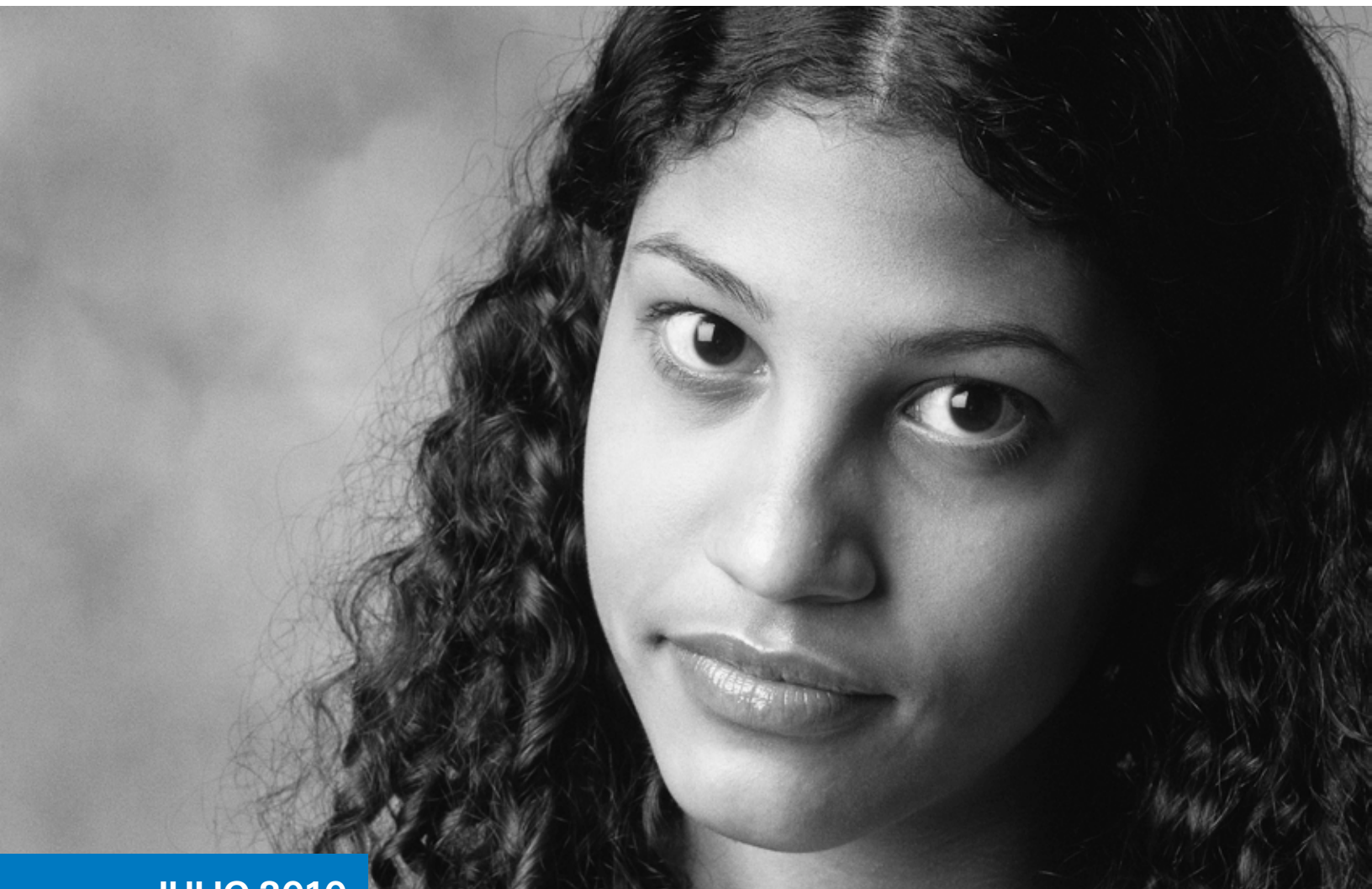


Propuesta de TRANSFORMACIÓN ESCOLAR SOSTENIBLE



JULIO 2010

**COMMUNITIES FOR EXCELLENT
PUBLIC SCHOOLS**

www.ceps-ourschools.org

COMMUNITIES FOR EXCELLENT PUBLIC SCHOOLS

Organizaciones Participantes y Organizaciones de Apoyo

Action Now—Chicago, Illinois
Action North Carolina*
ACTION UNITED—Pennsylvania*
Alliance for Quality Education—New York*
Alliance of Californians for Community Empowerment—California*
Arkansas Community Organizations—Arkansas*
Brighton Park Neighborhood Council—Chicago, Illinois
Citizen Action of New York*
Communities United—Washington, D.C.
Delawareans for Social and Economic Justice—Delaware*
Kenwood Oakland Community Organization—Chicago, Illinois
Logan Square Neighborhood Association—Chicago, Illinois
Living United for Change America (LUCHA)—Phoenix, Arizona
Minnesota Neighborhoods Organizing for Change*
Missourians Organized for Reform & Equality— Missouri*
Make the Road New York—New York, New York
NYC Coalition for Educational Justice—New York, New York
New York Communities for Change*
Organizers in the Land of Enchantment—Albuquerque, New Mexico
OUR Washington*
PICO National Network—Oakland, California**
US Action—Washington, D.C.**
Virginia Organizing Project— Virginia*
Youth on Board—Somerville, Massachusetts

*Organizaciones Estatales

**Organizaciones Nacionales

RECONOCIMIENTOS

Queremos reconocer el rol de liderazgo del Instituto Annenberg para la Reforma Educativa de la Universidad de Brown en la preparación de esta propuesta.

