

# Serie Mejores Prácticas

NOVIEMBRE 2011 - Año 13 / Nº 38

## Estrategias de apoyo a las escuelas para mejorar los aprendizajes: Experiencias en Inglaterra y Canadá

### Inglaterra: múltiples iniciativas para elevar el desempeño escolar

El año 2003, con la publicación en el Reino Unido del documento *Every Child Matters* (Cada niño importa), se identificaron cuatro áreas de acción para mejorar la educación: apoyo a los padres y apoderados; intervención temprana y protección efectiva; reforma de la fuerza laboral para aumentar la efectividad y atractivo de la profesión docente; y rendición de cuentas e integración local, regional y nacional.

En esta última línea de acción, se publicó el 2004 *A new relationship with schools* elaborado por la *Oficina de Estándares en Educación* (Ofsted) –que desde 1993 ejerce la función de inspección de las escuelas– y el *Department for Education and Skills*.

Este documento indica que las escuelas están hoy en mejores condiciones de establecer y aplicar sistemas de autoevaluación, planificación y gestión por desempeño, incorporando evidencia de la práctica y políticas estratégicas para lograr un enfoque más balanceado respecto de la responsabilidad de la escuela por sus resultados y mejorar sus logros de aprendizaje. Propone establecer una nueva relación entre el gobierno y la profesión docente en los niveles primario y secundario, a través de la construcción de capacidades en las escuelas, un riguroso marco de transparencia y rendición de cuentas, inspecciones más breves pero más frecuentes, acceso más expedito a apoyos para los establecimientos escolares, un planificado proceso de mejoramiento escolar, y un diálogo

entre las escuelas y el sistema educativo más amplio.

En este nuevo escenario, el monitoreo de resultados recae con mayor responsabilidad sobre las escuelas. También se han introducido mecanismos para promover la participación de otros sectores en la mejora escolar y apoyar a los directores frente a la creciente presión para que se hagan cargo del éxito o fracaso en los logros escolares y aseguren el aprendizaje de todos los alumnos del establecimiento.

### Estrategias Nacionales

*Con el fin de elevar los estándares de logro y niveles de progreso de todos los alumnos, se creó en Inglaterra un conjunto de programas agrupados bajo la iniciativa Estrategias Nacionales (National Strategies), que ofrecen una variedad de servicios y recursos para mejorar la calidad de la enseñanza y los aprendizajes.*

En el nivel primario, las Estrategias Nacionales estimulan a las escuelas a adecuarse a sus alumnos y al contexto en que trabajan, con el objetivo de combinar la excelencia de la enseñanza con el placer de aprender. Específicamente, las agencias locales de educación pueden invitar a las escuelas que requieren mejoramiento a tres programas:

- El *Programa de Intensificación del Apoyo a las Escuelas*, que busca fortalecer y sostener sus estrategias de mejoramiento escolar, y trabaja en conjunto con la autoridad local. Promueve el desarrollo de sistemas administrativos consistentes para la mejora escolar en todas las asignaturas. Para tales efectos, ofrece recursos para guiar la autoevaluación de la escuela.

**En países que lideran los avances en gestión escolar efectiva, están surgiendo nuevos enfoques que se perfilan como esenciales para reducir las brechas en los resultados de los estudiantes y mejorar la calidad de la enseñanza en el sistema de educación pública. Entre esos enfoques destacan una nueva relación entre escuelas y autoridades educativas, con un cambio desde la inspección externa hacia un mayor equilibrio entre ésta y la autoevaluación de las escuelas, y el trabajo en alianzas para mejorar los resultados de todos los alumnos, en particular en las escuelas de bajo desempeño. Así se refleja, a modo de muestra, en los programas e instrumentos reseñados en esta edición, correspondientes a iniciativas implementadas en Inglaterra y en la provincia de Ontario (Canadá) en los últimos ocho años.**

- El *Programa de Liderazgo en Escuelas Primarias*, que proporciona fondos y recursos humanos para capacitar a los miembros de los equipos de liderazgo en habilidades de observación, retroalimentación y análisis en la enseñanza y el aprendizaje del inglés y las matemáticas según los estándares existentes.
- El *Programa de Inclusión*, que capacita y asiste al equipo principal de la escuela para mejorar su competencia y confianza en el logro de mejores niveles de educación para las minorías étnicas, sobre todo de aquellos alumnos que no son angloparlantes.

