

# Búsqueda de la Excelencia a Través de la Equidad

- Distrito Unificado Santa Mónica-Málibu

***Pedro A. Noguera, Ph.D***



# Haciendo la Equidad lo Principal

# Comprometerse para Buscar la Excelencia por medio de la Equidad

## La Equidad es:

- Dar a todos los estudiantes lo necesario para tener éxito
  - Académico, psicológico, emocional & social
- Reconocer que todos los estudiantes son diferentes
  - Todos los estudiantes deben recibir retos y ser animados
  - Adaptar las estrategias para responder a las necesidades individuales & en grupo de los estudiantes
- Satisfacer las necesidades de todos los estudiantes es esencial para la expansión de la equidad

## La Equidad no es:

- Bajar el estándar
- Tratar a todos los estudiantes por igual
- Solamente algo que concierne a las escuelas con estudiantes pobres y minoritarios (de color)

# La Equidad y la Excelencia Deben Ser Metas Compatibles

- La responsabilidad interna y la consistencia dentro del distrito son esenciales para las metas en común
- La responsabilidad principal del distrito y de los líderes en cada plantel
  - Es garantizar que las condiciones propicias para una buena enseñanza y el aprendizaje están en su lugar en cada escuela para que las necesidades de todos los estudiantes puedan dirigirse.

# La Equidad y la Excelencia Deben Ser Metas Compatibles

- Las escuelas deben identificar y eliminar las prácticas que contribuyen a la desigualdad de clase social y raza
  - Limitando las oportunidades al aprendizaje basándose en conducta, percepción de habilidad, estar en educación especial
  - Limitando el acceso a material que ofrece retos
- Los líderes deben supervisar el impacto de las iniciativas establecidas para ofrecer apoyo y responsabilizar a las partes interesadas.
- Avanzar para ir por encima de situaciones que no dan resultados
- SMMUSD tiene más capacidad que otros distritos escolares para alcanzar esta meta
- El Distrito debe mantenerse enfocado en los resultados académicos y de desarrollo

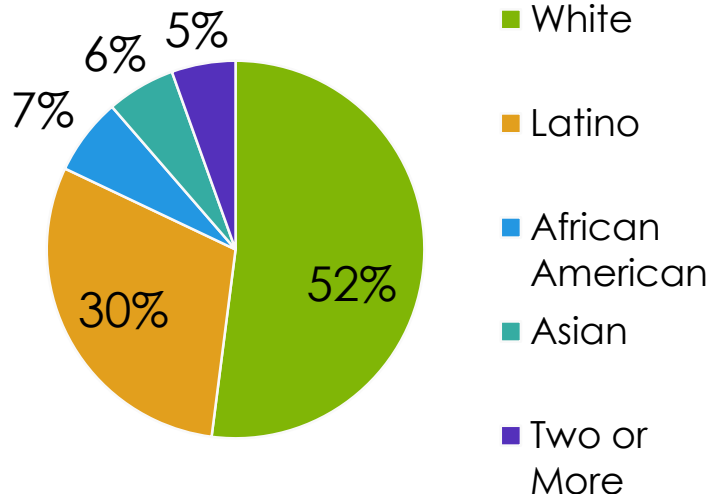
# Lo que Sabemos Sobre la Brecha en el Rendimiento

- Refleja otras desigualdades (salud, sueldo, empleo)
- Históricamente hemos visto a la genética y a la cultura como causas de la desigualdad
- Las condiciones externas afectan el rendimiento académico (la salud, la estabilidad de vivienda, la pobreza)
- Las escuelas frecuentemente agravan la desigualdad por medio de prácticas que premian a los privilegiados y perjudican a los que se encuentran en condición inferior