Communities for Excellent Public Schools cuenta con el apoyo de Comunidades a favor de la Reforma de la Educación Pública (CPER, por sus siglas en inglés), una colaboración de más de 50 fundaciones que trabajan para apoyar el campo de la organización educativa. A través de subvenciones y asistencia técnica, CPER brinda a las organizaciones de campañas de educación los recursos que necesitan para corregir las desigualdades educativas. En concreto, CPER ayuda a capacitar a las organizaciones comunitarias, lideradas democráticamente, a impulsar políticas públicas a nivel local, estatal y nacional, que mejoren la calidad de la educación impartida a los estudiantes de bajos ingresos y grupos minoritarios.

Contáctenos en:

COMMUNITIES FOR
EXCELLENT PUBLIC
SCHOOLS

1825 K Street, NW
Suite 400

Washington, D.C. 20006

202-454-6194

www.ceps-ourschools.org

Introducción

¿DEBEN LOS PADRES, estudiantes y comunidades locales tener un papel importante en la formación, apoyo y sostén de la reforma de las escuelas de sus vecindarios? **Communities for Excellent Public Schools** es una nueva coalición a nivel local, compuesta por padres y organizaciones estudiantiles y comunitarias que apoyan una reforma educativa. Desde Chicago hasta Filadelfia, desde Oakland hasta Nueva York y en ciudades de todo el país, hemos estado exigiendo acción dramática para mejorar nuestras escuelas desde hace años. Nuestras organizaciones han creado modelos innovadores y de éxito para la reforma escolar, que gozan de sólido apoyo de los padres, los estudiantes y la comunidad y han mejorado los resultados de los estudiantes.

Las investigaciones muestran que la participación comunitaria es esencial para una reforma sostenible de las escuelas de bajo rendimiento.¹ Recientemente, el Secretario de Educación de los Estados Unidos, Arne Duncan anunció que las opiniones de los padres y de la comunidad serán ahora un requisito de los programas de mejoramiento escolar del Departamento. Nos complace que el Secretario Duncan esté escuchando a las organizaciones comunitarias como la nuestra, a las de derechos civiles y a otros que han estado exigiendo la participación significativa de los padres. Ahora los responsables de elaborar políticas públicas deben centrarse en si las opciones disponibles para el mejoramiento de las escuelas permiten que estas aportaciones sean significativas y si el menú de opciones es adecuado para mejorar las escuelas de bajo rendimiento en las diversas comunidades de todo el país.

Ya las políticas públicas propuestas para el mejoramiento de las escuelas bajo el *Marco para la Reforma (Blueprint for Reform)* se están aplicando en las escuelas de todo el país como parte de las Subvenciones para el Mejoramiento Escolar. Bajo esta política, las opciones que los distritos escolares tienen disponibles son muy precisas: cerrar la escuela, sustituirla por una escuela “charter” o volver a abrirla bajo una nueva administración, remover al director y al menos a la mitad del personal, o remover al director y transformar la escuela.

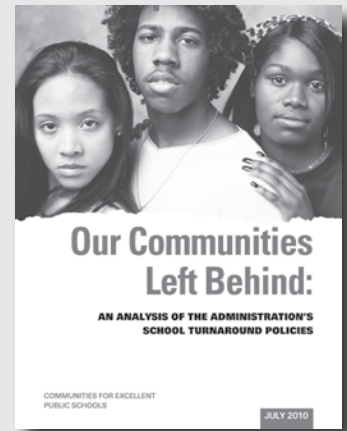
Esta política ha generado una importante controversia. Cuando todo el personal de una escuela en Central Falls, Rhode Island fue despedido, fue noticia de primera plana en todo el país y los padres y miembros de la comunidad protestaron conmocionados. Recientemente, una historia en el periódico *The New York Times* detalla cómo, como resultado de esta política, un distrito escolar en Vermont se vio obligado a remover a un principal a quien los líderes

Las investigaciones muestran que la participación comunitaria es esencial para una reforma sostenible de las escuelas de bajo rendimiento.

de dicho distrito habían evaluado diciendo que “completó exitosamente un año fenomenal.”² Hasta la fecha, los padres, estudiantes y las comunidades locales han jugado un rol poco significativo (o ninguno) en la conformación de los planes sobre la manera en que se reformarán sus escuelas. Incluso cuando su participación sea obligatoria, sus aportaciones no serán significativas y las mejoras no serán sostenibles sin cambios significativos en las opciones disponibles.

