

Serie **Mejores Prácticas**

MAYO 2011 - Año 13 / Nº 36

Ontario: Efectivas reformas a gran escala y en contextos de diversidad

La multidimensional reforma educativa de la provincia de Ontario

Con alrededor de 5.000 escuelas en su sistema de educación pública, incluyendo primaria y secundaria, cerca de 2 millones de estudiantes y 120.000 docentes, la provincia canadiense de Ontario inició en el año 2003 una profunda reforma para enfrentar una década de estancamiento en los resultados educativos y atender el rezago de estudiantes vulnerables. Y lo ha hecho exitosamente. Analistas de esta experiencia señalan que Ontario es un ejemplo de cambios a gran escala en educación, llevados adelante con respeto a los profesores y líderes educativos, justos con los estudiantes y las comunidades, y basados en el mejor conocimiento disponible.

Inspirado en la reforma inglesa, el gobierno provincial que asumió en 2003 planteó una agenda educativa con tres metas:

- *Elevar los resultados de las escuelas primarias y secundarias en lenguaje y matemáticas.*
- *Mejorar las tasas de graduación en secundaria.*
- *Aumentar la confianza pública en el sistema educativo, al cual asiste el 95% de los estudiantes de la provincia.*

El cambio ha sido impulsado en un contexto de importantes desafíos: grandes áreas urbanas y áreas rurales muy remotas; significativos niveles de pobreza urbana y rural; altos grados de diversidad en la población (origen étnico, confesiones religiosas, nativos/inmigrantes, angloparlantes/francoparlantes); y áreas con fuertes caídas en la matrícula mientras en otras aumentaba rápidamente.

Entre las principales características de la reforma, cuyo enfoque multidimensional explica en buena medida sus logros, se destacan:

- Un número reducido de metas ambiciosas, mantenidas en el tiempo.
- Una coalición orientadora en las altas esferas de gobierno, incluyendo la participación del Premier, ministro y otros líderes del sistema en el grupo *Education Results Team*, encargado de monitorear el progreso y revisar programas e iniciativas.
- Altos estándares y expectativas: las metas apuntan a un 75% de los estudiantes de grado 6 alcanzando el nivel 3 o superior en pruebas de lenguaje y matemáticas, y un tasa de graduación secundaria de 85% en un plazo de 5 años.
- Inversión en capacidades y liderazgo, pieza clave de la reforma que incluye: inversiones en formación de personal a través de la creación de oficiales de rendimiento escolar, líderes de éxito escolar, líderes de efectividad escolar, docentes de éxito estudiantil, docentes adicionales de enseñanza básica y profesores especialis-

La provincia de Ontario, en Canadá, se encuentra entre los sistemas con mejores resultados educativos en el mundo, situación que se ha reforzado desde 2003 con una ambiciosa reforma que actúa en múltiples frentes con objetivos bien definidos: mejorar los aprendizajes en lenguaje y matemática, aumentar las tasas de graduación en secundaria, y elevar la confianza en el sistema educativo. Junto con una mirada global a esta reforma, esta edición aborda en particular los esfuerzos de la estrategia en torno a la capacidad lectora y numérica, la estrategia de éxito escolar en secundaria y las iniciativas para mejorar el liderazgo escolar, que permean toda la reforma.

tas; fuerte inversión de recursos (institutos de desarrollo profesional, webinars, guías para la instrucción, entre otros); y diseño e implementación de estrategias innovadoras y refinadas, tales como *Ontario Focused Intervention Partnerships*, *Differentiated Instruction Professional Learning Strategy*, *Credit Recover* y *Student Voice-SpeakUp*.

- Uso de información proveniente de la práctica y difusión de buenas prácticas como estrategia de mejora. Para tales efectos, se implementó, entre otras iniciativas, el *Ontario Student Information*

System para recoger y administrar registros individuales de los estudiantes, y se apoyó a los consejos escolares en el uso de información para la toma de decisiones, instalando el *Managing Information for Student Achievement*.

- Intervenciones no punitivas: apoyo intenso a escuelas de bajo desempeño, ofreciendo recursos humanos y financieros sin medidas de castigo frente a eventuales fracasos.
- Prevención de distractores, tales como conflictos gremiales, nuevas prioridades emergentes y excesiva burocracia, de manera que no interfieran en las prioridades de reforma.
- Transparencia y perseverancia para mantener la responsabilidad por los resultados.