Por su parte, la asistencia técnica disponible para las escuelas secundarias se centra en elevar los estándares. Para ello, se promueven diversas estrategias: apoyo a la enseñanza y el aprendizaje a través de programas específicos por disciplinas relevantes (inglés, matemática, ciencias y tecnología); y programas de asistencia focalizada en los problemas de comportamiento y de bajo rendimiento de alumnos. También existe el programa de especialización de las escuelas, iniciado en 1986, que fomenta la excelencia en una disciplina específica. Actualmente, el 95% de las escuelas secundarias se han especializado en alguna área.

Uno de los programas más focalizados en este nivel educativo es *Socios para la Mejora Escolar (School Improvement Partners, SIP)* que ofrece apoyo a los líderes de las escuelas para aumentar la efectividad escolar. Este contrata a expertos externos que son o han sido directivos o asesores destacados, con amplia trayectoria de trabajo en contextos vulnerables, que reciben entrenamiento y están acreditados a nivel nacional para asesorar a las escuelas. Dichos expertos fueron inicialmente provistos por la autoridad local y en la actualidad corresponde a las escuelas su elección y financiamiento. El Socio visita cinco días al año un centro educativo para:

- Conocer el desempeño de la escuela y otros datos.
- Apoyar a la escuela en su autoevaluación.
- Identificar un pequeño número de prioridades claves para la mejora de la autoevaluación.
- Asegurar que la escuela adopte estrategias de alto impacto para mejorar sus prioridades.
- Orientar acerca de los apoyos necesarios para la mejora de la escuela.
- Ayudar a la escuela a monitorear y evaluar el impacto de sus acciones y el apoyo que ha recibido de la autoridad local.

El programa SIP involucra la participación de los Socios, las escuelas, las autoridades locales, Estrategias Nacionales, el Department for Children, Schools and Families (DCSF) y el National College of School Leadership (NCSL). Por sus resultados, este programa se aplica actualmente también en la educación primaria.

## Programa Academia

*Otra iniciativa destinada a mejorar las escuelas de bajo rendimiento es el Programa Academia (Academy Programme), en el que estas son asumidas por patrocinadores -filán-*

*tropos, empresas o universidades- que buscan romper con las formas tradicionales de funcionamiento de las escuelas y la cultura de bajas expectativas para los estudiantes.*

Creado en 2002 para ofrecer una educación de calidad en escuelas secundarias en áreas desfavorecidas, el programa sustituye aquellas de inferior desempeño o construye nuevos establecimientos donde sea necesario. Este nuevo tipo de escuelas recibe fondos públicos, está apoyado por uno o más patrocinadores y opera independiente de las autoridades locales, pero trabajan en asociación con el gobierno. Los patrocinadores deben mejorar la gestión escolar a partir de su experiencia, impulsar cambios para elevar los estándares y logros de aprendizaje, y establecer un fondo de dotación utilizado para contrarrestar los efectos de la pobreza.

Entre 2002 y 2009 se habían creado 200 academias. Los datos de las evaluaciones muestran una tasa de mejoramiento escolar el doble que las otras escuelas a nivel nacional. Muchas academias han recibido informes de Ofsted con calificación “excepcional” o “buena”. El éxito no ha sido atribuido tanto a la libertad y menores requerimientos que se imponen a las academias, sino más bien a la creación de nuevos establecimientos con un enfoque de efectividad escolar, con un fuerte liderazgo y nuevas ideas.

## Desde el Desafío de Londres a las Estrategias de Mejora Locales

*The London Challenge (El Desafío de Londres) es una estrategia creada para transformar las escuelas de bajo desempeño de la capital inglesa. Su éxito la ha hecho replicable en otras regiones del país.*

El año 2003 se lanzó *The London Challenge* como programa para aplicar en las escuelas secundarias con bajo desempeño en cinco municipios de Londres: Islington, Hackney, Haringey, Southwark y Lambeth. En 2008 se agregaron también escuelas primarias.