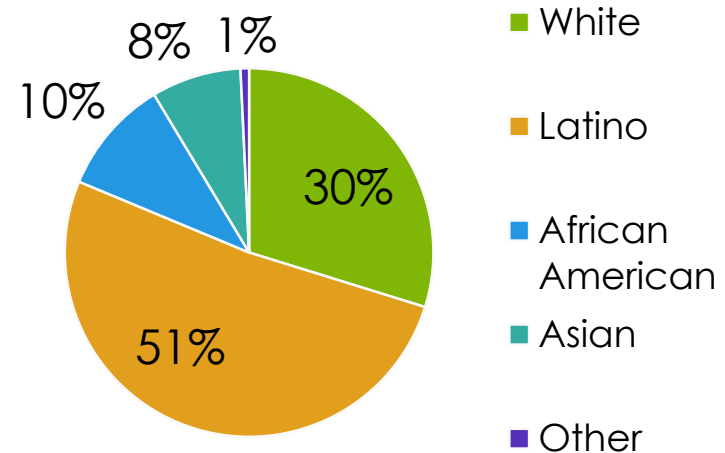
# Santa Monica-Malibu USD

## Demografía de los Estudiantes

■ TK-12



■ Preescolar



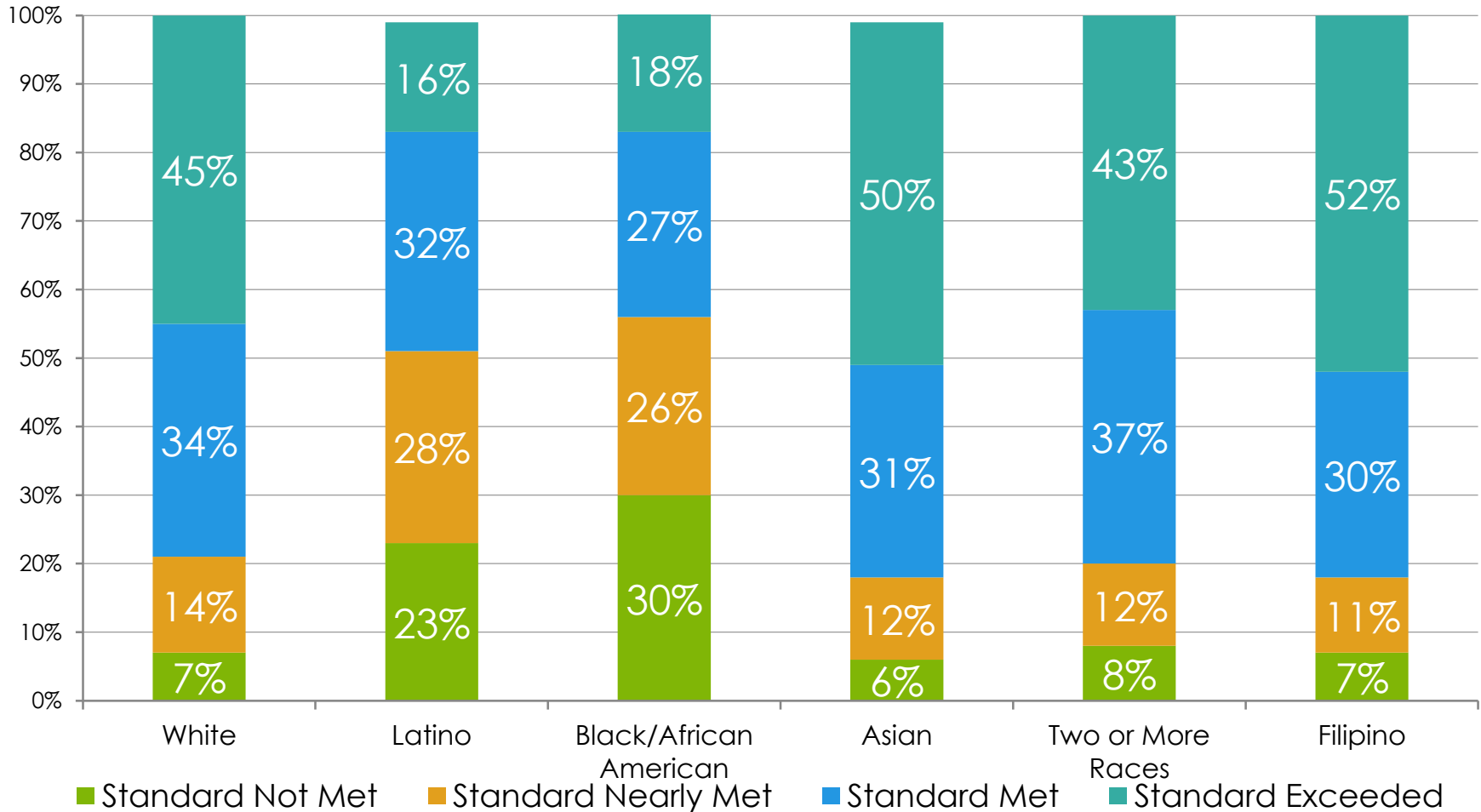
# Condición Socio-económica (SED por sus siglas en inglés) por raza y etnia