Hoy, CEPS está publicando un informe, *Nuestras Comunidades Se Han Quedado Atrás: Un Análisis de las Políticas Públicas de la Administración para Mejorar las Escuelas*, en colaboración con el Instituto Annenberg para la Reforma Educativa en la Universidad de Brown, que documenta que los estudiantes de las escuelas identificadas para el mejoramiento escolar son abrumadoramente pobres, afroamericanos e hispanos y que la mayoría de estas escuelas están en las ciudades de nuestra nación. El informe, y la propuesta que presentamos para la *Transformación Escolar Sostenible*, crítica las políticas públicas sobre mejoramiento escolar de la Administración, ya que se centran demasiado en quien dirige y trabaja en las escuelas y no lo suficiente en lo que debe suceder en las aulas y los edificios escolares, además de carecer de una base de investigación adecuada al formular las opciones de política pública. Las opciones jerárquicas (desde arriba hacia abajo) que tienen los distritos escolares son demasiado restrictivas y los plazos para la toma de decisiones, unos pocos meses, son demasiado cortos para un proceso integral, meditado y que incluya a todos. Estas políticas públicas tienen su base en las jerarquías autorizadas por la ley “Que Ningún Niño Se Quede Atrás”. Una reforma escolar sostenible y exitosa requiere un enfoque diferente, esta es la razón por la cual CEPS ha desarrollado la propuesta de *Transformación Escolar Sostenible*. **Esta propuesta se basa en lo mejor de la investigación y en las décadas de experiencias de los padres y la comunidad en el área de la reforma educativa en todo el país.**

Aplaudimos al Secretario Duncan por centrar la atención de la nación en las escuelas de bajo rendimiento y por proporcionar los recursos financieros para hacer posible la reforma en estas escuelas. Estas escuelas se encuentran en nuestros vecindarios y nuestras comunidades y hemos estado al frente, exigiendo acción, por muchos, muchos años. Pero la acción dramática no es suficiente, tenemos que hacerlo bien. Les estamos pidiendo al Secretario y a los miembros del Congreso que reconsideren el enfoque presentado en el Marco para la Reforma. Las investigaciones y la experiencia apoyan reemplazar estas políticas con la *Transformación Escolar Sostenible*.



Una copia de “Nuestras Comunidades Se Han Quedado Atrás: Un Análisis de las Políticas Públicas de la Administración para Mejorar las Escuelas”, está disponible en www.ceps-ourschools.org

Propuesta de Transformación Escolar Sostenible

COMMUNITIES FOR EXCELLENT PUBLIC SCHOOLS

JULIO 2010

DURANTE MUCHOS AÑOS, los padres y las organizaciones comunitarias han estado a la vanguardia pidiendo acción dramática para mejorar las escuelas públicas de bajo rendimiento. El Departamento de Educación federal, a través de su “Plan para la reautorización de la Ley de Educación Primaria y Secundaria” (ESEA, por sus siglas en inglés) y los programas que ya se han implementado, “La carrera hacia la cima” y “Subvenciones para el Mejoramiento Escolar” (SIG, por sus siglas en inglés), también ha pedido una intervención de fondo y ha ofrecido recursos federales significativos para mejorar las escuelas de bajo rendimiento.

El secretario de Educación Arne Duncan tiene razón al pedir acción dramática y al reconocer que el progreso significativo no es posible sin recursos. La pregunta no es si hay que intervenir en nuestras escuelas, sino más bien, ¿qué intervenciones ofrecen el método más prometedor para la transformación exitosa y sostenible?

Durante demasiado tiempo, las comunidades minoritarias de bajos ingresos han sido el blanco de los esfuerzos jerárquicos (de arriba hacia abajo) para mejorar las escuelas. Reconocemos el patrón: “nuevas” estrategias son impuestas por quienes toman las decisiones fuera de nuestras comunidades. Debido a que los padres, estudiantes e incluso los maestros, rara vez tienen una participación significativa, estas estrategias no se basan en una visión colectiva o realizada por aquellos que tienen que ponerlas en práctica. En poco tiempo, llega un nuevo liderato al distrito o a la dirección de la escuela y anuncia un nuevo enfoque que será el remedio mágico, por lo que incluso estrategias prometedoras tienen corta duración y no se les permite echar raíces. Este ciclo de reformas, muy conocido en nuestras comunidades, no sólo fracasa a menudo, sino que en muchos casos ha debilitado, más que fortalecido, nuestras escuelas y no ha llevado a una reforma sostenida.³

Nuestras escuelas públicas son instituciones de la *comunidad*. Su éxito, y su fracaso, están inextricablemente vinculados con el éxito y el fracaso de la comunidad en general. Cuando nuestros vecindarios luchan con el desempleo, las drogas, la violencia y la falta de atención básica de cuidado o servicios de salud, nuestras escuelas también luchan, ya que los estudiantes traen estos desafíos

La pregunta no es si hay que intervenir en nuestras escuelas, sino qué intervenciones ofrecen el método más prometedor para la transformación exitosa y sostenible

al salón de clase. Las escuelas exitosas sirven como centros de la comunidad y ayudan a estabilizar a los jóvenes y sus familias. Como comunidad, se deben hacer todos los esfuerzos para apoyar a nuestras escuelas públicas, así como a las instituciones educativas.

