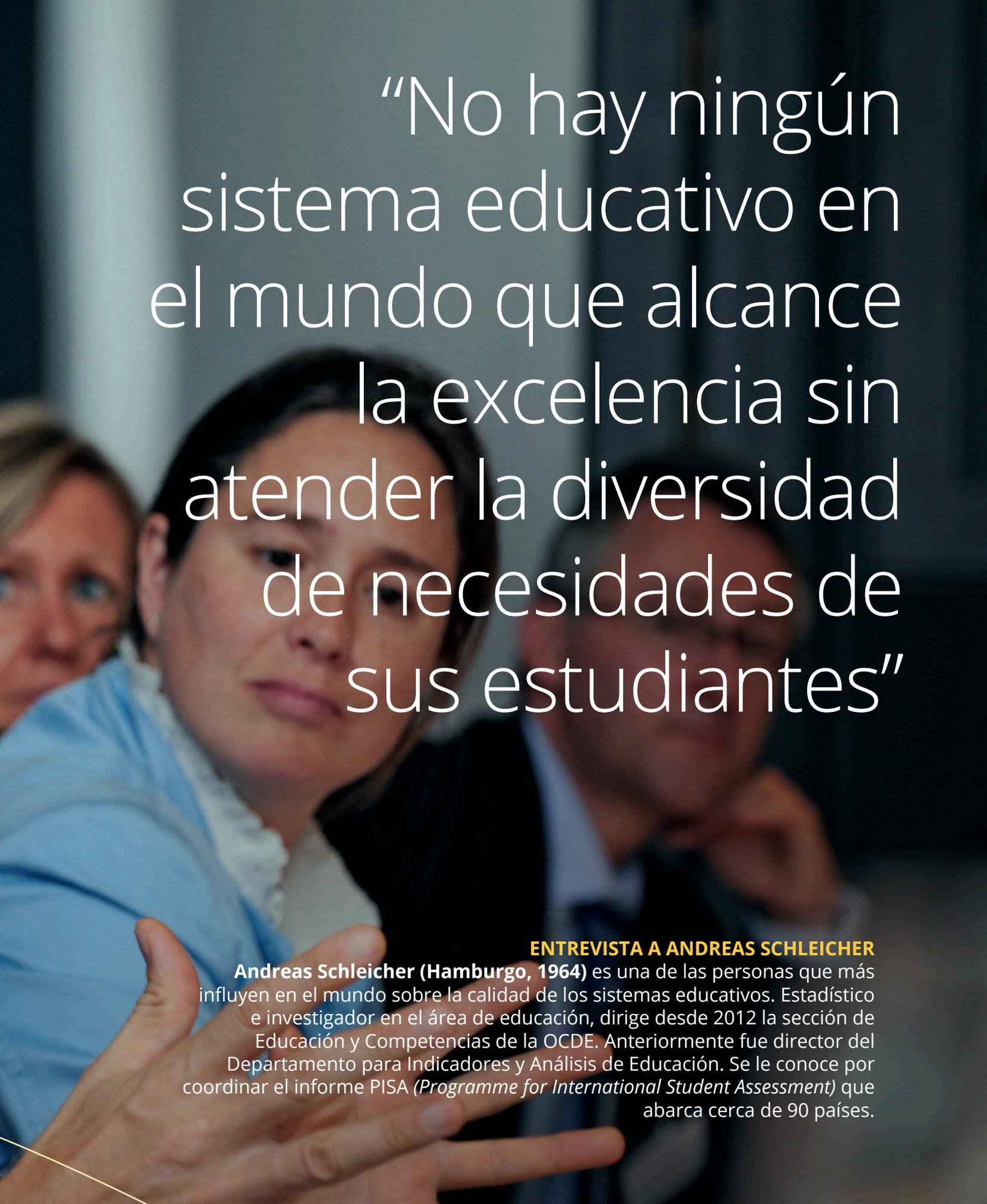


**panorámica**



A blurred background image showing three people in a meeting. A woman in a light blue shirt is in the foreground, looking towards the camera. Behind her, a man in a dark suit and glasses is visible, and to the left, another woman with blonde hair is partially visible. The overall scene is out of focus, emphasizing the text overlaid on it.

