

Primero los Estudiantes

Renovando las esperanzas para el futuro de California



Comité del Gobernador para una Educación Sobresaliente

Noviembre del 2007



Dedicamos este informe a la memoria de nuestro amigo y colega **Lew Solomon**, cuya dedicación a la excelencia nos inspiró y cuya chispa nos alegró los corazones.

Nuestro enfoque

En abril del 2005, el gobernador Schwarzenegger estableció el Comité del Gobernador para una Educación Sobresaliente, “para analizar lo que impide actualmente que nuestra educación sea sobresaliente, explorar ideas y mejores prácticas pertinentes a California y recomendar cambios y reformas ...” El Comité estuvo encargado específicamente de concentrarse en cuatro temas interrelacionados: gobernanza, finanzas, contratación y retención de maestros, y preparación y retención de administradores.

Por más de dos años, el Comité llevó a cabo reuniones en todo el estado y habló con numerosos interesados, formuladores de políticas e investigadores de California y de todo el país para aprender de sus ideas y experiencia. El Comité también se benefició de una extensa selección de materiales de investigación sobre educación, estudios anteriores del sistema educativo de California e informes

de otros estados y ciudades dedicados a realizar reformas de fondo en sus sistemas escolares. La amplitud de estos aportes demostró la magnitud de los desafíos que enfrenta nuestro sistema educativo y el gran alcance de nuestra indagación.

A pesar de la notable diversidad de nuestros miembros, nuestro Comité logró redactar este informe por consenso. Cabe señalar que, notablemente, hubo muy pocas diferencias filosóficas entre los miembros en lo referente a nuestros propósitos, nuestros principios o el fundamento de nuestras recomendaciones. Creemos que este informe sienta las bases para un sistema escolar que cumplirá con las necesidades presentes y futuras de los californianos, con la expectativa de que el sistema seguirá mejorando constantemente para satisfacer las necesidades de las generaciones futuras.

El Comité

Ted Mitchell (*Presidente*), *Presidente y Funcionario Ejecutivo Principal*, New Schools Venture Fund

Dede Alpert (*Vicepresidenta*), Nielson & Merksamer LLP, Senadora Estatal (jubilada)

Arlene Ackerman, *Profesora Christian Johnson*, Columbia University

Russlynn Ali, *Directora Ejecutiva*, The Education Trust-West

Jeffrey Camp, *Presidente de Educación*, Full Circle Fund

Ernesto Cortes, *Director Regional de la Región Sudoeste*, Industrial Areas Foundation

David Gordon, *Superintendente*, Oficina de Educación del Condado de Sacramento

Eric Hanushek, *Becario de Paul y Jean Hanna en Educación*, Hoover Institution

Thomas Henry, *Presidente y Funcionario Ejecutivo Principal*, Education Management and Assistance Corporation

Sherry Lansing, *Funcionaria Ejecutiva Principal*, The Sherry Lansing Foundation

Peter Mehas, *Superintendente de las Escuelas del Condado de Fresno (jubilado)*

Irene Oropeza-Enriquez, *Directora*, Escuela Primaria Prairie, Woodland

Mark Rosenbaum, *Director Legal*, ACLU del Sur de California

Lewis Solmon, *Presidente*, National Institute for Excellence in Teaching

Sau-Lim (Lance) Tsang, *Miembro de la Junta Directiva*, Escuela Secundaria Oakland Unity

Randolph Ward, *Superintendente de las Escuelas del Condado de San Diego*

John White, *Director*, Escuela Intermedia Mulholland de Los Angeles

Caprice Young, *Presidenta y Funcionaria Ejecutiva Principal*, Asociación de Escuelas Autónomas de California

Stephen Blake, *Director Ejecutivo*

Robert Manwaring, *Director de Políticas*

Nuestro Comité agradece el generoso apoyo de The Broad Foundation, The Doris and Donald Fisher Fund, The Bill & Melinda Gates Foundation, The William and Flora Hewlett Foundation y de Stuart Foundation, sin el cual no podríamos haber realizado esta indagación y ofrecido estas recomendaciones con tanta independencia.

Nuestro Comité agradece los innumerables aportes a esta labor realizados por Jennifer Anastasoff, Laura Brown, Rebecca Chamow, Samantha Dobbins Tran, Jessica Garton, Scott Hill, Liliana Looftbourow, Christine Marra, Linda Murchison, Richard Seder, Jules Stein, Thomas Timar y Deborah Woo, por los servicios de corrección y diseño de KSA-Plus Communications, así como por los servicios de traducción de Transcend. Nuestro comité desea expresar su especial agradecimiento a Christine Beckman, Donna Anderson y Susan Burke, cuyos aportes a este esfuerzo han sido extraordinarios.

Governor's Committee on Education Excellence
Theodore R. Mitchell, Chair

Dede Alpert, Vice Chair
Arlene Ackerman
Russlynn Ali
Jeff Camp
Ernesto Cortes
Dave Gordon
Eric Hanushek
Thomas Henry
Sherry Lansing
Peter Mehas



Irene Oropeza-Enriquez
Mark Rosenbaum
Lewis Solmon
Sau-Lim (Lance) Tsang
Randolph Ward
John White
Caprice Young

Stephen Blake, Executive Director
Robert Manwaring, Policy Director

11 de octubre de 2007

Honorable Arnold Schwarzenegger
Gobernador del Estado de California
Sacramento, California 95814

Estimado Gobernador Schwarzenegger:

Cuando creó nuestro comité hace dos años, nos dio el ambicioso y complejo cometido de recomendar cambios y reformas que condujeran a una educación más efectiva para los estudiantes de California. Hemos tomado ese cometido con mucha seriedad, así como su repetida insistencia en que fuéramos audaces. Nos pidió que analizáramos las condiciones actuales, la mejor práctica y la investigación, y que tomáramos en consideración esas determinaciones, junto con nuestra pericia y experiencia, al recomendar soluciones. A medida que progresamos en nuestra labor, hallamos que un sorprendente número de determinaciones fueron dictadas por el sentido común. El término que mejor caracteriza el sistema actual de California es irracional: no apoya las cosas que sabemos que mejorarían el rendimiento estudiantil y a veces hasta lo impide.

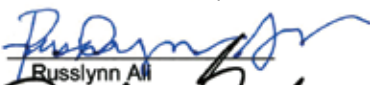
Hemos creado una propuesta de una reforma audaz, coherente y sistémica que no sólo enfoca los problemas individuales y a las estructuras de nuestro sistema educativo, sino también a la relación fundamental entre los cuatro ámbitos de nuestro cometido: gobernanza, finanzas, educadores y administradores, que se debe mantener para que nuestros sistema pueda brindar la educación de alta calidad que todos los californianos necesitan y merecen.

Nos complace presentarle el informe adjunto, el cual presenta las determinaciones y recomendaciones de nuestro estudio. Le agradecemos el honor de haberles servido a usted y a nuestro estado en esta importante tarea.


Theodore Mitchell, presidente


Dede Alpert, vicepresidenta


Arlene Ackerman



Russlynn Ali


Jeffrey Camp



Ernesto Cortes


David Gordon

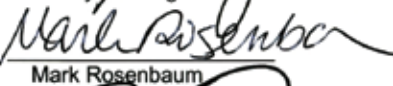

Eric Hanushek


Thomas Henry



Sherry Lansing


Peter Mehas


Irene Oropeza-Enriquez



Mark Rosenbaum


Lewis Solmon


Sau-Lim 'Lance' Tsang

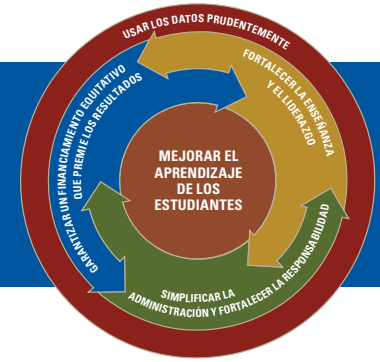

Randolph Ward


John White


Caprice Young

Índice

Resumen ejecutivo	1
Introducción	4
Cómo se compara California	6
Principios operativos	9
1ª prioridad: Fortalecer la enseñanza y el liderazgo	13
2ª prioridad: Garantizar un financiamiento equitativo que premie los resultados	21
3ª prioridad: Simplificar la administración y fortalecer la responsabilidad	27
Sentar las bases para una mejora continua	34
Conclusión	37



Resumen ejecutivo

Para adoptar las recomendaciones de este informe, se necesita una combinación de sentido común y valor.

El sentido común nos dice que la primera prioridad debe ser atender las necesidades de aprendizaje de los estudiantes, desde establecer normas educativas hasta enseñar matemáticas. Pero no se puede aplicar el mismo modelo a la población estudiantil tan diversa de California. Los estudiantes llegan a la escuela con necesidades variadas de aprendizaje que exigen distintos niveles de recursos para ayudar a prepararlos para la universidad y sus carreras profesionales. Las personas más cercanas a los estudiantes – los directores de escuelas, colaborando de cerca con los líderes educadores – deberían poder tomar las decisiones importantes que afectan el aprendizaje de los estudiantes, como por ejemplo nombrar a los maestros, distribuir los recursos y organizar el día escolar.

“Este año, California gastará \$50 mil millones en educación para los grados K a 14. ... ¿Qué recibimos a cambio de ese dinero? Recibimos muchos maestros maravillosos y dedicados. Recibimos muchos niños a quienes les está yendo muy bien. Pero \$50 mil millones de dólares sólo bastan para graduar al 70 por ciento de los estudiantes de la escuela preparatoria. Esto es un desastre humano. Cincuenta mil millones de dólares y todavía tenemos cientos de escuelas que están fracasando. Esto es un desastre institucional. Cincuenta mil millones de dólares, y la mayoría de nuestros estudiantes ni siquiera pueden rendir al nivel de su grado. Es un desastre educativo.”

— **Gobernador Schwarzenegger,**
Discurso sobre el estado del Estado, Enero de 2005

El sentido común nos dice que deberíamos tener un sistema que premie los éxitos, brinde ayuda para mejorar y no tolere el fracaso. La manera de atraer y conservar a los mejores maestros y líderes escolares es tratarlos como profesionales, ofreciéndoles condiciones

de trabajo seguras y productivas y oportunidades de crecimiento laboral, de trabajar con sus colegas y de ser recompensados por su crecimiento profesional y el éxito de sus estudiantes.

El sentido común nos dice que Sacramento debe seguir imponiendo altos estándares académicos a cada estudiante, pero debe evitar controlar minuciosamente cómo se gastan los fondos en los salones de clase; el actual batiburrillo de programas categóricos, cada uno con sus propias trabas burocráticas y su propio personal es una fórmula para perpetuar ineficiencias.

El sentido común nos dice que deberíamos tomar decisiones basándonos en lo que funciona, en lugar de lo que está de moda o lo que ofrece ventajas políticas. Esto significa modificar el sistema de evaluaciones y construir un sistema de recolección de datos preciso que pueda seguir de cerca el progreso de cada estudiante de un año a otro.

El sistema actual de California es lo contrario del sentido común. Con demasiada frecuencia, los estudiantes son lo último en que se piensa. ¿Qué otra explicación puede haber de que exista un Código de Educación compuesto por 100,000 secciones en el que raramente aparecen las palabras “rendimiento estudiantil”? ¿Qué otra explicación puede haber de cómo un sistema como ése puede sobrevivir, y de hecho crecer, cuando menos de un cuarto de los estudiantes de todo el estado dominan la lectura, las matemáticas y otras materias? ¿Qué otra explicación puede haber para tolerar algunas escuelas preparatorias, en las que año tras año menos de la mitad

El público comprende la situación

- El **84%** cree que si empleáramos los fondos existentes de mejor manera la calidad del sistema mejoraría.
- El **71%** cree que los distritos escolares en zonas de bajos ingresos deberían recibir más recursos.
- El **65%** cree que un aumento de fondos estatales mejoraría la calidad del sistema.
- El **64%** cree que los aumentos de sueldo de los maestros se deben dar por mérito, incluyendo el rendimiento de sus estudiantes, y no por antigüedad.
- El **53%** cree que California se encuentra por debajo del promedio (39 por ciento) o entre los últimos (14 por ciento) en las pruebas estatales cuando se lo compara con otros estados.
- El **52%** cree que la calidad de la educación del jardín infantil al doceavo grado en California es un gran problema. La lista de mejoras necesarias está encabezada por la calidad de los maestros.

Fuente: Encuestas en todo el estado realizadas por el Instituto de Política Pública de California, 2005 y 2007

de los estudiantes del noveno grado llegan a graduarse, y aun menos están preparados para tener éxito universitario o laboral?

Un sistema centrado en los estudiantes no obligaría a los buenos maestros y directores a encontrar maneras de circunvenir las reglas para obtener resultados. Tal sistema no les paga el mismo sueldo a todos los maestros y directores aunque año tras año algunos obtengan mejores resultados que otros. Un sistema concentrado en los estudiantes trata de replicar el éxito de las escuelas de alto rendimiento.

Se dice que es de locos hacer lo mismo repetidamente y esperar distintos resultados. Es hora de decir “basta” y reconsiderar fundamentalmente cómo nos hemos organizado para educar a los 6.3 millones de niños cuyo futuro depende de nuestra efectividad. Es hora de reemplazar un sistema que interfiere con la instrucción efectiva y el aprendizaje exitoso por un sistema que apoye a nuestros mejores educadores y a sus estudiantes. Específicamente, el Comité recomienda que se tomen medidas en cuatro áreas prioritarias relacionadas entre sí y una quinta área fundacional. (Vea *Cuatro prioridades interrelacionadas en la próxima página.*)

Considerada en su totalidad, esta revisión completa y sistémica reducirá la brecha en el rendimiento y creará un ciclo de **mejoramiento continuo** en nuestro sistema educativo. Por lo tanto, es esencial que se consideren las reformas que proponemos como un paquete coherente e integral. Elegir sólo ciertas partes de las propuestas podría empeorar una situación que ya es intolerable. Por ejemplo, si simplemente gastamos más dinero en programas ineficaces, sin medir los resultados ni premiar los éxitos, acabaremos por exacerbar las ineficiencias. Sería irresponsable darles más autoridad a directores y maestros sin primero asegurar que estén adecuadamente preparados para emplear dicha autoridad efectivamente.

Aquí es donde nuestros líderes políticos tendrán que demostrar valor inusual. Todos afirman que los estudiantes son su primera prioridad. Pero colectivamente, los resultados sugieren otra cosa. Cada uno de los programas de educación global del estado tiene un grupo de interés que puede sentirse amenazado por el tipo de cambios radicales que proponemos. A esos grupos les decimos: respalden el sentido común y las investigaciones. Ha llegado la hora de que los intereses de los estudiantes tomen prioridad sobre el interés personal de los adultos.

Sentido común y valor – una combinación potente que puede transformar nuestro sistema defectuoso, preparar a nuestros hijos para las oportunidades que se les presentarán en el futuro y, al hacerlo, permitir que nuestro estado reclame su legado como líder educativo.



Cuatro prioridades interrelacionadas

1. Fortalecer la enseñanza y el liderazgo.

- Hacer que la docencia y el liderazgo en educación sean verdaderas profesiones:
 - Ofrecer a los maestros oportunidades para avanzar en sus carreras sin dejar el salón de clases, incluyendo mentoría y papeles de liderazgo en la escuela.
 - Hacer que colegas y líderes usen normas profesionales y el rendimiento logrado para evaluar a los maestros y directores. Dejar que la buena enseñanza y el liderazgo expulsen lo malo del sistema.
 - Adaptar el desarrollo profesional a las prioridades de la escuela y a las necesidades de los estudiantes.
 - Otorgar compensación profesional basándose en parte en las mejoras de rendimiento, destrezas y responsabilidades de los estudiantes.
- Desregular la preparación profesional.
- Cerrar la brecha de efectividad de maestros y directores entre las escuelas.

2. Garantizar un financiamiento equitativo que premie los resultados.

- Invertir más recursos en los estudiantes, en particular en los que están en la escala inferior de rendimiento y los que recibieron menos del sistema en el pasado.
- Desregular las finanzas y vincular el control local con la responsabilidad de producir resultados:
 - Elaborar presupuestos centrados en los estudiantes para obtener fondos adicionales para los estudiantes más necesitados:
 - Exigir contabilidad fiscal a nivel de las escuelas para garantizar la equidad.
 - Corregir los incentivos para asegurar que el progreso de los estudiantes no se estanque.
 - Eliminar casi todos los mandatos de programas categóricos; y dejar que las preferencias locales sean las que dicten la selección de programas.
- Crear incentivos locales para premiar la excelencia docente y el liderazgo.

3. Simplificar la administración y fortalecer la responsabilidad.

- Volver a concentrar la rendición de cuentas en **mejorar los resultados** y en cumplir las metas de desarrollo para todos los estudiantes y subgrupos.
- Mejorar las evaluaciones para medir el crecimiento del nivel de rendimiento estudiantil.
- Expandir el control local para aumentar la eficiencia: Combinar la flexibilidad de recursos con un aumento

en la rendición de cuentas y alentar mayor autonomía en las escuelas.

- Conseguir que las oficinas del condado brinden respaldo a las necesidades del distrito y los papeles delegados por el estado.
- Crear un sistema de inspección de escuelas para identificar problemas y respaldar las mejoras.
- Facultar a los superintendentes del condado a hacer cumplir la rendición de cuentas e intervenciones del distrito en sus regiones de servicio establecidas.
- Aumentar las sanciones por los fracasos escolares, con intervenciones de tolerancia cero.
- Designar al Superintendente de Instrucción Pública como garante independiente del éxito del distrito, a cargo de supervisar la rendición de cuentas (después del 2010):
 - Expandir y administrar los sistemas de datos/ evaluaciones.
- Crear una comisión independiente de datos hasta que cambie el papel del Superintendente.
- Poner al Secretario de Educación a cargo de la administración de normas, programas y financiamiento (después del 2010):
 - Hacer que el Departamento de Educación de California se encargue de garantizar la instrucción y deje de supervisar el cumplimiento de los procesos.
- Hacer que la Junta Estatal de Educación asesore al Gobernador y al Secretario.
- Facultar a los padres para ayudar a mejorar la calidad del aprendizaje y ofrecerles verdaderas opciones.