El programa utiliza expertos en educación, conocidos como consejeros, para identificar necesidades y recursos de apoyo en las escuelas que visitan. Los consejeros son apoyados por un pequeño grupo administrativo del Departamento de Educación, el cual asume también su costo.

El año 2010, un informe de Ofsted evaluó positivamente el programa, revelando entre otras cosas que:

- Desde la introducción de *The London Challenge*, las escuelas secundarias y primarias de la ciudad estaban mejorando a un ritmo más rápido que el promedio nacional en

los resultados de los exámenes.

- Solo el 2,4% de las escuelas secundarias de Londres eran consideradas como de resultados insuficientes por Ofsted, en comparación con el 4,1% en el resto de Inglaterra, y el 9% de las academias de Londres.
- Los líderes de *London Challenge* habían motivado a los maestros a pensar más allá de su compromiso con los alumnos dentro de su propia escuela, lo cual había fomentado la colaboración exitosa entre los directores y docentes entre escuelas, lo que es considerado un factor clave para la mejora.
- Los asesores también establecieron exitosamente consejos de alianzas para el mejoramiento escolar, los cuales llevaron a cabo acuciosas auditorías sobre las necesidades de las escuelas y buscaron los recursos para satisfacerlas.
- Las mejoras como resultado de la participación de las escuelas en *London Challenge* se mantienen una vez que el apoyo concluye, porque las escuelas siguen participando en programas de desarrollo de los docentes.

En el año 2007, el programa se extendió a otras áreas urbanas, incluyendo además de Londres a Manchester y a la zona conocida como *The Black Country*, con la denominación de *City Challenge*, y desde 2010 se ejecuta bajo el nombre de *Local Area Improvement Strategies*. Con ello se aspira a una fuerte reducción de las escuelas de bajo desempeño, especialmente enfocándose en inglés y matemáticas, así como avances significativos en los resultados de alumnos con mayores desventajas.

### Fuentes:

- *Current school accountability processes – England* (2006), en: <http://www.det.wa.edu.au/education/accountability/Docs/CURRENT%20SCHOOL%20ACCOUNTABILITY%20PROCESSES%20-%20ENGLAND.pdf>
- Starks, L. 2011. *The National Strategies School Improvement Programme*. York Consulting LLP. En: <http://wsassets.s3.amazonaws.com/wslnsol/pdf/a30eb3fe918e44690a01c186ccc82153.pdf>
- Martin Orland. “*School Turnaround Policies and Practices in Australia, Canada, England, and New Zealand: Overview and Implications*”. *Policy Report*, March 29, 2011. En: [http://www.wested.org/online\\_pubs/turnaround-policy-FINAL.pdf](http://www.wested.org/online_pubs/turnaround-policy-FINAL.pdf)
- Reino Unido, Inglaterra. *Apoyo al mejoramiento escolar de escuelas con insuficiente desempeño: School Improvement Partner y National Strategies*. En base de datos “Base de Datos Políticas y Programas Internacionales”, de PREAL. En: [http://www.preal.org/BibliotecaN.asp?Id\\_Carpeta=433&Camino=319|Programas/321|Buenas%20Practicas/425|Pol%EDticas%20y%20Pr%ELcticas%20Internacionales/427|Por%20pa%EDs/433|Reino%20Unido](http://www.preal.org/BibliotecaN.asp?Id_Carpeta=433&Camino=319|Programas/321|Buenas%20Practicas/425|Pol%EDticas%20y%20Pr%ELcticas%20Internacionales/427|Por%20pa%EDs/433|Reino%20Unido)

Sitios web:

-<http://www.nsonline.org.uk/leadership/schoolimprovement/schoolimprovementpartners>

-<http://www.ofsted.gov.uk/resources/london-challenge>

## Ontario: el Marco de la Efectividad Escolar K-12

Las altas metas que se ha fijado el sistema educativo de Ontario -entre ellas lograr que al menos el 75% de los alumnos de 6º grado alcancen el estándar provincial de lenguaje y matemáticas- han llevado a generar diversas estrategias e instrumentos de apoyo a las escuelas para mejorar los aprendizajes de los alumnos, algunos de los cuales fueron reseñados en Mejores Prácticas N° 36, de PREAL. Es el caso, entre otros, del Marco de la Efectividad Escolar K-12 (o K-12 SEF – *School Effectiveness Frame*). El Marco es una herramienta de autoevaluación que permite a las escuelas identificar áreas de fortaleza y debilidades para mejorar los resultados de aprendizaje de todos los alumnos.