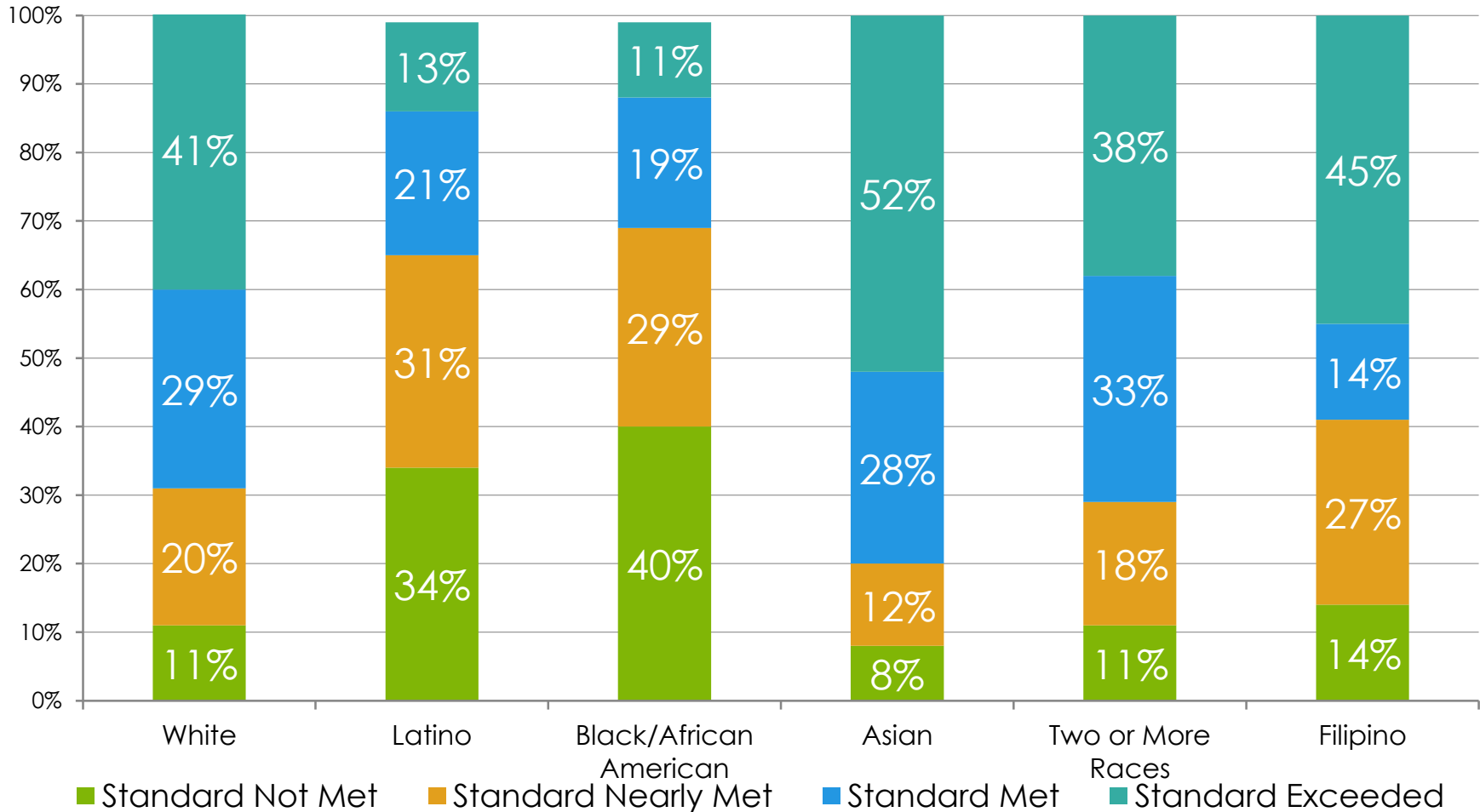
**El 29% de todos los estudiantes en SMMUSD tienen desventaja socio-económica.**



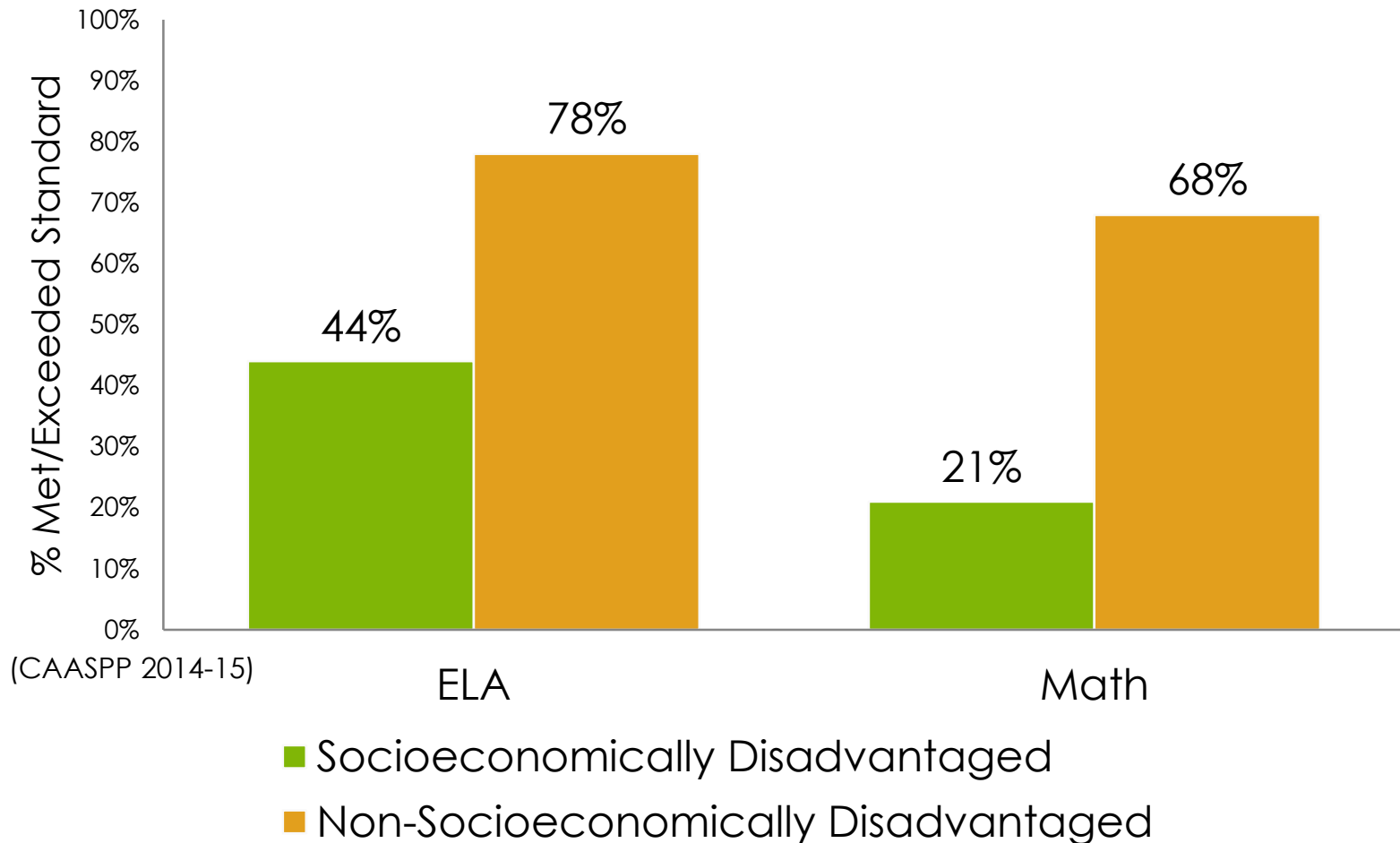
# Rendimiento en inglés (ELA por sus siglas en inglés) por raza/etnia (CAASPP 2014-15)



