

# Características que Comparte un Grupo de Escuelas Exitosas en Puerto Rico

Estudiantes, Maestros, Directores y Personal Escolar Hablan de sus Escuelas

## RESUMEN EJECUTIVO

Preparado por la  
Dra. Ana Helvia Quintero

En colaboración con  
Amigos de la Educación Pública

**ENERO 2011**



FUNDACIÓN  
**FLAMBOYÁN**

### **Fundación Flamboyán**

La Fundación Flamboyán es una fundación privada de familia dirigida a mejorar la calidad del aprendizaje de los estudiantes de las escuelas públicas de Kinder a grado 12 en Washington



D.C. y Puerto Rico. La visión de Flamboyán consiste en promover que individuos y organizaciones trabajen desde diversos sectores para fortalecer las comunidades y superar los

retos que impiden el progreso de nuestra sociedad. El propósito de Fundación Flamboyán es invertir en recursos para generar esfuerzos colaborativos que fomenten el talento y las ideas dirigidas a mejorar la calidad y la equidad en las escuelas públicas.

### **Amigos de la Educación Pública**

Amigos de la Educación Pública (Amigos) se dedica a producir y diseminar información acerca de la educación pública en Puerto Rico. Amigos comenzó en el 2007 y lo comprende un grupo de ciudadanos que cree en lograr una transformación social, a medida que aumente la calidad y visibilidad de la información sobre la condición de la educación pública.

## **Reconocimiento**

La Dra. Ana Helvia Quintero, investigadora principal, desea agradecer a los miembros del equipo investigador, Bernadette Delgado, Rafael L. Irizarry Odlum, Ileana Quintero e Iris Rivera por su colaboración; la experiencia de visitar estas escuelas fue sumamente gratificante. Los investigadores también desean agradecer a Amigos por su interés, retroalimentación y discusiones productivas a lo largo del proceso de investigación. Finalmente, agradecemos a todas las escuelas que participaron en esta investigación.

**Fotos por Norma Curet Ayala, Departamento de Educación.**

# Contenido

Perfil de las 8 escuelas	4
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>7</b>
<b>HALLAZGOS</b>	<b>8</b>
Características que comparten escuelas exitosas	
<b>DISCUSIÓN</b>	<b>9</b>
<b>Compromiso de la facultad y del personal escolar</b>	<b>9</b>
Asistencia	
Desarrollo profesional	
Colaboración entre colegas	
Más allá de la labor profesional	
Alternativas a situaciones difíciles	
<b>Expectativas altas para los estudiantes</b>	<b>14</b>
Uso y manejo de datos en función del aprendizaje	
Maestros creativos, currículo dinámico	
Actividades extracurriculares	
Ambientes escolares que promueven la disciplina y sana convivencia	
<b>Liderato escolar</b>	<b>19</b>
Motivan a sus maestros	
Fomentan el trabajo en equipo	
Velan por la enseñanza	
<b>CONCLUSIÓN</b>	<b>24</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>26</b>



## PERFIL DE LAS 8 ESCUELAS SELECCIONADAS

A continuación una breve descripción de las escuelas públicas seleccionadas para este estudio. Para mantener su anonimato, se le identifican por área geográfica y nivel escolar.

### Escuela Superior Semi-urbana, Región de Mayagüez

Ubicada en un pueblo del oeste, esta escuela superior se caracteriza por tener una visión clara, enfocada y compartida del desarrollo académico y personal de los estudiantes. En la escuela, que atiende a 704 estudiantes, se promueve la colaboración con las familias y la comunidad y es evidenciado por el apoyo de los padres, comercios, bancos y cooperativas de la ciudad. De acuerdo a los padres, maestros, estudiantes y personal de apoyo de la escuela, los resultados académicos alcanzados por los estudiantes son producto del esfuerzo colaborativo que permea en esta escuela superior. Los estudiantes se sienten seguros en un ambiente que les provee oportunidades para prepararse para la universidad y el mundo del trabajo.

### Escuela Superior Semi-urbana, Región de San Germán

Esta escuela está localizada en una ciudad costera del oeste de la isla y ha logrado involucrarse en la comunidad con éxito en iniciativas ambientales. El personal que sirve a los 475 estudiantes allí matriculados, se enfoca en dos metas centrales que son el aprovechamiento académico y la retención de sus estudiantes. Para lograr esto cuentan con equipos de trabajo que delinean planes y estrategias para atender a cada uno de sus estudiantes. La ejecución en las pruebas de aprovechamiento en el área de matemáticas ha sido un reto para la escuela en los últimos años y la facultad y los administradores, conscientes de estas dificultades, continúan buscando oportunidades de mejoramiento en esta área.

### Escuela Superior Urbana, Región de Arecibo

Ubicada en un municipio de la costa noroeste, esta escuela superior urbana atiende una matrícula de 550 estudiantes. Los maestros buscan asociar la enseñanza con los intereses y las capacidades de los estudiantes para promover su máximo aprovechamiento académico. Desarrollan estrategias de enseñanza innovadoras, integran la tecnología y las bellas artes al currículo y utilizan métodos variados de evaluación. También desarrollan una variedad de actividades extracurriculares que enriquecen el currículo. El personal trabaja en equipo y eso apoya el ambiente de aprendizaje.