“No hay ningún sistema educativo en el mundo que alcance la excelencia sin atender la diversidad de necesidades de sus estudiantes”

**ENTREVISTA A ANDREAS SCHLEICHER**

**Andreas Schleicher (Hamburgo, 1964)** es una de las personas que más influyen en el mundo sobre la calidad de los sistemas educativos. Estadístico e investigador en el área de educación, dirige desde 2012 la sección de Educación y Competencias de la OCDE. Anteriormente fue director del Departamento para Indicadores y Análisis de Educación. Se le conoce por coordinar el informe PISA (*Programme for International Student Assessment*) que abarca cerca de 90 países.

...ouncil  
fit for the future  
...mak  
...ouncil  
th  
...Lisboncouncil  
aking Europe fit for the future  
...Lisboncouncil  
...Lisboncoun  
...Europe fit for the fu  
...Lisbonco  
...Lisbo  
...making Eu  
...the  
...ncil  
...the fut  
...cc



# “Calidad en educación es ayudar a los alumnos a desarrollar una brújula fiable para navegar por un mundo que no podemos predecir”

por Ana Moreno

**L**os numerosos estudios de estos ya 20 años de PISA aportan gran cantidad de datos que permiten predecir el éxito de determinadas políticas educativas con ciertas garantías. ¿Qué es para usted calidad en educación en la coyuntura actual y qué rasgos característicos debería tener un sistema educativo?

Para mi calidad en educación es que los alumnos estén preparados para vivir con ellos mismos, con los demás y con el planeta. Que sean capaces de pensar por sí mismos, pero también colaborar. Calidad hoy es conocimiento, competencia, actitud y valores. Creo que en el mundo en que vivimos, calidad en educación no es enseñar algo a los alumnos, sino ayudarles a desarrollar una brújula fiable y las herramientas para navegar con confianza por un mundo que no podemos predecir, un mundo incierto y volátil.

**Aún hay mucha gente que mira con recelo el cambio de enfoque en educación de contenidos a competencias. Les da miedo una pérdida en la calidad de la**

**educación. ¿Qué habría que tener en cuenta en esta transformación para una transición positiva? ¿Qué diría a quienes temen perder nivel en aprendizajes básicos de lenguas y matemáticas, o simplemente disminuir en conocimientos?**

Creo que la necesidad de competencias procede del mundo en que vivimos. El mundo moderno, ya no te recompensa por lo que sabes, Google lo sabe todo, lo hace por lo que sabes hacer con lo que sabes.

¿Puedes extrapolar lo que sabes, lo puedes aplicar a una situación nueva? Esto es lo que debemos tomarnos en serio.

En estos momentos es muy importante preguntarse cómo hacer la transición. Está claro que no podemos cambiar nuestros paradigmas curriculares de forma radical, de un día para el otro, y esperar que los resultados sean inmediatos. Esto supone un cambio gradual que pasa por diferentes entornos de aprendizaje y formas de enseñar, donde los alumnos no son consumidores pasivos de conocimientos sino más bien, trabajan de forma activa para desarrollar el conocimiento que

experimentan. No se trata de eliminar el valor de la ciencia, sino en ver cómo podemos mejorar la enseñanza de la física o la química para que los jóvenes piensen como científicos. Cuando diseñas un experimento, ¿puedes distinguir entre preguntas planteadas científicamente y las que no lo están? Este es el fundamento de la ciencia. De esta forma los alumnos adquieren conocimientos relevantes, si enseñamos desde la superficie, no entienden lo que es la ciencia y no les ayudará en el futuro cuando ese conocimiento sea diferente. Es un poco lo que pasa en España. Tenéis un currículum que enseña a los jóvenes muchas cosas de forma poco profunda, con un kilómetro de amplitud y un milímetro de profundidad. Con historia pasa lo mismo, la competencia no elimina la historia, hace la transición entre aprender nombres y lugares a ser capaz de pensar como lo hace un historiador. De esta forma pueden entender cómo emerge una sociedad, como se desarrolla y avanza, y a veces como se revela en cambios de contexto.

