas se expandirán más que en otras, incluso puede que el cambio se dé antes a nivel regional que central, pero sucederá. No se trata de tener razón, sino de mantener un debate, generar movimiento y dinamismo. Cuando la gente ve los resultados positivos, la propia experiencia es la que los convence y hace pensar que merece la pena caminar en una dirección diferente. Tal vez tú puedas iniciar un movimiento social que permita transformar el sistema educativo para el mejoramiento del país...

Cecilia Azorín – *¡Me encantaría! Creo que las autoridades políticas han tomado buena nota de la hoja de ruta que propones y estoy segura que tu visita a España, concretamente al Consejo Escolar del Estado el pasado mes de noviembre, supuso un punto de inflexión para apostar por otra forma de hacer educación. En nuestras manos está acometer la reforma que se precisa para que el cambio sea posible. Ha sido un inmenso placer realizarte esta entrevista. Continuaremos aprendiendo de quienes tienen cosas que enseñarnos. Gracias Michael.*

Michael Fullan– Gracias a ti Cecilia.