4. Usar los datos prudentemente.

- Transparentar la información financiera acerca del rendimiento estudiantil y de los programas, proporcionándosela a los padres, educadores, comunidades y al estado.
- Crear sistemas integrales de datos que vinculen los datos de estudiantes, maestros, escuelas, distritos y el estado, con la capacidad de vincularlos con los datos de universidades, empleos y servicios sociales.
- Crear la capacidad para analizar datos y programas y respaldar las necesidades del distrito:
 - Evaluar programas para asegurar su efectividad antes de continuarlos.

Además, crear una fundación para mejorar continuamente.

- Preparar a nuestros hijos para el éxito desde una temprana edad:
 - Poner en práctica un sistema preescolar estatal diversificado para todos los niños de 3 a 4 años que vivan en la pobreza.
 - Extender el jardín infantil a jornada completa y cambiar la fecha de ingreso.



Introducción

Olas de inmigrantes han llegado a California desde los primeros días de la quimera del oro debido a nuestra promesa de oportunidades, prosperidad e innovación. Desde nuestro comienzo como estado, esa promesa se ha vinculado de manera inextricable a la promesa de una educación pública que ofrece oportunidades para progresar y mejorar, crea el marco para nuestra prosperidad, tanto individual como colectiva, y respalda la innovación y creatividad que forman parte de nuestro patrimonio. Si bien ha cambiado mucho desde 1848, hay mucho que sigue igual: El sueño de California sigue atrayendo a familias en busca de oportunidades y prosperidad; nuestro estado se sigue caracterizando por su innovación y sobre todo, seguimos dependiendo de la educación pública como uno de los principales impulsores de nuestro crecimiento. Con este entendimiento, tenemos la obligación moral y económica de proporcionar acceso auténtico a una educación pública de alta calidad a todos los estudiantes de California.

Pero hoy en día, la educación de los grados K a 12 en California tiene fallas fundamentales. No está ni siquiera cerca de poder ayudar a cada estudiante a dominar los estándares claros del estado sobre el plan de estudios, y persisten las grandes disparidades entre los ricos y los pobres, entre los estudiantes de color y los demás, y entre los estudiantes que tienen que aprender inglés y aquéllos cuyo idioma nativo ya es el inglés. Nuestro sistema actual simplemente no está preparando a cada estudiante para el éxito universitario o laboral; no está produciendo los resultados que merecen nuestros niños y con los que cuentan los contribuyentes y ciudadanos. No es justo para nuestro estado. No es justo para nuestros estudiantes. Tenemos que actuar ahora mismo para realizar cambios fundamentales en un sistema que impide la marcha de nuestros estudiantes, pone en peligro a nuestras comunidades y amenaza nuestro futuro.

Ésa es la conclusión final de nuestra revisión de dos años de duración del sistema de educación en los grados K a 12 de California. Necesitamos ser claros desde el principio: **Éste es un problema de sistemas, no de personas.**

No es que los estudiantes carezcan del compromiso, iniciativa o talento esenciales para el éxito. La mayoría cuenta con estas cualidades. No es que una innumerable cantidad de talentosos y comprometidos maestros, directores y personal de la escuela no estén trabajando intensamente. La mayoría lo está. No es que no tengamos ejemplos de excelentes escuelas a lo largo del estado que brinden una educación de alta calidad a la mayoría de sus estudiantes, en contra de lo esperado. Los tenemos. No es que no estemos viendo algunas señales de mejoras. Las estamos viendo.

El problema es el sistema

El problema esencial es que los estudiantes y maestros exitosos con demasiada frecuencia tienen éxito **a pesar del** sistema – un sistema entorpecido por burocracia, plagado de ineficiencias e imposible de ser comprendido por padres y estudiantes. Las investigaciones del proyecto, *Analizando los hechos*, (un esfuerzo de 18 meses sin precedentes con investigadores de 32 instituciones que

examinaron el sistema educativo de los grados K a 12) concluyó que el sistema de finanzas y administración de las escuelas de California ha sido un fracaso. Nuestros estudiantes, maestros, administradores y otros profesionales trabajan en un sistema que verdaderamente impide que hagan su mejor trabajo, no reconoce ni premia sus éxitos y a menudo reprime la innovación y la difusión

Escuelas que lo logran a pesar del sistema

Muchas escuelas encuentran maneras de tener éxito a pesar de las restricciones sistémicas. Éstas son algunas de dichas excepciones.

Escuela Primaria Ralph Bunche, Distrito Escolar Unificado de Compton: El 99 por ciento de los estudiantes son latinos o negros, el 40 por ciento está aprendiendo el idioma inglés y el 95 por ciento tiene desventajas económicas. El director tiene 27 años de edad y previamente había trabajado con Teach for America. Trabajó con maestros dedicados para poner en práctica una metodología con altas expectativas, que no acepta excusas, enfocada en los estándares, para diseñar un cambio dramático. En 1999, Bunche obtuvo un puntaje de 445 en el índice de rendimiento académico (conocido en inglés como API), uno de los puntajes más bajos del estado. Para el 2006, su puntaje de API había aumentado a 868, convirtiéndola en la escuela con mayor crecimiento en todo el estado, con un puntaje de API por encima del objetivo académico del estado y colocándola entre el 20 por ciento de las mejores escuelas.

Escuela Media Hughes, Distrito Escolar Unificado de Long Beach: Incluso las escuelas exitosas tienen trabajo por delante. Si bien Hughes ha sido una escuela de alto rendimiento y ha ganado numerosos elogios, ha tenido brechas significativas de desempeño. Por ejemplo, en el año escolar 2002-03, el 75 por ciento de estudiantes blancos dominaban el lenguaje y la literatura en inglés a nivel del octavo grado, comparado con sólo el 30 por ciento de estudiantes negros. Empleando varias herramientas centradas en desarrollar al personal y facultar a los estudiantes, la escuela ha cerrado la brecha en 10 puntos porcentuales.

Escuela Preuss, UCSD, San Diego: La primera escuela preparatoria autónoma (charter) del estado ubicada en un plantel universitario, Preuss prepara a los estudiantes de bajos ingresos, cuyos padres carecen de un título universitario, para entrar en el sistema de la Universidad de California y aprovechar otras oportunidades universitarias. Como escuela que únicamente tiene estudiantes con desventajas socioeconómicas, Preuss combina un enfoque en la excelencia docente y fuertes asociaciones en la comunidad con gran flexibilidad y normas rígidas de rendición de cuentas para lograr resultados impresionantes: En 2007, el puntaje de API de Preuss fue de 877 y ha sido reconocida por el Departamento de Educación de California.

Escuela Preparatoria Gateway, San Francisco: Esta escuela pone una educación rigurosa de preparación para la universidad a disposición de “todos tipos de mentes” (adoptando una frase del Dr. Mel Levine) y en particular a estudiantes con discapacidades del aprendizaje. En una población estudiantil con una diversidad étnica y racial poco común, el 25 por ciento de los estudiantes de Gateway tiene una discapacidad del aprendizaje – dos veces y medio lo que tienen las escuelas públicas típicas. Gateway está reconocida como una Escuela Distinguida de California: En 2007 su puntaje de API fue de 739 y su puntaje de API para estudiantes de bajo nivel socioeconómico fue de 728.

de prácticas efectivas. Además, el sistema actual:

- Aumenta los impedimentos burocráticos para la instrucción efectiva.
- No garantiza que los recursos suficientes lleguen a los estudiantes de acuerdo a sus necesidades.
- No brinda a los educadores la preparación y respaldo que necesitan para poder tener éxito.
- No cuenta con incentivos para premiar los logros y, de hecho, crea incentivos inversos que premian el bajo rendimiento.
- Limita las decisiones que pueden ser tomadas por aquellos que están más cerca de los estudiantes (maestros y directores), quienes saben más que nadie lo que se necesita.
- Carece del tipo de datos e información necesarias para impulsar la mejoría constante de cada estudiante y para ayudar a los padres y familias a hacer elecciones fundamentadas.
- No crea una cultura de rendición de cuentas genuina y mejoría continua para obtener mejores resultados en los estudiantes – cumpliendo con y excediendo nuestras expectativas actuales.
- No alinea la autoridad con la rendición de cuentas.
- No involucra a los padres ni a las comunidades efectivamente en la educación de sus hijos.

Bajo dichas condiciones, no sorprende que el desempeño académico de California se encuentre entre los peores de los 50 estados del país y entre los peores del mundo industrializado. (Vea *Cómo se compara California* en la próxima página.)

Estamos defraudando a todos nuestros estudiantes.

Los estudiantes de familias con bajos ingresos, muchos de ellos niños de color y/o estudiantes de inglés como segunda lengua, son los que más pierden. California ha creado un patrón de disparidades – una brecha en el rendimiento académico – en las escuelas públicas que no sólo limita las oportunidades para estos estudiantes, sino que refuerza y aumenta la desigualdad social que enfrentan actualmente – exactamente lo opuesto a la función que se pretende para la educación pública en una democracia. Nos llenamos la boca con la idea de que todos los estudiantes puedan rendir a un alto nivel, y si bien los educadores individuales son exitosos en sus salones de clase y escuelas, nuestro sistema en su totalidad parece aceptar que inevitablemente habrá una brecha en el rendimiento académico que afectará en algún nivel a muchos estudiantes.

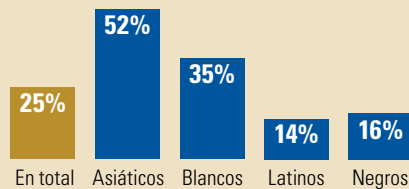
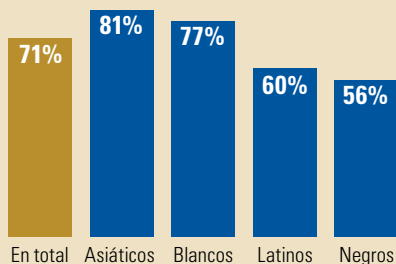
Cómo se compara California

Comparado con sus compañeros de otros estados en evaluaciones nacionales, y medido en base a las expectativas del estado, los estudiantes de California continuamente tienen dificultades. Por ejemplo, en la Evaluación Nacional del Progreso Educativo (conocido en inglés como NAEP) de 2007 – reconocida como el barómetro más preciso del país para comparar el progreso educativo entre un estado y otro – California se ubicó entre los últimos seis en matemáticas de octavo grado, comparado con los otros 49 estados y el Distrito de Columbia. Para dar un ejemplo quizás más contundente aún, el estudiante promedio en California tiene un rendimiento equivalente al cuarto más bajo de los estudiantes en Massachusetts. Y el 70 por ciento de los estudiantes latinos en Texas tienen mayor puntaje que el estudiante latino promedio en California. Los problemas son similarmente graves al comparar otros rubros.

Sólo 7 de cada 10 estudiantes se gradúan de la preparatoria en 4 años, con brechas

Y pocos se gradúan preparados para la universidad*
California: Promoción de 2005

Fuente: Análisis de datos del CDE efectuado por Education Trust-West empleando metodología del Manhattan Institute



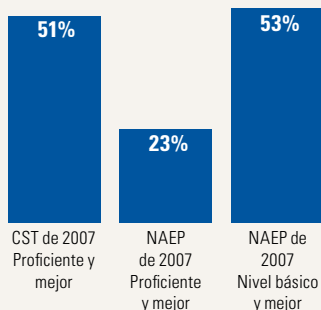
*Incluye estudiantes del 9° grado que han completado la secuencia de cursos A a G con una calificación de "C" o mejor en cada clase después de cuatro años.

Menos de 1 de cada 4 estudiantes cumplen con los estándares nacionales; los estudiantes de bajos ingresos están muy por debajo de los estándares

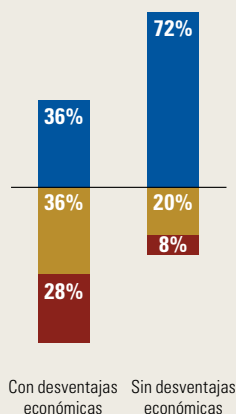
Lectura/ Lengua y literatura en inglés (conocido en inglés como ELA)

Fuente: Departamento de Educación de California y Centro Nacional para las Estadísticas de Educación

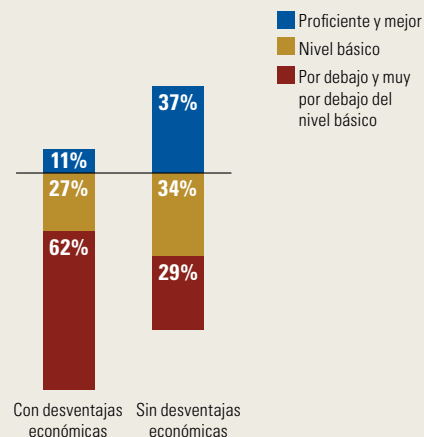
Desempeño en lectura/ELA en general para el 4° grado
Prueba de los estándares académicos de California (conocido en inglés como CST) y NAEP



Prueba de los estándares académicos de California (CST) de 2007
Lectura/ELA para el 4° grado



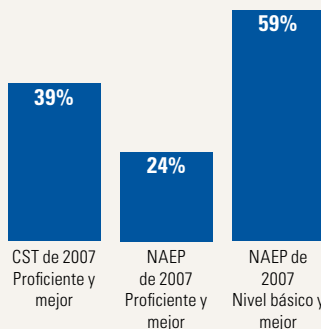
NAEP de 2007 — California
Lectura/ELA para el 4° grado



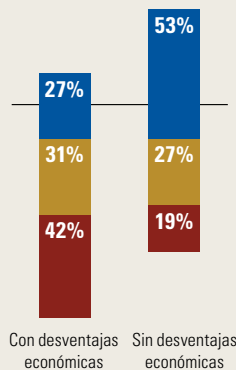
Matemáticas

Fuente: Departamento de Educación de California y Centro Nacional para las Estadísticas de Educación

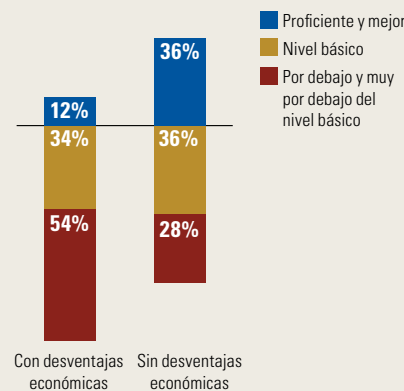
Desempeño general en matemáticas para grados 7 y 8
Prueba de los estándares académicos de California (conocido en inglés como CST) y NAEP



Prueba de los estándares académicos de California (CST) de 2007
Matemáticas del grado 7

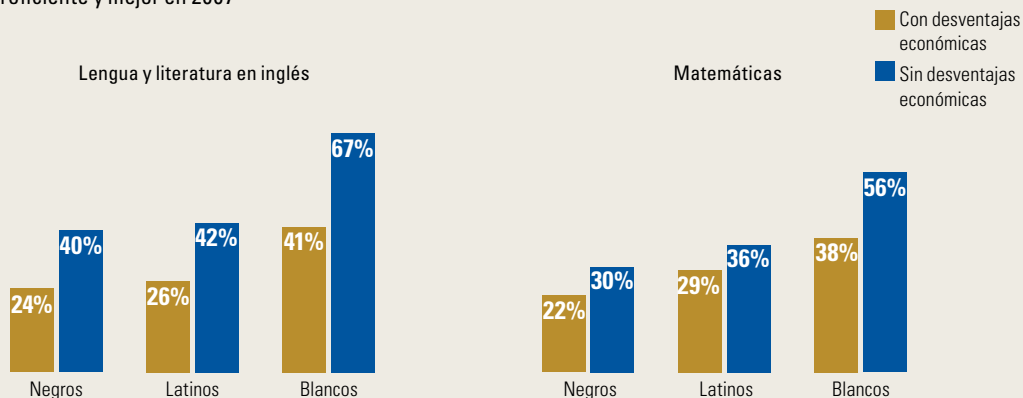


NAEP de 2007 — California
Matemáticas del grado 8



Incluso los estudiantes negros y latinos de clase media tienen peores resultados en la CST que los estudiantes blancos de bajos ingresos

Porcentaje de estudiantes con desventajas económicas y sin desventajas económicas que reciben calificaciones de proficiente y mejor en 2007



Fuente: Departamento de Educación de California

California en comparación con otros estados

Los resultados del NAEP demuestran que los resultados totales de California lo ubican entre los peores estados

48^{avo} lectura de 4° grado	48^{avo} lectura de 8° grado
47^o matemáticas de 4° grado	45^o matemáticas de 8° grado
43^o ciencias de 4° grado (de 44 estados)	42^o ciencias de 8° grado (de 44 estados)

Fuente: Departamento de Educación de California y Centro Nacional para las Estadísticas de Educación

Todos los grupos de estudiantes se desempeñan por debajo del nivel de estudiantes parecidos en otros estados

Lectura de 4° grado:

29^o	Blancos
29^o	Negros
43^o	Latinos

Matemáticas de 8° grado:

35^o	Blancos
33^o	Negros (de 40 estados)
38^o	Latinos (de 42 estados)
37^o	Niños con padres con títulos universitarios (de 49 estados)

Fuente: Departamento de Educación de California y Centro Nacional para las Estadísticas de Educación

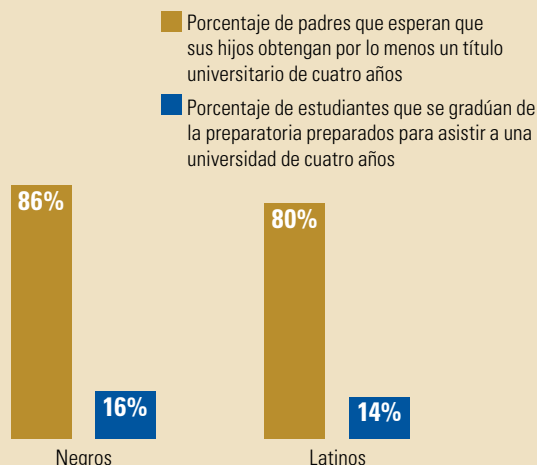
Superando la “Brecha de realidad”

Uno de los desafíos más grandes que enfrentamos al intentar cambiar nuestro sistema es superar la “brecha de realidad” entre las expectativas de los californianos y lo que verdaderamente está ocurriendo. El ejemplo más convincente tal vez sea que el 80 por ciento de padres latinos y el 86 por ciento de padres negros quieren que sus hijos asistan por lo menos a una universidad pública de cuatro años. En realidad, sólo el 14 por ciento de estudiantes latinos y el 16 por ciento de estudiantes negros están suficientemente preparados para hacerlo, y una cantidad significativamente menor llega a inscribirse en la universidad y aún menos se gradúan con un título universitario.