Las matemáticas son muy importantes en el aprendizaje basado



*Hay que ayudar a los alumnos a comprender los fundamentos de las ideas más relevantes de cada disciplina. Menos cosas con más profundidad, para evitar una enseñanza superficial.*

en competencias. Pero tampoco se trata de enseñar cómo se calcula una función exponencial, sino de ayudar a los estudiantes a comprender el concepto, la naturaleza de un factor exponencial. En la pandemia hemos tenido grandes problemas con esto. Como seres humanos hemos nacido en un mundo lineal, el tiempo es lineal, y eso nos hace sentir confortables. De repente aparece un virus que se comporta exponencialmente, algo de lo que no tenemos experiencia, pero el mundo de las matemáticas puede abrirnos a esa experiencia y entenderlo. Si solo enseñamos la superficie, los alumnos aprenden a calcular algo que un ordenador puede calcular mucho más rápido.

Pienso que lo importante no es sobre si más o menos conocimiento, sino ayudar a los alumnos a elevarse más allá de su conocimiento comprendiendo los fundamentos de las ideas relevantes de cada disciplina. Esto implica enseñar menos cosas a una mayor profundidad y evitar una enseñanza superficial.

Esto implica un gran esfuerzo al profesorado, es mucho más fácil leer

un libro de texto que proporcionar a los alumnos una comprensión conceptual real de los contenidos. Sin embargo, podemos mirar hacia países que lo están haciendo realmente bien. Si vas a una clase en España verás un profesor enseñando de 16 a 17 problemas de matemáticas en una hora, de forma que los alumnos practican mucho un tipo de problema. Si vas a una clase en Japón, el profesor trabaja un único problema en una hora. El profesor y los alumnos analizan el problema desde diferentes perspectivas e ideas, y al final de la lección los alumnos han comprendido una idea, la han hecho suya y pueden extrapolar a partir de ella.

Esta forma de enseñar es mucho más difícil. No se trata de hacer una transición radical. Se trata de empoderar gradualmente al profesorado, apoyarlo, e ir pasando de un modelo en que los alumnos son receptores pasivos de conocimiento a otro en el que son co-creadores activos. Esto es lo más importante.

**Usted es un gran defensor de que una educación de calidad para todos es posible. ¿Cómo se**

**puede desde los centros escolares avanzar en esta meta sin contar con muchos grandes recursos?**

**¿Cómo hacen los sistemas educativos que lo consiguen para atender a los más desfavorecidos sin medrar los resultados del resto?**

Si miras hacia los sistemas educativos más avanzados, se ve que el éxito de los alumnos se relaciona poco con su procedencia socioeconómica. Se puede ver un rendimiento mucho más estable en Estonia, donde el colegio más cercano es el mejor. No hay mucha variabilidad en el rendimiento del colegio, ni en el de los alumnos según su origen social.

Esto tiene una explicación. El sistema tradicional se basa en un único modelo aplicado a todos los estudiantes. Y esto funciona bien para algunos alumnos, pero para otros funciona mal. Lo que los sistemas educativos con alto nivel de rendimiento entienden es que alumnos diferentes aprenden diferente e intentan atender a esa diversidad con prácticas educativas diferenciadas, dando a los alumnos, diferentes ritmos para comprometerse en su aprendizaje y



progresar. Hay diferentes estilos de aprendizaje y necesidades especiales.

En España se piensa que el 8% de sus alumnos tienen necesidades especiales y es necesario tratarlos aparte. En Estonia, Dinamarca o Finlandia piensan que el 100% de sus alumnos tienen necesidades educativas especiales. Todos los alumnos tienen talentos especiales y necesitamos darles un apoyo adicional para que lo puedan desarrollar. Hay alumnos que tienen dificultades en algún área, y necesitamos darles un apoyo extra. Esto es muy exigente para el profesorado, tienen que entender cuán diferentemente aprenden sus alumnos. Necesitan ser capaces de dominar un amplio repertorio de estrategias pedagógicas diferentes.

Pero hoy tenemos muchos buenos ejemplos. Podemos decir sin riesgo a equivocarnos que no hay ningún sistema educativo en el mundo que alcance la excelencia sin atender la diversidad de necesidades de sus estudiantes.

En España hay muchos alumnos que se caen por las grietas del extremo inferior del espectro. La mentalidad del sistema educativo

aún es si no triunfas en el sistema te dejamos repetir. Pero esto es muy caro para la sociedad española. Tendrá que pagar de 25 a 30.000 euros por cada repetidor porque tendrá que esperar un año a que entre en el mercado laboral y pagar impuestos. Por eso lo que hacen en sistemas educativos con un alto nivel de rendimiento como Japón, Singapur, Finlandia o Estonia, es pensar de otra forma, doy al colegio recursos extra para que pueda dar apoyo adicional y asegurar que evitan al máximo el riesgo de repetir. De esta manera los recursos se invierten en comprender y nutrir el talento y no en fomentar la repetición.