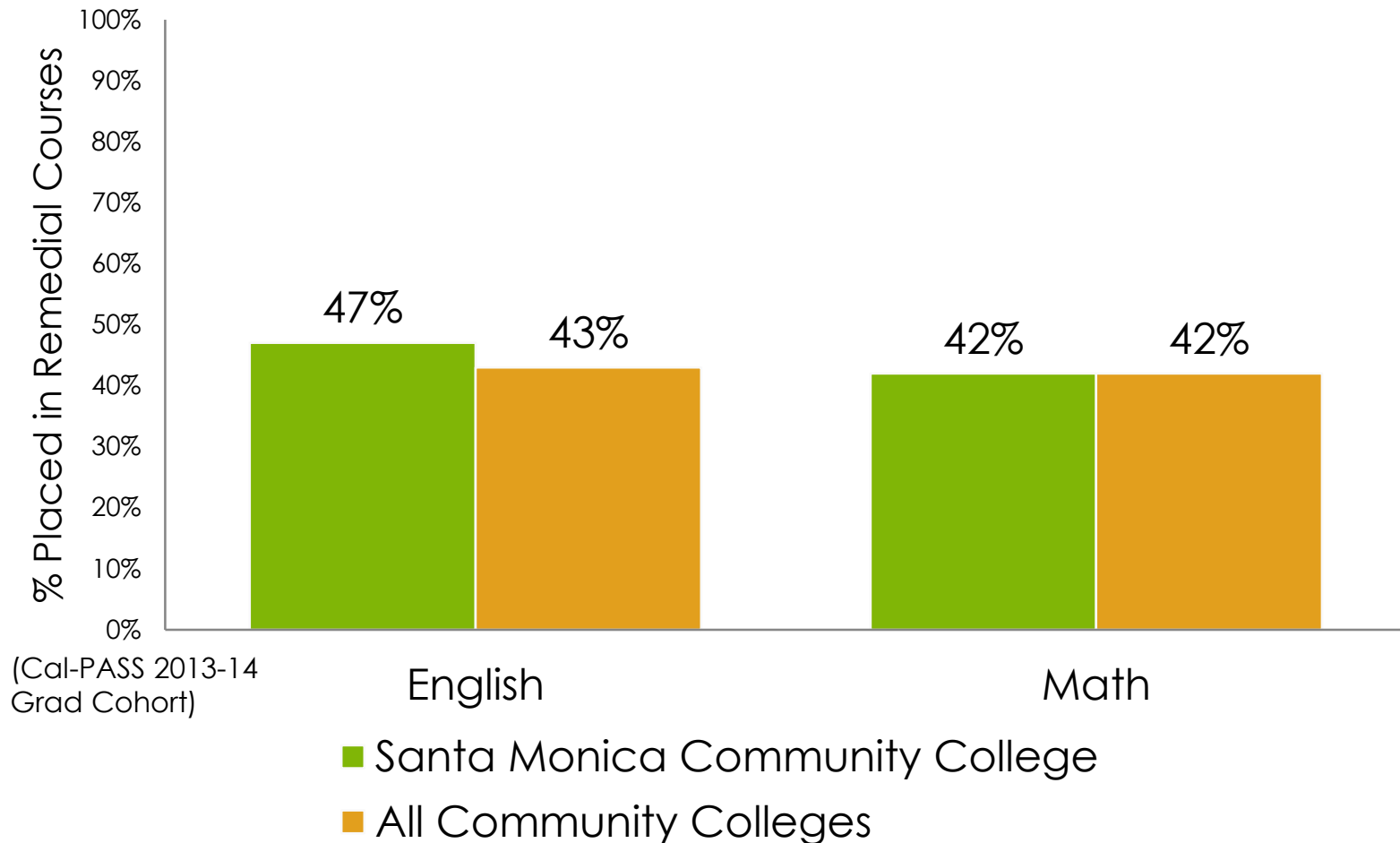
# Rendimiento en las matemáticas por Raza/Etnia (CAASPP 2014-15)



# Estudiantes que alcanzaron/superaron las normas para Matemáticas & ELA, por SED



# Estudiantes colocados en clases de recuperación para el inglés & las matemáticas



# El Apremio Contribuye a la Perpetuación del Estado Actual

- El esfuerzo para aumentar la capacidad no es consistente
  - El contenido no llega de manera consistente hasta todos los maestros
- Cambios en el liderazgo- falta de estrategias que se mantengan en pie
- Distracciones políticas
- Falta de voluntad pública

# Metodología

- Inspección minuciosa de documentos y análisis de los datos
- Entrevistas con las partes interesadas dentro del Distrito
- Revisiones por plantel escolar:
  - Entrevistas & grupos de enfoque -director, maestros, el personal clasificado por categoría profesional, y estudiantes
- Observación de lecciones en las aulas

# Metodología

- Se revisaron 16 planteles escolares
  - 2 días por plantel, 3 días/ 7 inspectores en Samohi
- 545 observaciones dentro de las aulas
- Las observaciones duraron entre 10 a 30 minutos
- Las entrevistas y los grupos de enfoque: 45 minutos
- Reuniones con los directores: 60 a 90 minutos

Cuando fue posible se hicieron reuniones con los directores auxiliares, maestros entrenadores de alfabetización, maestros para la capacitación del inglés y matemáticas y se observaron reuniones de planificación, programas especiales y actividades, recreo, transiciones y la salida de clases.

# Resultados



# Resultados: La Dirección Central

- Los líderes en la Dirección Central tienen el conocimiento y saben cuales son las necesidades por todo el Distrito, tienen una visión clara y han implementado programas para mejorar la calidad del aprendizaje y de la enseñanza
- Sin embargo, algunas iniciativas con mucha promesa no se han implementado bien:
  - Capacitaciones inconsistentes o inefectivas, no se ha establecido la colaboración y participación de todos, comunicación inefectiva, y la consistencia con las metas del Distrito no se ha hecho clara
  - Apoyo limitado para reforzar la comprensión y entrenamientos y asegurar el seguimiento

# Resultados: La Dirección Central

- Los líderes no han suficientemente medido y evaluado la implementación de iniciativas para medir el impacto y ajustar su puesto de manera oportuna cuando es necesario
  - La mayoría de las iniciativas nuevas, incluyendo PLCs, RTI, el uso de maestros entrenadores de alfabetismo, etc., no se entienden claramente y se implementan de forma desigual
- Una comprensión común del significado de la equidad o como una agenda de equidad debe aplicarse no se ha establecido

# Resultados: Distrito

- Frecuentes cambios en el liderazgo ha contribuido a la falta de seguimiento y evaluación a través y un alto grado de desconfianza que resulta en:
  - La falta de una aplicación sistemática de los sistemas, estructuras, procesos y prácticas, que contribuyen a las expectativas inconsistentes y variadas para el aprendizaje y la enseñanza
  - Pocas iniciativas para fomentar la capacidad en apoyo de la equidad se han mantenido cuando el liderazgo ha cambiado
  - Aislamiento y la fragmentación entre y dentro de las escuelas socava la colaboración y participación necesaria para una visión y misión de todo el distrito

# Resultados: Distrito

- Los líderes del distrito (miembros de la junta, oficina central, líderes del sitio) con frecuencia se distraen de un claro enfoque en la equidad y la mejora de la calidad del aprendizaje de los estudiantes
- Hay falta de comprensión de lo que significa la autonomía y una tendencia a adoptar posturas de oposición hacia las estrategias del distrito
- Hay una tendencia a dar prioridad a las demandas de los padres acomodados, que con frecuencia se produce a expensas de la atención a las necesidades de los estudiantes en desventaja y seguimiento de los objetivos del distrito

# Resultados: Distrito

- Historia de las tensiones raciales en la ciudad y en las escuelas ha contribuido a la desconfianza y los sentimientos de marginación entre las comunidades y el personal de color (minoritario)
- Una idea errónea de que la equidad no es una preocupación para algunas escuelas o para Málibu
- La tensión entre Málibu-Santa Mónica es una distracción significativa desde un enfoque claro en las necesidades de los estudiantes
  - Desconexión geográfica y cultural, intensos debates sobre la equidad en la financiación y los recursos, el rechazo de la equidad como una prioridad para Málibu

# Resultados: Aprendizaje & Enseñanza

- Muchos dedicados y talentosos maestros y administradores valoran y apoyan la equidad.
- La enseñanza en clase es predominantemente centrada en el maestro y una gran variedad de estrategias para involucrar a los estudiantes a menudo no se utilizan. Oportunidades para desarrollar y utilizar habilidades de pensamiento de orden superior no están permanentemente a disposición de los estudiantes.
- Se observaron pocos ejemplos de la instrucción diferenciada lo que significa que no siempre hay un plan para el aprendizaje apropiados para la gama de los alumnos en cada aula. Esto es especialmente perjudicial para los estudiantes de bajo rendimiento, estudiantes con necesidades especiales y los estudiantes del idioma inglés.
- Los estudiantes tienen insuficiente oportunidad para evaluar su propio trabajo o el trabajo de los compañeros. Muchos no son conscientes de cómo se utilizan las matrices de valoración para evaluar su progreso o determinar lo que necesitan para mejorar.

# Resultados: Aprendizaje & Enseñanza

- La mayoría de los estudiantes generalmente están haciendo el trabajo debido y participan de manera pasiva. La participación de los estudiantes en las clases es, en algunos casos, limitada por una falta de esfuerzo o la capacidad en la forma de integrar lingüística, la alfabetización y la táctica con sensibilidad cultural.
- Mientras que muchos profesores se hacen responsables por su impacto en los resultados del aprendizaje de los estudiantes, muchos no lo hacen. Esto refleja una falta de conexión entre la enseñanza y el aprendizaje que existe en muchas escuelas.
- Co-planificación de los maestros a menudo depende de las relaciones informales entre ellos.
- En los sitios donde los maestros se organizan en equipos cohesionados, el aprendizaje y las prácticas de enseñanza en general son más propicias para la satisfacción de las necesidades de la gama de los alumnos de las escuelas y los maestros son más conscientes de las fortalezas y áreas de crecimiento.
- Tecnología no se utiliza de manera creativa ni consistente en las aulas

# Resultados: Cultura Escolar

- Ambientes de aprendizaje escolar son positivos en la mayoría de los aspectos, con unos pocos casos de comportamiento insensible por los estudiantes y/o pequeña minoría del personal.
- Rutinas bien establecidas son evidentes en muchas escuelas. Sin embargo, algunas escuelas tienen rutinas y procedimientos disciplinarios que se aplican de manera inconsistente que resultan en patrones de compromiso, comportamiento y disciplina que varían entre aulas.
- La percepción generalizada de que el bajo rendimiento, sobre todo entre SED y los estudiantes de inglés, se debe a circunstancias en el hogar, evita que algunos encuentren maneras de satisfacer las necesidades de aprendizaje de todos los estudiantes.



# Recomendaciones

# Los Cambios en la Práctica Ayudan a Traer Cambios en la Cultura

- Alejándose del enfoque en los adultos a un enfoque claro en los estudiantes.
- Del aislamiento profesional a la cohesión, la colaboración y la rendición de cuentas
- Pasando de ser líderes gerentes a líderes de una política de colaboración para resolver problemas enfocándose en mejorar el aprendizaje y la enseñanza
- La planificación que más bien parece ser una reacción debería cambiar a un ciclo impulsado por la visión de desarrollo y mejora con un enfoque claro en las prioridades, fortalezas y necesidades

# 5 Ingredientes Esenciales para Mejorar las Escuelas

Utilizar los cinco ingredientes esenciales para la mejora de la escuela como guía para el desarrollo de capacidades

- Tener en sitio claras metas didácticas (educativas)
  - ¿Qué se necesita para asegurar que un alto nivel de planificación y colaboración sea iniciado, reciba apoyo y se convierta en la expectativa?
  - Desarrollo continuo de la capacidad profesional del personal - rendición de cuentas interna
  - ¿Cómo debe ser nuestro proceso interno para rendir cuentas para asegurar el desarrollo continuo de la capacidad profesional del personal?

# 5 Ingredientes Esenciales para Mejorar las Escuelas

- Fuertes lazos entre los padres- la comunidad-y la escuela
  - ¿Qué se necesita para desarrollar asociaciones sólidas con las familias y miembros de diversas comunidades?
- Un clima de aprendizaje centrado en el estudiante
  - ¿ Las necesidades del estudiante determinan como se hacen las decisiones, organizan sistemas y procesos y determinan cómo trabajamos?
- El liderazgo compartido tiene raíz en una visión común compartida
  - ¿Entienden todas las partes interesadas lo que se requiere de ellos para cumplir con nuestra visión de éxito de los estudiantes?
  - ¿Es que nuestros procesos de colaboración, apoyo y mecanismos de responsabilidad permiten la creación de capacidad?

# Recomendaciones: Junta de Educación

- La Junta de Educación debe establecer prioridades claras y metas relacionadas a la equidad y a la implementación de las estrategias para mejorar el aprendizaje y la enseñanza. Se deben tener en sí responsables por dar seguimiento y mantener el enfoque en sus propios objetivos.
- Tiene que haber una directiva clara de la Junta de Educación que permita al personal central del distrito llevar a cabo sus planes sin distracción. Esta debería incluir un requisito específico para que los directores de planteles escolares reciban apoyo para dedicar gran parte de su tiempo al desarrollo y mejora de la enseñanza y el aprendizaje.

# Recomendaciones: La Dirección Central

- Los líderes centrales deben desarrollar maneras para mejorar la comunicación, el apoyo, y la responsabilidad para las prioridades del Distrito y deben estar presentes en las escuelas de manera consistente para evaluar y apoyar la implementación de las iniciativas del Distrito.
- Iniciar entrenamientos para todos los líderes de oficina centrales y líderes de planta sobre cómo implementar estrategias basadas en la equidad y obtener el compromiso y la aceptación por parte de personal de todo el Distrito.