Esta desconcertante falla en percibir problemas tan cercanos parece estar presente en todos los resultados. Según el informe de HumRRO sobre el examen de egreso de la preparatoria, más del 55 por ciento de los estudiantes que han reprobado el examen repetidamente dicen en encuestas que piensan asistir a la universidad. Las comunidades cuyas escuelas han sido crónicamente inefectivas sin embargo les dan buenas calificaciones cuando se les pregunta.

Al concentrarse más en los hechos, nuestro Comité espera disminuir la brecha entre las expectativas y la realidad de manera que se puedan tratar efectivamente las deficiencias en el aprendizaje de los estudiantes. Parte de la solución yacerá en ayudar a los padres y al público a comprender la realidad de nuestra difícil situación e involucrarlos para que participen efectivamente en los cambios necesarios para que sus esperanzas cobren vida.

Altas expectativas vs. realidad



Fuente: Encuesta de New American Media y análisis de Education Trust-West, 2006

Nuestros estudiantes más necesitados no son los únicos que están siendo privados de su educación. Los estudiantes con el mayor progreso del estado no tienen suficientes retos intelectuales, motivación y enriquecimiento. Si bien a los estudiantes en las comunidades más adineradas les está yendo bien, no están mejorando al nivel que deberían de acuerdo a sus condiciones socioeconómicas, y su rendimiento es menor que el de sus compañeros en otros estados y países.

Por más desalentadores que sean estos resultados, estamos en igual medida convencidos que es posible efectuar grandes mejoras, que las escuelas de California pueden educar a estudiantes que dominen los altos estándares académicos y que realmente estén preparados para la universidad y el trabajo, y que todos los niños de California pueden recibir el tipo de educación que necesitan y que se merecen.

Basta de las reformas fragmentadas

Durante décadas hemos puesto en práctica oleada tras oleada de reformas “mágicas” con resultados vergonzosos, a cambio de miles de millones de dólares de inversión. Debido a que el sistema completo de educación de los grados K al 12 tiene defectos estructurales, no hará mucha diferencia implementar más reformas que sólo resuelvan parte del problema. En cambio, los políticos y el público deben comprometerse a un enfoque sistémico e integral de reforma que rechace la idea de “más de lo mismo”. Efectivamente, afirmamos que parte del problema estriba en la aceptación de cambios fragmentados, que no son una solución ya sea a corto o largo plazo. Para que sea posible efectuar cambios sistémicos y estructurales, necesitamos superar las agendas partidarias y los intereses propios de las instituciones, y concentrarnos en crear un nuevo sistema de educación pública que verdaderamente pueda cumplir con nuestras aspiraciones.

Cuando el Comité examinó una variedad de materiales de investigaciones y recursos, nos llamó la atención la congruencia entre los principios iniciales que estábamos desarrollando y los que encontramos en otros esfuerzos orientados al cambio en el resto del país. Estamos completamente de acuerdo en que el sistema de educación debe estar centrado en el estudiante, y que debemos promover la equidad por medio de estándares académicos

altos para todos los estudiantes, brindándoles tanto un excelente maestro en cada salón de clase como un excelente director en cada escuela. Muchas personas afirmarían, como afirmamos nosotros, que el financiamiento debe ser equitativo y estable y que la autoridad para tomar decisiones financieras se debe alinear con la rendición de cuentas de dichas decisiones. Si reconocemos que quienes trabajan más estrechamente con los estudiantes son quienes mejor pueden medir y suplir sus necesidades, podemos unirnos a otras voces prominentes que apoyan el control local y buscan facultar a los padres dentro de un sistema en el que todos deben responsabilizarse por los resultados.

No se debe juzgar a un sistema por las creencias que afirma tener, sino por la eficacia con la que las pone en práctica. Demasiadas personas se han llenado la boca con estos principios iniciales, declarando que son los suyos; pero la realidad es que el sistema de educación en California no las aplica rigurosa o consecuentemente. Nos ha asombrado la incapacidad estructural de nuestro sistema para concentrarse realmente en los estudiantes – una incapacidad basada en nuestra falla en brindar los recursos, autoridad, capacidad e incentivos apropiados a los educadores profesionales a cargo del verdadero trabajo de enseñar

Principios operativos

1. Las normas y prácticas educativas deben ser juzgadas por su impacto en los resultados de los estudiantes en comparación con los altos estándares académicos del estado y deben ser organizadas para respaldar la mejoría constante en el rendimiento estudiantil para cada estudiante de California, y para asegurar que todos los estudiantes alcancen el nivel de suficiencia. Tenemos una responsabilidad especial de cerrar la brecha de desempeño y de ese modo asegurar que los estudiantes con desventajas no sigan siendo subatendidos.
2. La rendición de cuentas impulsa la excelencia, al premiar los éxitos y promover la mejoría continua. Pero la rendición de cuentas debe ir de la mano con la autoridad, los incentivos y la transparencia, y si se separan estos componentes es probable que los resultados sean contraproducentes.
3. Los educadores locales deben tener un amplio margen de flexibilidad y el respaldo necesario para tomar decisiones sobre cómo gastar los recursos que brindan respaldo a las distintas necesidades de los estudiantes, y deben responsabilizarse por lograr resultados que cumplan con los estándares estatales y las expectativas que tenemos para nuestros estudiantes.
4. Los profesionales de educación deben ser capacitados y respaldados de manera que puedan crecer y cumplir con sus roles efectivamente.
5. El financiamiento para la educación debe respaldar el logro de nuestros objetivos educativos para todos los estudiantes. Para hacerlo, se debe reconocer que los estudiantes individuales tienen necesidades variadas que generan distintos gastos y requieren financiamiento diferencial. En la mayor medida posible, el financiamiento debe destinarse a los estudiantes que generan la necesidad de los mismos.
6. Los incentivos se deben alinear con los objetivos a todos los niveles, y se deben eliminar los desincentivos para el alto rendimiento académico. Se debe premiar a los distritos, escuelas e individuos por mejorar el rendimiento estudiantil, se deben respaldar sus esfuerzos de mejorar y se los debe responsabilizar cuando repetidamente no logran satisfacer las necesidades de los estudiantes.
7. El estado debe contar con información fidedigna, oportuna y válida sobre el desempeño y los resultados escolares y con la capacidad analítica para evaluar dicha información. Esto debe ser una parte integral de convertir al sistema escolar en un sistema que evoluciona y mejora.
8. La innovación, junto con la evaluación rigurosa, impulsan las mejoras. Se debe alentar y respaldar la divulgación de las mejores prácticas para que se puedan emular en todo el sistema.

y aprender. Para poder cumplir con la promesa de estos amplios principios iniciales, necesitamos no sólo palabras, sino acciones organizadas alrededor de un conjunto de principios operativos que no generen un sistema inamovible, sino un sistema dinámico que promueva un enfoque en los estudiantes y un ciclo de mejoría continua.

Para poder hacer de estos principios una realidad, hace falta emplear una metodología diferente. Tenemos que estar dispuestos a implementarla. Las recomendaciones del Comité en las siguientes páginas están diseñadas para hacer justamente eso. Son indicadores prácticos y tangibles que nos señalarán que esta vez el sistema verdaderamente está cumpliendo sus promesas. De lo contrario seguiremos consolándonos con discursos pretenciosos sobre “los estudiantes primero”, mientras otra generación de niños se queda atrás.

Cambiar la cultura para concentrarse en la mejoría continua del aprendizaje estudiantil

El sistema de educación de California tiene que concentrarse en los estudiantes en todos los aspectos, con todas las acciones impulsadas por el único objetivo que importa de verdad: mejoras

continuas en el rendimiento estudiantil. Esto significa que los objetivos de crecimiento tienen que ser suficientemente ambiciosos para que los estudiantes logren alcanzarlos antes de graduarse y que las escuelas nunca deben conformarse con menos que una mejoría constante. Esto contrasta claramente con nuestro sistema actual, cuyos resultados sugieren que está concentrado más en los adultos que en los niños. ¿De qué otra manera se podría explicar por qué hemos tolerado el fracaso de tantas escuelas por tanto tiempo? Todas las escuelas, incluso las más exitosas, deben responder a la evolución constante de retos que enfrentarán nuestros estudiantes, esforzándose siempre por mejorar. Esto es lo que la rendición de cuentas, cuando se hace bien, intenta lograr.

Cambiar el sistema para concentrarse en el éxito estudiantil significa adoptar extensos cambios coherentes respaldando el alto rendimiento académico al dirigirse simultáneamente a las cuatro prioridades relacionadas entre sí:

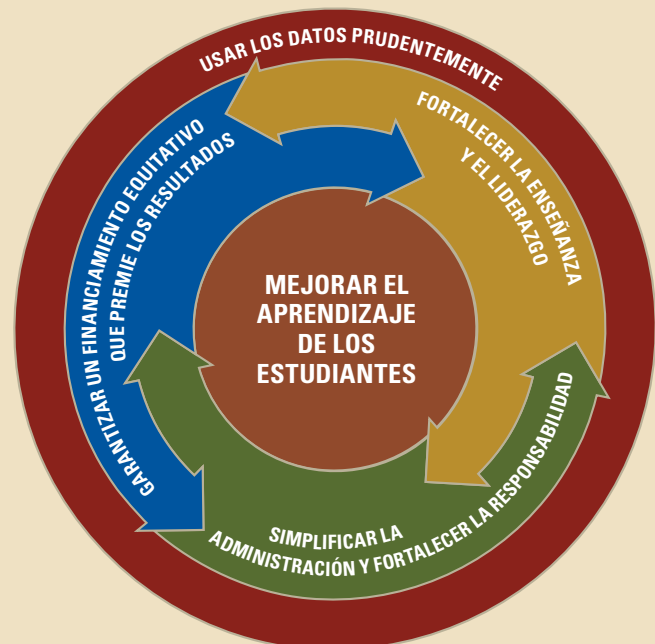
1. Fortalecer la enseñanza y liderazgo.

Pensar primero en los estudiantes significa que cada estudiante en cada salón de clase reciba instrucción de un maestro excelente y eficaz. Ésta es quizás la manera más efectiva de mejorar el aprendizaje estudiantil y cerrar la brecha en el rendimiento académico, y exigirá cambios extensos en nuestra manera de preparar, reclutar, capacitar,

Ciclo de mejoramiento

El reto que enfrentan las escuelas de California es generar consistentemente niveles más altos de desempeño estudiantil para cumplir con nuestras altas normas y preparar a los estudiantes para el éxito. El mejoramiento comienza con las comunidades locales y los educadores tomando decisiones sobre cómo mejor aumentar el desempeño estudiantil y después utilizar los recursos para respaldar estas decisiones y controlar el desempeño de los estudiantes. Basándose en lo que funcionó y lo que no funcionó, los educadores pondrán énfasis en los programas que funcionan y tomarán medidas correctivas en los programas inefectivos – y volverán a repetir el ciclo.

Planear, actuar, revisar, planear, actuar, revisar – esto es lo que llamamos el ciclo de mejoramiento constante, cuyos componentes son la instrucción y el liderazgo fortalecidos, el financiamiento equitativo y flexible, y la toma de decisiones a nivel local junto con una fuerte rendición de cuentas. El ciclo es impulsado en cada paso por sistemas de datos e información que permiten que los profesionales, padres y todos los interesados supervisen el progreso, tomen mejores decisiones y responsabilicen al sistema mismo.



compensar y responsabilizar a maestros y administradores por las mejoras constantes en el aprendizaje de los estudiantes medidas por los altos estándares del estado. A su vez, si cada escuela y distrito es guiada por un administrador altamente eficaz, se crearán las condiciones que ayudarán a asegurar que cada estudiante y cada salón de clase reciba buena instrucción y buen aprendizaje. Estos profesionales deben responsabilizarse por lograr mejoras constantes en el aprendizaje y, como contrapartida, recibir más autonomía y recursos adicionales al aumentar el rendimiento de sus escuelas.

2. Garantizar un financiamiento equitativo que premie los resultados.

Pensar primero en los estudiantes significa asignar los recursos estatales a los estudiantes que los necesitan, y que los estudiantes que necesiten más respaldo lo obtengan. Se deben alinear los incentivos fiscales para respaldar el progreso y premiar la excelencia, promover los cambios de conducta y concentrarse en el progreso. Simplemente inyectar más dinero en un sistema cuya estructura impide el éxito no nos dará los resultados que merecen nuestros hijos y que exige nuestro futuro.

3. Simplificar la administración y fortalecer la responsabilidad.

Pensar primero en los estudiantes significa: reducir las onerosas trabas burocráticas que nos distraen de un enfoque implacable en la calidad de instrucción en los salones de clase; delinear roles apropiados para cada entidad responsable del éxito de los estudiantes; otorgarle a cada una de dichas entidades (el estado, el distrito, la escuela) la autoridad, flexibilidad y capacidad para llevar a cabo su trabajo efectivamente; y después exigir que todas las entidades se responsabilicen por asegurar que **todos** los estudiantes alcancen un mayor nivel de aprendizaje.

4. Usar los datos prudentemente.

Una cuarta prioridad irrefutable, quizás la primera porque es el fundamento de las otras tres, es invertir en un sistema de recolección de datos e información de primera calidad que alimente el motor de un mejoramiento constante; asimismo el sistema de educación debe “aprender”. Si no contamos con buena información, no podemos ayudar a mejorar nuestras escuelas y distritos. Entre las muchas ironías que enfrentó el Comité al realizar su evaluación, ninguna supera el hecho de que California,

Usar los datos prudentemente

La importancia de contar con buena información

Para poder crear una cultura centrada primero y principalmente en el aprendizaje de los estudiantes hace falta disponer de sistemas que permitan que todos los interesados puedan ver en qué áreas ocurre el aprendizaje — o no ocurre — y por qué. Los datos claros, precisos y fiables son el fundamento de estos sistemas. Cuando los datos se interpretan y se emplean debidamente, proporcionan información esencial para tomar decisiones efectivas. Los estudiantes necesitan buena información para saber dónde están colocados y qué deben hacer para graduarse de la preparatoria y prepararse para las oportunidades que surjan después de graduarse. Los padres necesitan contar con buena información para tomar decisiones fundamentadas sobre dónde inscribir a sus hijos y cómo respaldar el aprendizaje en el hogar. Los maestros necesitan contar con buena información para adaptar su instrucción a las necesidades de cada estudiante. Los directores necesitan contar con buena información para dirigir sus escuelas — para inspirar y brindar respaldo al personal en el ámbito educativo, para llevar a cabo evaluaciones equitativas, para determinar cómo mejor asignar recursos y cómo hablar con conocimiento de causa con padres y otros miembros de la comunidad.

Los líderes regionales, del distrito y del condado necesitan contar con buena información para exigir a las escuelas que se hagan responsables de su propio éxito, para saber dónde se necesita respaldo adicional y para, en caso de necesidad, intervenir en forma directa. Los funcionarios estatales necesitan contar con buena información por los mismos motivos — y además para elaborar políticas sensatas, identificar y compartir las mejores prácticas y cumplir con la responsabilidad primordial de brindarle una educación de alto nivel a cada estudiante. Por último, los contribuyentes y el público en general necesitan contar con buena información para saber si el sistema está invirtiendo los fondos públicos efectivamente, y cumpliendo su promesa de brindarle una educación de alta calidad a cada niño. Para respaldar estas necesidades, hacemos varias recomendaciones en este informe, cada una de importancia similar. Sin embargo, recomendamos en particular las siguientes medidas para cimentar el sistema educativo del estado:

Poner en práctica y financiar sistemas informáticos para estudiantes y maestros

El estado ha avanzado significativamente en el desarrollo de un sistema de recolección de datos longitudinal para estudiantes de K a 12 y ha tenido un buen comienzo en un nuevo sistema de recolección de datos para maestros. Estos datos permitirán que profesionales, padres y políticos puedan seguir más de cerca los datos demográficos de maestros y del rendimiento estudiantil disponibles actualmente. Pero esto es sólo un comienzo. El estado necesita un sistema informático más amplio que supervise los éxitos de los estudiantes desde sus primeros años hasta la universidad y su inserción en el mercado laboral, para poder entender mejor qué es lo que funciona y qué es lo que no funciona — y para quiénes. Dicho sistema incorporará datos académicos, de salud y de servicios sociales, permitiendo que profesionales de estos tres sectores puedan compartir información sobre los estudiantes sin dejar de garantizar las protecciones de seguridad y privacidad apropiadas. Para poder mantener la integridad de los datos, este sistema debe ser administrado por una entidad que no tenga interés alguno en sus resultados. El estado ha estado planeando la creación un sistema de este tipo por muchos años, pero ha demorado su puesta en práctica. **Se debe avanzar con la aplicación de estos sistemas para que sea posible concretar verdaderas reformas.**

la sede global de la economía informática, cuenta con sistemas de recolección de datos de educación deplorablemente insuficientes que son inferiores a los de casi todos los demás estados del país. Nuestras propuestas de reforma dependen de datos e información mucho mejores que los que tenemos en la actualidad – para ayudar a mejorar la instrucción en los salones de clase, para enseñar a los padres a tomar mejores decisiones para sus hijos y para permitir que el público exija que el sistema asuma responsabilidad por mejoras constantes, escuela por escuela y año por año.