Necesitamos hacer crecer el talento extraordinario de los alumnos ordinarios. No se trata de clasificar alumnos que son muy buenos en todo, de aquellos que no son buenos en todo. Pienso que es una meta alcanzable y veo muchos sistemas

educativos que están cada vez más cerca de conseguirlo.

**La OCDE propone en 2019 una renovación del marco competencial para el s. XXI. En él se retoma con fuerza la idea de garantizar un aprendizaje que dure toda la vida. ¿Qué aprendizajes o competencias son básicas para garantizar un aprendizaje a lo largo de toda la vida?**

Creo que la clave está en la curiosidad. La suerte es que como seres humanos nacemos con ella, si tienes una hija o un hijo de 3 años son extremadamente curiosos. Preguntan por todo y quieren hacerlo todo ellos solos, aprenden y se equivocan y lo intentan otra vez, son muy resilientes. Si un buen sistema educativo intenta nutrir y mejorar esta curiosidad, este hambre por aprender, este amor al aprendizaje, entonces crearemos aprendices para toda la vida.

***El cambio no es una elección, debemos asegurarnos de educar a los jóvenes para su futuro, no para nuestro pasado.***

El reto del aprendizaje a lo largo de la vida no es una oportunidad. El reto está en la idea de que cada día yo camino intentando llegar a ser esa mejor versión de mí mismo, que me puede preparar para nuevos trabajos que aún no han sido creados, para usar tecnología que aún no ha sido inventada, para resolver problemas sociales que aún no podemos ni nombrar. Pienso que esta disposición hacia el aprendizaje es muy importante. Si como profesor todo lo que consigues es que tus alumnos dejen el colegio con esa curiosidad por la vida, has conseguido mucho. Si por el contrario educas para un conocimiento muy específico y ellos no actualizan ese conocimiento y competencias, en poco tiempo se encontrarán perdidos pues el mundo cambia muy rápidamente. Hay que estar dispuesto a probar cosas nuevas, a cuestionar la sabiduría de nuestro tiempo, no solo reproducirla. También es muy importante la mentalidad de crecimiento, pensar que mi éxito depende de mí, de mi esfuerzo, no de mi inteligencia heredada, la capacidad de resolver problemas complejos, y la disposición de navegar por la ambigüedad y tomar decisiones en un contexto en que no podemos entender todos los elementos y no podemos dar un paso atrás.

Hace poco tiempo la OCDE publicó un nuevo informe que muestra que la gente joven tiene dificultad en distinguir hechos de opiniones, y también de lidiar con conflictos de interés o encontrar su propia forma de pensar.

Otra cuestión es que movilizar los aspectos emocionales y sociales son cada vez más importantes para el aprendizaje.

Por otro lado en el mundo de la inteligencia artificial necesitamos pensar mucho más sobre lo que nos hace realmente humanos. Cómo complementar y no sustituir la inteligencia artificial. Creo que esto es un aspecto en el que la educación debe prestar más atención. Pienso que los buenos profesores lo hacen continuamente. Son éstos, por ejemplo, los profesores que los jóvenes recordarán de la pandemia. Aquellos que les cuidaron, que comprendieron quiénes eran como estudiantes, quienes querían llegar a ser, quienes les ayudaron a realizar sus sueños y sus pasiones, por eso creo que esto es muy importante.

**El programa PISA introduce nuevas competencias cada cierto tiempo como la resolución cooperativa de problemas en 2015, la competencia global en 2018, y la creatividad en 2022. ¿Qué se pretende con tanto cambio? ¿Cómo puede un sistema educativo ir incorporando novedades tan rápidamente? ¿Para cuándo una competencia computacional como la programación?**

Creo que deberíamos hacer la pregunta al revés. En un mundo que cambia rápidamente, ¿cómo podemos hacer que la educación se adapte más rápidamente? El cambio no es una elección, debemos asegurarnos de educar a los jóvenes para su futuro, no para nuestro

pasado. La pregunta debería ser cómo podemos hacer esa transición

En la actualidad, la programación de ordenadores es muy importante, pero, ¿lo será mañana? Es muy difícil decirlo. Creo que es muy arriesgado esforzarnos en enseñar a los jóvenes las técnicas de hoy para resolver los problemas de mañana.