Nuestras escuelas no son pizarras en blanco para la experimentación. La mejor manera de asegurar un cambio duradero es construirlo desde abajo hacia arriba, de modo que sea propiedad y responsabilidad de la comunidad escolar. No hay escasez de investigaciones sobre los componentes de las escuelas exitosas. El Consorcio de Investigación sobre las Escuelas de Chicago, por ejemplo, ha encontrado que las escuelas que mejoran rápidamente comparten cinco componentes esenciales: el liderazgo de la escuela, los lazos con los padres y la comunidad, la capacidad profesional del personal educativo, un clima de aprendizaje centrado en el estudiante y la orientación de la educación. Estos componentes lidian con lo que ocurre dentro de las escuelas y las aulas.

Por el contrario, las intervenciones propuestas por la Administración (“cambio”, “reiniciar”, “cierre y transformación”), se centran en el cambio de personal y de administración, o incluso en el cierre de escuelas, no en estrategias comprobadas de educación para los niños desfavorecidos. Las cuatro estrategias “aprobadas” de la Administración no están respaldadas por las investigaciones. De hecho, muchas de estas intervenciones son en realidad refutadas por las investigaciones y parecen ser en gran medida soluciones políticas y/o estructurales.

Hay otros problemas. Bajo la iniciativa de la Administración, estas intervenciones se imponen a las escuelas, en lugar de ser desarrolladas con la comunidad escolar. Y se presentan como estrategias de “una talla sirve a todos”. La Administración asume que estos modelos funcionan en cualquier contexto, urbano, rural o suburbano, sin importar el clima político, cultural o económico local, independientemente de la disponibilidad de nuevos maestros o directores en el mercado laboral, la presencia o ausencia de buenas opciones educativas y sin importar el contexto y la historia de las escuelas seleccionadas. Se presume que estas cuatro intervenciones son de aplicación universal.

Nuestras experiencias como padres de familia, estudiantes y líderes comunitarios sugieren lo contrario. ***Sí, la acción dramática es necesaria. Pero debemos hacerlo bien.*** La reautorización de la Ley de Educación Primaria y Secundaria ofrece la oportunidad de ofrecer a los estados, distritos y escuelas el apoyo y orientación para desarrollar una transformación exitosa y sostenible.

Con este fin, proponemos un enfoque más amplio para la transformación de las escuelas locales, uno que tome en cuenta los retos y las fortalezas de las escuelas y ponga la participación de los padres, estudiantes y maestros en el centro del desarrollo y la implementación de un plan de transformación. Esperamos con interés trabajar con los miembros del Congreso y la Administración para elaborar un marco de política pública para este enfoque global de la transformación.

“...se recomienda que quienes elaboran la política pública se abstengan de depender de autorizar reestructuraciones (asumir el control, manejo privado, “charters” y reconstituciones) para efectuar mejoras en las escuelas. Estas han producido consecuencias negativas sin rendir efectos sistémicos positivos.”

Mathis, W., *Las alternativas finales de reestructuración de NCLB: ¿Aumentan la calidad de la educación?* East Lansing, MI: El Centro para la Investigación y Práctica de la Educación de los Grandes Lagos, 2009.

Tres elementos de una transformación exitosa y sostenible

Creemos que las investigaciones actuales sugieren que hay tres elementos claves que juntos, crean las mejores posibilidades de éxito.

1 Un fuerte énfasis en la **CULTURA, EL CURRÍCULO Y EL PERSONAL ESCOLAR**

Aunque que en algunas circunstancias los cambios estructurales o de personal pueden ser necesarios para garantizar una mejoría real en una escuela, estos cambios, por sí solos, no son suficientes para arreglar las cosas. En cambio, la atención debe centrarse en la creación de comunidades escolares seguras que incluyan a todos, basándose en la creencia de que todos los estudiantes pueden lograr altos niveles de aprovechamiento. Las escuelas deben tener un currículo exigente y atractivo, que prepare a todos los estudiantes para una educación superior, un trabajo significativo y la participación cívica. El programa académico de una escuela debe ser integral y basado en la investigación y apoyado con los recursos necesarios.