Las cuatro prioridades son interdependientes

No podemos darnos el lujo de elegir entre estas cuatro prioridades estratégicas. Los cambios en un área deben ser acompañados por cambios en las demás áreas, porque de otro modo terminaremos con otra versión del mismo sistema incoherente, impracticable y estructuralmente disfuncional que actualmente estorba el aprendizaje de los estudiantes. Por ejemplo, si proporcionamos financiamiento flexible adicional sin comprometernos a mejorar la calidad de maestros y administradores, crear los incentivos necesarios para el mejoramiento constante y asegurar que los fondos suplan las necesidades de cada estudiante, estaremos simplemente perpetuando la ineficacia que plaga el sistema educativo de California hoy en día.

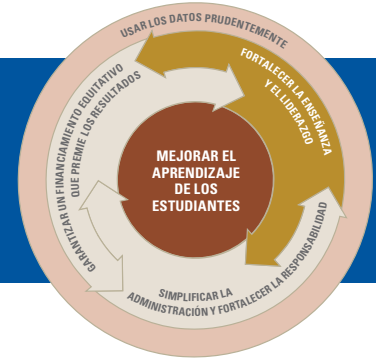
No estamos solos

En nuestras investigaciones, nos asombraron las similitudes entre los problemas de nuestro estado y los de otros estados y también el consenso sobre cómo arreglar estos problemas. Tres de los modelos recientes de reformas integradas de todo el sistema fueron particularmente instructivos: Los de la ciudad de Nueva York, Ohio y Delaware. Estos modelos de reforma buscan ligar un aumento en el control local con una rendición de cuentas más estricta, basada en normas elevadas; financiamiento equitativo y racional, y mejor calidad de profesionales. Mientras otros avanzan, California se ha quedado atrás. Puede leer estos informes haciendo clic en los enlaces de la página Web del Comité, en www.EachChildPrepared.org.

Los esfuerzos bien intencionados para atraer a maestros y directores más efectivos están destinados al fracaso si no les proporcionamos además abundantes oportunidades de seguir mejorando su práctica y si no los recompensamos por sus éxitos. Sería irresponsable desregular el sistema y transferir más poder de Sacramento a aquellos que están más cerca de los estudiantes – el condado, el distrito y los líderes escolares – a menos que este aumento de autonomía se acompañe de un desarrollo profesional que les permita llevar a cabo sus roles y exija una mayor rendición de cuentas por los resultados obtenidos. Y dicha rendición de cuentas debe basarse en un sistema de recolección de datos que se entienda fácilmente y que sea percibido en general como justo y preciso, porque de otra manera continuaremos tomando demasiadas decisiones a ciegas, dependiendo de presentimientos y esperanzas – no de resultados científicos – que son incomprensibles para el público.

Afortunadamente, para crear un sistema coherente que funcione para los estudiantes, tenemos ya una buena base de sustentación: un sistema con altas normas académicas; un sistema inicial de rendición de cuentas que impulsa a educadores y estudiantes a alcanzar sus objetivos; un gran equipo de educadores y personal dedicados; y, fundamentalmente, motivar un rendimiento más elevado en nuestros estudiantes, demostrado en el aumento de los puntajes en el API, un aumento de participación, mejores resultados en cursos avanzados (sobre todo en matemáticas y ciencias) y un aumento de los estudiantes que solicitan su ingreso a las universidades. A pesar de lo dicho, la tasa de progreso en estas áreas simplemente no es suficiente, sobre todo para estudiantes que están en el extremo inferior de la brecha de rendimiento. Sabemos que si no efectuamos más cambios estratégicos comprensivos, California seguirá fracasando, sacrificando las oportunidades de otra generación de niños mientras que lentamente corregimos nuestro camino al mismo tiempo que otros estados y países toman medidas agresivas para preparar a sus estudiantes para las oportunidades de una economía global y una sociedad más diversa.

Merecemos aun más – para nuestra economía, para nuestras comunidades y para los 6.3 millones de niños que asisten a la escuela todos los días y que cuentan con nosotros para ayudarlos a realizar sus sueños.



1ª prioridad

Fortalecer la enseñanza y el liderazgo

Los maestros son los que tienen el mayor impacto sobre el aprendizaje de los estudiantes; los líderes crean las condiciones para garantizar una buena instrucción.

Nuestra visión

Un enfoque que se centre en el éxito de los estudiantes debe garantizar que todos los estudiantes y todos los salones de clase reciban instrucción de un maestro eficaz y que la instrucción esté respaldada por un liderazgo de alta calidad proporcionado por directores y superintendentes y reforzado por todo el resto del personal de la escuela y del distrito. Ésta es lejos, la manera más efectiva de mejorar el aprendizaje de los estudiantes.

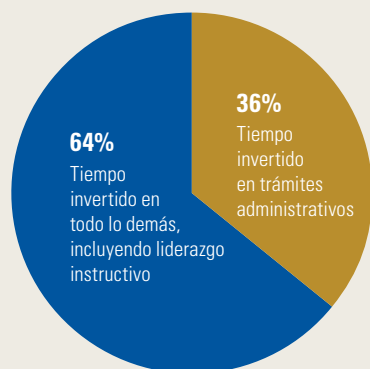
La realidad actual de California

California sigue sufriendo una escasez de maestros eficaces en materias clave (incluyendo matemáticas, ciencias y educación especial) y en escuelas con estudiantes de familias con bajos ingresos y estudiantes de color. Eso no es sorprendente. Se pueden obtener mejores salarios en otros campos y cuando a esto se le suma los onerosos requisitos de credenciales, las difíciles condiciones de trabajo para muchos maestros, capacitación insuficiente y la falta de respaldo necesario para suplir las necesidades de los estudiantes, es extremadamente difícil reclutar a personas sobresalientes en la docencia.

Los programas de capacitación de maestros que se ofrecen en la actualidad no son suficientemente buenos. Los programas de quinto año universitario son criticados, incluso por maestros graduados de los mismos, por no proporcionar a los nuevos maestros las destrezas necesarias para tener éxito en el salón de clases. Los

distritos y oficinas de educación del condado gastan millones de dólares anualmente para recapacitar a maestros que fueron certificados y obtuvieron títulos superiores de nuestras universidades. El informe *Analizando los hechos* determinó que los programas de salarios actuales para maestros no ayudan a fortalecer la profesión docente, debido a que se les paga lo mismo a los maestros que son eficaces, que a los que no lo son. Estos salarios se basan casi exclusivamente en la antigüedad y en la cantidad de créditos universitarios que ha completado el maestro; pero las investigaciones han demostrado que, más allá del segundo o tercer año de docencia, la antigüedad tiene un impacto limitado en el aprendizaje de los estudiantes, y los títulos superiores en general no tienen importancia. Al pagar salarios similares en todas las materias también se agrava la escasez de maestros de matemáticas, ciencias y educación especial, debido a que estas especialidades exigen mayor preparación, trabajo más difícil y existen mejores oportunidades laborales en otros campos.

Los directores pasan la tercera parte de su tiempo en trámites administrativos



Fuente: Asociación de Administradores Escolares de California

Nuestros líderes educativos enfrentan desafíos parecidos, y a veces más exigentes aún, a los que enfrentan los maestros. Hoy en día se espera que el director de una escuela sea un visionario educativo, un experto en evaluaciones, un experto en estrategias de instrucción, que imponga disciplina, que construya un espíritu comunitario, que sea un administrador de crisis, un gurú de presupuestos, un experto en comunicaciones, un administrador de mantención y un administrador de programas especiales. Sin embargo, muy a menudo los directores no han recibido la capacitación adecuada para poder manejar estas múltiples responsabilidades, no están facultados para hacer lo necesario para cumplir con estas expectativas, no tienen el personal necesario o están demasiado ocupados navegando por las trabas burocráticas para concentrarse en lo que más importa: crear las condiciones que ayudarán a sus maestros a brindar instrucción efectiva a todos los estudiantes.

Una de las tareas más importantes que tienen los directores es evaluar el desempeño de los maestros e impulsar el desarrollo docente, dos elementos que forman la base de las decisiones críticas, incluyendo el otorgamiento de permanencia. No obstante, California actualmente carece de procesos y herramientas efectivas

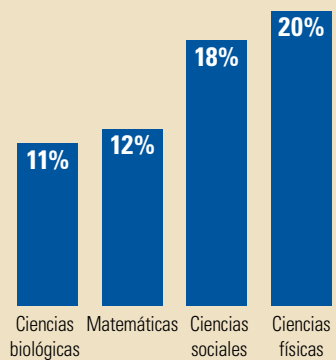
para ayudar a los directores a evaluar el desempeño de los maestros justa y precisamente. Después de haberle otorgado permanencia a un maestro, los datos nacionales indican que debido a las políticas restrictivas y los contratos locales, a nuestros directores les resulta más difícil despedir al maestro si no demuestra eficacia que a directores de otros estados. Los directores y superintendentes dicen que esta autoridad para poder despedir al personal docente que no rinde tendría la mayor influencia sobre el desempeño de los estudiantes.

La dificultad actual para atraer y conservar maestros y administradores eficaces aumentará en la próxima década, ya que los distritos escolares tendrán que reemplazar a más de 100,000 integrantes del personal debido a las jubilaciones proyectadas. El desafío será particularmente significativo en algunas de las regiones del estado que crecen más rápido y en las comunidades subatendidas, que tradicionalmente no reciben los servicios necesarios. Los programas actuales de capacitación en California no cumplirán con esta demanda. Si no efectuamos un cambio dramático, corremos el riesgo de poner a decenas de miles de personas ineficaces a cargo de nuestros salones de clase y puestos de liderazgo, y dichas personas probablemente se concentrarán mayormente en las escuelas con niños de familias con bajos ingresos, cuyas disparidades educativas esperamos superar.

Recomendaciones

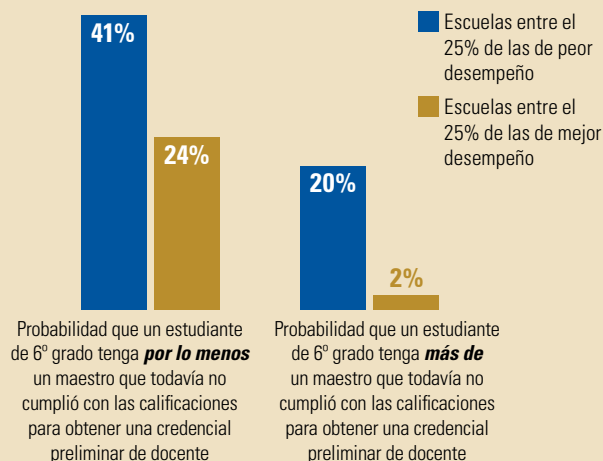
Debemos hacer todo lo posible por alentar a las personas talentosas a que trabajen en nuestras escuelas, en particular en las escuelas donde se les necesita más y ofrecerles el respaldo necesario para que puedan tener éxito. En una cultura de mejoramiento constante, todo el personal – maestros, consejeros, directores, trabajadores del programa de servicios de alimentos y conductores de buses – participarán juntos en el enfoque colectivo en el rendimiento estudiantil. Todo el personal debe ser valorado, y todos deben recibir los servicios de desarrollo profesional necesarios, y todo otro respaldo que pueda ayudar a convertirlos en miembros eficaces del equipo. Si bien el esfuerzo de nuestro Comité se concentra en los maestros y administradores, creemos que para poder

Porcentaje de maestros de matemáticas o ciencias de la escuela preparatoria que trabajan fuera de su especialidad



Fuente: Centro para el Futuro de la Docencia y el Aprendizaje, 2006

Los estudiantes en las escuelas con el peor desempeño tienen una mayor probabilidad de tener maestros poco preparados



responder efectivamente a sus responsabilidades, los líderes educativos locales deben construir una comunidad profesional lo más amplia posible para respaldar a los estudiantes.

Para poder alcanzar a todos los estudiantes, los maestros tienen que recibir preparación de alta calidad al principio de sus carreras y servicios de desarrollo profesional específicos y constantes a lo largo de sus carreras. Además, los maestros deben contar con tiempo para desarrollar planes de estudio y de aprendizaje, y revisar el rendimiento de los estudiantes. El sistema de remuneración debe celebrar y premiar la excelencia, basándose en evaluaciones equitativas y oportunas de modelos profesionales. Los maestros deben tener la oportunidad de crecer profesionalmente, y deben recibir remuneración por este crecimiento sin tener que salir del salón de clases.

Los directores y superintendentes deben contar con conocimientos y destrezas comprobadas para proporcionar el liderazgo de instrucción y administrativo, para crear las condiciones de trabajo que los maestros y otro personal consideran más importantes que el pago en términos

de su satisfacción laboral y para ser proactivos en su comunicación con padres y familias. Los directores deben tener suficiente autoridad para poder desempeñar sus responsabilidades, ganando más autonomía y recursos para producir los mejores resultados.

El profesionalismo también exige que los maestros, directores y superintendentes tengan que rendir cuentas por el progreso académico de sus estudiantes. Un sistema que se centra en los estudiantes permite a las escuelas eliminar a los educadores ineficaces después de ofrecerles la oportunidad y ayuda para mejorar.

A medida que trabajemos para mejorar la eficacia de todos los maestros y directores, debemos trabajar agresivamente para eliminar la brecha de la calidad del personal de las escuelas con niños que viven en pobreza comparada con el personal de las escuelas con niños con un nivel socioeconómico más alto. Proponemos continuar trabajando, usando como base recientes esfuerzos tales como los que les brindan a los directores de estas escuelas más problemáticas mayor autoridad en decisiones de contratación, capacitándolos para atraer a maestros más eficaces.

Los programas de educación para maestros son deficientes

Una investigación realizada por Arthur Levine, quien renunció recientemente a la presidencia de Teachers College de Columbia University para asumir la presidencia de Woodrow Wilson National Fellowship Foundation, concluye que una mayoría de los graduados de programas de educación para educadores reciben su preparación en programas universitarios que sufren de una multitud de debilidades. Sus criterios para admisión y graduación son bajos. Sus educadores, planes de estudio e investigaciones están desconectados de la práctica docente y de los educadores propiamente dichos. La calidad de los programas varía mucho y la mayoría de los maestros reciben preparación en programas de menor calidad. Las normas estatales y de acreditación para mantener la calidad de estos programas son inefectivas.

Más de tres de cada cinco graduados de programas de educación para educadores encuestados (el 62 por ciento) reportan que los programas para maestros no preparan a los graduados para lidiar con las realidades de los salones de clase hoy en día. Menos de la mitad de los directores encuestados indicaron que los programas para maestros estaban preparando a los maestros muy bien o moderadamente bien para integrar la tecnología en su instrucción (el 46 por ciento); para usar técnicas de evaluación de desempeño de estudiantes (el 42 por ciento); e imponer planes de estudio y normas de desempeño (el 41 por ciento).

Solamente alrededor de un tercio de los directores encuestados indicaron que sus maestros estaban muy o moderadamente bien preparados para mantener el orden en el salón de clase (el 33 por ciento) o para suplir las necesidades de los estudiantes con discapacidades (el 30 por ciento). Un porcentaje alarmantemente bajo de directores indicaron que los maestros estaban muy o moderadamente bien preparados para suplir las necesidades de los estudiantes con antecedentes culturales diversos (el 28 por ciento); para trabajar con padres (el 21 por ciento); y para ayudar a los estudiantes con dominio limitado del inglés (el 16 por ciento).

Debemos hacer todo lo posible por alentar a las personas talentosas a trabajar en nuestras escuelas, a trabajar en particular en las escuelas donde se las necesita más, y ofrecerles respaldo para que puedan tener éxito.

Los superintendentes, en cambio, deben estar preparados para crear y poner en práctica la visión del distrito en todas sus escuelas, respaldar sus necesidades y garantizar que los educadores tengan que rendir cuentas por el rendimiento de sus estudiantes. Los superintendentes tienen que poder interpretar los datos para avanzar el mejoramiento continuo en todo el distrito, para asegurar que se gasten los fondos públicos de manera que beneficien a los estudiantes que generan dichos recursos, para motivar a un equipo de profesionales a no conformarse tan solo con un crecimiento continuo en el rendimiento estudiantil y para mejorar el nivel de las escuelas que están fracasando. Todo esto sugiere que hace falta prestar más atención a cómo se reclutan y se capacitan a los superintendentes, y cómo se les da tanto la autoridad como la responsabilidad de lograr resultados positivos de rendimiento.

Para fortalecer la enseñanza y el liderazgo, el Comité recomienda:

1. Profesionalizar la docencia como una carrera.

Es esencial atraer, desarrollar y volver a capacitar a los maestros eficaces si queremos asegurar que la instrucción mejore permanentemente el rendimiento estudiantil. No basta simplemente con mejorar los programas existentes. El estado debe fortalecer significativamente cada aspecto de la experiencia de cada maestro, implementando un modelo de práctica profesional que reúna a las organizaciones locales de maestros y a los líderes escolares y de distritos para que la docencia sea una verdadera profesión. Específicamente, se deben:

- Crear oportunidades de crecimiento profesional, para que los educadores puedan avanzar de maestros novatos a maestros de carrera, mentores o expertos, dependiendo de sus intereses y habilidades; aceptar puestos de liderazgo sin salir del salón de clase y recibir remuneración de acuerdo a sus responsabilidades.
- Proporcionar servicios de capacitación profesional durante la jornada laboral, con maestros expertos y mentores que ofrezcan capacitación durante

la jornada escolar dirigida a las necesidades específicas de desarrollo de cada maestro.