Importa más saber si los estudiantes entienden el pensamiento computacional. Esta cuestión ya se está incorporando a la siguiente evaluación de matemáticas. ¿Entiendes lo que es un algoritmo? Si no, te puedes convertir en esclavo de un algoritmo muy rápidamente. Sin embargo, la programación para mí, es una técnica de hoy. Creo que en educación tenemos el riesgo de saltar hacia el siguiente tipo de técnica que parece importante hoy, invertir mucho esfuerzo y luego, 10 años después, nos encontramos con que es un callejón sin salida.

En cierto modo, creo que en referencia a la cuestión sobre el futuro probablemente se esperará de nosotros que seamos menos instrumentales en nuestros enfoques sobre educación. En el pasado, solíamos aprender a trabajar e invertimos nuestros esfuerzos en ello, ahora aprender es el trabajo. Creo que esta es una transición muy importante. Ya no podemos preparar a las personas simplemente en un conjunto específico de técnicas para tener éxito en sus vidas. Creo que realmente necesitamos darles las herramientas para encontrar su propio camino.

*En el pasado, solíamos aprender a trabajar e invertimos nuestros esfuerzos en ello, ahora aprender es el trabajo. Ya no podemos preparar en un conjunto específico de técnicas para tener éxito.*



## **Lo que descubrimos en la pandemia es que el aprendizaje no es un proceso transaccional, es relacional, un fenómeno social.**

**La pandemia ha puesto en jaque al mundo. La urgencia de resolver problemas complejos con creatividad y en poco tiempo ha puesto de manifiesto que nos adentramos en las profundidades de la era de la innovación a toda velocidad. ¿Cómo cree que se debería afrontar esta situación desde una educación de calidad?**

Sí, es cierto que la pandemia ha sido profundamente perturbadora para la educación. El futuro siempre nos sorprenderá. No creo que podamos predecir un único futuro. Lo que sí podemos es pensar en diferentes futuros alternativos y preguntarnos qué implicaciones tienen. Si estamos preparados para múltiples futuros, seremos más ágiles y estaremos más preparados para lo que venga.

Creo que esto es lo que la pandemia ha mostrado realmente. Los estudiantes fueron capaces de aprender por su cuenta, donde estaban acostumbrados a trabajar con buena tecnología, tenían contacto social continuado en la escuela, unos padres que estaban interesados en su aprendizaje. La pandemia fue tal vez una experiencia interesante, e incluso encontraron una gran cantidad de nuevos entornos y recursos de aprendizaje.

Pero para los estudiantes que solían ser alimentados con cuchara por sus profesores, para los profesores que trabajaban en un tipo de organización de trabajo muy industrial, de repente, el mundo se vino abajo.

En cierto modo, la pandemia nos enseña que en el futuro, tener una educación de calidad significa tener

mucha más responsabilidad en la primera línea. Depender menos de las estructuras jerárquicas donde miramos hacia arriba. Microgestionar un tipo de realidades donde miramos más hacia fuera, donde los estudiantes colaboran, donde los profesores trabajan profesionalmente y están unidos, trabajan muy conectados entre sí. Creo que esto es lo que realmente tenemos que aprender, hacer que nuestros sistemas de educación sean más horizontales, más colegiados, más colaborativos y depender menos de la prescripción vertical, la dirección y la responsabilidad. Es muy importante tener un sistema educativo que tenga más creatividad y responsabilidad en el aula, en la escuela, en la primera línea, donde los profesores enseñan, pero también hacen otras cosas. Un buen profesor también necesita ser un buen mentor, un buen entrenador, un buen diseñador de entornos de aprendizaje innovadores, un gran investigador en un mundo tecnológico.

Los científicos tienen una parte central en esto, se trata de innovación científica, pero también de innovación social. Creo que son como dos caras de la misma moneda. Además de grandes ingenieros, queremos ingenieros que tomen decisiones éticas. La inteligencia artificial dará un gran poder a la mayoría de las personas, pero no les quitará la responsabilidad de distinguir lo que está bien y lo que está mal, lo que es verdad y lo que no lo es.