Condiciones para el éxito

Michael Fullan, principal arquitecto de la estrategia adoptada para la reforma, identificó tres áreas centrales para una acción exitosa: desarrollo de capacidades y de confianzas; producción de conocimiento e innovación; y transparencia de responsabilidad por resultados a lo largo del sistema educativo.

Todos los esfuerzos de la reforma se enmarcan en estas tres áreas interrelacionadas.

Además de las principales estrategias y programas, se identificó un conjunto de “condiciones de apoyo” que contribuyen al éxito de los objetivos que persigue la reforma, entre ellas: aprendizajes en la niñez temprana, educación artística, desarrollo del carácter, compromiso estudiantil, escuelas seguras y saludables, compromiso de los padres, paz y progreso (asociado a estabilidad en las condiciones laborales y reducción de conflictos en el estamento docente), infraestructura escolar, clases pequeñas, aprendizaje profesional y liderazgo. Para fortalecer cada uno de estos aspectos, se han contemplado medidas específicas.

Señales de progreso

En la actualidad, la provincia es considerada uno de los mejores sistemas educativos en el mundo de acuerdo a sus resultados en evaluaciones internacionales. Ha logrado reducir las brechas entre estudiantes de diferente origen socioeconómico y progresar en todos sus objetivos.

A modo de ejemplo:

- En primaria, la tasa de rendimiento de los estudiantes de tercer grado pasó desde un 55% en 2003 a aproximadamente 70% en 2010.
- Incrementos similares en torno al 10-12% se han logrado en estas asignaturas entre los alumnos de sexto grado.
- En secundaria, la tasa de graduación se elevó de 68% en 2003-2004 a 79% en 2008-2009.
- En 2008, casi 90% de las clases en la escuela primaria en el tercer grado tenían 20 alumnos o menos, de acuerdo al objetivo de reducir el número de alumnos por clase.
- Si en los ‘90 en cada generación trienal de nuevos profesores un 30% abandonaba la docencia al tercer año, en 2008 se había reducido al 10%, producto de un mejor entorno para el desempeño profesional.
- En el año 2006, en el *Progress in International Reading Literacy Study* (PIRLS) solo Hong Kong y la Federación Rusa tuvieron desempeños estadísticos superiores a Ontario entre los 45 países y provincias participantes, mientras que en PISA de ese año, solo Finlandia y Hong Kong superaron a esta provincia, logros que redundan en un aumento del orgullo y la confianza pública en el sistema educativo.

El desafío actual es continuar con la reforma total del sistema, elevar más las metas y cerrar las brechas. Se advierte la necesidad de renovar enfoques sobre el currículo, los programas y la cultura escolar, considerando la enorme diversidad del alumnado (por ejemplo, se estima que para 2017 un quinto de la población pertenecerá a diversas comunidades religiosas, incluyendo Islam, Hinduismo, Budismo y Judaísmo).

También hay una fuerte atención en dos extremos del sistema educativo: el preescolar (como factor que mejora el éxito de los alumnos cuando entran a primaria), con una fuerte inversión a partir de 2010 para dar jornada completa a todos los niños de 4 y 5 años (meta 2015); y medidas para fortalecer la inversión en la postsecundaria para aumentar las oportunidades de estudio de los alumnos –en especial de los grupos aborígenes– y retener en la provincia a estudiantes altamente cualificados.

Estrategia para desarrollar la lectoescritura y los conocimientos básicos matemáticos

Esta política (Literacy and Numeracy Strategy) busca desarrollar las capacidades de lectura, escritura y habilidades matemáticas en edades tempranas (enseñanza básica) para disminuir la frustración de los alumnos y la posterior deserción escolar. La meta es lograr que el 75% de los estudiantes de sexto grado alcancen los estándares provinciales en estas áreas.