### El contexto de aplicación

Para comprender el “espíritu” del K-12 SEF, es necesario hacer referencia al contexto en que opera la reforma educativa que la provincia de Ontario viene impulsando durante la última década, y que tiene entre sus prioridades alcanzar altos niveles de logro escolar, reducir las brechas en los resultados de los estudiantes y aumentar la confianza en el sistema de educación pública.

La reforma se sustenta en una relación de colaboración entre los distintos actores del sistema educativo, bajo el entendido de que tienen una responsabilidad compartida por los resultados de los estudiantes; en una fuerte apuesta por el liderazgo escolar; y en la convicción de que las escuelas tienen las capacidades para reflexionar sobre sus prácticas y encontrar modos de superarse.

Creado como parte de la estrategia del programa *Literacy and Numeracy*, el K-12 SEF fue construido sobre la base de los resultados de investigaciones y evidencias prácticas en materia de efectividad escolar, y ha sido sujeto de mejoramiento continuo. El 2007 fue distribuido por primera vez para su implementación en las escuelas primarias. En enero de 2009 se formó un grupo de trabajo para reformularlo en base a la retroalimentación de su aplicación práctica. El resultado

fue un nuevo marco que se está implementando actualmente por el periodo 2010-2012 en escuelas primarias y secundarias, tras lo cual se volverá a evaluar.

### Conceptos claves

El Marco para la Efectividad Escolar indica que en la base de la autoevaluación hay tres preguntas: ¿Estamos alcanzando nuestras metas de aprendizajes y logros de nuestros estudiantes? ¿Cuál es la evidencia cuantitativa y cualitativa que lo indica? ¿Qué acciones emprenderemos para asegurar un mejoramiento continuo?

Se ha enfatizado que el Marco no es una lista de chequeo, sino más bien una herramienta y una oportunidad para involucrar al equipo en un profundo diálogo sobre su escuela y sus estudiantes.

La figura ilustra los conceptos claves que están en la base del marco para la efectividad escolar.

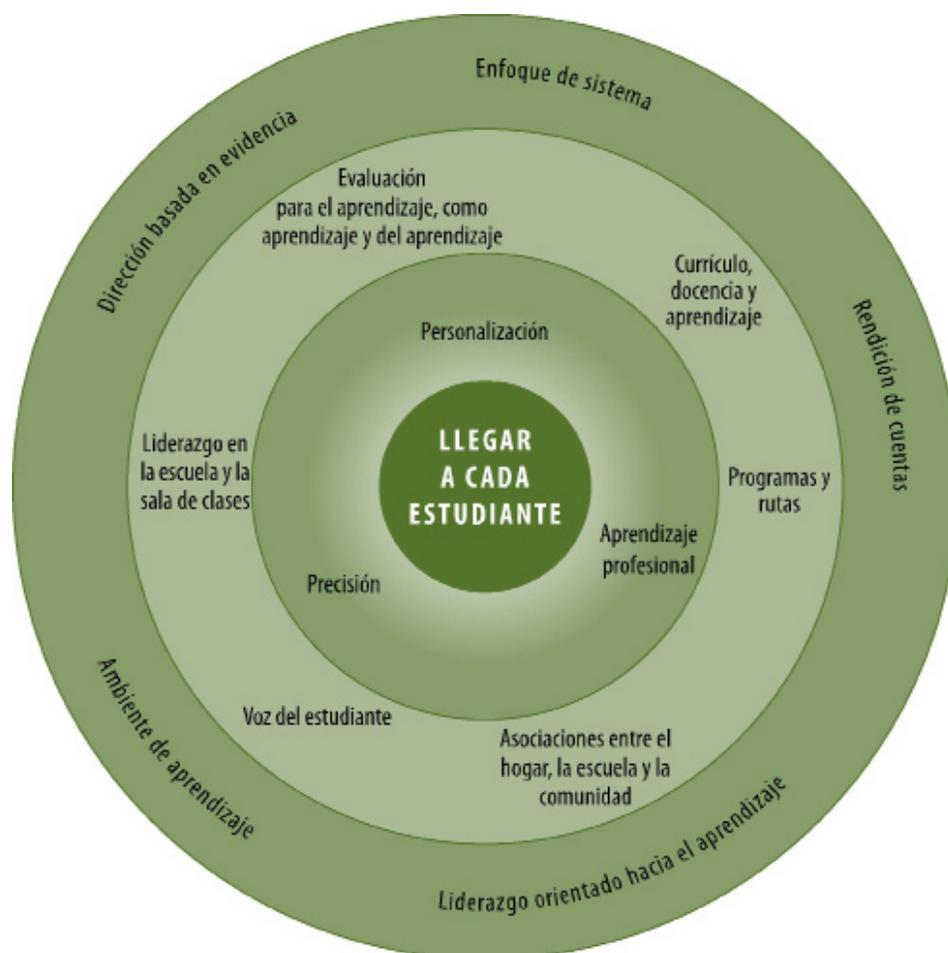
Los alumnos están en el centro. Existen altas expectativas respecto de sus logros y se pretende identificar prácticas para apoyar a los docentes a llegar a cada uno de los estudiantes.