Para mejorar la enseñanza, el clima y la cultura les recomendamos los siguientes ingredientes, que ya han sido probados:

- Un liderazgo sólido, lo cual crea un clima escolar que atrae y retiene a educadores altamente cualificados y culturalmente competentes;
- Estructuras de personal que faciliten la colaboración;
- Desarrollo profesional en el empleo, diseñado para satisfacer las necesidades individuales del personal;
- Un programa de evaluación de los maestros, elaborado cuidadosamente y desarrollado conjuntamente con los padres, estudiantes, maestros y administradores;
- Un currículo preparatorio para la universidad y la carrera, completo y culturalmente relevante, disponible para todos los estudiantes;
- Amplias oportunidades de aprendizaje de alta calidad para involucrar a los estudiantes en una gran variedad de experiencias, arte, atletismo, pasantías y otras, desde el kindergarten hasta la escuela secundaria;
- Apoyo intensivo a los programas de alfabetización y “recuperación de lectura” para asegurar un énfasis en la alfabetización;
- Modelos de instrucción y apoyo en todas las escuelas para servir a una amplia gama de estudiantes, incluyendo a estudiantes que están aprendiendo el idioma inglés, estudiantes con discapacidades y otros estudiantes con necesidades especiales;
- El uso continuo de datos para informar y diferenciar la educación, así como la capacitación del personal y el liderazgo de la escuela sobre la utilización de los datos para informar la práctica;

“Los estudios de CEP en los dos años previos encontraron que ninguna de las opciones federales de reestructuración estaba asociada con que las escuelas que estaban cumpliendo con el progreso anual adecuado (AYP, por sus siglas en inglés) (CEP, 2008g)... La guía de mejores prácticas del Instituto de Ciencias de la Educación federal para transformar las escuelas de bajo rendimiento no incluyó estas estrategias federales y en su lugar recomendó el uso de otras estrategias.”

Centro para la Política Pública Educativa: *“Mejorando las escuelas de bajo rendimiento: Lecciones tras cinco años de estudio de la reestructuración escolar bajo Que Ningún Niño Se Quede Atrás”*
Diciembre 2009

- Oportunidades específicas y continuas para que los padres sean aliados en la educación de sus hijos y sean miembros activos en la vida escolar.

2 Apoyo integral para nuestros estudiantes

Aun con lo críticos que son los buenos maestros para mejorar el rendimiento estudiantil, los estudiantes no pueden aprender a su máximo potencial cuando tienen hambre, están agotados o enfermos, cuando sus padres no pueden mantenerlos en casa, o cuando se sienten inseguros o les faltan el respeto en la escuela. Un plan de recuperación integral también debe evaluar las necesidades de los estudiantes y lidiar con las mismas, así como organizar los apoyos necesarios tanto dentro como fuera de la escuela para que tengan éxito académicamente. Los estudiantes deben participar en el proceso para determinar qué apoyos se necesitan y cómo los mismos pueden proporcionarse de la mejor manera.

Los planes para mejorar las escuelas, centrados en las escuelas de más bajo rendimiento en la nación, deberían abordar específicamente las necesidades del estudiante, tales como:

- acceso a los consejeros de orientación a nivel de escuela secundaria;
- un enfoque positivo del comportamiento en la disciplina escolar y un marco de desarrollo juvenil positivo que guíe todos los aspectos de la cultura escolar;
- acceso a servicios primarios de cuidado de salud para lidiar con los problemas básicos de bienestar en los niños y jóvenes de todas las edades, incluyendo expertos de salud emocional y mental;
- apoyo a los alumnos con necesidades especiales, tales como los estudiantes sin hogar y los madres y padres adolescentes;
- programas que involucran a los estudiantes como tutores y mediadores de pares o que ofrecen mentores adultos a los estudiantes;
- programas que ofrecen actividades de enriquecimiento para los estudiantes, incluyendo visitas a la universidad, el teatro y programas de atletismo y otras oportunidades;
- coordinación de oportunidades de empleos y pasantías para estudiantes de secundaria y apoyos básicos para ayudar a los estudiantes a tener éxito cuando solicitan empleo.

Recomendamos que se requiera a todas las escuelas que deben mejorar su rendimiento, que comprueben la disponibilidad de estos y otros apoyos para los estudiantes, tal vez mediante la elaboración de un “mapa de recursos”, como parte del proceso de transformación. Además, que los recursos de la transformación estén disponibles para establecer sistemas para proporcionar los mismos, ya sea través de la coordinación de los servicios existentes o del desarrollo de nuevos servicios basados en las necesidades de los estudiantes.

3 COLABORACIÓN para garantizar un sentido de propiedad a nivel local y la rendición de cuentas

Las familias, los estudiantes, las comunidades y el personal de la escuela, deben desempeñar un papel significativo en el diseño e implementación de un plan de transformación escolar. El proceso de planificación y la ejecución de una transformación escolar son elementos claves en su éxito.

El primer paso debe ser una evaluación exhaustiva de las fortalezas individuales de la escuela, los retos y los obstáculos para el éxito del estudiante. La evaluación debe incorporar un proceso exhaustivo que esté explícitamente destinado a desarrollar una visión coherente y compartida de la escuela. Esta visión entonces guía el desarrollo de un plan de transformación que lidia con las circunstancias específicas de la escuela. Cuando todas las partes interesadas invierten en el plan de transformación, es más probable que asuman responsabilidad y pidan cuentas a la escuela y al distrito para lograr su aplicación exitosa. Por último, debe haber un seguimiento continuo del proceso de transformación, incluyendo plazos para una rendición de cuentas claras y la flexibilidad y los recursos para afrontar los desafíos que se presenten.

