

Serie Políticas

MARZO 2011 - Año 13 / Nº 36

Apoyos esenciales para el mejoramiento de los aprendizajes en la escuela

A fines de la década de los 80, el sistema de educación pública de Chicago (CPS), en Illinois, era el tercero más grande de los Estados Unidos y uno de los peores en términos de aprendizaje escolar. Presentaba elevadas tasas de deserción, rendimiento escolar extremadamente bajo, liderazgo inestable y falta de apoyo público. En las últimas dos décadas habían ocurrido en la ciudad de Chicago importantes transformaciones sociales y económicas que se expresaron en una fuerte concentración de alumnos vulnerables en el sistema de educación pública: casi el 90% provenía de minorías étnicas y más del 90% pertenecía a familias en situación de pobreza.

Pero la década del 90 comenzó con gran optimismo, ya que dio paso a la implementación de la Ley de Reforma de la Escuela de Chicago, promulgada en 1988, que devolvía una significativa cuota de autoridad y recursos a la comunidad escolar. Se apostó por la descentralización de la educación, mayor participación de actores locales en asuntos de la escuela y mayor responsabilidad de esta por los resultados de sus alumnos. La idea era que si los profesionales de la escuela —reconectados con los padres y la comunidad local— eran empoderados para reformar los centros educativos, podían hacerlo mejor que la burocracia impersonal de niveles centralizados. Más que dar recetas, la reforma encarga a los líderes de la comunidad escolar desarrollar sus propios planes para mejorar los aprendizajes de los estudiantes. Con ello, la primera mitad de

los 90 el CPS representó un extraordinario experimento de cambio escolar.

Como parte de la reforma, se constituyeron en cada establecimiento los Consejos Escolares Locales (*Local School Councils*), integrados por representantes de los padres y del cuerpo docente, facultados para contratar y despedir al director y aprobar el presupuesto de la escuela, entre otras cosas.

Por su parte, los directores obtuvieron una mayor autonomía al poder seleccionar su equipo de trabajo, controlar el presupuesto escolar y la planta física, y al recibir recursos adicionales proporcionales a los estudiantes de bajos ingresos atendidos por la escuela. A la vez, se redefinieron sanciones e incentivos de los directores de escuela. En lugar de reportarse a superiores administrativos de nivel central, la responsabilidad por resultados queda referida a la comunidad local. Sus contratos, de cuatro años de duración, quedaron sujetos a la supervisión del Consejo Escolar Local.

Nuevas reformas

Más allá del éxito logrado a nivel general, los estudios de seguimiento de los resultados de la reforma detectaron ya en los primeros años una “historia de tres tercios”, observando un grupo de escuelas que claramente estaba avanzando, otro que luchaba por hacerlo y un tercer grupo sin cambios e incluso con retrocesos. Esto dio a entender que no bastaba

En el contexto de las reformas implementadas en el sistema de educación pública de Chicago desde inicios de los 90, se desarrolló el “marco de apoyos esenciales para el mejoramiento escolar”, que plantea que la mejora de la escuela requiere de un trabajo sistemático en cinco frentes: el liderazgo como motor de cambio, la colaboración coordinada con la comunidad y las familias, las capacidades profesionales, el clima de aprendizaje y la instrucción. En su libro “Organizing Schools for Improvement. Lessons from Chicago”, publicado por el Consortium on Chicago School Research (CCSR), los autores Anthony Bryk, Penny Bender Sebring, Elaine Allensworth, Stuart Luppescu y John Easton dan cuenta de la experiencia y sus resultados analizados a la luz de las cinco dimensiones señaladas, como se resume en esta edición.

dejar la reforma completamente a lo que cada comunidad local lograra llevar adelante, sino que se requería una acción más constructiva y mayor apoyo desde la administración central.

