

## Introducción

---

¡ Todos queremos una escuela en la que los niños tengan la misma oportunidad de aprender, de acceder a conocimientos de calidad y relevantes para sus vidas. Una escuela en donde todos puedan ingresar sin ser discriminados y en la cual puedan graduarse con los mismos saberes y de la misma manera que cualquier otro niño de su edad. Una escuela en la que todos puedan disfrutar de adquirir, transformar, producir y transmitir conocimiento. Todos soñamos con ese lugar en donde los niños puedan realizarse como niños, y los maestros y miembros de los equipos directivos puedan hacerlo como los profesionales que son.

Tenemos una buena noticia: construir esa escuela es posible. Hoy, gracias a numerosos estudios científicos, sabemos que todos los niños tienen un enorme potencial para aprender. Sabemos, además, que tienen el derecho de hacerlo, y el Estado, la obligación de garantizárselo. A diferencia de lo que se creía en el pasado, en donde los altos niveles de desaprobados y las altas tasas de repitencia eran asociados a una mejor escuela, hoy tenemos la certeza de que esos indicadores están más bien reflejando una multiplicidad de factores —que van desde la calidad de la propuesta pedagógica ofrecida hasta las condiciones con las cuales acceden los niños a la escuela— y que no tienen que ver directamente con la capacidad de aprender de los chicos.

Afortunadamente, también sabemos cómo hacerlo. En las últimas décadas, la experiencia y la investigación científica nos han enseñado que existen algunas prácticas que facilitan la construcción de un ambiente de aprendizaje favorable, mientras que otras lo entorpecen o dificultan. Por ejemplo, sabemos fehacientemente que las escuelas que tienen directores o directoras con un fuerte liderazgo pedagógico tienden a tener mejo-

res resultados que aquellas en las que el director dedica mayor tiempo a tareas burocráticas o administrativas. O que los maestros tienden a faltar más en aquellas escuelas en las que se sienten insatisfechos, y que esto repercute negativamente en el aprendizaje de los niños. O, por ejemplo, que los alumnos que repiten tienen muchas más probabilidades de abandonar el sistema que aquellos que son promovidos. Este tipo de conocimientos —como otros en la misma línea— son valiosísimos para un/a director/a, porque le permiten tomar decisiones informadas y, por ende, de mejor calidad.

En este libro recogemos mucho de ese conocimiento para ponerlo al servicio de quienes, día a día, se enfrentan con el desafío de dirigir una escuela. En primer lugar, nos abocamos a caracterizar lo que representa una *buena escuela* y a profundizar en cada una de sus dimensiones. ¿Por qué construir una buena escuela? ¿A dónde debe apuntar? ¿Cómo sabemos si la nuestra es una buena escuela?

En segundo lugar, mostramos por qué —a pesar de las dificultades que ello implica— es no solo posible construir una buena escuela, sino también necesario si queremos crear una sociedad justa en el siglo XXI.

Posteriormente, abordamos la cuestión de los *indicadores de gestión* como herramienta fundamental para medir ante qué tipo de escuela nos encontramos. ¿Estamos frente a una *buena escuela*? ¿Cómo lo sabemos?

En cuarto lugar, y a sabiendas de que es deseable y posible construirla, nos preguntamos *cómo hacerlo*. Desde nuestra experiencia, hemos identificado dos tipos de prácticas que están presentes en las buenas escuelas: por un lado, la implementación de un proceso de mejora continua (en donde las prácticas rutinarias de diagnóstico, planificación, y monitoreo y evaluación permanentes son claves); y por el otro, la presencia de un fuerte liderazgo por parte del director/a o del equipo directivo (lo cual implica el manejo de numerosas habilidades de las que hablaremos en el capítulo dedicado a dicha cuestión).

Finalmente, hemos identificado un conjunto de espacios e instancias relativos a la gestión específica de una escuela sobre los cuales el director, a lo largo del año, debe operar: desde la planificación curricular hasta la gestión de materiales; desde las relaciones con la comunidad hasta la

definición de criterios institucionales de evaluación. Estas acciones se enmarcan dentro de las tres *dimensiones del rol del director*: la pedagógica, la sociocomunitaria y la técnico-administrativa. Cada una de estas forma parte de este engranaje mayor que es el complejo funcionamiento de la escuela y en cada una de las cuales el/la directora/a —el buen director o la buena directora— debe adherir a la mejora permanente imprimiendo su liderazgo. Nosotros, específicamente, profundizaremos en las primeras dos dimensiones, las cuales suelen ser más rápidamente reemplazadas por las urgencias diarias.

Para hacer la lectura más amena, estimular la reflexión y facilitar la incorporación de los conocimientos adquiridos, hemos agregado recuadros y ejemplos<sup>1</sup> que ayudarán al director/a a reforzar su propio proceso de aprendizaje y a implementar las acciones pertinentes.

#### **La importancia de reflexionar en conjunto**

Las propuestas de este libro están pensadas para que el director/a tenga la posibilidad de dedicar unos minutos de su tiempo a la reflexión e introspección sobre su práctica, algo que no suele darse con frecuencia debido al sinfín de urgencias que le invade cada día. Entendemos que socializar las preguntas, las hipótesis y las posibles respuestas a los problemas puede ayudarnos a mejorar la visión y comprensión sobre la realidad diaria y, por ende, sobre la toma de decisiones.

Por ello, es importante que el director invite a sus compañeros —maestros, supervisor, vicedirector, secretario— a reflexionar y a realizar en conjunto las acciones propuestas.

---

<sup>1</sup> Todos los ejemplos se fundan en casos reales. Cualquier coincidencia de nombres, ya sea de personal o de escuelas, con la realidad es pura coincidencia.