Apoyamos los siguientes elementos en el proceso de diseñar y orientar la reforma:

- Se debe requerir un año escolar completo para la evaluación y el desarrollo del plan;
- Los estudiantes, padres y miembros de la comunidad deben tener participación plena en todas las etapas;
- La evaluación global de las fortalezas y debilidades de la escuela debería tomar en cuenta específicamente, factores tales como:
 - La proporción maestro-estudiante;
 - La calidad de la enseñanza, la presencia de profesores experimentados y efectivos y las condiciones para una enseñanza de calidad;
 - Los programas de las escuelas tributarias (“feeder schools”) y las deficiencias que afectan el desempeño en la escuela de nuevo ingreso;
 - Cómo se utilizan los datos para identificar las fortalezas y debilidades de la enseñanza, así como del apoyo a las necesidades de los estudiantes;
 - Las medidas relacionadas con el clima escolar y la disciplina;
 - La disponibilidad de apoyo a los estudiantes en todas las áreas;
 - Las medidas de la participación de los padres.
- Un examen de los obstáculos externos que crean barreras para el éxito escolar. Estos podrían incluir los recursos humanos del distrito u otras estructuras que no funcionan de forma eficaz para apoyar las escuelas, acuerdos contractuales; fórmulas de financiamiento injustas del estado o del distrito; características de la comunidad, y más;
- La evaluación debe considerar los beneficios potenciales de las autonomías

“De acuerdo a NCLB hay la opción de reemplazar a todo el personal escolar. La mayoría de las investigaciones recomienda no llevar a cabo esa opción. Las investigaciones recomiendan que haya un núcleo de personal comprometido, que conozca a la escuela y a los estudiantes y estén comprometidos con la reforma.”

Rebecca Herman, Institutos Americanos para la Investigación, en un video en la página Web del Departamento de Educación: http://dww.ed.gov/topic/?T_ID=21

específicas (en el presupuesto, los programas de estudios, el personal, el calendario y las evaluaciones) y si la flexibilidad en esas situaciones debería ser parte de la estrategia de transformación de esa escuela en particular.

- Un equipo de expertos externos debería estar disponible para llevar a cabo una evaluación separada de la escuela, o para apoyar y discutir la evaluación interna para ayudar a identificar los retos y estrategias para mejorar el plan de transformación;
- El desarrollo de cambios a corto plazo, inmediatos, que pueden hacer una diferencia real y mantener a las reformas a más largo plazo por el buen camino ;
- Despejar los hitos por los cuales la escuela y el distrito escolar tendrían que rendir cuentas y las oportunidades específicas para reevaluar y ajustar el plan en función de las necesidades identificadas;
- Un sistema de monitoreo continuo que involucre a todos, a los estudiantes, los padres y la comunidad;
- Colaboración con el sindicato de maestros en cualquier cambio al acuerdo de negociación colectiva que sea necesario para apoyar el plan de reforma;
- Colaboración con un socio de enseñanza superior que sea receptivo, para proveer (por ejemplo);
 - oportunidades de becas, capacitación y credenciales para los miembros de la comunidad con el talento, las habilidades y el deseo de convertirse en profesionales mientras se desempeñan en el puesto de trabajo;
 - desarrollo profesional en las áreas de: enseñanza culturalmente competente, estrategias de alfabetización y aprendizaje fuera de la escuela, mediante el uso de la tecnología; e
 - investigación in situ sobre estrategias académicas y de bienestar que podrían ser prometedoras para la escuela.
- Tiempo—se debería proveer apoyo a las escuelas de tres a cinco años y las estrategias que están dando buenos resultados deben mantenerse durante más tiempo.

Las escuelas de bajo rendimiento no deben ser aisladas o estigmatizadas. Siempre que sea posible, los distritos deben establecer y apoyar redes de escuelas en transición, para que los líderes y educadores puedan trabajar juntos para compartir las mejores prácticas y aprender unos de otros. Estas redes de escuelas ayudan a construir una cultura de colaboración, en lugar de competencia, como suele ser el resultado de las reformas jerárquicas (de arriba hacia abajo) e impuestas.⁸

La mejor oportunidad para la Transformación Sostenible

En lugar de requerir que los distritos elijan una de cuatro opciones muy precisas, la política pública federal debe apoyar y guiar a los distritos a medida que desarrollan una tríada de enfoques (un proceso de colaboración que incluya a todos, una reforma integral de la enseñanza y la cultura escolar y la coordinación de los servicios para atender las necesidades de los estudiantes) para transformar las escuelas de bajo rendimiento. Este conjunto de enfoques permite flexibilidad local, mientras exige una acción dramática e integral. También aumenta la rendición de cuentas, mediante la creación de un sentido de propiedad comunitario y el establecimiento de metas intermedias claras y objetivos para la transformación.

El gobierno federal, a través de la Ley de Educación Primaria y Secundaria, debe proporcionar suficiente apoyo a los distritos para asegurar que el proceso de reestructuración es completo y sólido. Una vez más, creemos que la mera evaluación de las necesidades de la escuela y el desarrollo de un plan de transformación nunca debe hacerse en menos de un año completo. La implementación de un plan de transformación sólido debe ser apoyado con fondos federales de tres a cinco años, de modo que pueda echar raíces plenamente.