- Basar las evaluaciones en las normas profesionales y en el mejoramiento del rendimiento estudiantil, con maestros expertos y administradores capacitados en técnicas efectivas de evaluación observando a los maestros varias veces a lo largo del año escolar.
- Ligar la remuneración con el desempeño, premiando en forma directa a maestros por, entre otros factores, mejorar el rendimiento académico estudiantil, asumir responsabilidades adicionales y demostrar un avance en sus destrezas y conocimientos, de acuerdo a lo documentado en sus evaluaciones profesionales. Los maestros eficaces que enseñan materias en las que existe una escasez de maestros, como por ejemplo matemáticas y ciencias, deben recibir remuneración adicional.

Evidentemente, este modelo sugiere desviaciones importantes de las prácticas de enseñanza empleadas actualmente. Proponemos que los maestros cumplan el papel de mentores y expertos, con contratos que abarquen doce meses, y una cantidad significativa de tiempo en el que no están enseñando, lo que les permitiría participar en tareas de liderazgo escolar, planificación, observación en salones de clase y capacitación de otros maestros. Los maestros que cumplan estos papeles también participarían en las revisiones de desempeño de otros maestros y trabajarían con el director para desarrollar oportunidades adecuadas de capacitación profesional. En un sistema tal, creemos que se debería remunerar a todos los maestros de acuerdo a un modelo profesional que premie el desempeño dependiendo de las evaluaciones de práctica profesional, mejoría de destrezas, nivel de responsabilidad y el rendimiento estudiantil.

2. Mejorar el liderazgo.

Los directores, superintendentes y otros administradores son indispensables para promover y garantizar las condiciones que conducen a la enseñanza efectiva y el

éxito en las escuelas y los distritos. Para poder atraer y retener a profesionales eficaces para estos puestos críticos, deben también poder beneficiarse de un verdadero modelo profesional que respalde su crecimiento y desarrollo, premie sus logros y los haga responsables por dichos logros.

Específicamente recomendamos que los administradores reciban:

- Servicios de capacitación profesional constantes dirigidos hacia sus necesidades específicas de desarrollo, y también a las necesidades de su escuela o distrito, según corresponda.

Programa de progreso docente

El Programa de progreso docente (en inglés Teacher Advancement Program o TAP) ha creado una estrategia original para atraer personas a la docencia – y conservarlas – haciendo que la docencia sea más atractiva y gratificante. TAP les ofrece a los maestros efectivos la posibilidad de obtener salarios más altos y progresar profesionalmente, de la misma manera que lo harían en otras profesiones, sin tener que dejar el salón de clase. Empleando los cuatro elementos que recomienda el Comité – oportunidades de progreso profesional, servicios constantes de capacitación profesional integrados a la jornada escolar, evaluaciones rigurosas y remuneración profesional – el programa TAP ha empezado a cambiar dramáticamente las culturas de las escuelas participantes.

TAP sirve como un modelo nacional para permitir que los mejores maestros se conviertan en verdaderos líderes y profesionales sin tener que dejar el salón de clase. La colaboración entre educadores, sindicatos, distritos y departamentos de educación estatales es crítico para el éxito y sustentación de TAP. Estas personas clave están involucradas en el desarrollo del programa desde su inicio – los maestros típicamente votan para adoptar el programa – y están bien preparadas para su puesta en práctica.

Los primeros resultados de este programa son impresionantes. En su reciente evaluación, las escuelas TAP tuvieron una mejor calificación al compararse con otras escuelas en los seis estados evaluados, medido por la mejoría en el rendimiento individual de los estudiantes de un año a otro. Casi dos tercios de los maestros TAP pudieron ayudar a sus estudiantes a lograr una mejoría superior a la de los estudiantes de las escuelas con las que se compararon.

- Evaluaciones equitativas y cuantitativas, basadas en normas profesionales claras, así como en el rendimiento estudiantil dentro de su jurisdicción.

Modelos prometedores de preparación de maestros

Han surgido en todo el estado alternativas a los programas tradicionales de capacitación. Entre ellas se encuentran varios proyectos locales para capacitar a sus propios maestros, incluyendo:

La escuela preparatoria High Tech High de San Diego ha atraído a candidatos educadores sobresalientes con amplios conocimientos, muchos de ellos con títulos de posgrado y experiencia laboral en el mundo real. No obstante, muchos de estos candidatos no cuentan con una credencial en educación. En colaboración con la Universidad de San Diego, la escuela ha elaborado un programa exitoso de pasantías como una ruta alternativa para que estos profesionales puedan obtener sus credenciales. Este verano, High Tech High inauguró una escuela de posgrado en educación e inició el proceso para obtener su acreditación.

Paula Codeiro, decana de la escuela de educación de la Universidad de San Diego dice: “El modelo de aprendizaje en base a proyectos, el aprendizaje en el lugar de trabajo, las pasantías que tienen para estudiantes – es único. Es posible que este tipo de capacitación no se pueda obtener en los programas universitarios... Y seguramente no se podrá obtener de manera tan intensa y personalizada.”

Instituto Unificado para la Instrucción de Maestros Elk Grove, una colaboración con la Escuela de Educación de la Universidad Estatal de San Francisco, le permite al distrito ofrecer sus propias credenciales de maestro, poniendo énfasis en las siguientes calidades: (1) enseñar con un enfoque en las normas académicas cada vez más altas para nuestros estudiantes; (2) entender las necesidades culturales y de desarrollo de nuestros estudiantes; (3) desarrollar un programa de estudios apropiado; (4) administrar el salón de clase; (5) planificar, poner en práctica y evaluar la instrucción en todas las materias y (6) asociarse con los padres y la comunidad.

Los participantes reciben 11 meses de instrucción de clase impartida por catedráticos de la universidad y empleados del distrito y experiencia práctica intensiva con maestros expertos y directores en el salón de clase, observando y enseñando. Los instructores son maestros seleccionados entre los profesionales más eficaces del distrito y reciben remuneración como incentivo para servir de mentores, además de sus otras responsabilidades. El distrito contrata a más del 75 por ciento de los graduados del programa del distrito.

- Remuneración basada en su rendimiento – incluyendo su éxito en mejorar el rendimiento de los estudiantes y en satisfacer las necesidades de los padres, del personal y de otras personas interesadas.

Si bien estos modelos de empleo profesional para maestros y administradores se aplicarían a todos los distritos, los elementos específicos del programa se podrían negociar localmente. El estado debe introducir este nuevo enfoque rápidamente, con inversiones concentradas en nuevos métodos de remuneración ligada al desempeño, y debe alentar el acuerdo necesario entre el gobierno local y los sectores gremiales para poder adoptar estos cambios significativos. El estado debe alentar la más amplia gama de enfoques posible en las primeras fases de la puesta en práctica para que los modelos más efectivos se puedan identificar y adoptar en otros lugares.

3. Cerrar la brecha de calidad de maestros y administradores.

Al mismo tiempo que ponemos en práctica los modelos profesionales que mejorarán la efectividad del personal en todas las escuelas, debemos tomar medidas específicas para rectificar las evidentes disparidades entre las calificaciones y la efectividad de los educadores que trabajan en escuelas con niños de familias con bajos ingresos y aquéllos que lo hacen en comunidades más adineradas. Recomendamos específicamente que se les ofrezca pago adicional como incentivo a maestros y directores que demuestran efectividad (conforme a los modelos profesionales mencionados arriba) y que enseñen y brinden liderazgo en escuelas con grandes concentraciones de estudiantes de bajos ingresos y minorías.

Recomendamos que los distritos primero determinen e informen públicamente qué escuelas tienen la escasez más grande de maestros eficaces; tales determinaciones de dicha necesidad incluirían comparaciones de la efectividad de maestros en las escuelas que tienen un rendimiento insuficiente y en aquéllas que están cumpliendo con los objetivos de rendimiento del estado. Los distritos deben desarrollar y publicar planes para

satisfacer las necesidades identificadas. También recomendamos que los distritos empleen alguna parte de los recursos asignados a los estudiantes en dos prácticas que han demostrado ser útiles para aumentar la cantidad de educadores de alto rendimiento en su localidad:

- Mejorar las condiciones de trabajo de la escuela en general, de acuerdo a los datos de encuestas que indican que las condiciones de trabajo son una de las consideraciones más importantes para determinar dónde trabajan los maestros, y
- Proporcionar el respaldo necesario para el Programa de Capacitación de Maestros Paraprofesionales, que reduce la tasa de maestros que abandonan la profesión. Este programa para “capacitar a sus propios maestros” emplea al conjunto diverso de individuos comprometidos que ya están prestando servicio en dichas comunidades y los convierte en maestros, pero sufre de una alta tasa de atrición atribuida a la duración del programa y a la doble presión de trabajar mientras estudian para obtener un título de licenciatura y después una credencial de maestro.

4. Expandir la calidad y suministro de nuevos candidatos a maestro.

Si bien las estrategias mencionadas arriba nos permitirán avanzar mucho para que la docencia y el liderazgo sean más atractivos como profesión para aquellos candidatos de alta calidad, el estado también debe emplear un plan más proactivo de reclutamiento y preparación.

El Comité también recomienda desregular la preparación profesional para que otras entidades puedan ofrecer la certificación de maestros. El monopolio efectivo que las instituciones de educación superior han disfrutado ha provocado poca variedad entre programas, a pesar de las necesidades e intereses diversos de los candidatos y la diversidad de la población estudiantil. En su lugar, los líderes de condados y distritos, las escuelas autónomas de alta calidad, las universidades, los sindicatos, y otros deben tener autorización para desarrollar medios alternativos para suplementar los programas y pasantías actuales que se dictan en forma de un quinto año de universidad.

Usar los datos prudentemente

Adoptar una medida de crecimiento educativo para evaluar el aprendizaje de los estudiantes

El sistema de evaluación del estado se debe mejorar para asegurar que las evaluaciones puedan medir el crecimiento en el rendimiento estudiantil individual a lo largo del tiempo, además de medir cuánto les falta a los estudiantes para cumplir con las normas del estado. Para lograrlo, debemos seguir el modelo de otros estados y normalizar la escala de rendimiento de nuestras evaluaciones para permitir que los padres, maestros, escuelas o el estado comparen los puntajes de un estudiante de quinto grado, por ejemplo, con el puntaje del mismo estudiante en el cuarto o tercer grado. Ésta es una importante medida para asegurar que un estudiante en particular esté progresando y le permite a la escuela o al estado determinar si un método de enseñanza o programa está funcionando. El Comité considera que esto es suficientemente importante como para revisar o enmendar el contrato recientemente negociado para el desarrollo de exámenes estatales.

Entre las alternativas prometedoras que hemos identificado se encuentran la capacitación integrada de maestros locales construida sobre el modelo de pasantías; programas de aprendices en ciertas escuelas específicas; y credenciales superiores para candidatos excepcionales. Recomendamos además que todos los programas de capacitación, incluyendo los programas existentes, reciban certificación de acuerdo a la evaluación del desempeño laboral de sus graduados al ejercer su profesión.

En una cultura de mejoramiento constante, todo el personal – maestros consejeros, directores, trabajadores del programa de servicios de alimentos y conductores de autobuses – participarán juntos en el enfoque colectivo sobre el rendimiento estudiantil.

5. Expandir y fortalecer la capacitación de administradores.

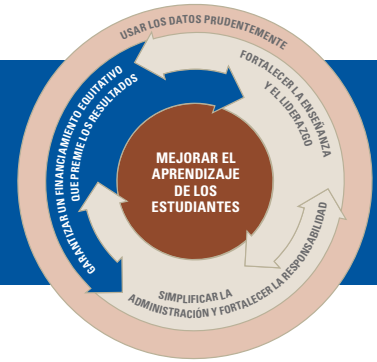
No podemos esperar que los líderes educativos afronten las responsabilidades de liderazgo adicionales descritas en las secciones de finanzas y administración (a continuación) a menos que estén suficientemente preparados. El Comité recomienda tres cambios: Desregular la preparación de administradores al permitir que los superintendentes de condados y distritos ofrezcan capacitación integrada al trabajo; proporcionar respaldo “inicial” a administradores siguiendo el exitoso programa Respaldo y Evaluación de Maestros Principiantes (en inglés *Beginning Teacher Support and Assessment*, o BTSA); y crear un programa interdisciplinario de capacitación para reformar las escuelas con nivel insuficiente y permitir que puedan cumplir con la responsabilidad de sus mandatos.

El informe técnico trata estas recomendaciones con más detalle, junto con los fundamentos subyacentes y los procesos de puesta en marcha, además de varios cambios adicionales: **Eliminar la Comisión de Credenciales de Educadores; crear un “cuerpo avezado” de maestros de matemáticas y ciencias; crear un programa “Enseñar para California” (en inglés *Teach for California*); alentar a estudiantes universitarios a que proporcionen enseñanza personalizada a estudiantes de los grados K al 12; eliminar el programa de Ayuda y Revisión Prestada por los Compañeros (en inglés *Peer Assistance and Review*); y evaluar la efectividad de todos los programas de capacitación de maestros.**

Los resultados que se deben esperar

Si se ponen en práctica exitosamente como parte de nuestra reforma sistémica, estos cambios deberían mejorar el rendimiento estudiantil al:

- Atraer y conservar más maestros, directores y otros líderes de alta calidad.
- Mantener a más de nuestros mejores maestros dentro de los salones de clase, donde más se necesitan.
- Sacar a maestros y administradores que están fracasando de los salones de clase y las escuelas.
- Crear incentivos para el mejoramiento continuo, remunerando a maestros, directores y administradores de acuerdo a su desempeño, no sólo por su antigüedad o sus títulos.
- Basar los premios, las consecuencias y la capacitación en evaluaciones más equitativas y fiables.
- Asegurar que la capacitación profesional constante sea relevante para enfrentar los retos del rendimiento estudiantil específicos de cada escuela.
- Cerrar la brecha de calidad de maestros entre las escuelas con niños de familias con bajos ingresos y aquéllos de familias más adineradas.
- Reducir la escasez de maestros y administradores.



2ª prioridad

Garantizar un financiamiento equitativo que premie los resultados

Asegurar que el financiamiento: sea diferenciado y basado en las variadas necesidades de aprendizaje de los estudiantes; proporcione los recursos necesarios a maestros y administradores para que todos los estudiantes tengan éxito; y sea impulsado por incentivos que promuevan el aprendizaje de los estudiantes.

Nuestra visión

Una filosofía de Primero los Estudiantes garantizará que se destinen recursos diferenciales para satisfacer las necesidades de aprendizaje de cada individuo. El sentido común nos dicta que los estudiantes que empiezan atrasados o con dificultades necesitarán recursos adicionales.

La realidad actual de California

El proyecto *Analizando los hechos* determinó que simplemente invertir más dinero probablemente no mejorará el rendimiento estudiantil. Los investigadores presentaron pruebas inconfundibles que el sistema actual de los grados K al 12 “no está empleando sus recursos actuales de la manera más eficiente”, y que “si solamente se inyecta dinero en el sistema actual no mejorará dramáticamente el rendimiento estudiantil para poder cumplir con las expectativas” y que “lo más importante es cómo se emplean los recursos disponibles”.

Las investigaciones también demuestran que el sistema de financiamiento actual de la educación en los grados

K al 12 es el más complejo del país, pero rinde pocos beneficios. El financiamiento fundamental depende de fórmulas anacrónicas que no están ligadas con las necesidades de cada estudiante individual ni con los resultados académicos pretendidos. Además, se proporciona financiamiento para más de 100 programas categóricos distintos, cada uno con sus propias reglas que virtualmente garantizan ineficiencia e incoherencia. Para recibir fondos, las escuelas se ven obligadas a crear programas que pueden o no ser útiles para avanzar el rendimiento estudiantil en sus comunidades y los distritos tienen problemas para desarrollar un plan de educación coherente y estratégico.

¿A dónde va el dinero?

¿Cuánto dinero recibe cada distrito escolar del estado? El sistema de finanzas de California es tan complejo que la Legislatura tuvo que contratar al Auditor Estatal y además a un investigador del sector privado para contestar esta pregunta fundamental. Cuando el estado no puede contestar una pregunta de esta índole sin ayuda de alto nivel, y aun así le cuesta, se vuelve imposible contestar preguntas más importantes, como por ejemplo cómo se están empleando los fondos localmente y si los gastos son efectivos y eficientes.

El financiamiento categórico se ha triplicado

El porcentaje del presupuesto para los grados K a 12 que se gastan en programas categóricos



Fuente: Análisis del comité empleando datos del Presupuesto del Gobernador y la Oficina del Analista Legislativo

¿En qué medida está fuera de control el sistema categórico?

La complejidad del sistema de finanzas de California, junto con su fórmula bizantina de mandatos reembolsables por el estado y financiamiento categórico, ha engendrado toda una industria de consultores, contadores, abogados y otros cuyo trabajo consiste en ayudar a los distritos escolares a comprender el sistema. Cada año, los distritos pagan para que les ayuden a navegar el sistema de financiamiento categórico del estado, empleando fondos que se podrían usar para comprar libros, equipos de laboratorio o pagar los salarios de los maestros.

Además, cada uno de estos programas viene acompañado por una burocracia que exige inversiones significativas en personal para generar y procesar trámites administrativos, en general insignificantes, que fluye entre los oficiales estatales y locales. A los directores no les queda otra opción que dedicar mucho de su tiempo a completar la documentación para cumplir con los procesos exigidos por **cada programa categórico**. Les queda poco tiempo para cumplir con su papel de líder de sus escuelas, estar en los salones de clase y ayudar.