En 1995 se realizaron nuevas reformas para fortalecer la descentralización y la autonomía de las escuelas y se les dio más libertad para ampliar sus actividades (ofrecer preescolar, escuelas de verano, programas después de clases, etc.), pero también se crearon mecanismos para apoyar a las escuelas que no estaban teniendo éxito. Asimismo, la reforma recuperó autoridad y poder para la administración central. El alcalde o mayor designó un *Board of Trustees* para la Refor-

ma y reemplazó el anterior sistema de superintendencia escolar por un *Chief Executive Officer* (CEO) encargado de desarrollar diversas iniciativas de mejoría planificadas desde el nivel central.

A partir de 1995, con apoyo de consultores externos de instituciones de alto prestigio en el campo educativo, se inició la construcción de un “marco de apoyos esenciales para el mejoramiento escolar”, que debía servir como una guía práctica a las comunidades y

modelar una agenda pública de discusión de las políticas en marcha. El marco identifica cinco apoyos esenciales:

- Liderazgo escolar
- Lazos con los padres y la comunidad
- Capacidades profesionales
- Clima de aprendizaje centrado en el alumno
- Orientación para la instrucción

El liderazgo escolar como conductor del cambio

En el caso del primer apoyo esencial -*el liderazgo como conductor del cambio*-, se considera en particular a los directores como agentes que catalizan el mejoramiento sistémico, generando capacidades para el cambio a nivel de la comunidad, fortaleciendo el liderazgo de otros a través de una visión compartida de la reforma local y proveyendo la orientación necesaria para mantener en el tiempo un programa coherente de desarrollo escolar. Teniendo como foco central el mejoramiento del trabajo de enseñanza en la sala de clases, el liderazgo debe contribuir al fortalecimiento de los otros cuatro apoyos esenciales, a una alineación coherente entre los programas y la instrucción, y a la creación de confianzas y colaboración entre profesores, otros miembros del personal escolar, padres y estudiantes.

Asimismo, quienes ejercen el liderazgo deben esforzarse por conectar la organización escolar con la instrucción en la sala de clases. El marco de apoyos esenciales pone su principal atención a nivel de la escuela y del mejoramiento de la enseñanza. Esto significa que todo lo que tiene que ver con la reestructuración de la organización escolar tiene sentido en la medida que inflencie las condiciones bajo las cuales los maestros trabajan y se involucran con los estudiantes en torno a la materia en la “caja negra” de la sala de clases (ver recuadro 1).

La escuela como sistema organizacional

En la concepción de la escuela como un sistema organizacional, se describen a continuación los elementos claves que constituyen cada subsistema de apoyos esenciales (ver figura 2).

1. Subsistema de orientación a la instrucción de la escuela

Organiza los contenidos del currículo al que los alumnos son expuestos, especifica la naturaleza de la demanda académica o del desafío que se plantea a los estudiantes, y provee a los profesores herramientas para avanzar en los aprendizajes de los alumnos. Los dos elementos centrales para abordar en este ámbito son:

- La organización del currículo: las materias que se enseñan a los estudiantes en cada grado y cómo a lo largo de los años de escolaridad esto va constituyendo la base de conocimientos y habilidades en cada niño.
- Progreso de las metas de la instrucción: apunta a la adecuación de la enseñanza a las nuevas demandas educacionales a la fuerza de trabajo provenientes de la economía basada en el conocimiento (pensamiento crítico, habilidades de análisis, síntesis y aplicación de conocimientos) en un contexto de cambio permanente.

2. Capacidades profesionales: el subsistema de recursos humanos

Desde una perspectiva organizacional, esto apunta a la capacidad de la escuela para reclutar y retener un equipo de personas con conocimientos y habilidades, a la eficacia de la retroalimentación sobre su desempeño y de los programas de desarrollo profesional, y a la capacidad del *staff* para formar un colectivo que comparte la responsabilidad por los aprendizajes de los estudiantes y se apoyan para el mejoramiento continuo. Los principales elementos aquí en juego son:

- Calidad de los recursos humanos: conocimiento de los profesores de la materia y de pedagogías efectivas, y conocimiento del contexto, intereses y estilos de aprendizaje de sus estudiantes, entre otros.
- Calidad del desarrollo profesional: esfuerzos de capacitación continua para mejorar la efectividad del *staff*.
- Disposiciones normativas, orientadas a la mejora continua: se relaciona con promover un conjunto de valores y creencias sobre las responsabilidades de los profesores como activos agentes de cambio.
- Comunidad profesional: institucionalizar un proceso de mejora continua implica que los profesores renuncien a parte de la privacidad de su sala de clases para establecer un diálogo crítico con otros para abordar problemas comunes y buscarles soluciones.

Recuadro 1

DENTRO DE LA CAJA NEGRA DE LA SALA DE CLASES...

La principal preocupación en la “caja negra” de la sala de clases son las dinámicas del profesor (P) involucrando a los estudiantes (E) en el contenido o materia (M). Es dentro de este triángulo de la instrucción donde los aprendizajes ocurren (o no ocurren). El aprendizaje se acumula como producto de *background* e intereses previos de los estudiantes, del conocimiento y habilidades que aporta el profesor y de cómo este usa los recursos y apoyos que provee la escuela para apoyar la instrucción.

La productividad de la sala de clases depende a su vez de dos factores adicionales: el tiempo disponible de los estudiantes para aprender la materia y la efectividad de apoyos académicos y sociales complementarios para el aprendizaje. Lo anterior es afectado también por la motivación de los alumnos por aprender y la regularidad de su participación en la escuela.

FIGURA 1

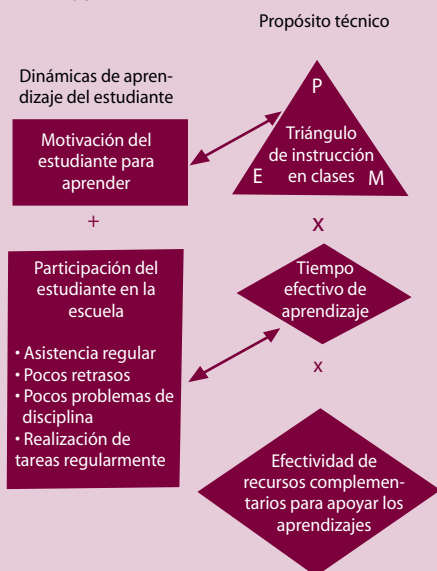


FIGURA 2



3. Subsistema de vínculos entre padres, comunidad y escuela

Los elementos de este subsistema tienen un efecto directo en la motivación de los estudiantes y en su participación en la escuela, y pueden influenciar la eficacia del trabajo dentro del triángulo de la instrucción. Tres dimensiones claves de este ámbito son:

- Los esfuerzos de la escuela para involucrar a los padres y comprometerlos en los procesos para fortalecer los aprendizajes de los alumnos.
- Los esfuerzos de los profesores para conocer la cultura de sus estudiantes y de la comunidad local y hacerlo parte de sus lecciones.
- Alianzas escuela-comunidad: fortalecimiento de las redes entre organizaciones de la comunidad para que expandan sus servicios a los estudiantes y sus familias.

4. El subsistema de un clima de aprendizaje centrado en el estudiante

La sicología social de una escuela es producto de las creencias, valores y comportamientos cotidianos entre los profesionales, padres y estudiantes. Este subsistema puede tener profundos efectos en la motivación del alumno y su compromiso con el aprendizaje. Las dimensiones a considerar aquí son:

- Orden y seguridad: si bien es una responsabilidad principalmente del equipo escolar, muchos problemas en esta área “entran por la puerta” a las escuelas urbanas, por lo que los vínculos con padres y la comunidad para apoyar en este aspecto son importantes.
- Presión por resultados académicos y atención a los estudiantes en desventaja por parte de los profesores: este aspecto se relaciona con las expectativas académicas del profesor respecto de sus alumnos, cómo los presiona para que alcancen estándares más altos, y cómo apoya a los alumnos en desventaja para que también alcancen mayores estándares.
- Aceptación de normas escolares por parte de los estudiantes: la presencia de ciertas normas de conducta y académicas entre los estudiantes crea un poderoso mecanismo de control social que informalmente guía el comportamiento diario de los alumnos. Estas normas pueden ser modeladas por parte del *staff* escolar.

5. Liderazgo

Como ya se señaló, el liderazgo directivo es el conductor del cambio. Hay tres elementos claves en este subsistema:

Recuadro 2

MEDIR LOS APOYOS ESENCIALES

Con el fin de obtener evidencias de cómo cada elemento organizacional está aportando a la mejora de los resultados de los estudiantes, el marco para los apoyos esenciales ha definido un conjunto de indicadores que proveen información en las cinco dimensiones.

Apoyo esencial	Indicadores claves
Liderazgo escolar	<p>Componente de liderazgo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo inclusivo: grado en que los profesores ven a su director como un líder inclusivo, facilitador, enfocado en el involucramiento de los padres y la comunidad y creador de un sentido de comunidad en la escuela. • Liderazgo pedagógico: grado en que los profesores ven a su director como alguien que establece altos estándares y ejerce liderazgo para la reforma de la enseñanza. • Influencia del docente: una medida del alcance del involucramiento de los profesores en la toma de decisiones de la escuela. • Contribución del Consejo Escolar Local: clasificación de los profesores de la efectividad de esta instancia. • Coherencia del programa: informe de los profesores sobre la calidad de la implementación y coordinación de programas dentro de la escuela. • Implementación del plan de mejoramiento escolar: evaluaciones de los profesores del plan de mejoramiento escolar y su centralidad en los esfuerzos de la escuela para mejorar los aprendizajes de los estudiantes.
Lazos con los padres y la comunidad	<p>Componente de involucramiento de los padres:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Llegada del profesor hacia los padres: evaluación de los profesores de sus esfuerzos para desarrollar entendimientos y metas comunes con los padres y para trabajar juntos para fortalecer el aprendizaje del alumno. • Involucramiento de los padres con la escuela: informe de los profesores sobre cómo los padres se informan regularmente de las notas, asisten a reunión con los docentes, eventos escolares y otras actividades.
Capacidades profesionales	<p>Componente de orientación al trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientación del profesor a la innovación: evaluaciones de los profesores sobre si sus colegas están aprendiendo continuamente, buscan nuevas ideas y tienen una actitud de poder hacer las cosas. • Compromiso con la escuela: informes de los profesores sobre cuán leales y comprometidos son con la escuela.
Clima de aprendizaje centrado en el alumno	<p>Componente de seguridad y orden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seguridad: percepciones de los estudiantes sobre su seguridad personal dentro y fuera de la escuela y en su ruta desde y hacia la escuela. • Desórdenes en clases: informes de los profesores sobre desórdenes debidos a la conducta de los estudiantes y a interrupciones administrativas.
Orientación para la instrucción	<p>Medida de la alineación curricular:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evalúa el ritmo con el cual se introduce un nuevo contenido matemático en el currículo a lo largo de los grados de primaria y qué tan bien se alinea con el conocimiento y grado establecido.

- La dimensión de gestión: representa el aspecto más básico del liderazgo escolar y se aprecia más cuando está ausente. Una oficina mal manejada, escasez de insumos, atrasos en comenzar o terminar las cosas, poca atención al apoyo administrativo para implementar programas, etc., pueden terminar afectando la enseñanza dentro de la sala de clases, la forma como los padres y la comunidad ven a la escuela, o desestimular ideas y acciones que servirían para apoyar el aprendizaje de los estudiantes.
- Dimensión de instrucción: este aspecto del liderazgo escolar está hoy al centro de muchas reformas, por el modo en que impacta las dinámicas de compromiso y aprendizaje del estudiante. Se relaciona con las iniciativas que impulsa el director para construir capacidades en sus profesionales, dar orientación sobre la instrucción, y coordinar personas, programas y recursos, entre otros.
- Dimensión de inclusividad y facilitación: es un aspecto fundamental del

liderazgo cuando se buscan cambios organizacionales importantes que requieren construir capacidades colectivas e inspirar a los distintos estamentos de la comunidad escolar en torno a una visión común de cambio.

Los apoyos esenciales en un contexto más amplio

Es importante reconocer que las capacidades de la escuela para desarrollar los apoyos esenciales dependen de un conjunto de factores estructurales, institucionales y de la comunidad local:

- Cultivar y mantener los esfuerzos necesarios para asegurar mejoras de largo plazo requiere de una fuerte confianza en las relaciones entre los docentes, así como entre docentes/padres, docentes/director y docentes/alumnos.
- Dos rasgos estructurales también juegan un rol importante: el tamaño de la escuela (es más fácil en escuelas más pequeñas) y una población escolar estable (a menudo, los alumnos que cambian con frecuencia de escuela presentan desventajas académicas, además de debilitarse la eficacia colectiva).
- Por último, la comunidad local también juega un rol crítico en la capacidad de una escuela para mejorar. En algunos barrios, el estrés de la pobreza, el crimen y otros problemas sociales tornan más desafiante el funcionamiento de la escuela y dificultan mantener el foco en los procesos de mejoría. Por el contrario, contar con una red vital de instituciones, como iglesias y organizaciones de voluntariado, contribuye a generar un capital social entre la escuela y la comunidad que puede ser muy útil a los propósitos por mejorar. ©

RESULTADOS Y APRENDIZAJES

Un estudio realizado para el periodo 1990-1996 sobre la implementación de la reforma constató que la descentralización tuvo amplios y positivos efectos en muchas escuelas primarias públicas de Chicago.

- El 80% de las escuelas primarias mostró al menos algunas mejorías en matemáticas y cerca de un 70% mejoró en lectura.
- En su conjunto, las escuelas primarias mejoraron un 4% sus indicadores en comprensión lectora y un 12% los logros en matemáticas.
- En las escuelas del 25% de mayores logros, la mejoría de los aprendizajes se estimó en un 10% y 20% en lectura y matemáticas, respectivamente.
- También se redujo levemente el ausentismo escolar.
- Un 25% de las escuelas presentaron grandes avances, un 50% mostró pequeñas mejoras y un 25% no tuvo avances.

Un estudio posterior del periodo 1997-2005 confirma los avances en aprendizaje de los alumnos ligados a la mejoría de los indicadores de los cinco apoyos esenciales establecidos previamente. Es decir, a medida que las escuelas fortalecen su capacidad organizacional, su productividad mejora.

Entre las apreciaciones del primer estudio se destaca:

- El liderazgo escolar es fundamental como conductor de mejoras en los apoyos esenciales referidos a relaciones con padres y la comunidad, capacidades profesionales, clima de aprendizaje centrado en el alumno y guía instruccional. Hay distritos educativos que centran los esfuerzos de reforma en uno o dos de los componentes (por ejemplo, la calidad de los profesores y el currículo), pero la evidencia muestra que los sistemas se sostienen en una fuerte interacción con los otros. Todos los casos que evidenciaron mejoras escolares en Chicago mostraron un liderazgo local fuerte.
- Cada uno de los cinco subsistemas juega un rol crítico en los logros de los estudiantes. Las escuelas que reportan indicadores fuertes en todos los ámbitos tienen 10 veces más probabilidades de mejoras en los logros de matemática y lectura que aquellas donde tres o más de los indicadores son débiles.
- Las escuelas con lazos fuertes con los padres y la comunidad local logran crear un ambiente más seguro y ordenado que favorece la participación de los estudiantes y su compromiso con el trabajo académico.
- Las escuelas que no mejoraron sus resultados mostraban sistemas de guía instruccional débil.
- Los efectos estimados del desarrollo profesional en la mejora escolar, tomados aisladamente, serían modestos. En contraste, son mucho más fuertes cuando este ocurre en un ambiente de apoyo profesional dentro de un sistema de orientación instruccional alineado.