El año 2004 se creó el *Literacy and Numeracy Secretariat*, donde educadores experimentados, denominados *oficiales de logro escolar*, trabajan directamente con las escuelas y consejos escolares para fortalecer las capacidades de liderazgo y enseñanza. Entre las iniciativas desarrolladas por esta Secretaría en los últimos años, destacan:

- Trabajo directo con los consejos escolares de establecimientos de bajo desempeño, para establecer ambiciosos objetivos de logro académico diseñados para cada escuela individual, con su respectivo plan para alcanzarlos, y para identificar formas de incrementar los rendimientos escolares y proveer los recursos requeridos. Inicialmente se otorgó especial importancia al establecimiento de asociaciones con los consejos escolares distritales, y se promovió un clima de confianza y colaboración. Luego, se enfatizó el trabajo relacionado con las prácticas de enseñanza y evaluación de todos los estudiantes de enseñanza básica, especialmente aquellos con mayores necesidades, a nivel de la escuela y de la sala de clases. Entre las acciones desarrolladas dentro de este punto destaca el *Ontario Focused Intervention Partnership* (ver recuadro 1).
- Provisión de oportunidades de desarrollo profesional para docentes, directores de escuela y otros educadores, y entrega de fondos para contratar tutores experimentados que apoyan a los docentes en la aplicación de conceptos y habilidades.
- Establecimiento de alianzas con consejos de directores de escuela, sindicatos y federaciones docentes, facultades de educación y otras organizaciones. Destaca en este sentido la *Ontario Education Partnership*

Recuadro 1**ASOCIACIONES PARA INTERVENCIONES FOCALIZADAS**

Esta iniciativa (*Ontario Focused Intervention Partnership, OFIP*) busca apoyar a los consejos escolares y escuelas para mejorar los aprendizajes de los estudiantes. Las escuelas con bajo desempeño o estáticas en un período de 3 años, reciben apoyo focalizado para incrementar sus resultados.

Los esfuerzos se orientan a implementar estrategias escolares y de sala de clases mediante procesos de planificación del mejoramiento escolar, fortalecimiento del liderazgo instruccional e intervenciones específicas en las prácticas en el aula.

Los fondos aportados pueden utilizarse en oportunidades de aprendizaje, recursos, tiempo disponible para aprendizaje colaborativo de los docentes, y en asesorías y otras alternativas para la enseñanza de lenguaje y matemáticas.

Dado que las escuelas de bajo desempeño pueden requerir un apoyo diferente al de escuelas que están en proceso de mejorar, el programa se divide en tres niveles según el porcentaje de estudiantes ubicados en los diferentes rangos inferiores de rendimiento.

Entre los beneficios del programa para la escuela, destaca el disponer de “amigos críticos” para apoyar la planificación de cambios, oportunidades de desarrollo de capacidades para el equipo escolar, oportunidades de trabajo en red entre escuelas y consejos escolares, y posibilidades de conocer intervenciones focalizadas nacionales y extranjeras para mejorar los aprendizajes.

Table, que congrega cuatro veces al año a autoridades y encargados de las escuelas para tratar asuntos relativos a esta estrategia.

- Compromiso de los docentes con la reforma. Esto se logró en parte por la opción de ofrecer apoyo y orientación externa a las escuelas de bajo desempeño, en lugar de publicitar resultados y aplicar sanciones. Influyó también la creación de cinco mil nuevos puestos de trabajo producto de la reducción de la cantidad de alumnos por clase en escuelas primarias, la contratación

de docentes dedicados a apoyar el éxito escolar en cada establecimiento, la destinación de tiempo semanal para el desarrollo docente en todas las escuelas primarias y la firma de sucesivos acuerdos con los sindicatos sobre estas materias. Las huelgas y paros de los docentes, frecuentes antes de la reforma, prácticamente desaparecieron

- Difusión de investigación sobre enseñanza efectiva a través del programa e-Learning Ontario.
- Difusión de prácticas exitosas dentro y entre los consejos escolares. A través de *Schools on the Move: Lighthouse Program*, se otorga reconocimiento a las escuelas que han logrado avances significativos en los desempeños escolares y se las conecta con otras escuelas con similares características y desafíos, a fin de que compartan estrategias efectivas y aprendan unas de otras. En 2009, unas 140 escuelas integran esta red.

Éxito escolar/ Estudiando hasta los 18

Esta estrategia (Student Success/Learning to 18 Strategy, SS/L18) es implementada desde 2003 para ofrecer a todos los estudiantes de secundaria (grados 7 al 12) la oportunidad de completar sus estudios de este nivel y lograr sus metas postsecundarias relacionadas con aprender un oficio, asistir al college o universidad, o insertarse laboralmente.