A pesar de contar con más de 100 programas distintos, desde \$1,800 millones de dólares para reducir el tamaño de las clases de los grados K al 3, hasta \$250,000 para educación cívica, pocos de estos programas están dirigidos a estudiantes con desventajas – y, según la Oficina del Analista Legislativo, en menor escala que otros estados. La Ley de Responsabilidad Académica de las Escuelas de Enseñanza Pública (en inglés, *Public Schools Accountability Act*) intentó remediar este déficit proporcionando fondos adicionales a escuelas de bajo desempeño, pero la consecuencia no intencionada es que se ha castigado precisamente a las escuelas que han satisfecho exitosamente las necesidades de los estudiantes con desventajas. En última instancia, estos fondos están sujetos a los caprichos de la Legislatura, que puede financiar cierto programa un año y abandonarlo a favor de otro programa en años subsiguientes.

Al asignar dinero basándose en el cumplimiento de reglas – en lugar de basarse en los resultados de los programas – nuestro sistema de financiamiento no ofrece incentivos que promuevan el rendimiento estudiantil. Por lo tanto, los distritos, las escuelas y los empleados reciben los mismos fondos para tomar medidas, independientemente de que generen o no resultados positivos. Se debe premiar a los distritos, escuelas e individuos por mejorar el rendimiento estudiantil, se deben respaldar sus esfuerzos por mejorar y se los debe responsabilizar cuando repetidamente no logran satisfacer las necesidades de los estudiantes.

Finalmente, las investigaciones de Analizando los hechos demostraron que a pesar del esfuerzo de generaciones por igualar el financiamiento y tratar a estudiantes similares

de la misma manera, existen grandes desigualdades de recursos entre estudiantes con necesidades parecidas de aprendizaje, tanto dentro de un mismo distrito como en distritos distintos. Es decir, nuestro sistema actual no es equitativo; no es eficiente y no es suficiente para los estudiantes que enfrentan los desafíos más grandes.

Recomendaciones

La filosofía de Primero los Estudiantes significa que todas las escuelas deben tener un suministro constante de maestros y administradores altamente eficaces. Estos profesionales deben contar con los recursos adecuados para brindar enseñanza de alto nivel a todos los estudiantes – y también incentivos significativos para mejorar su práctica continuamente.

Como lo indica el informe *Analizando los hechos*, estamos de acuerdo que hace falta más financiamiento para satisfacer las necesidades de los estudiantes, sobre todo las de aquéllos que han sido subatendidos por el sistema a la fecha. ***Sin embargo, los fondos adicionales solamente beneficiarán a los estudiantes si vienen acompañados por extensas reformas sistémicas en otras áreas estratégicas clave.*** Consideramos que la reforma de finanzas podrá posibilitar los cambios que hemos propuesto de la siguiente manera: al flexibilizar el financiamiento, asignando recursos adicionales significativos a estudiantes subatendidos y premiando la excelencia – todo con el objetivo de obtener una mejoría sustancial en el rendimiento estudiantil.

Esperamos que todos los distritos y las comunidades se vean beneficiadas de este conjunto de cambios. Para algunas escuelas y algunos distritos, estos cambios resultarán en un gran aumento de recursos. Para otras, si bien el financiamiento puede aumentar sólo modestamente, el aumento de flexibilidad y ahorro del tiempo dedicado actualmente al cumplimiento de normas, con su consiguiente carga financiera, resultarán en otro tipo de ganancia inesperada; por primera vez en esta generación, los funcionarios escolares locales tendrán el poder para tomar decisiones para mayor beneficio de sus estudiantes, en lugar de cumplir con las modas legislativas. Conforme a lo que describimos en la próxima sección sobre

la administración, esperamos y deseamos que a medida que las decisiones sobre los recursos pasen del estado a la comunidad, los padres y otros ciudadanos puedan aceptar un papel más activo en los asuntos escolares.

Para garantizar un financiamiento equitativo que premie los resultados, el Comité recomienda:

1. Realizar la transición a un modelo de financiamiento centrado en los estudiantes.

El estado debe, a lo largo de varios años, introducir un nuevo sistema que destine fondos de acuerdo a las necesidades de cada estudiante individual, reemplazando el popurrí actual de programas categóricos. Un sistema tal:

- **Proporcionaría una base de recursos para cada estudiante, con fondos adicionales para los estudiantes que más necesitan ayuda – en particular los estudiantes de familias con bajos ingresos y los que están aprendiendo inglés como segundo idioma.** Los niveles de financiamiento para estudiantes con las características indicadas deberían ser significativamente más altos que el nivel de respaldo actual; de acuerdo a nuestras investigaciones, creemos que los niveles iniciales de financiamiento por encima de la base deberían ser del 40 por ciento para estudiantes de familias con bajos ingresos y del 20 por ciento para estudiantes que aprenden inglés como segundo idioma, tal como se indica a continuación.

Reconocemos que las condiciones en las que aprenden nuestros hijos cambian constantemente y que probablemente se tardará de cinco a diez años en alcanzar los niveles de financiamiento base y los aumentos propuestos. Por lo tanto, recomendamos que el Gobernador y la Legislatura creen un mecanismo para revisar periódicamente estos objetivos de financiamiento, para determinar lo que sea adecuado para las necesidades contemporáneas de los estudiantes de California.

Nuestro sistema actual no es equitativo; no es eficiente y no es suficiente para los estudiantes que enfrentan los desafíos más grandes.

- **Consolidaría la mayoría de los programas categóricos existentes en este nuevo modelo de financiamiento centrado en los estudiantes.**

Los programas categóricos pueden contener buenas ideas para mejorar el rendimiento académico; creemos que los educadores locales, con el poder para tomar decisiones y la responsabilidad de obtener resultados, deberían poder elegir cuáles de esos programas se deben poner en práctica localmente. Se podrán hacer excepciones a la consolidación general para programas con requisitos federales de fondos paralelos, como por ejemplo educación especial, educación para adultos, educación preescolar y cuidado de los niños, y centros y programas regionales de ocupación.

Promover la innovación

Es más doloroso que irónico que un estado admirado mundialmente por una adopción abierta de la innovación y creatividad cuente con un sistema de educación pública que sofoque las mismas fuerzas que conducen a nuevos descubrimientos, inventos y avances audaces. Nuestro trabajo nos convence que alentar la innovación será un cambio cultural tan importante como los otros cambios que promovemos: colocar a los estudiantes en el centro de nuestro sistema de educación pública, simplificar los reglamentos, reorientar los recursos y emplear información para lograr transparencia.

Usar los datos prudentemente

Datos financieros a nivel escolar

Requerir que los distritos proporcionen datos de contabilidad a nivel escolar, proporcionando costos reales (no promedios de los distritos). Este método de contabilidad promoverá la distribución equitativa de financiamiento general y ayudará a asegurar que el financiamiento adicional recomendado para estudiantes de familias con bajos ingresos y estudiantes que aprenden inglés como segundo idioma verdaderamente se use para estos estudiantes. La información que resalte las inequidades actuales de financiamiento para las escuelas dentro de un mismo distrito ayudará a los padres y a las organizaciones comunitarias a corregir dichas inequidades a nivel local.

- **Garantizaría que el financiamiento dirigido a estudiantes específicos llegue a las escuelas de los estudiantes que generan el financiamiento. A las escuelas con poblaciones de estudiantes con desventajas se les proporcionará un aumento sustancial de fondos dirigidos a promover programas robustos que mejorarán su desempeño:**

- Exigir a cada superintendente de escuelas que estén cumpliendo con los objetivos de desempeño y crecimiento que informe anualmente a la junta sobre el presupuesto de su distrito, identificando las maneras en que se deberán emplear los fondos “dirigidos” para respaldar a los estudiantes que generan dichos fondos.
- Por otro lado, en el caso de escuelas que no cumplan con el nivel esperado bajo el nuevo sistema de rendición de cuentas, la junta local tendrá la obligación de asegurar que los fondos se dirijan hacia las escuelas con los estudiantes que generen dichos fondos, permitiendo que la junta escolar local apruebe un mínimo de excepciones cuando se pueda comprobar que dichas excepciones tendrán un impacto positivo en los estudiantes que generan los fondos.

- **Limitaría la cantidad de años que cualquier estudiante pueda generar fondos por aprender inglés como segundo idioma, para atenuar los incentivos fiscales que fomentan la tendencia a clasificar a más estudiantes como “aprendices del idioma inglés” de lo que corresponde.** Más de la mitad de los estudiantes de décimo grado que aprenden inglés como segundo idioma en California han estado estudiando en los Estados Unidos durante toda su vida escolar. Los distritos recibirían financiamiento adicional completo para estudiantes durante los primeros tres años de aprendizaje del inglés y el financiamiento disminuiría gradualmente al 25 por ciento en el sexto año y desaparecería por completo el séptimo año.

- **Haría que los presupuestos escolares se puedan entender más.** De esta manera el público podría ver claramente el total de los recursos (es decir el valor

del personal, suministros y servicios) que recibe cada escuela bajo el nuevo sistema de financiamiento.

- **Garantizaría financiamiento equitativo para escuelas autónomas.** Esto incluye permitir mayor acceso a instalaciones y fondos de bonos locales conforme a los requisitos establecidos por la Propuesta 39.

2. Proporcionar incentivos económicos para premiar a las escuelas exitosas – incluyendo las escuelas autónomas exitosas.

El estado debe premiar a aquellas escuelas que tienen éxito al crear un enfoque duradero en el mejoramiento del rendimiento estudiantil. Primero, el estado proporcionaría premios económicos a los distritos escolares, o a su equivalente para el caso de escuelas autónomas, cuando las escuelas de su zona hayan cumplido repetidamente con los objetivos de rendimiento académico propuestos.

Para evitar la volatilidad, el estado emplearía una medida del valor agregado de crecimiento de los estudiantes a lo largo de un período de varios años para determinar si una escuela es elegible para recibir un premio y otorgaría el premio a lo largo de un período de varios años para garantizar que las escuelas puedan usar los fondos para propósitos que probablemente realcen el éxito de la escuela, si se determinara que fuera necesario.

3. Crear mayor estabilidad de financiamiento.

El estado debe proporcionar mayor estabilidad y previsibilidad fiscal al sistema de educación, alineando los cálculos fiscales empleados por la Propuesta 98. Específicamente, recomendamos que se emplee el mismo año base para calcular (1) datos de ingresos personales

Consideramos que esta reforma financiera podrá posibilitar los cambios que hemos propuesto de la siguiente manera: al flexibilizar el financiamiento, asignar recursos adicionales significativos a estudiantes subatendidos y premiar la excelencia – todo con el objetivo de obtener una mejoría sustancial en los logros de desempeño de los estudiantes.

y (2) ganancias del Fondo General, efectivamente atenuando la desalineación que resulta en una diferencia promedio de mil millones de dólares anuales entre el presupuesto estatal adoptado y el gasto final en educación pública.

Recomendamos además que el estado cree una reserva de finanzas de educación, separando el dinero que no se gasta de la Cuenta de Reversión de la Propuesta 98, una vez que el estado cumpla con las obligaciones de arreglos de instalaciones impuestas por el acuerdo *Williams* que emplea estos fondos. Esto ayudaría a reducir los ciclos de bonanza y pobreza en el financiamiento de la educación que acompañan a la expansión y recesión de la economía.

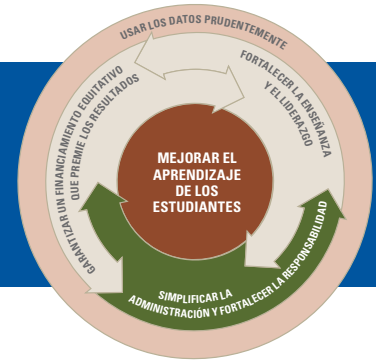
Este informe técnico trata estas recomendaciones con más detalle, junto con los fundamentos subyacentes y los procesos que los pondrían en marcha. También trata los mejoramientos al sistema de financiamiento de educación especial de AB602, la creación de un programa continuo de innovación e investigaciones, beneficios de salud para jubilados, el aumento del poder de contratación de las escuelas y los esfuerzos adicionales para corregir preocupaciones adicionales de educación especial.



Los resultados que se deben esperar

Si se ponen en práctica exitosamente como parte de nuestra reforma sistémica, estos cambios deberían mejorar el desempeño de los estudiantes al:

- Ofrecer incentivos para promover el rendimiento académico y mejoramiento continuo de los estudiantes.
- Asegurar que los estudiantes que tengan necesidades adicionales reciban recursos adicionales.
- Mejorar la eficiencia al reducir la dependencia en programas categóricos, cada uno con sus propias reglas y trabas burocráticas.
- Permitir que los padres y políticos puedan fácilmente seguir el rastro de cómo se gasta el dinero.
- Exigir la rendición de cuentas a las personas que deciden cómo se gasta el dinero, en cuanto a sus elecciones de financiamiento.
- Permitir que los educadores locales, en lugar del estado, elijan los mejores programas para satisfacer las necesidades de la comunidad.
- Ligar la autoridad para tomar decisiones con el control de recursos.
- Alentar la innovación, pero imponer una cláusula de vencimiento automático a los programas piloto, y sujetarlos a evaluaciones rigurosas.



3ª prioridad

Simplificar la administración y fortalecer la responsabilidad

Conseguir la combinación correcta de gestión, rendición de cuentas e incentivos para que los roles y responsabilidades sean claros y coherentes y que todas las partes (el estado, los distritos y las escuelas) tengan a su cargo asegurar que los estudiantes aprendan a niveles superiores.

Nuestra visión

Para asegurar que todos se mantengan concentrados en el mejoramiento continuo del rendimiento estudiantil, todos los participantes deben conocer claramente sus responsabilidades y poderes. Los mejores sistemas de administración alinean la rendición de cuentas con el poder para tomar decisiones y se concentran en supervisar resultados, en vez de controlar los fondos.

La realidad actual de California

El problema con el sistema de administración de los grados K a 12 en California es que todos están a cargo y nadie toma responsabilidad por los resultados obtenidos. Las investigaciones de *Analizando los hechos* indican que el sistema de administración de los grados K a 12 del estado es un “notable enredo disparatado de autoridades que interactúan pero que no se ponen de acuerdo en sus acciones o responsabilidades” y no cumple con las expectativas en cada uno de los cinco atributos clave de un sistema de administración efectivo: (1) estable, (2) rinde cuentas, (3) innovador, flexible y receptivo, (4) transparente y abierto y (5) sencillo y eficiente. En California, por lo contrario, demasiadas entidades carecen de delineaciones claras de autoridad, resultando en una operación inefectiva, controles rígidos y rendición de cuentas confusa a niveles

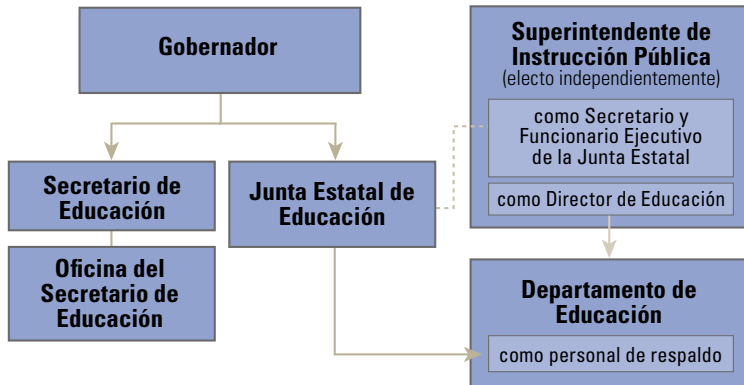
estatales y locales. Los padres que buscan respuestas se pierden en un laberinto de voces acusadoras.

El control estatal ha aumentado gradualmente desde que se aprobó la Propuesta 13 y se dictó el fallo judicial *Serrano v. Priest* en la década de 1970, cuando se estableció que el estado es el responsable principal por la asignación de fondos para los grados K a 12. Con el pasar del tiempo, el estado ha ejercido cada vez más control sobre cómo los distritos escolares gastan sus recursos. Este método ha reducido la capacidad de nuestras escuelas para beneficiarse plenamente de las reformas en las normas académicas aprobadas a partir de mediados de la década de 1990.

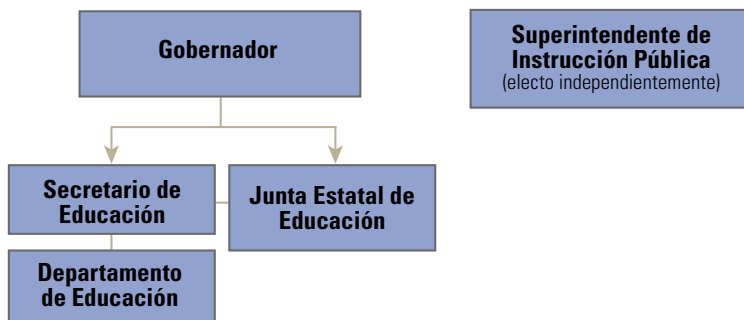
No es sólo que el estado no brinda respaldo a los educadores locales, a veces también impide sus esfuerzos. El proceso regulador es tan prolongado que las políticas adoptadas por

Un sistema complejo

Ahora



Propuesta



la Legislatura tardan rutinariamente tres años en afectar a las escuelas locales. Solamente para construir una nueva escuela hace falta más de un año de interacción con por lo menos cinco burocracias estatales. California también cuenta con un Código de Educación altamente regulador, con más de 100,000 secciones y 2,218 páginas a espacio sencillo, más que cualquier otro estado, con la excepción de Texas. Para navegar la complejidad del código hace falta una cantidad significativa de tiempo y pericia, lo que hace que el sistema sea impenetrable tanto para padres como para profesionales y simboliza la cultura de cumplimiento y reglamentos que domina todos los aspectos de la educación en California.