Reconocemos que en algunas circunstancias, los cambios estructurales o de personal pueden ser necesarios para garantizar una mejoría real en una escuela. Pero la dependencia de la Administración en cambios estructurales y de personal no está basada en la investigación o la experiencia, no provee para las necesidades individuales de las escuelas de bajo rendimiento y no será exitosa o sostenible debido a la ausencia de estrategias mucho más integrales. Creemos que la transformación sostenible sólo sucederá cuando los estudiantes, los padres y las comunidades sean llevados a la mesa para ayudar a elaborar un plan para mejorar único, con un sentido de propiedad local. Insistimos en ser parte de ese proceso.

ENDNOTES

¹Anthony S. Bryk, Penny Bender Sebring, Elaine Allensworth, Stuart Luppescu, John Q. Easton, *Organizando las Escuelas para Mejorar: Lecciones para Chicago*, Consorcio para la Investigación sobre Escuelas en Chicago en la Universidad de Chicago, 2010.

²Un director popular, herido por las buenas intenciones del gobierno, *The New York Times*, 18 de julio de 2010.

³Mintrop, H. y G.L. Sunderman. 2009. *El fracaso predecible de la rendición de cuentas motivada por las sanciones federales por el mejoramiento de las escuelas y por qué podríamos retenerlo de todas maneras*. *Educational Researcher* 38: 353. O en línea en <http://edr.sagepub.com/cgi/content/abstract/38/5/353>

⁴Sebring, Penny, et. al. *Apoyos Esenciales para Mejorar las Escuelas*. Consorcio sobre Reforma Escolar de Chicago. 2006.

⁵Mathis, W., *Las alternativas finales de reestructuración de NCLB: ¿Aumentan la calidad de la educación?* East Lansing, MI: El Centro para la Investigación y Práctica de la Educación de los Grandes Lagos, 2009.

⁶Balfanz, Robert, *Transformando las Escuelas Secundarias de Bajo Rendimiento en la Nación*, testimonio ante la audiencia del Comité de Salud, Educación, Trabajo y Pensiones del Senado sobre la Reautorización de ESEA: Transformación Escolar. 13 de abril de 2010.

⁷Herman, Rebecca, *Institutos Americanos para la Investigación*, en un video en la página Web del Departamento de Educación: http://dwww.ed.gov/topic/?T_ID=21

⁸Shirley, Dennis *Informe acompañando el testimonio público* Audiencia pública sobre "La carrera hacia la cima", Los Ángeles, CA, 18 de noviembre de 2009.

ESTUDIO DE CASO

Escuela Primaria John Whittier—Este de Oakland

En el otoño de 2007, la Escuela Primaria John Whittier, en el este de Oakland, renació como Greenleaf, una nueva escuela pequeña diseñada por un equipo de padres, estudiantes, educadores y miembros de la comunidad. Una escuela que una vez se caracterizó por bajo rendimiento, problemas de seguridad y la desconfianza entre los maestros, padres y la administración de la escuela, es ahora una comunidad con una visión unificada para el éxito del estudiante y el compromiso, el plan y el apoyo para que esta visión sea una realidad.

La primaria Greenleaf, que sirve a estudiantes latinos y afroamericanos de bajos ingresos, se ha convertido en un símbolo de orgullo y esperanza para un barrio desatendido por mucho tiempo. Además de un currículo académico sólido, basado en estándares, los estudiantes disfrutaban de enriquecimiento a través de la música, el arte y clases de educación física. La escuela se ha aliado con una variedad de organizaciones comunitarias que proporcionan recursos para los estudiantes y familias, que incluyen asesoramiento, evaluación dental, reparto de alimentos y clases de Inglés y computación. A través de un activo equipo de liderazgo de los padres, ellos son socios activos en la vida escolar. Los maestros son parte de una comunidad profesional de aprendizaje, reciben apoyo y orientación de los entrenadores y comparten la visión y las expectativas de los padres, que cada estudiante logre altos niveles de aprovechamiento.

“Es un lugar increíble”, dice Sheila Loarca, una madre, miembro del equipo de diseño de la escuela, cuyos dos hijos asistieron a la misma. “Los estudiantes, padres, maestros, incluso los vecinos, todos nos sentimos realmente orgullosos de nuestra escuela”.

La transformación no fue rápida ni fácil. Ya en 1997, los padres llevaron sus preocupaciones sobre la calidad de la educación que sus hijos recibían en la primaria Whittier ante Organizaciones Comunitarias de Oakland (OCO). Los primeros esfuerzos iniciados por los padres para que Whittier participara en la nueva estrategia de reforma de las escuelas pequeñas, dirigida por la comunidad, no tuvieron éxito. Más tarde, las reformas instituidas por el distrito (producto de la ley “Que Ningún Niño Se Quede Atrás”), incluyendo un intento fallido de convertir la

escuela a una “charter” y el despido de algunos maestros debido al incumplimiento del currículo diseñado por la escuela, crearon confusión y desconfianza, pero no resultaron en mejoras significativas para los estudiantes.