El círculo que rodea al centro refleja la personalización, precisión y aprendizaje profesional. La personalización implica instrucción y evaluación diseñadas para las necesidades particulares de aprendizaje del alumno. La precisión vincula evaluación *para el aprendizaje* y *como aprendizaje* con una instrucción basada en la evidencia diariamente. El aprendizaje profesional en el trabajo, continuo y focalizado, de cada educador, se vincula con nuevos enfoques de la práctica de la enseñanza con la evaluación.

En el siguiente anillo, se han identificado seis componentes claves en el impacto sobre el aprendizaje escolar:

- Evaluación para el aprendizaje y como aprendizaje.
- Liderazgo en la escuela y la sala de clases.
- Voz del estudiante.
- Currículo, docencia y aprendizaje.
- Programas y rutas.
- Asociaciones entre el hogar, la escuela y la comunidad.

El documento ofrece indicadores para cada componente, una serie de conductas asociadas a cada uno de estos, y fuentes de evidencia posibles, existiendo definiciones



específicas a nivel del distrito, de la escuela, de la sala de clases y del estudiante.

Las interrelaciones entre los seis componentes que inciden en la calidad de los aprendizajes de los estudiantes, deben operar incorporando principios tales como: responsabilidad compartida para lograr un ambiente de aprendizaje positivo; liderazgo orientado hacia el aprendizaje; dirección basada en evidencia; enfoque de sistema, visualizando la escuela como tal e insertándola en un sistema más amplio para maximizar la efectividad organizacional; y “accountability”, con un compromiso en la mejora continua y medición de resultados en función de los progresos de los estudiantes.

### Autoevaluación de la escuela y evaluación del distrito

El Marco comprende dos procesos centrales:

- *La Autoevaluación del Centro Escolar (The School Self-Assessment Process)*, investigación cuidadosa que ayuda a identificar estrategias que estimularán el perfeccionamiento e implementación del Plan de Desarrollo Escolar (*School Improvement Plan*). Los resultados de este proceso retroalimentan la planificación estratégica y la distribución de recursos para mejorar los aprendizajes escolares.
- *La Evaluación del Distrito (The District Review Process)*, orientada a promover la reflexión, el trabajo de investigación conjunta y la mejoría de los aprendizajes. Considera los siguientes pasos: i) revisión de datos y progresos a partir de la Autoevaluación Escolar; ii) determinación del alcance de la revisión; iii) recolección y análisis de información y preparación de un informe resumido con recomendaciones; iv) apoyo a la planificación escolar y a las estrategias de implementación; y v) fortalecimiento de las capacidades de la comunidad profesional de aprendizaje. Las escuelas se benefician de este proceso al contar con la participación de educadores externos que se suman al equipo de la escuela para revisar la evidencia del aprendizaje de los estudiantes y la implementación del plan de desarrollo escolar.