# Recomendaciones: La Dirección Central

- Poner pruebas de rendimiento determinando nivel de grado – estas se deberían desarrollar por los maestros e implementadas en todas las escuelas del Distrito
- Intervención Temprana
  - Continuar con el modelo de los maestros capacitadores de alfabetización en las escuelas básicas para ayudar con la intervención temprana y el desarrollo de estrategias didácticas e intervenciones para dentro del aula escolar
  - Identificar a los estudiantes de secundaria y preparatoria que no están haciendo progreso adecuado, diagnosticar las necesidades de aprendizaje, crear un plan de aprendizaje, y proporcionar acceso a los maestros con un historial de eficacia
- Aumentar el acceso a cursos exigentes y aumentar el apoyo académico
  - Evaluar el impacto de AVID, tutorial, los esfuerzos para diversificar la participación en los cursos AP, y otros apoyos académicos y hacer los ajustes necesarios a las prácticas y decisiones de financiación

# Asegurar la Fidelidad en la Implementación de las Iniciativas

- Solicitar información acerca de los resultados para revisar el progreso, ofrecer apoyo y mantener a las partes interesadas responsables
- Desarrollar herramientas para medir la eficacia de las iniciativas con las partes interesadas y utilizarlas para crear la capacidad, establecer la colaboración y participación de todos y asegurar la comprensión clara de los objetivos
- Utilizar los sistemas de datos para supervisar la eficiencia de las iniciativas



# Enfocarse en la Participación

- Involucrar a través del Comportamiento
  - Preparación
  - Persistencia
  - Buscar ayuda cuando es instrumental
- Involucrar la Inteligencia
  - Procesar de manera profunda
  - Metacognición
- Involucrar los Sentimientos
  - Interés
  - Importancia

# El Uso de Estrategias que hacen Participar a los Estudiantes

- Aprendizaje activo, el aula interactiva, aprendizaje conforme a lo planeado
- Plan de aprendizaje personal
- Estrategias pedagógicas basadas en la investigación
- Simulaciones
- Seminarios Socráticos
- Aprendizaje basado en proyectos
- Aprendizaje experimental/ aplicado
- Liderazgo estudiantil dentro del aula
- Presentaciones públicas del trabajo de los estudiantes

# Proporcionar Capacitación Profesional dentro del Plantel Escolar

- Proporcionar capacitación profesional dentro del plantel escolar centrada en la enseñanza basada en la evidencia
  - Tener expectativas claras y normas explícitas a través de modelar y exponer a los estudiantes a trabajos de alta calidad
  - Usar evaluaciones con fines diagnósticos para comprobar la comprensión
  - Conocer los intereses de los estudiantes para tener lecciones culturalmente relevantes
  - Enfocarse en la motivación y en la participación mediante la solicitud de comentarios y preguntas de los estudiantes
  - Analizar el trabajo de los estudiantes con un enfoque en las pruebas de competencia y dominio

# Próximos Pasos Inmediatos

36

- Instituto para la Capacitación del Liderazgo (Verano 2016)
  - Directores Escolares y Directores Oficina Central
  - Liderazgo educativo, hacer decisiones informadas basadas en datos, cambiando la cultura escolar
- Capacitación Profesional para Maestros (a base voluntaria)
  - La enseñanza culturalmente responsable, eliminar el prejuicio, mejorar las relaciones entre estudiantes-maestros, y elevando las expectativas del maestro

# Apoyo Escolar Dirigido

- Recursos Suplementarios (ciudad, comunidad) se deberían usar después de clase para dar ayuda dirigida a los estudiantes en las escuelas que tienen un porcentaje más alto de estudiantes de bajos recursos (SED) y grupos minoritarios.
- La asistencia debería ser dirigida específicamente pero no limitado a, los estudiantes con la mayor necesidad
- Centrarse en mejorar y acelerar el aprendizaje
- Toda intervención debería ser evaluada y el progreso del estudiante supervisado rigurosamente

# Estrategias que han tenido éxito

Brockton, MA  
Abington, PA



## Ganaron Beca Brockton 2015

*“La preparatoria Brockton tiene todas las excusas para el fracaso, en una ciudad plagada por el crimen, la pobreza, las ejecuciones hipotecarias, y la falta de vivienda... empero Brockton High una de las preparatorias más grandes del estado con 4,200 estudiantes ha encontrado el éxito en los últimos años que otras escuelas en la ciudad no han logrado: los puntajes MCAS están en lo alto, ganándole a la escuela el reconocimiento del estado como un símbolo de esperanza urbana.”*

James Vaznis, Boston Globe Oct 9, 2009

# Elementos Clave en la Estrategia de Brockton

- Liderazgo compartido
- Esfuerzo concertado para obtener el compromiso y la aceptación en torno a la estrategia
- Una estrategia consistente concentrándose en las necesidades de los estudiantes
- Fortalecer la capacidad profesional mediante la capacitación profesional diferenciada
- Llevar a cabo hasta el final, revisar la evidencia, perseverar