### Escuela Intermedia Semi-urbana, Región de Arecibo

Esta escuela intermedia ubicada en un municipio del norte atiende a 415 estudiantes en un ambiente de orden y disciplina. La escuela cuenta con una nueva estructura física, que está muy bien cuidada y limpia. Esta escuela se distingue porque tanto el director como su personal entienden que sus estudiantes tienen el potencial y las condiciones para lograr un buen desempeño académico. Los maestros muestran interés y esfuerzo por el desarrollo académico de los estudiantes, ofrecen cursos retantes y una enseñanza activa y todo el personal siente un gran orgullo por la escuela. Esta escuela se caracteriza además porque una vez comenzada las clases, no se ve un solo estudiante fuera de los salones, ya que su director ha desarrollado un sistema de maestros sustitutos de forma tal que si se ausenta un maestro, los estudiantes son atendidos.

**Escuela Intermedia Urbana II, Región de Ponce**

Localizada en el sur de la isla y con una matrícula de 259 estudiantes, esta escuela intermedia está ubicada en una urbanización de clase media, aunque sus estudiantes no provienen de esta comunidad. A pesar de las limitaciones estructurales de su planta física, la misma se mantiene bien cuidada. El director demuestra ser un líder efectivo que promueve la participación activa de su facultad y se esmera en buscar estrategias innovadoras para promover el aprovechamiento académico de sus estudiantes. Los maestros preparan un portafolio con las destrezas que deben dominar los estudiantes en cada asignatura y les sirve como guía para preparar bien a sus estudiantes. Se reúnen como equipo y concretan las destrezas a las que darán énfasis durante el curso escolar.

**Escuela Intermedia Rural, Región de San Germán**

Localizada en una región montañosa del oeste de la isla, esta escuela atiende una población de 227 estudiantes de áreas rurales, y se caracteriza por tener un ambiente seguro y de apoyo a sus estudiantes. Aún cuando los ofrecimientos académicos para los estudiantes son limitados y se necesita mejorar la planta física, los estudiantes de esta escuela ejecutan satisfactoriamente en las pruebas de desempeño académico. Según los maestros, los estudiantes y el personal de apoyo, los acercamientos a la comunidad, las agencias y universidades en el área permiten proveer a los estudiantes oportunidades para suplir el currículo del Departamento de Educación. Entre sus mayores logros, esta escuela obtuvo su acreditación sin contar con un director en propiedad, lo que demuestra el compromiso de la facultad, los estudiantes y el personal escolar.

**Escuela Intermedia Rural, Región de San Juan**

Ubicada en la montaña sólo a quince minutos del área urbana, esta escuela intermedia está situada en un barrio rural dentro de una comunidad donde muchas de las personas están relacionadas familiarmente. La planta física es relativamente pequeña y se mantiene bien cuidada ya que un grupo comunitario se ocupa de mantener el jardín y pintarla. Con una población de 267 estudiantes, esta escuela intermedia cuenta un personal escolar comprometido que se distingue por el trabajo en equipo que realiza en favor del aprovechamiento académico de sus estudiantes y por el apoyo que brindan a su desarrollo personal. El personal conoce bien a los estudiantes y está muy pendiente a ellos. Esto tiene como resultado que el estudiante siente el espacio como familiar y la escuela adquiere pertinencia.

**Escuela Intermedia Urbana I, Región de Ponce**

Esta escuela intermedia ubicada en un centro urbano del sur de la isla, atiende a una matrícula de 428 estudiantes. La ubicación física de la escuela facilita el compartir de los miembros de la comunidad escolar. El personal de la escuela trabaja en equipo y tiene una visión clara, enfocada y compartida en apoyar el aprovechamiento académico de sus estudiantes. Los maestros preparan actividades para enriquecer el currículo.

Página dejada en blanco intencionalmente

# Introducción

Es poco lo que se conoce sobre las escuelas públicas de Puerto Rico que sobresalen en las Pruebas Puertorriqueñas de Aprovechamiento Académico (PPAA) y en otras pruebas estandarizadas. Motivados por este tema y ante la urgencia de explorar y presentar el lado funcional del sistema de educación de Puerto Rico, Amigos de la Educación Pública y Fundación Flamboyán se dieron a la tarea de comisionar esta investigación para conocer más sobre aquellas escuelas que sobresalen por el alto aprovechamiento académico de sus estudiantes.

**¿Qué atributos caracterizan a un grupo de escuelas de alto aprovechamiento académico?** es la pregunta que guió esta investigación, para la cual se seleccionaron ocho (8) escuelas intermedias y superiores tradicionales (no se incluyeron escuelas especializadas o vocacionales) que obtuvieron altas puntuaciones en las PPAA y en la prueba del *College Board*, en el caso de las superiores (Ver tabla 1). Reconocemos que el aprovechamiento académico de un estudiante va más allá de los resultados que refleje una prueba. Sin embargo, los datos que proveen estas pruebas estandarizadas nos proporcionan un factor de confiabilidad único para propósitos de esta investigación y equitativo al momento de seleccionar la muestra de escuelas.

Las ocho escuelas que se discuten en este estudio se seleccionaron porque demostraron un aprovechamiento académico más alto de lo común dentro de su estrato socioeconómico y, al explorarlas durante el trabajo de campo, los investigadores encontraron una serie de características positivas que compartían entre sí. