

# Serie **Mejores Prácticas**

FEBRERO 2011 - Año 13 / Nº 35

## Desarrollo del liderazgo: clave de las reformas en la educación pública de Chicago y Boston

### Descentralización del Sistema de Escuelas Públicas de Chicago

**D**os décadas atrás, el sistema de educación pública de Chicago (CPS), de Illinois, se encontraba entre los peores de Estados Unidos en términos de resultados de aprendizaje. Más del 90% de su alumnado pertenecía a familias en situación de pobreza, en su mayor parte proveniente de minorías étnicas. En 1988, inició una amplia reforma de descentralización y en 1995 realizó nuevas reformas para profundizar o corregir los cambios, según fuera necesario.

Una característica central de las reformas ha sido el rol protagónico asignado a la comunidad local en las decisiones y procesos de mejora de la enseñanza en la escuela, con la creación en cada establecimiento de Consejos Escolares Locales (CEL) integrados por representantes de los padres de familia y del cuerpo docente. Al mismo tiempo, se otorgó mayor autonomía a los directores —que son contratados por los CEL y responden ante ellos— facultándolos para

seleccionar su equipo de trabajo, controlar el presupuesto escolar y la planta física, y entregándoles recursos adicionales proporcionales a los estudiantes de bajos ingresos atendidos por la escuela.

Para acompañar el proceso de reforma se generó, entre otras cosas, un marco de apoyos esenciales que se requieren para mejorar los aprendizajes dentro de la escuela, el cual concibe como motor del cambio al liderazgo escolar, anclado en la figura del director (ver Serie Políticas Nº 36, Septiembre 2010, de PREAL).

Como en otros distritos urbanos de gran tamaño, *Chicago Public Schools* tenía escasez de directores bien capacitados, problema que se acentúa con el plan de desarrollo educativo *Every Child, Every School, Our Goal*, que pretende hacer de cada escuela pública una escuela de elección por su buena calidad. En este marco, se han desarrollado en Chicago varios programas de formación de líderes escolares para asegurar que cada escuela esté a cargo de un director efectivo, capaz de guiarla hacia un mejoramiento continuo. Entre estos programas destacan *Leadership and Urban Network for Chicago* (LAUNCH), que se detalla a continuación, y *New Leaders for New Schools*.

**Si mejorar la calidad de la educación pública es siempre un desafío, hacerlo en distritos escolares que, comparados con el nivel nacional, presentan un importante rezago en los logros y cuentan con altos niveles de pobreza, es un reto aun mayor. Este ha sido el contexto de las reformas que han emprendido en las últimas décadas en Estados Unidos los sistemas de educación pública de Chicago (Illinois) y de Boston (Massachusetts). Ambas experiencias constituyen un ejemplo de aplicación de políticas educativas que han podido desarrollarse en ciudades de gran tamaño en forma estable y durante un tiempo inusualmente extendido, manteniendo su foco y continuidad en la mejoría de la enseñanza y el aprendizaje. Se abordan a continuación dos énfasis comunes de estos casos: mejorar el liderazgo escolar con programas específicos para los directores de escuelas y abrir más oportunidades al perfeccionamiento de los docentes.**

## LAUNCH: capacitación para los futuros directores

Iniciado en 1998, LAUNCH se ejecuta en asociación con *Chicago Principals & Administrators Association*, *Chicago Public Education Fund* y universidades locales. Diseñado para acelerar y profundizar los conocimientos, habilidades y experiencia de los futuros directores, tiene un año de duración e incluye tres componentes:

- **Academia de Verano de Liderazgo** (*Summer Leadership Academy*): programa intensivo de cinco semanas cuyo currículo está alineado con siete competencias de los directores: liderazgo escolar, compromiso de los padres y asociaciones con la comunidad, creación de un clima escolar centrado en el aprendizaje, mejoras de la enseñanza y el aprendizaje, administración escolar y efectividad interpersonal. Los participantes se autoevalúan en estas competencias y estos resultados sirven de insumo para la definición de un plan propio de desarrollo profesional. Tanto la evaluación como los contenidos del programa se basan en estándares sobre liderazgo efectivo y 24 indicadores.
- **Internado**: una vez finalizada la Academia, los participantes inician un internado de dedicación completa, pagado y financiado por el distrito, trabajando con directores mentores reconocidos por el CPS como líderes exitosos. En este internado completan dos trabajos de campo, a nivel primario y secundario. Para cada uno de ellos, los aprendices firman un contrato y trabajan con miras a lograr las competencias definidas a partir de la autoevaluación. Mantienen además un portafolio que documenta el trabajo realizado. En este periodo, el grupo de directores/estudiantes se reúne mensualmente con encargados del programa en un seminario de un día de duración.
- **Red Urbana** (*Urban Network*), que constituye una fuente de apoyo profesional continua, reúne a todas las cohortes de participantes en el programa, quienes se juntan cada trimestre, y los mantiene informados mediante un *newsletter*.

Hasta 2004, 188 personas completaron el programa LAUNCH, 65 de las cuales se

desempeñaban como directores y las restantes lo hacían como asistentes de directores.

Evaluaciones tempranas desarrolladas por el *Consortium of Chicago School Research at the University of Chicago* sugieren que los directores formados en LAUNCH logran un desempeño más eficiente que sus contrapartes, tienen un mejor conocimiento de los planes de desarrollo del distrito y son más efectivos en hacer coincidir los progresos de sus escuelas con las metas del distrito.

## También los docentes

Junto con mejorar las capacidades de los directores, y dado el énfasis de la reforma por mejorar la instrucción, CPS también ha contemplado iniciativas focalizadas en los docentes, entre las que se destaca el Proyecto de Excelencia en la Enseñanza (*Excellence in Teaching Project*). Este reemplazó al antiguo sistema de evaluación docente aplicado en los últimos 30 años, que consistía en un listado en base al cual el director calificaba al docente en categorías desde insatisfactorio a superior, que no incluía criterios de fortaleza o debilidad e incorporaba componentes ambiguos. Tampoco conducía a la remoción de los docentes mal calificados. Con la aplicación de este listado en 2007-2008, 91% de los docentes obtenían calificaciones de “superior” o “excelente”, en tanto que el 66% de las escuelas del CPS no lograba alcanzar los estándares de rendimiento estatales, lo que reveló graves fallas en la efectividad del sistema de evaluación docente.

En un trabajo conjunto de CPS y el sindicato docente de Chicago, se decidió adoptar el *Marco para la Buena Enseñanza*, desarrollado por la Dra. C. Danielson y aplicado en varios distritos de diversos estados del país, que contribuye a la evaluación docente. El nuevo programa intenta definir la *buena docencia*, entrega a los directores y docentes un lenguaje compartido para discutir sobre mejoras y requiere de evidencias sobre el cumplimiento de ciertos criterios por parte del profesor. El marco divide la enseñanza en cuatro dominios (planificación y preparación; ambiente en la sala de clases; instrucción; y responsabilidades profesionales) y define sus respectivas competencias asociadas. Los directores asignan el nivel de desempeño docente para cada componente,

utilizando cuatro categorías: insatisfactorio (requiere de intervención inmediata), básico (implementa esporádicamente los componentes de la buena enseñanza), competente y distinguido (ha creado comunidades de estudiantes que asumen su responsabilidad en el aprendizaje).

El CPS hizo una aplicación piloto del marco en 100 escuelas en 2008-2009, simultáneamente con el listado de chequeo preexistente. Una evaluación sobre la aplicación piloto en 44 establecimientos reveló que:

- Los directores de escuela identifican fácilmente las prácticas docentes no satisfactorias, discriminando los diferentes niveles de desempeño docente.
- Más de la mitad de los directores participantes en la aplicación piloto estuvo satisfecho con el nuevo sistema, considerándolo como fuente de cambio en la práctica de la enseñanza.
- Directores y expertos aplicaron la escala de manera consistente.

La aplicación piloto de esta herramienta de evaluación docente y la calificación consistente de los maestros sugiere que este mecanismo provee información confiable sobre el tipo de instrucción desarrollada en la sala de clases, y es apropiado para identificar docentes que necesitan apoyo y/o sanciones, para tomar decisiones informadas sobre la dotación docente y para mejorar la enseñanza y los aprendizajes.

### Fuentes:

- PREAL, 2010. *Banco de Datos Políticas y Programas Internacionales*. En: [http://www.preal.org/NoticiaDetalle.asp?Id\\_Noticia=379](http://www.preal.org/NoticiaDetalle.asp?Id_Noticia=379)
- Bryk, A., et al. 2010. *Organizing Schools for Improvement: Lessons from Chicago*. Consortium on Chicago School Research. The University of Chicago Press, Chicago.
- Rau, W, Baker, P. y Ashby, D. 2005. *The Chicago School Reforms: Are They Working?* *Sociological Quarterly*. Volume 40 Issue 4, Pages 641 – 661. En: <http://www3.interscience.wiley.com/journal/119080117/issue>
- Consortium on Chicago School Research, 2006. *Principal and Teacher Leadership in Chicago*. *Continuing Analysis of Three Initiatives*. En: [http://ccsr.uchicago.edu/content/publications.php?pub\\_id=87](http://ccsr.uchicago.edu/content/publications.php?pub_id=87)
- Consortium on Chicago School Research, 2010. *Rethinking Teacher Evaluation. Findings from the First Year of the Excellence in Teaching Project in Chicago Public Schools*. En: [http://ccsr.uchicago.edu/content/publications.php?pub\\_id=143](http://ccsr.uchicago.edu/content/publications.php?pub_id=143)

## Reforma de las Escuelas Públicas de Boston, Massachusetts

El distrito escolar de Boston, en el estado de Massachusetts, es de tamaño intermedio (el N° 67 a nivel nacional en cuanto a matrícula escolar), tiene un 73% de sus estudiantes bajo la línea de la pobreza y su población se caracteriza por una marcada diversidad: los datos del año 2000 indicaban que más de la cuarta parte de sus residentes había nacido en el extranjero y más de un tercio tenía otros idiomas como lenguaje materno.

A partir del análisis de escuelas efectivas del área urbana de bajos ingresos del distrito, en 1996 se inició un plan de reforma a cinco años plazo –conocido como *Whole School Improvement*– y su respectiva estrategia –*Focus on Children*– cuya meta fue mejorar el desempeño de todas las escuelas del distrito. Centrada en el incremento de los aprendizajes de todos los estudiantes en todas las salas de clase del sistema de escuelas públi-

cas de Boston (BPS), esta reforma priorizó la enseñanza de lenguaje y matemáticas enfatizando:

- El establecimiento de estándares de aprendizaje en las principales asignaturas.
- La definición de un currículo que contempla un riguroso contenido, incluyendo un programa específico de matemáticas para cada grado, común a todas las escuelas, y una variedad de programas de lectura.
- La creación de un enfoque pedagógico para la enseñanza de lenguaje y matemáticas, incluyendo un modelo de talleres de lectura y escritura, aplicable a todas las asignaturas, que estimula el desarrollo permanente del lenguaje (ver *Collaborative Coaching and Learning* en recuadro).
- La oferta de apoyo a los docentes para la implementación de dicho enfoque y para su desarrollo profesional (ver *Boston Teacher Residency* en recuadro).
- El desarrollo y utilización de evaluaciones con propósitos formativos y sumativos.
- El fortalecimiento de la supervisión de directores de establecimientos y líderes

escolares, y liderazgo compartido, sumado a programas para su preparación y desarrollo profesional.

Además de las políticas de apoyo a la instrucción en la sala de clases, el distrito desarrolló diversos apoyos para las escuelas, los educadores y estudiantes, tales como:

- El portal intranet MyBPS, actualizado a diario, para examinar datos de los estudiantes por clase y por escuela. Este incluye información sobre asistencia, notas y calendarios escolares, que permite a los docentes y directores analizar y comprender las necesidades y fortalezas de los estudiantes. Este mecanismo ha ayudado a instalar la costumbre de diseñar prácticas basadas en evidencia.
- El portafolio de escuelas secundarias y un amplio conjunto de opciones para estudiantes, incluyendo escuelas piloto, nuevas escuelas de tamaño reducido y pequeñas comunidades de aprendizaje al interior de escuelas más grandes.
- Mejoras en la comunicación con directores y en la supervisión de líderes

### BOSTON: DOS INICIATIVAS DE APOYO A LA CAPACITACIÓN DOCENTE

#### Collaborative Coaching & Learning

Desarrollada a partir de 2001-2002, esta es una de las estrategias para facilitar la aplicación del enfoque pedagógico propuesto por la reforma de las Escuelas Públicas de Boston para lograr la mejoría sustancial de la enseñanza en todas las escuelas. Se trata de un modelo de *coaching* que implica el trabajo de los docentes en grupos pequeños por períodos de seis semanas. Su propósito es reducir el aislamiento y estimular una cultura en que los profesores visitan las clases de sus colegas con el fin de observar, participar y compartir buenas prácticas.

Los *coaches* o asesores se asignan a las escuelas dos días a la semana, por un ciclo de seis semanas. En el caso de los Talleres de Lectura y Escritura, cada ciclo incluye:

- la demostración de puntos cruciales de la docencia en las propias aulas de los profesores participantes (laboratorios);
- lectura de literatura especializada vinculada a la implementación del taller;

- compromiso con colegas en grupos de investigación en torno a lecturas profesionales, y
- uso de observación, práctica y reflexión para mejorar la instrucción.

#### Boston Teacher Residency

Este programa está enfocado en mejorar el desempeño docente utilizando un enfoque innovador: prepara a los maestros en la sala de clases, más que en las escuelas de pedagogía. Es uno de los primeros programas norteamericanos de formación y certificación docente de carácter interno, independiente de las facultades tradicionales de educación. *Boston Teacher Residency* (BTR) recluta postulantes con alto potencial entre egresados de diversa formación que desean convertirse en docentes de áreas urbanas y los capacita durante un año. Luego de un “instituto” o academia de verano de dos meses de duración, los residentes destinan un año completo a las salas de clase del Sistema de Escuelas Públicas de Boston (BPS). Trabajan cuatro días a la semana bajo la supervisión de un mentor experimentado, destinando el quinto día a cursos y seminarios generalmente vincu-

lados a las metas de reforma del BPS. Esta metodología, que combina la teoría y la práctica y enfatiza el aprendizaje colaborativo, ayuda a los residentes a relacionar los últimos adelantos en teoría e investigación con la práctica de aula, dentro del contexto de desarrollo educativo local y metas específicas del BPS.

BTR continúa apoyando a los graduados del programa en sus tres primeros años de docencia, a fin de facilitar la transición del “maestro nuevo” al “maestro eficiente”, y crea así un grupo estable de docentes eficientes para las escuelas públicas del distrito. Los graduados obtienen la licenciatura del *Massachusetts Initial Teacher* y su costo es liberado mediante el compromiso de 3 años de enseñar en BPS. En 2007 existían 130 graduados del BTR enseñando en las escuelas públicas de Boston y 80 más estaban recibiendo instrucción. -

Fuente:

PREAL, 2010. Banco de Datos Políticas y Programas Internacionales. En: [http://www.preal.org/Biblioteca.asp?id\\_Carpeta=435&Camino=319|Programas/321|Buenas%20Practicas/](http://www.preal.org/Biblioteca.asp?id_Carpeta=435&Camino=319|Programas/321|Buenas%20Practicas/)

escolares. El equipo de liderazgo del superintendente, conformado por directores de escuela, se reúne mensualmente en agrupaciones de escuelas, reemplazando el antiguo mecanismo de reporte por un sistema directo a tres superintendentes.

- Creación del cargo de “*deputy superintendent*” para el compromiso de la comunidad y la familia con las reformas del distrito.

A partir de la aplicación de esta reforma, se han observado resultados positivos en las prácticas pedagógicas y en los logros de aprendizaje, particularmente entre los estudiantes de nivel básico de menores rendimientos y minorías étnicas. Por ejemplo, en 2005 los estudiantes de 4° y 8° grados se desempeñaron mejor o tan bien como sus contrapartes en ciudades de gran tamaño, tanto en matemáticas como en lenguaje. Los alumnos de 4° presentaron los mayores aumentos en sus rendimientos en matemáticas en comparación con 10 distritos urbanos del país (10% mejoría respecto de 2003 en el *Trial Urban District*, conducido por *National Assessment of Educational Progress*). No obstante, los puntajes totales tienen todavía mucho que mejorar, ya que en 2005 solo logró un rendimiento equivalente al promedio entre los observados en este grado y asignatura.

Otro indicador de éxito es el aumento del porcentaje de egresados de secundaria (*high school*) que se incorporaron a los estudios postsecundarios, que se elevó al 74% en 2003. Además, Boston fue finalista del premio *Broad Foundation* para distritos urbanos entre 2002 y 2006.

### Sistema de apoyo a los directores principiantes

En el marco de la reforma educativa, y en respuesta a las necesidades del distrito de disponer de directores capacitados en los establecimientos de insuficiente desempeño, el *School Leadership Institute* de Boston diseñó un Sistema de Apoyo a los Directores Principiantes para reclutar, preparar y apoyar una futura generación de directores acorde a la reforma propuesta. En el periodo 2004-2005,

este ofreció a los nuevos directores durante su primer año de ejercicio la siguiente asistencia:

- **Academia de Directores Principiantes** (*New Principals Institute*): programa intensivo de cinco días de duración, desarrollado en dos semanas, diseñado para orientar a los directores del distrito y ofrecerles la preparación básica para su primer año de trabajo. Con estos fines, se les capacita en aspectos operacionales del BPS, elementos de administración, valores y aspectos esenciales del liderazgo, y enfoques de instrucción del distrito.
- **Red de Directores Principiantes** (*New Principals Network*): agrupa a directores en su primer año de funciones, quienes se reúnen una vez al mes a lo largo del año a fin de obtener apoyo en el contexto de una comunidad de aprendizaje. Inicialmente, la red fue apoyada por dos escuelas experimentadas del distrito y líderes locales con extenso conocimiento del BPS. Esta iniciativa fue valorada por los nuevos directores por la oportunidad de aprendizaje conjunto de colegas en similares circunstancias laborales y por la relevancia de los temas abordados, tales como planificación financiera, selección y contratación de personal, entre otros.
- **Mentorías o asesorías individuales:** estas están a cargo de directores experimentados de las escuelas públicas de Boston, diseñadas para poner a disposición de los nuevos directores un apoyo intensivo y permanente en su primer año de funciones, orientarlos sobre las políticas educativas del BPS y desarrollar visitas compartidas con otros directores noveles para tratar aéreas específicas de interés o necesidad. Esta fue la iniciativa más valorada por los nuevos directores en sus primeros años de aplicación.

Estas estrategias fueron aplicadas en años posteriores a directores en su segundo año de ejercicio. Además, el programa fue complementado con un sistema de becas (*Boston Principal Fellowship*) diseñado para formar un contingente de directores de escuela capacitado y comprometido, que

podría liderar las escuelas más necesitadas del distrito. ©

Fuentes:

- Strong Foundation. 2006. *Evolving Challenges. A Case Study to Support Leadership Transition in the Boston Public Schools.* <http://www.annenberginstitute.org/pdf/BostonCaseStudy.pdf>
- Russo, A. 2006 *The Bostonian. Tom Payzant's focused approach to school reform.* *Education Next. Summer 2006 Vol 6 N° 3.* En: [http://educationnext.org/thebostonian/?utm\\_source=feedburner&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=Feed%3A+EducationNext+%28Education+Next%29](http://educationnext.org/thebostonian/?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed%3A+EducationNext+%28Education+Next%29)
- Neufeld, B; Levy, A, y Schwartz Chrismer, A. 2005. *The Boston School Leadership Institute: 2004-2005 Evaluation Report.* *Education Matters, Inc. Cambridge, MA.* En: <http://www.edmatters.org/webreports/boston/year1slireport.pdf>
- U.S. Department of Education, Office of Innovation and Improvement, 2004. *Innovations in Education: Innovative Pathways to School Leadership.* Washington, D.C. En: <http://www2.ed.gov/admins/recruit/prep/alternative/report.pdf>
- Rennie Centre for Educational Research & Policy, 2006. *A Decade of Urban School Reform: Persistence and Progress in the Boston Public School. Executive Summary.* En: [www.renniecenter.org/research\\_docs/BPS\\_report\\_Sept06.pdf](http://www.renniecenter.org/research_docs/BPS_report_Sept06.pdf)
- PREAL, 2010. *Banco de Datos Políticas y Programas Internacionales.* En: [http://www.preal.org/Biblioteca.asp?Id\\_Carpeta=435&Camino=319|Programas|321|Buenas%20Practicas|425|Pol%EDticas%20y%20Pr%Eticas%20Internacionales|427|Por%20pa%EDs|435|Estados%20Unidos](http://www.preal.org/Biblioteca.asp?Id_Carpeta=435&Camino=319|Programas|321|Buenas%20Practicas|425|Pol%EDticas%20y%20Pr%Eticas%20Internacionales|427|Por%20pa%EDs|435|Estados%20Unidos)