La literatura sobre el caso de Ontario sugiere que el enfoque aplicado en esta provincia a través de la autoevaluación realizada por propia iniciativa escolar, resulta más efectivo

que los procesos de autoevaluación impuestos externamente que han sido comunes en la práctica internacional. Según las investigaciones, si el propósito de la autoevaluación en las escuelas de Ontario es formativo, donde el foco principal está puesto en el proceso de colaboración con los estudiantes, equipo docente y padres para identificar las metas específicas en las áreas que se requiere mejorar en una escuela en particular, se está avanzando en una dirección correcta. Se reconoce, sin embargo, que si las metas son muy

numerosas, superficiales o no medibles, no se logrará la colaboración. Asimismo, se advierte que la autoevaluación no es una receta de qué deben hacer las escuelas para mejorar, sino simplemente una herramienta para el análisis crítico que es útil para buscar las soluciones. ©

#### Fuente:

-Ontario Ministry of Education. 2010. *The K-12 School Effectiveness Framework: A support for school improvement and student success*. En: <http://www.edu.gov.on.ca/eng/literacynumeracy/framework.html>

### ELEMENTOS CLAVES PARA SORTEAR EL BAJO DESEMPEÑO

Un estudio que consultó a expertos de Australia, Canadá (el caso de Ontario), Inglaterra y Nueva Zelanda sobre cómo han abordado en sus países el apoyo a las escuelas de bajo desempeño, encontró aspectos comunes que condicionan el éxito. Todos ellos cuentan con:

**Políticas para identificar y categorizar las escuelas de bajo desempeño.** En Inglaterra y Ontario, se considera una proporción de estudiantes que en un establecimiento dado se encuentran por debajo de las metas de acuerdo a evaluaciones administradas por la jurisdicción en lectura y matemática; en Australia y Nueva Zelanda, además de las mediciones de logro, se consideran otros indicadores, como finanzas escolares, equipo docente, clima escolar y operaciones.

**Políticas para evaluar áreas con bajo desempeño.** En los cuatro casos, representantes de agencias del gobierno realizan visitas a terreno o inspecciones que examinan todo el funcionamiento de las escuelas de bajo desempeño.

**Políticas para apoyar y monitorear el mejoramiento escolar.** Pueden incluir la asignación de un experto externo o consejero, la inclusión en una red de mejoramiento escolar, apoyo al diagnóstico de los desafíos de la escuela, compartir recursos entre escuelas, implementación de una intervención específica, y monitoreo continuo del progreso, entre otras.

Junto a la disponibilidad de estas políticas, se destacan cuatro consideraciones adicionales importantes en la creación de sistemas de apoyo a escuelas de bajo desempeño:

**Equilibrar la autonomía local con las capacidades y apoyos externos.** Se necesita ciertos niveles de autonomía local que estén alineados con las capacidades de la escuela para implementar los cambios en forma efectiva. También se precisa un balance entre las metas impuestas centralmente y las estrategias y planes desarrollados localmente.

**Establecer culturas profesionales de desarrollo.** Esto supone adoptar en los equipos de dirección y docentes la permanente revisión del desempeño de la escuela y la orientación hacia su mejora sostenida como parte de la profesión docente. También implica establecer sistemas de colaboración de aprendizaje profesional.

**Usar la información.** Los datos sobre los alumnos, las trayectorias escolares y los resultados de aprendizaje deben incorporarse en la toma de decisiones sobre enseñanza y sobre inversiones, entre otras.

**Invertir en liderazgo.** Siendo esto un aspecto clave para impulsar el cambio escolar, es necesario abordar el liderazgo más allá de la sola figura del director, incluyendo profesores claves y otros miembros del equipo administrativo.

#### Fuente:

Martin Orland. “School Turnaround Policies and Practices in Australia, Canada, England, and New Zealand: Overview and Implications”. *Policy Report*, March 29, 2011. En: [http://www.wested.org/online\\_pubs/turnaround-policy-FINAL.pdf](http://www.wested.org/online_pubs/turnaround-policy-FINAL.pdf)

Noviembre 2011

Esta publicación es posible, como otras actividades de PREAL, gracias al apoyo de la United States Agency for International Development (USAID), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la GE Foundation, la International Association for the Evaluation of Educational Achievement (IEA) y el Banco Mundial, entre otros donantes. Las opiniones vertidas en este trabajo son de responsabilidad de los autores y no comprometen necesariamente a PREAL ni a las instituciones que lo patrocinan.