Las principales metas son:

- Elevar la tasa de graduación de 68% en 2003 a 85% en 2008.
- Cambiar la cultura escolar y la pedagogía mediante un liderazgo fortalecido en las escuelas y los consejos escolares.
- Ofrecer nuevas oportunidades de aprendizaje relevante a todos los estudiantes.
- Construir sobre los intereses y fortalezas de los estudiantes.
- Apoyar la transición efectiva de primaria a secundaria y de esta a postsecundaria.

El Ministerio implementó un sistema de apoyo para estimular el desarrollo de oportunidades educativas innovadoras y flexibles, adaptadas a las diversidades culturales, regionales y sociales de los alumnos. Ellas incluyen cambios legislativos, de financiamiento, recursos y capacitación, y mecanismos de

consulta. Entre los factores que han favorecido el cambio perseguido están:

- Financiamiento focalizado.
- Designación de un equipo docente especializado en cada escuela y en cada consejo escolar, para apoyar el éxito escolar.
- Aumento de la flexibilidad de calendario y de financiamiento.
- Oferta de oportunidades de desarrollo profesional docente.
- Medios alternativos de medir el progreso y éxito de los alumnos.
- Disponibilidad de programas, como educación cooperativa y modalidad de aprendizajes.
- Desarrollo de programas innovadores, tales como *Specialist High Skills Major*.

Desarrollo gradual

El desarrollo de esta política ha sido gradual y ha enfrentado diversas etapas. En sus primeros tres años, se fortaleció la capacidad de liderazgo de los centros educativos secundarios, creando en todos los distritos escolares de Ontario un nuevo rol de liderazgo para el éxito escolar.

A partir de una investigación que identificó problemas de falta de compromiso de los estudiantes en riesgo de fracaso escolar con su comunidad escolar y su cultura, se fortaleció en 2004 la orientación escolar, incorporando 800 docentes para dedicarse a los estudiantes que requerían atención especial. A partir del 2006, se constituyeron “equipos de éxito escolar”, a través de los cuales los líderes escolares, los docentes de “éxito escolar” y el equipo docente atendió las necesidades de todos los estudiantes, con especial dedicación a alumnos en riesgo. Además, el Ministerio invirtió en la oferta de mayores oportunidades de aprendizaje de calidad innovadoras y comprometedoras entre las que destacan:

- Educación cooperativa, que permite a los estudiantes explorar y “probar” opciones de carrera, experiencias de aprendizaje aplicadas y comprobar la relevancia de sus aprendizajes en la sala de clases, incorporando un máximo de dos créditos de este tipo en su malla curricular obligatoria.
- Créditos académicos duales, que permite a los alumnos obtener créditos en capacitaciones como aprendices y cursos de postsecundaria, favoreciendo los vínculos formales entre los estudios secundarios y el destino postsecundario.

- *Specialist High Skills Majors*, que permite a los alumnos centrarse en estudios que se ajustan a sus intereses y habilidades. Cada “*Major*” es un paquete de sesiones de clase, experiencias en lugares de trabajo y calificaciones sectoriales, otorgando a quienes lo completan una designación especial en su diploma de graduación (ver: www.edu.gov.on.ca/eng/teachers/studentsuccess/specialist.html)
- Rescate de créditos académicos, que ayuda a los estudiantes a recuperar aprendizajes perdidos para mantenerse en vías de graduación.

Una evaluación de 2008 destaca que esta política ha contribuido a mejorar las condiciones para los aprendizajes de los estudiantes de secundaria, cambiando de un foco implícito a uno intencional y explícito que pone el aprendizaje como centro del trabajo de la escuela. Destaca asimismo mejoras en la comunicación entre diversos actores del sistema, mayor compromiso de los alumnos con los estudios y la escuela, aumento en la flexibilidad para cumplir los requisitos de obtención del diploma, mayor monitoreo de los estudiantes en su transición de primaria a secundaria, incremento de la flexibilidad del calendario escolar, mayor apoyo docente al éxito escolar y oportunidades de selección de programas para estudiantes. ©

Más información

Este resumen se basa principalmente en los registros de la base de datos “Políticas y Programas Internacionales” de PREAL, que ha documentado los principales programas desarrollados en Ontario, incluyendo: *Student Success/Learning to 18 Strategy (SS/L18)*, *Literacy and Numeracy Strategy*, *Ontario Focused Intervention Partnership*, *The K–12 School Effectiveness Framework*, *Ontario Leadership Strategy*, *The Leadership Framework for Principals and Vice-Principals*, y *Teachers Learning and Leadership Program for Experienced Teachers*. Junto con resumir estas experiencias, los registros permiten acceder a las principales fuentes de información sobre estas iniciativas y reformas. Consultar en: http://www.preal.org/BibliotecaN.asp?Id_Carpeta=430&Camino=319Programas/3211Buenas%20Practicas/425IPol%EDticas%20y%20Pr%Eticas%20Internacionales/427IPor%20pa%EDs/430Icanad%E1

Otras fuentes:

-OECD (2010), *Strong Performers and Successful Reformers in Education: Lessons from PISA for the United States*. En: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264096660-en>

-Ontario Ministry of Education. 2010. *System on the Move: Story of the Ontario Education Strategy* presentado en *Building Blocks for Education. Whole System re-*

ESTRATEGIA DE LIDERAZGO

Una de las iniciativas de la reforma fue diseñar la Estrategia de Liderazgo de Ontario (*Ontario Leadership Strategy*) para atraer y capacitar líderes escolares y del sistema educativo, transformándolos en líderes del aprendizaje.

En 2006 se creó el *Institute for Leadership*, financiado por el Ministerio de Educación, que constituye una alianza entre las asociaciones de directores de escuela, las asociaciones de supervisores, el Consejo de Directores Distritales de Educación, representantes de los establecimientos públicos, católicos y de lengua francesa, y el Ministerio de Educación. Le corresponde al instituto desarrollar el liderazgo escolar, apoyar y difundir investigación sobre prácticas efectivas, modelar el enfoque de diversos niveles del liderazgo escolar y estimular el diálogo y la comunicación sobre liderazgo efectivo en el sector educativo. En esta dirección, ha impulsado iniciativas como:

Leadership Framework (Marco para el Liderazgo)

Orientado a directores y subdirectores, oficiales de supervisión y líderes del sistema educativo, este marco describe un conjunto de competencias y prácticas del liderazgo efectivo probadas por la investigación como influencias positivas en el rendimiento escolar, y ofrece los fundamentos para su correcta implementación.

En cuanto a las *competencias y prácticas de liderazgo*, identifica cinco dominios de competencias y sus respectivas prácticas, habilidades, conocimientos y actitudes asociadas:

- Establecimiento de metas.
- Construcción de relaciones y desarrollo profesional del equipo.
- Desarrollo de la organización.
- Conducción del programa de instrucción.
- Aseguramiento de “accountability”.

En lo que se refiere a *procedimientos y prácticas* que los integrantes de los consejos escolares deberían adoptar para apoyar la escuela y hacer efectivo el liderazgo escolar, destacan seis dominios:

- Mejora de la escuela y el distrito.
- Promoción de una cultura de profesionalismo en la escuela.
- Desarrollo de liderazgo.
- Estructuras administrativas.
- Apoyos a los padres y comunidad.
- Políticas de sucesión en los cargos.

Leadership Self Review Tool (Herramienta de Autoevaluación de Liderazgo)

Esta es una herramienta para ayudar a los consejos a evaluar su propia práctica de apoyo al desarrollo del liderazgo. Es el primer instrumento de investigación de este tipo y está diseñado para ser utilizado por líderes a nivel de la escuela y del sistema educativo. Ver <http://www.edu.gov.on.ca/eng/policyfunding/leadership/systems.html>

form. Educations Systems Overviews. Australia, Finland. Ontario. Singapore.

United States. An International Summit of Education Experts. September 13–14, 2010, Toronto. En: www.edu.gov.on.ca/bb4e/Ontario_CaseStudy2010.pdf

-Ungerleider, Ch. 2008. *Evaluation of the Ontario Ministry of Education's Student Success / Learning to 18 Strategy. Final Report.* Canadian Council on Learning. En: http://www.edu.gov.on.ca/eng/teachers/student-success/CCL_SSE_Report.pdf

-Canadian Language & Literacy Research Network. 2009. *The Impact of the Literacy and Numeracy Secretariat: Changes in Ontario's Education System.* En: http://www.edu.gov.on.ca/eng/document/reports/OME_Report09_EN.pdf

-The Institute for Education Leadership. 2008. *Putting Ontario's Leadership Framework Into Action. A Guide for School & System Leaders.* En: <http://live.iel.immix.ca/storage/2/1284580690/FrameworkAction.pdf>

Mayo 2011