En el pasado, podías enseñarle a alguien habilidades técnicas, y eso era suficiente. Hoy en día, creo que es necesario equipar a los jóvenes con una gama bastante amplia de habilidades de innovación tecnológica y social. Ambas deben ir de la mano, tal como hemos visto en la pandemia. La tecnología no ha salvado a nadie en la pandemia, la tecnología no ha hecho el aprendizaje. De hecho, lo que descubrimos en la pandemia es que el aprendizaje no es un proceso

transaccional, es relacional, un fenómeno social.

Y creo que ahí es donde, la perspectiva científica y la perspectiva social, realmente, se integran más estrechamente en el futuro. Antes distinguíamos lo que se aprendía para la vida y lo que se aprendía para el trabajo. Hoy no estoy muy seguro de que esa distinción sea realmente relevante.

**La tecnología ya es omnipresente en todos los ámbitos de la vida humana, hoy un niño aprende a usar un móvil, una tablet e incluso un ordenador sin saber leer ni escribir. Desde su punto de vista: ¿Qué papel debe jugar la tecnología en la educación de las nuevas generaciones?**

Creo que la tecnología tiene mucho potencial. La inteligencia artificial puede ayudar a hacer el aprendizaje mucho más regular, interactivo y participativo. Cuando estudias matemáticas en un ordenador, éste analiza cómo estudias, averigua qué te interesa, te lleva a donde necesitas para mejorar. Creo que la inteligencia artificial es claramente un poder que puede mejorar la transmisión del conocimiento. La analítica del aprendizaje, puede ahora ayudar al profesorado a conocer mejor cómo diferentes estudiantes aprenden de manera diversa y luego entender cómo cambiar las estrategias o enfoques.

Los *big data* en educación, también aportan muchos aprendizajes potenciales. Pero, ya sabes, el aprendizaje es siempre un proceso social. Creo que la tecnología puede empoderar a los estudiantes y a los profesores, pero no puede reemplazar el proceso social, no puede reemplazar el papel de un profesor. Aunque el papel del profesor cambie y evolucione y mejore en la comprensión de tus estudiantes. No se le puede sustituir en las intenciones educativas, en la comprensión de dónde tus



estudiantes tienen su talento, cómo ayudarles a desarrollarlos o en la comprensión de qué le ayudaría a un propósito social. Creo que la tecnología puede complementar, pero siempre debe primar la dimensión humana, las habilidades de las personas en primer lugar. El mayor temor que deberíamos tener al tener un gran smartphone y no tener malas habilidades, es ser esclavo de la tecnología, de los algoritmos. Creo que tenemos que mantener el equilibrio entre la tecnología y las habilidades humanas para crear sinergias muy significativas, y debemos pensar en cómo se pueden complementar, no sustituir. En cierto modo, creo que la inversión principal de formación de los jóvenes en este sentido tiene que

ser las habilidades humanas para utilizar la tecnología.

También puede ayudar a los profesores a diseñar entornos de planificación realmente buenos donde la mejor tecnología es probablemente la tecnología que es totalmente invisible en el aula.

**Estamos ya casi al final de nuestra entrevista y me gustaría hablar de algo que usted mismo ha considerado alguna vez una asignatura pendiente de muchos sistemas educativos la incorporación de valores éticos al currículum como objetivos educativos. ¿Por qué lo considera tan importante y qué valores cree que serían los más necesarios en estos momentos?**

*Un buen profesor también necesita ser un buen mentor y entrenador, un buen diseñador de entornos de aprendizaje y un gran investigador.*

En el mundo en el que vivimos, la contribución más importante a la educación es dar a los alumnos una brújula fiable, que les aporte sentido de lo que es bueno y malo, lo que está bien y lo que está mal en este contexto. En el pasado, podías preguntar a la gente de tu alrededor, a las personas mayores que conocían



[www.oecd.org](http://www.oecd.org)

BETTER POLICIES FOR BETTER LIVES / DES POLITIQUES MEILLEURES POUR UNE VIE MEILLEURE

1989  
BY DECISION OF THE  
FIRST MINISTERIAL  
CONFERENCE THAT  
YEAR:  
THE FOUNDATION  
OF THE  
OECD  
AND THE  
OECD  
AND THE  
OECD



## *En el futuro, tenemos que poner los valores en el centro de lo que enseñamos, y luego pensar en el conocimiento y las habilidades como posibles formas de ilustrar esos valores*

muy bien el mundo y podían decirte todas las respuestas. En un mundo tan cambiante como el actual eso es muy difícil. Muchos padres no entienden que sus hijos e hijas necesitan hacer ese tipo de juicios por sí mismos. La tecnología tampoco ayuda, es un gran amplificador, un acelerador, acelera las buenas ideas y las buenas prácticas de la misma manera que acelera las malas ideas y las peores prácticas, de forma que los valores se convierten en algo realmente crítico.