En una cultura de cumplimiento, el personal del distrito trabaja en forma aislada, con cada individuo concentrándose en los requisitos estatutarios específicos a su programa, sin considerar las prioridades generales de educación del distrito o cómo deberían trabajar en conjunto los varios programas del distrito. Debido a que el estado continuamente agrega programas categóricos y requisitos nuevos, los distritos constantemente están concentrados en cómo poner en práctica el último programa, sin considerar cómo interactúan los programas entre sí.

Además, cuando puso en práctica la rendición de cuentas de alto impacto, California sumó nuevos mandatos al sistema existente impulsado por las exigencias de cumplimiento. En lugar de liberar a los educadores de las restricciones operativas para responsabilizarse justamente de mejorar el desempeño, esto convirtió a la rendición de cuentas en un requisito más. Por lo contrario, otros estados desregularon sus sistemas educativos para ayudar a respaldar y permitir que sus sistemas de rendición de cuentas de alto impacto puedan producir los resultados deseados para los estudiantes.

Nuestro sistema actual de rendición de cuentas está centrado en el fracaso e irónicamente invierte una fuente aparentemente interminable de recursos en escuelas que se desempeñan por debajo del nivel esperado; recursos que no están ligados con el mejoramiento y que de hecho desaparecen si la escuela mejora. No es sorprendente que estos incentivos tan perversos hayan tenido poco éxito. La rendición de cuentas también requiere datos válidos, fiables e integrados. En la actualidad, los datos

relativos a la educación (como por ejemplo datos de educación de los grados K a 12, de educación superior, de la fuerza laboral y los servicios sociales) son mantenidos por distintas agencias estatales y locales, sin una entidad abarcadora que pueda vincularlos.

Recomendaciones

California debería devolver la autoridad principal para la toma de decisiones a las entidades locales (los condados, distritos y escuelas) y al mismo tiempo fortalecer las funciones estatales esenciales. Si bien decimos que éste es un sistema de control local, es importante que se entienda que el estado cumple muchas funciones importantes y que en última instancia es responsable por la educación de los estudiantes de California. Pero esas funciones deben estar más concentradas en garantizar que cada estudiante tenga la calidad de educación que merece, y en permitir que las escuelas locales proporcionen dicha educación.

Una verdadera rendición de cuentas mejorará la calidad de la educación ofrecida a cada estudiante. **Una verdadera rendición de cuentas fomentará el mejoramiento continuo** al proporcionar información útil, perspicacia, respaldo e incentivos, en forma de poder y recursos a los educadores y sus comunidades, para que todos puedan participar en promover el rendimiento estudiantil. La rendición de cuentas siempre proporcionará el último recurso para los estudiantes de escuelas o distritos que fracasan; pero mucho más importante aun, **una verdadera rendición de cuentas respaldará la obtención de altas normas educativas para todos los estudiantes y evitará el fracaso.**

Para simplificar el sistema complicado de administración y fortalecer la rendición de cuentas, el Comité recomienda:

1. Proporcionar mayor autonomía local.

Para transformar el sistema de una cultura de cumplimiento a una cultura centrada en el estudiante, de mejoramiento continuo en un marco de rigurosas normas académicas estatales, hará falta un esclarecimiento de roles y responsabilidades locales. Específicamente:

Las escuelas *autónomas* sirven como un laboratorio de innovación

En 1992, la Legislatura de California estableció las escuelas autónomas, escuelas financiadas públicamente con autorización de los distritos locales para “operar independientemente de la estructura del distrito escolar existente”. Las escuelas autónomas están libres de muchos de los reglamentos que sobrecargan a las escuelas de los distritos y tienen que rendir cuentas por lograr altos niveles de rendimiento estudiantil. De esta manera, las escuelas autónomas representan el vínculo entre la rendición de cuentas y la autoridad que el Comité recomienda que se imponga en todo el sistema.

Desde 1992, se han autorizado más de 600 escuelas autónomas. Las investigaciones sugieren que las escuelas autónomas en California tienen tendencia a tener un mayor porcentaje de estudiantes que viven en pobreza y de estudiantes de color que las escuelas equivalentes operadas por el distrito, y que el desempeño de estos estudiantes, en general, es un poco mejor que el de los estudiantes de escuelas operadas por el distrito.

Estas pruebas no sugieren que las escuelas autónomas, en sí, sean una panacea. No obstante, creemos que el propósito original de las escuelas autónomas – ofrecerles una elección a los padres, proporcionar competencia que inste al mejoramiento y servir como experimento para innovar e investigar – siguen siendo objetivos importantes y creemos que las escuelas autónomas son, y deben seguir siendo, una parte importante del paisaje educativo de California.

Para mejor cumplir con su misión, las escuelas autónomas necesitan participar plenamente en el sistema de financiamiento del estado, con equidad dólar por dólar en el financiamiento de estudiantes y en el acceso equitativo a instalaciones de escuelas públicas y financiamiento de instalaciones. El estado debe examinar las alternativas al sistema actual de autorización de escuelas autónomas. En el sistema actual, algunos distritos escolares adoptan y trabajan bien con las escuelas autónomas, mientras que otros les ponen obstáculos porque las ven como la competencia. Las opciones podrían incluir fortalecer el proceso de apelación actual o la posibilidad de autorizadores alternativos, como por ejemplo oficinas de educación del condado.

- **Distritos escolares.** Liberados de la carga de concentrarse en los requisitos de cumplimiento estatal, los distritos ofrecerán más respaldo para los esfuerzos de mejoramiento de las escuelas estatales. Las prioridades iniciales deben incluir la formación de un nuevo sistema de evaluación de maestros y directores, ayudar a los educadores a emplear los datos y el análisis para mejorar la instrucción, y determinar cómo

mejor dirigir los nuevos fondos adicionales hacia estudiantes con desventajas. Los distritos deben pensar en las escuelas como sus consumidores y permitir que definan los servicios que proporciona el distrito.

- **Autonomía a nivel escolar.** Las escuelas exitosas deben aumentar su autonomía progresivamente por mérito propio (tanto en materia de personal, como programas y presupuestos), permitiéndoles que los que están más cerca de los estudiantes tomen más decisiones. A medida que se transfiera más autoridad para la toma de decisiones a las escuelas, los directores tendrán que trabajar con maestros, padres, estudiantes y otras partes interesadas para fijar la dirección de la escuela y revisar los datos de rendimiento que buscan mejorar el compromiso y

rendimiento estudiantil para fomentar el respaldo por parte de todo el personal.

- **Superintendentes del condado y oficinas de educación.** Las prioridades a nivel del condado deberían ser: mantener las responsabilidades de supervisión e intervención para las operaciones fiscales de los distritos; respaldar varias funciones administrativas delegadas por el Secretario de Educación; proporcionar respaldo al Superintendente de Instrucción Pública cuando se necesite la intervención directa para que se recuperen los distritos que fracasan (y a veces las escuelas que fracasan); y supervisar el cumplimiento con los requisitos federales y estatales.

Usar los datos prudentemente

Explorar la gama de usos innovadores para un sistema de datos.

El nuevo sistema de recolección de datos longitudinal de estudiantes de todo el estado debe respaldar los esfuerzos de mejoramiento de los distritos escolares y las estrategias de instrucción de las escuelas, no sólo para ayudar a cumplir con los requisitos de información de la Ley de que Ningún Niño se quede Atrás – cuyo alcance es actualmente limitado. El estado debe financiar inmediatamente una investigación para aprender de los distritos, condados y organizaciones autónomas que ya están empleando datos efectivamente para informar el ciclo de mejoramiento académico. Esto exigirá que el estado exima el cumplimiento de las leyes y reglamentos que actualmente impiden el empleo efectivo de datos.

Hacer que la información pueda ser utilizada por las partes interesadas

Muchos de los datos que recolectamos y más aún los datos que pretendemos recolectar, son inaccesibles para la mayoría de los padres, estudiantes e incluso investigadores. En otros campos profesionales, las compañías de California están a la vanguardia en permitir que los usuarios sin capacitación, con un solo clic del ratón, puedan tener acceso a cantidades masivas de datos. El estado debería crear una sociedad pública/privada para aprovechar esta pericia. Si todos tuvieran acceso apropiado a datos oportunos y accionables, todo el sistema sería accesible y por lo tanto, más responsable. El estado también debe desarrollar la pericia necesaria para transformar los datos en información que pueda ser empleada por distritos locales y escuelas. Esto requerirá que se devuelva a los distritos locales información analizada, centrada en los estudiantes y normalizada, que se pueda emplear para informar la instrucción.

2. Simplificar y desregular el sistema de educación.

Un importante primer paso será reemplazar los programas categóricos, cada uno con reglas rígidas propias, por un financiamiento centrado en los estudiantes. El estado también debería crear una comisión, nombrada en conjunto por el Gobernador y la Legislatura, para llevar a cabo una revisión comprensiva del Código de Educación y recomendar una simplificación estatutaria de los mandatos múltiples. El Código de Educación se debe aplicar solamente por un período fijo de tiempo – debe vencer automática y completamente – y después debe ser reexaminado periódicamente para determinar qué leyes se deberán seguir aplicando y luego se deberá volver a autorizar un código revisado por otro período fijo de tiempo.

3. Reformar el sistema enrevesado de administración estatal.

El estado debe mantener sus normas académicas rigurosas e identificar programas de estudios en común, diseñados para asegurar el éxito de **todos** los estudiantes; ayudar a los distritos a identificar y poner en práctica los mejores métodos; proporcionar recursos adecuados; y recolectar, analizar y diseminar datos e información esenciales para asegurar que los recursos se gasten efectivamente para mejorar el aprendizaje de los estudiantes.

El estado también tiene la responsabilidad final de medir y mantener la calidad, de asegurar que las escuelas y distritos que muestran un rendimiento inferior al esperado reciban el respaldo que necesitan para mejorar, y de imponer consecuencias claras y obligatorias a escuelas y distritos que fracasan. Al asignar estas funciones, la agencia estatal que financia y respalda los distritos y las escuelas debería estar separada de la agencia que responsabiliza públicamente a esos mismos distritos por la rendición de cuentas. Por lo tanto:

- **El Secretario de Educación** será responsable por establecer normas, finanzas y responsabilidades de programas (en calidad de administrador del Departamento de Educación de California). Al asumir estas responsabilidades, el Secretario debería concentrar el Departamento en respaldar a los distritos para que puedan poner en marcha programas efectivos, empleando datos para informar la instrucción y respaldando el mejoramiento continuo.
- **El Superintendente de Instrucción Pública** serviría como garante independiente del éxito de todo el sistema, responsable por todas las funciones de rendición de cuentas. Esto debería incluir mantener el sistema integrado de recolección de datos, supervisar las evaluaciones estatales, crear y administrar un proceso independiente de inspecciones escolares, supervisar un sistema regional para

California debería devolver la autoridad principal para la toma de decisiones a los condados, distritos y escuelas. Si bien decimos que éste es un sistema de control local, el estado cumple muchas funciones importantes y en última instancia es responsable por la educación de los estudiantes de California. Pero estas funciones deben estar más concentradas en asegurar la calidad y permitir que las escuelas locales sean más efectivas.

La participación del distrito es un elemento crítico de la reforma escolar

Los distritos cumplen una función crítica en el esfuerzo de reforma escolar. Si bien algunos líderes escolares sobresalientes pueden tener éxito sin la ayuda concentrada de sus distritos, la mayoría de las escuelas necesitan el respaldo de sus distritos para que sus reformas tengan éxito. Las investigaciones respaldan esta teoría. El Instituto Norteamericano de Investigaciones (en inglés *American Institute of Research*, AIR) concluyó en la evaluación de dos programas de intervención escolar – el Programa de Intervención para Escuelas que Rinden por Debajo de lo Esperado y el Programa de Subvenciones para Escuelas de Alta Prioridad – que los programas no eran efectivos, y que desperdiciaban millones, y hasta miles de millones de dólares estatales. Al completar más investigaciones, AIR determinó que las intervenciones exitosas se realizaban en conjunto con una administración rigurosa y respaldo del proceso por parte del distrito.

respaldar a los distritos, asegurar que se lleven a cabo las intervenciones, y llevar a cabo las auditorías necesarias y funciones de cumplimiento, e informar al público sobre el desempeño y la efectividad de los programas a todos los niveles, desde el salón de clase hasta el nivel estatal. (Hasta que se puedan aplicar nuestras recomendaciones para reconstituir la oficina del Superintendente para eliminar conflictos de interés dentro de sus responsabilidades, recomendamos que se instituya una comisión independiente de recolección de datos de educación para establecer colaboraciones entre las agencias estatales y al mismo tiempo evitar los puntos de vista limitados o parroquiales desde la perspectiva de un solo proveedor de datos.)

- **La Junta Estatal de Educación** debería cumplir una función de asesoramiento, brindando orientación al Secretario y al Gobernador. Debería funcionar como el cuerpo receptor de las preocupaciones reglamentarias decididas por el Secretario.

Estas funciones deberían cambiar después de enero de 2011 para permitir que se planifique efectivamente la transición y que se tomen medidas legislativas correspondientes, y para que las personas electas y nombradas a cargos tengan la oportunidad de seguir supervisando las funciones que anticiparon cuando asumieron su cargo.

Revisión completa del boletín de calificaciones de rendición de cuentas escolar

En la actualidad se exige a las escuelas que elaboren un informe anual, llamado Informe del Cumplimiento Responsable de Funciones por parte de la Escuela, (en inglés *school accountability report card*, o SARC). Estos informes contienen mucha información sobre cada escuela, pero tienen tres limitaciones: No se consolidan en ningún lado, imposibilitando las comparaciones; no se ponen en práctica coherentemente; y son notoriamente difíciles de leer. Es decir, estos informes cruciales no son muy útiles. El estado debe invertir en una solución de base de datos para normalizar el proceso de información de las escuelas y desarrollar una versión electrónica del boletín de calificaciones. Estos cambios permitirían comparaciones significativas de escuelas por parte de padres y políticos, y alentarían a los diseñadores de páginas Web a crear presentaciones flexibles y fáciles de usar que harían que la información sea más accesible, valiosa y fácil de encontrar.

4. Crear un sistema de respaldo regional para proporcionar supervisión a todos los distritos e intervenciones para distritos con dificultades.

Los superintendentes del condado y sus oficinas, en particular por medio de su red de alianzas regionales están en una mejor posición que Sacramento para respaldar los esfuerzos de recuperación en los distritos locales y las escuelas con dificultades. Estas oficinas: supervisarían el cumplimiento local con mandatos estatales y federales; crearían equipos de administración y ayuda para casos de crisis académicas, para ayudar a distritos que han fallado académicamente o que de otra manera necesitarían intervención académica; e intervendrían directamente en distritos que fracasan. Nos imaginamos una estrategia separada de intervención para cada distrito con dificultades, personalizada para las circunstancias específicas dentro de las pautas descritas a continuación.

5. Instituir un sistema de inspecciones escolares.

Para proporcionar información esencial sobre por qué el programa de una escuela está funcionando o no, el estado debe poner en marcha un sistema de inspecciones similar

al que se emplea efectivamente en varios países europeos y, más recientemente en la ciudad de Nueva York. Visitas a planteles escolares por parte de inspectores externos experimentados evaluarían el éxito de las escuelas para recolectar y emplear datos para supervisar el rendimiento estudiantil; fijar objetivos y desarrollar planes; poner en práctica dichos planes; alinear las normas académicas con la instrucción; desarrollar y alinear las destrezas y pericias del personal; y supervisar y revisar los planes de mejoramiento de acuerdo a evaluaciones regulares de progreso estudiantil. También asegurarían que la escuela esté recibiendo un respaldo adecuado por parte del distrito.

Los inspectores reportarían sus conclusiones públicamente dentro de unas pocas semanas, mejorando la rendición de cuentas por medio de la difusión pública. Luego, los inspectores asesorarían a las escuelas sobre las correcciones necesarias para mejorar áreas deficientes y ayudarlas a supervisar su propio progreso y realizar sus propias mejoras. Al resaltar rápidamente las áreas que necesitan mejorar e identificar si una escuela es capaz de mejorarse sola, el sistema de inspecciones proporciona un componente vital del sistema de intervención del estado.

6. Instituir reglas claras de intervención.

El estado debería avanzar hacia una política de tolerancia cero para las escuelas y distritos que crónicamente tienen un rendimiento inferior al esperado. Si una escuela continúa con un rendimiento inferior a las expectativas después de la ayuda programática descrita anteriormente, el estado debería tomar medidas más drásticas y asignarle a la escuela un fiduciario con amplios poderes ejecutivos. El fiduciario debería tener la autoridad para convertir a la escuela en una escuela autónoma, asignar la escuela a un distrito vecino exitoso o a una oficina del condado, asignar el control de la escuela a una organización de administración de educación o reorganizar la escuela. El estado debería emplear varias medidas para determinar si una escuela no está cumpliendo con las expectativas, incluyendo el nivel general de rendimiento estudiantil, la condición de la Ley Que Ningún Niño se Quede Atrás, las medidas de mejoramiento de valor agregado y las inspecciones escolares.

7. Promover opciones para las familias.

En la actualidad, las familias de California pueden elegir entre una variedad de opciones de escuelas públicas, incluyendo la gama de escuelas del distrito, escuelas autónomas y otras. Por más que esté bien establecido en la ley, este derecho de elegir es más ilusorio que real. Para que los padres verdaderamente puedan elegir, recomendamos la equidad en el financiamiento entre las escuelas del distrito y las escuelas autónomas y la

revelación total, distrito por distrito, de las opciones de educación disponibles para estudiantes. Dicha revelación dependerá de y será promovida por herramientas de información más fáciles de emplear y por un sistema de datos que permita una comparación real de las opciones disponibles.

El informe técnico trata estas recomendaciones en más detalle, junto con los fundamentos subyacentes y los procesos de implementación.