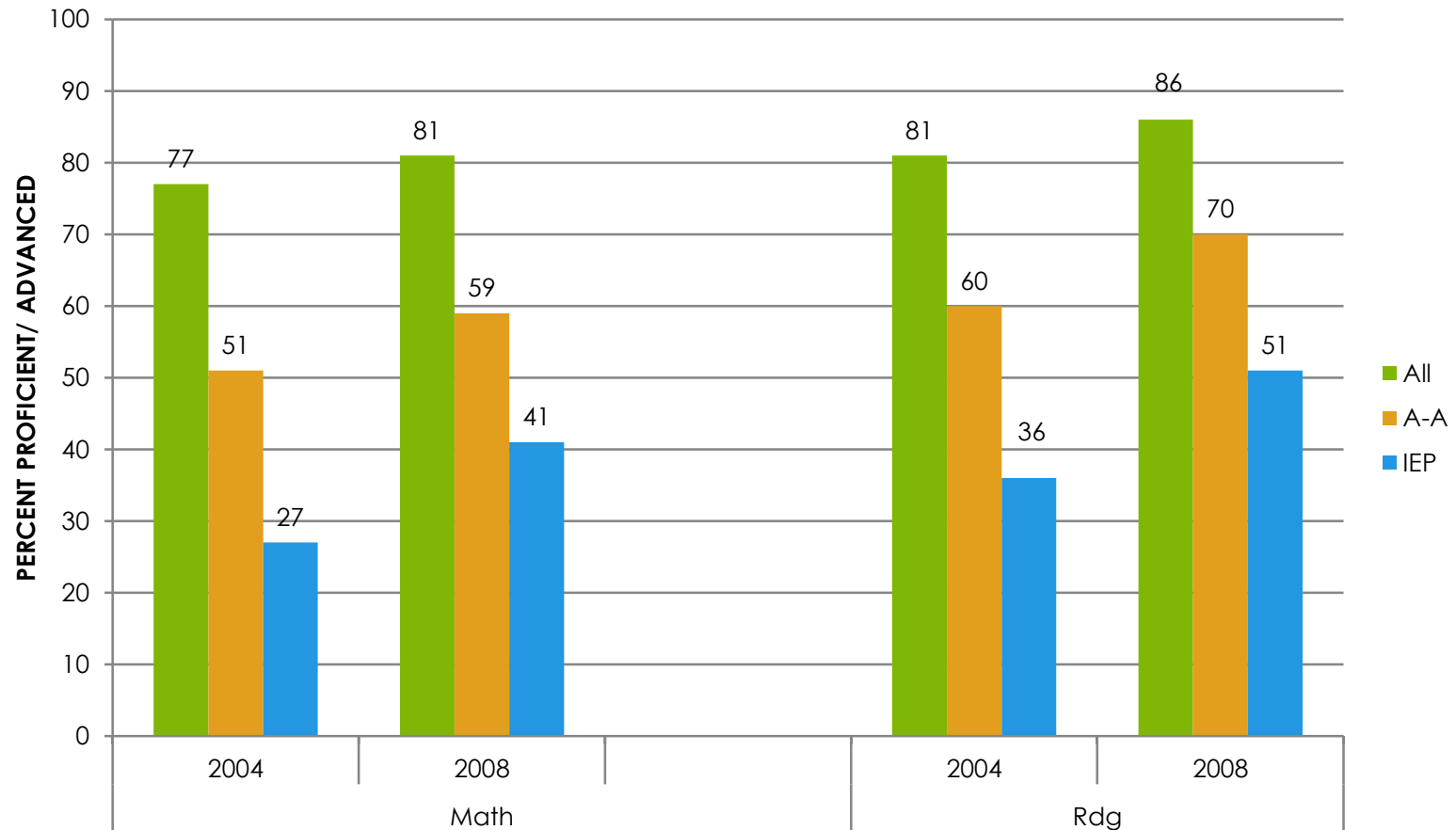


# Elementos Clave en la Estrategia de Abington

- Cerrando la Brecha
  - Acceso a y ayuda en los cursos avanzados
  - Decisiones a base de datos ¿qué funciona, qué no funciona?
  - Dedicarse a elegir las intervenciones correctas
  - Capacitación profesional continua
  - Involucrar a los estudiantes por medio de actividades extracurriculares y cursos de su elección

# Avance Gradual en Abington, PA

## GRADO 8 PSSA DATA



# Reflexión Final

# Responsabilidad Mutua

- La Junta de Educación- mantener el apoyo de la comunidad para las escuelas, responsabilidad fiscal, hacer las preguntas necesarias
- Superintendente- manejar la política, proporcionar orientación al personal
- Papel de la Dirección Central- dar apoyo a las escuelas a través de la colaboración para resolver los problemas
- Papel de los Líderes de planta- apoyar al personal, mantener las condiciones adecuadas para la enseñanza y el aprendizaje

# Responsabilidad Mutua

- Los Maestros – mantener un ambiente dentro del aula que permita el aprendizaje
- El Personal Auxiliar – mantener el ambiente de aprendizaje
- Los Padre/ La Comunidad – apoyar a los niños y a las escuelas
- Los Estudiantes – completar su trabajo lo mejor que puedan

# Concentrarse en Hacer las Preguntas Correctas

- En lugar de concentrarnos en como aumentar el rendimiento, deberíamos preguntar:
  - ¿Cómo podemos motivar y entusiasmar a los estudiantes sobre el aprendizaje?
- En lugar de concentrarnos en como preparar a los estudiantes para los exámenes estatales, deberíamos preguntar:
  - ¿Cómo preparamos a nuestros estudiantes para ser aprendices independientes? ¿Qué necesitan saber para lograr el éxito en esta comunidad/ en este país?
- En lugar de preguntarnos cómo enseñamos el plan de estudios, deberíamos preguntar :
  - ¿Qué debo hacer para que lo que yo enseñe sea de importancia y haga sentido para los estudiantes?

**Sabemos que estamos logrando cerrar la brecha en el rendimiento cuando los antecedentes de los estudiantes (raza & clase social) dejan de ser factores de predicción para el logro.**