En el pasado solíamos poner los valores en la parte inferior del sistema, pensábamos, vamos a enseñar primero el conocimiento y al final se hablaba de valores. En el futuro, tenemos que poner los valores en el centro de lo que enseñamos, y luego pensar en el conocimiento y las habilidades como posibles formas de ilustrar esos valores. Por ejemplo: en el deporte, en el futuro la educación física no se trata solo de ser más atlético, sino ser capaz de asumir la responsabilidad de uno mismo. Creo que tenemos que poner los valores en el centro y preguntarnos hasta qué punto las asignaturas de nuestra escuela se basan en esos valores.

Respecto a saber qué valores. Esta es una cuestión más difícil y creo que juega un papel muy importante el contexto cultural y social de un país.

Pero creo que hay algunos realmente importantes. La pluralidad es una realidad de nuestras sociedades del mundo en el que vivimos, si nos entendemos como seres humanos podemos apreciar

diferentes formas de pensar, diferentes formas de caminar, entendernos.

Podemos enseñar nuestra propia religión en una escuela, pero si entendemos otras religiones, si podemos realmente mirar el mundo a través de diferentes lentes y perspectivas, nos podemos relacionar mejor.

Desearíamos que todo el mundo tuviera esos valores, pero creo que la cuestión de la naturaleza de los valores es algo que probablemente sea muy difícil de responder desde fuera. Para mí el problema está en que si la gente no es capaz de encontrar respuestas por sí misma, de lo que está bien y lo que está mal, y de navegar en la ambigüedad, creo que en el mundo actual difícilmente encontrarán recursos del exterior.

### **Ahora ya sí para finalizar, me gustaría preguntarle por el profesorado. ¿Cuáles cree que son las competencias clave de un profesor en la actualidad y cuáles las del director de un centro?**

Obviamente, lo que esperamos de los profesores es que tengan una verdadera pasión y un profundo conocimiento de la materia. En segundo lugar, queremos que los profesores entiendan cómo cada estudiante aprende de manera diferente desde un profundo sentido pedagógico. Que entiendan a sus estudiantes y trabajen con ellos. Por último creo que se deben esforzar por entender a sus estudiantes como personas, conocer su contexto, de dónde vienen, cómo pueden

ayudarles a encontrar su camino en sus propias vidas. Pero eso es sólo un punto de partida para ser un buen profesor, además hay que ayudar a cada estudiante a tener éxito, entender la diversidad en la dinámica del aula, ser un buen investigador, encontrar nuevas metodologías con el equipo docente, ser un buen jugador de equipo en tu escuela, observando las clases de otros profesores y trabajando con ellos para contribuir a la profesión.

Pero hoy en día, la escuela debe ser un lugar donde todo el mundo aprende, los estudiantes, los profesores, los padres, y como profesor tienes que participar en ese proceso, tienes que devolver a tu escuela lo que sabes y ayudar a otros a tener éxito como mentores, como alumnos, etc. Un profesor debe hacerse cargo de su profesión toda la vida.

Un líder escolar lo primero que debe aprender es que no se trata de que los profesores hagan lo que se les dice sino que colaboren. Lo que decide el éxito es ayudar a los profesores a crecer, desarrollarse y estar conectados con el exterior.

Quizás no les puedo pagar más, pero puedo hacer que su trabajo sea más atractivo desde el punto de vista intelectual. Puedo involucrar a las comunidades, atraer a los padres a la escuela y aprovechar otros recursos interesantes de la comunidad. Puedo hacer muchas cosas como director para hacer de la escuela un lugar atractivo para todos, donde se confíe en los alumnos, y en los demás. La confianza crea un ambiente donde se trabaja a gusto. Se puede hacer mucho para crear unos entornos escolares capacitadores para los profesores y hacer de la escuela un lugar que favorezca su mejora continua como docentes y educadores.