Los resultados que se deben esperar

Si se ponen en práctica exitosamente como parte de nuestra reforma sistémica, estos cambios deberían mejorar el rendimiento estudiantil al:

- Esclarecer los papeles y responsabilidades del estado, del condado, del distrito y de la escuela.
- Concentrar a todos, sin importar sus roles o responsabilidades específicas, en el rendimiento estudiantil.
- Eliminar los conflictos de interés cuando la misma oficina estatal sea responsable por el desarrollo e implementación de programas y la evaluación y rendición de cuentas de dichos programas.
- Promover la integridad de los datos y la rendición de cuentas por los resultados obtenidos.
- Simplificar las burocracias y las reglas demasiado complejas que actualmente ponen énfasis en el cumplimiento, en lugar del éxito de los estudiantes.
- Alinear las normas, finanzas y programas de la oficina del Gobernador con la responsabilidad final por los resultados del sistema, que deberá residir en la misma oficina.
- Realizar la transición a un sistema de rendición de cuentas que dependa del crecimiento del rendimiento académico.
- Asignar la responsabilidad de proporcionar ayuda fuera de Sacramento, más cerca de las escuelas y los salones de clase.
- Suplementar los puntajes de pruebas con un análisis más profundo del desempeño escolar, proporcionando recomendaciones constructivas para realizar cambios.





Sentar las bases para una mejora continua

Preparar a nuestros niños para el éxito desde la más temprana edad.

Nuestra visión

Un sistema centrado en los estudiantes que reconozca que muchas de las necesidades de aprendizaje surgen antes de que los estudiantes lleguen al salón de clase y asegure que nuestros niños más pequeños reciban la instrucción preescolar y de jardín infantil que los ayude a ingresar a la escuela preparados para salir adelante.

La realidad actual de California

Demasiados pocos niños llegan a la escuela listos para aprender. Nuestras expectativas para los niños en el jardín infantil siguen aumentando, incrementando las desventajas de los niños sin las destrezas necesarias que puede proporcionar una enseñanza preescolar de alta calidad. Muchos niños que viven en la pobreza llegan al 1er grado dos años más atrasados en comparación con sus compañeros de salón, aunque sólo tienen 6 años de edad. Sólo a un 50 o 60 por ciento de los niños elegibles de 4 años de edad se les presta servicios de guardería o de educación preescolar e incluso si bien los programas actuales apoyan a algunos de nuestros niños de familias de bajos ingresos, el costo impide que muchos niños de todos los niveles de ingresos tengan acceso a programas preescolares efectivos.

Si bien los programas educativos que proporcionamos a nuestros niños más pequeños son diferentes de nuestro sistema de escuelas públicas, los programas de educación de niños muy pequeños (ECE, por sus siglas en inglés) están plagados por una complejidad e irrationalidad que no tiene nada que envidiar al sistema K-12. Investigadores de la Universidad de California, Berkeley, expresaron que los programas que se ofrecen en California a los niños más pequeños consisten

de “fuentes de financiamiento, reglamentaciones y requisitos familiares de participación disparejos”. La calidad educativa de estos programas es mixta y no contamos con la capacidad analítica ni los datos necesarios para saber en qué medida estamos preparando a los niños pequeños para que salgan adelante en el jardín infantil. Demasiados pocos maestros reciben preparación suficiente y los programas no están suficientemente alineados con el sistema K-12 en general, y con el jardín infantil en particular, como para asegurar que aquello que los niños aprendan en el nivel preescolar los prepare para salir adelante en el jardín de niños.

Recomendaciones

Una cultura que pone a sus estudiantes ante todo debe comenzar por los estudiantes de menor edad. La investigación y el sentido común demuestran que esperar hasta el jardín infantil o el primer grado para empezar a educar a nuestros niños es educativamente insensato y fiscalmente poco inteligente. Por lo tanto, si bien estuvo fuera de los parámetros del cometido inicial de nuestro Comité, recomendamos que el estado adopte una serie de cambios interrelacionados para fortalecer los servicios de preescolar y de jardín infantil.

Colocar a los estudiantes al centro significa asegurar que todos los jóvenes tengan un comienzo sólido. La investigación muestra que los programas preescolares de alta calidad hacen que los estudiantes estén más preparados para ingresar a la escuela, mejoran el progreso académico, reducen las colocaciones en educación especial y producen beneficios en el futuro, tales como mejores sueldos, menor dependencia de los servicios sociales y menores índices de delincuencia.

Adopción de un paquete completo para los niños muy pequeños

California debe proporcionar a todos los niños la oportunidad de asistir a planteles preescolares de alta calidad, para asegurar que cuando empiecen a asistir a la escuela estén preparados para afrontar los retos del jardín infantil y de la escuela primaria. Debemos asegurar que estos programas cuenten con normas que garanticen que todos los niños tengan las mismas oportunidades de aprender y que los maestros cuenten con los conocimientos y las destrezas necesarias para dirigirse a una variedad de necesidades de los estudiantes y asegurar un aprendizaje efectivo. Específicamente:

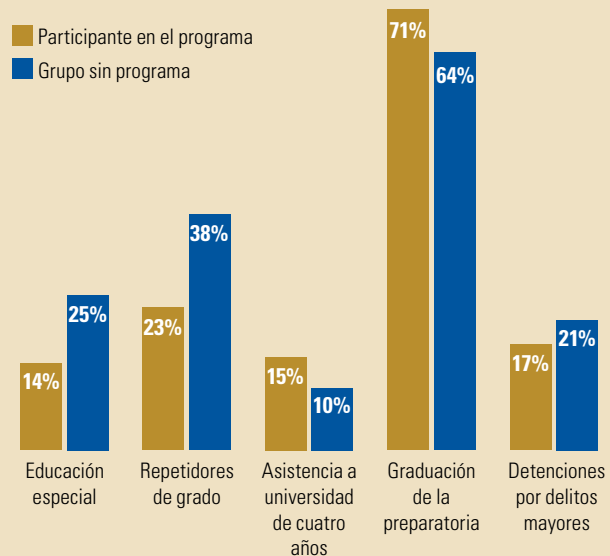
- **Avanzar por etapas hacia un nivel preescolar universal.** El estado debe fijar un objetivo de acceso universal al nivel preescolar, pero primero (1) debe expandir, a lo largo de un período de cinco años, el acceso a un preescolar subsidiado a todos los estudiantes de bajos ingresos (los que cumplen con los requisitos para almuerzos gratuitos o a precios reducidos) y (2) debe centrarse en proporcionar acceso universal en las comunidades con concentraciones elevadas de estudiantes de bajos ingresos.
- **Continuar con un sistema de entrega mixto para el nivel preescolar, pero emplear normas y financiamiento consistentes.** El sistema actual de entrega mixto incluye proveedores públicos y privados de centros preescolares y guarderías financiados por una variedad de fuentes (federales, estatales y locales) sujetos a diferentes requisitos y normas de programas. Sin dejar de lado esta diversidad, el estado debe empezar a hacer que todos los proveedores tengan que cumplir normas de alta calidad mediante el establecimiento de normas de aprendizaje en el nivel preescolar (tales como los fundamentos del nivel

preescolar que el Departamento de Educación de California está elaborando actualmente), la elaboración de un conjunto de reglamentaciones para todos los proveedores – independientemente de la fuente de financiamiento – y pasar a una estructura única de financiamiento mediante la que todos los proveedores reciban la misma tasa por la parte preescolar de sus programas, independientemente de la fuente de financiamiento.

Los beneficios de un plantel preescolar de alta calidad

Los Centros de Niños y Padres de Chicago realizaron un experimento del plantel preescolar que comenzó en 1985. El programa proporcionó asistencia a un plantel preescolar de medio día a estudiantes económicamente desaventajados en barrios específicos de Chicago y dio seguimiento a esos estudiantes. También comparó a esos estudiantes con otros de barrios que no tuvieron la oportunidad de asistir al plantel preescolar. Los estudiantes que participaron en el programa de asistencia al plantel preescolar tuvieron mejores resultados educativos, incluyendo mejores puntuaciones en las pruebas normalizadas, mayores índices de graduación y asistencia a la universidad, y menos colocaciones en educación especial. Además, los participantes tuvieron una menor probabilidad de repetir el grado, de ser encarcelados o de cometer un delito mayor. Esos resultados muestran los posibles beneficios de un plantel preescolar de alta calidad.

Resultados de los Centros de Niños y Padres de Chicago



Fuente: Archivos de Pediatría y Medicina de Adolescentes de la Revista de la Asociación Médica Americana, 2007

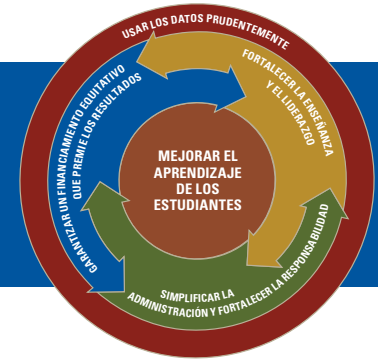
- **Realizar inversiones estratégicas en la calidad de los programas preescolares.** Si bien la calidad de los programas preescolares subsidiados que existen actualmente no se ha medido, es probable que muchos de ellos, o incluso la mayoría, no alcancen el umbral de alta calidad que conlleva los beneficios expresados anteriormente. Para obtener un retorno de la inversión actual del estado y alcanzar la expansión propuesta por el Comité, el estado tendrá que invertir en la capacitación del personal de los programas preescolares, normalizar los requisitos de capacitación para hacer que los cursos se puedan transferir y emplear datos para supervisar el rendimiento de los proveedores y proporcionar información a los padres.
- **Medir y proporcionar incentivos para promover la calidad de los programas preescolares.** Para ayudar a las familias a tomar mejores decisiones y crear incentivos para mejorar la calidad, el estado debe implementar en etapas, a lo largo de tres años, un sistema de calificación basado en normas que califique la calidad de todos los planteles preescolares a los que asistan estudiantes subsidiados con fondos públicos. Para facilitar las inversiones para mejorar la calidad (incluyendo sueldos más elevados para el personal capacitado), el estado debería proporcionar más fondos a los centros que continuamente reciban puntajes más altos.
- **Extender el jardín infantil a jornada completa.** Proporcionar subsidios para incentivar a distritos que atiendan a estudiantes desaventajados, incluyendo apoyo para el inicio de programas e instalaciones, con miras a apoyar su transición al jardín infantil de jornada completa. Se calcula que la participación de los estudiantes de California en jardín infantil de jornada completa es del 30 por ciento, comparada con cerca del 60 por ciento a nivel nacional.
- **Aplazar la edad en que los niños ingresan al jardín infantil.** A lo largo de un período de tres años, cambiar la fecha de nacimiento en que los niños pasan a cumplir con los requisitos para ingresar al jardín infantil del 2 de diciembre (uno de los más tardíos del país) al 1º de septiembre. Eso ayudará a asegurar que los niños sean más maduros y estén listos para beneficiarse de la escuela. Asimismo, el cambio redundará en ahorros de unos \$700 millones anuales por aproximadamente 13 años (el período en que las cohortes de menor tamaño pasarán por el sistema). El estado podrá emplear esos ahorros para expandir la oferta de programas preescolares y/o jardines infantiles de jornada completa.

Estas recomendaciones se discuten en mayor detalle en el informe técnico, junto con sus razones subyacentes y sus procesos de puesta en práctica.

Los resultados que se deben esperar

Si se ponen en práctica exitosamente como parte de nuestra reforma sistémica, estos cambios deberían mejorar el rendimiento estudiantil al:

- Asegurar que todos los estudiantes tengan un comienzo temprano y sólido.
- Asegurar que todos los proveedores de servicios cumplan con normas de alta calidad, preservando la diversidad de programas con que cuenta actualmente el sistema.
- Proporcionar al personal de planteles preescolares la capacitación necesaria para mejorar su efectividad.
- Medir los resultados, para que los padres y los formuladores de políticas tengan la información que necesiten para tomar decisiones fundamentadas.
- Ofrecer incentivos para promover el mejoramiento constante de la calidad de los programas.
- Expandir el jardín infantil a jornada completa para los estudiantes más desaventajados.
- Asegurar que todos los estudiantes tengan la madurez suficiente para ingresar al jardín infantil.



Conclusión

Los cambios que proponemos no ocurrirán de la noche a la mañana. Llevó años para que el enrevesado y disfuncional sistema de California evolucionara hasta su estado actual. Para desmantelarlo requeriremos un proceso en etapas diseñadas cuidadosamente.

El cambio es difícil. Los cambios que proponemos desafían la comodidad de dejar las cosas como están. Lo entendemos. Pero confiamos en que nuestras recomendaciones despertarán el sentido común y generarán un amplio apoyo del público que, a su vez, infundirá a los formuladores de políticas el valor de hacer lo que se debe si California realmente quiere Primero los Estudiantes.

La verdadera eficiencia surge cuando los profesionales pueden centrar su atención en incrementar el progreso de los estudiantes, en lugar de tratar de encontrar la manera de funcionar en un sistema que impide constantemente que cumplan con su cometido.

Los cambios que proponemos no vienen sin consecuencias económicas. Nuestro enfoque ha sido identificar las reformas que se necesitan realizar para cumplir con las necesidades de los estudiantes y sólo entonces determinar los costos vinculados a nuestras recomendaciones. Estamos convencidos de que los cambios que sugerimos crearán una mayor eficiencia en el uso de los recursos. Cambiar la fecha de ingreso al jardín infantil al 1º de septiembre, por ejemplo, ahorrará al sistema un promedio de \$700 millones anuales por 13 años. Pero, para dejar las cosas claras, las verdaderas “eficiencias” que anticipamos no son fáciles de cuantificar; son las eficiencias que surgen cuando los profesionales pueden centrar su atención en incrementar

el progreso de los estudiantes en lugar de tratar de encontrar la manera de funcionar en un sistema que impide constantemente que cumplan con su cometido.

Además, creemos que los cambios que recomendamos devolverán al sistema más tiempo y dinero ya que se podrán emplear de maneras más productivas para mejorar el progreso de los estudiantes. Por ejemplo, eliminar los informes de cumplimiento del financiamiento categórico devolverá a los administradores tiempo que podrán emplear trabajando con los maestros y los estudiantes y generará ahorros, porque los distritos y el estado requerirán menos funcionarios y asesores de cumplimiento para descifrar y administrar el sistema. Entender la magnitud de esos ahorros llevará tiempo.

En lo referente a los costos, somos igualmente cautelosos. Muchos de los cambios que recomendamos se harán en etapas a lo largo del tiempo; el costo de algunos estará determinado por su alcance y el de otros, especialmente el de un sistema de datos de la magnitud y la calidad que sugerimos, necesitará ser calculado por expertos. Habiendo dicho esto, tenemos claro que los recursos existentes no serán suficientes para financiar el sistema que proponemos. Nuestra propuesta de crear financiamiento diferencial para los estudiantes en la pobreza y los que son aprendices del idioma inglés, cuando esté plenamente en práctica, costará unos \$5 mil millones adicionales. El fondo que proponemos para financiar la expansión del programa preescolar costará unos \$1.1 mil millones.

Tenemos la oportunidad, en los años venideros, de pagar el enganche para el sistema que proponemos. Basándonos en las proyecciones económicas más recientemente disponibles (revisión de mayo de 2007), el presupuesto del estado para la educación aumentará más allá de los costos mínimos en \$6 a \$7 mil millones a lo largo de los próximos seis años conforme a la Propuesta 98. Debido a que ese dinero será accesible en un momento en que se proyecta que la inscripción será relativamente estable, California tiene la extraordinaria oportunidad de emplear ese dinero para poner estas recomendaciones en práctica y, por ende, ayudar a producir el tipo de progreso que merecen nuestros estudiantes, siempre que, por supuesto, las nuevas inversiones no se usen simplemente para perpetuar y expandir un sistema fallido.

Preveemos un sistema de educación pública que eduque bien a todos los estudiantes y que esté comprometido a un ciclo de mejora constante. Al concentrarse en el aprendizaje de los estudiantes en todas sus acciones, nuestro nuevo sistema creará un vínculo poderoso entre maestros y administradores bien preparados y eficaces, un proceso de financiamiento que adjudique recursos equitativamente y recompense los resultados, y un marco de referencia de gobernanza y rendición de cuentas que permita que los que estén más cerca

de los estudiantes tomen decisiones clave, pero que intervenga cuando sea necesario para asegurar que ningún estudiante deje de ser atendido. Un sistema de esa índole adoptará el uso de datos e información para impulsar los cambios que hagan falta, para mantener a los padres y al público informados y para responsabilizarse a sí mismo por avanzar permanentemente, año tras año.

Tenemos plena confianza de que el Estado de California está listo para implementar cambios de esta magnitud. Año tras año, el público nos dice que la educación es una de sus prioridades más absolutas. El pueblo de este estado entiende que una buena educación es el portal hacia una vida buena y comunidades prósperas y vibrantes. Contamos con un gobernador que ha demostrado un liderazgo firme en temas que abarcan desde la investigación de células madre hasta el recalentamiento global. Tenemos una legislatura que ha demostrado estar ansiosa por mejorar nuestras escuelas. Tenemos algunas de las normas más firmes del país, los educadores más dedicados y los estudiantes más talentosos. Con el público y nuestros dirigentes dedicados a crear un nuevo sistema en el que nuestras escuelas mejoren continuamente a lo largo del tiempo para alcanzar las normas elevadas que fijamos para todos nuestros niños no podremos fracasar, ni debemos hacerlo.

Combinando el sentido común y el valor, trabajemos juntos para construir sobre cimientos fuertes, no para inventar excusas, y para hacer lo que sea necesario para que otra vez volvamos a ser el líder del país en la creación de oportunidades para nuestros niños y esperanzas para nuestro futuro.



Comité del gobernador para una educación sobresaliente

1121 L Street, Suite 600

Sacramento CA 95814

916.445.3921

www.EveryChildPrepared.org