El cambio finalmente comenzó en 2006, cuando los padres y maestros, con el apoyo de OCO, se embarcaron en un proceso de rediseño a través del Grupo de Desarrollo de la Nueva Escuela, una innovadora “incubadora” en la que equipos de estudiantes, padres, educadores y miembros de la comunidad, con el apoyo de personal del distrito, iniciaron un proceso de un año de duración para crear una visión compartida y diseñar una nueva escuela para hacer realidad esa visión.

Dirigidos por la recién contratada directora Mónica Thomas (seleccionada a través del proceso del Grupo de Desarrollo de la Nueva Escuela), el equipo de diseño de 12 miembros comenzó a reunirse durante dos horas todas las semanas en el otoño de 2006. Su trabajo se basaba en un currículo diseñado por el distrito que se inició con un proceso de desarrollo de visión, de tres meses de duración, en el cual los padres fueron invitados, a menudo por primera vez, a expresar sus esperanzas y sueños para sus hijos. De estas esperanzas provino la visión para la nueva escuela, basada en la creencia y la expectativa de que todos los estudiantes pueden lograr altos niveles de aprovechamiento.

“Fue un proceso profundo y muy concreto”, afirma la directora Thomas. “Era la hora de expresar nuestros valores. Se trataba de atreverse a soñar con algo mejor para nuestros hijos”.

Además del proceso de desarrollo de visión, el trabajo del equipo de diseño incluyó realizar un “mapa de recursos” de la escuela y el vecindario, un análisis de los datos sobre el aprovechamiento de los estudiantes, visitas a escuelas de alto rendimiento que servían a estudiantes similares y un extenso trabajo sobre la participación de la comunidad y las alianzas, un valor fundamental que se integró en todos los aspectos del proceso de desarrollo de la nueva escuela.

“Se espera que los directores de estas nuevas escuelas sean líderes escolares y líderes comunitarios”, explicó Jean

ESTUDIO DE CASO (cont.)

Escuela Primaria John Whittier—Este de Oakland

Wing, del Grupo de Investigación y Evaluación del Distrito Escolar Unificado de Oakland. Wing, quien ayudó a dirigir el proceso de desarrollo de la nueva escuela, dice que la participación de la familia y la comunidad fue la base de cada equipo de diseño y fue visto como crítico para que las nuevas escuelas tuvieran éxito y fueran sostenibles.

Los resultados del intenso proceso hablan por sí mismos.

En 2005, sólo el 14 por ciento de los estudiantes en Whittier dominaban el inglés y las artes del lenguaje y sólo 25 por ciento dominaban las matemáticas. A finales del año escolar 2008-09 (el último año del que hay datos disponibles), el 42 por ciento de los estudiantes dominaban el inglés y el 66 por ciento las matemáticas.

Si bien no hay “una cosa” que llevó al notable cambio de Greenleaf, algunos factores fundamentales lo hicieron posible, afirma la directora Thomas. El tiempo para desarrollar la visión y para crear el plan para la nueva escuela, así como el apoyo del distrito para que esto ocurriera es fundamental, señala, al igual que las autonomías en las áreas de presupuesto, currículo, y, en el primer año, la contratación. “En el primer año, tener autonomía en la contratación nos permitió construir un equipo comprometido con la visión y con expectativas compartidas para nuestros estudiantes y la escuela”, dice Thomas.

Aproximadamente la mitad de los maestros existentes solicitaron para las puestos en la nueva escuela y el resto fueron ubicados en otras escuelas del distrito. Todos, menos uno de los maestros que tuvo que volver a solicitar, fueron contratados a través de un proceso que incluyó a los padres y miembros de la comunidad. Una vez que se estableció una cultura sólida de personal, dice Thomas, fue posible un enfoque implacable en el rendimiento estudiantil a través de ciclos de datos sistemáticos y el desarrollo profesional específico.

La historia del éxito Greenleaf ha sido replicada en los vecindarios de Oakland, donde escuelas que una vez fueron inseguras, hacinadas, y sin éxito, se han transformado en vibrantes nuevas escuelas pequeñas que sirven a los mismos estudiantes y a sus familias. En gran parte, por este enfoque comunitario hacia la transformación escolar, Oakland ha sido nombrado el distrito urbano que más ha mejorado en California durante cinco años consecutivos.

Para los padres como Sheila Loarca, la transformación representa lo que es posible cuando las comunidades se reúnen para redefinir la visión de lo que quieren para sus hijos.

“Fue un trabajo muy duro”, dice Loarca. “Hemos aprendido mucho. Tomó años y mucho trabajo duro para construir relaciones y hacer que todo sucediera, pero realmente, al final, valió la pena.”

COMMUNITIES FOR EXCELLENT PUBLIC SCHOOLS

1825 K Street, NW

Suite 400

Washington, D.C. 20006

www.ceps-ourschools.org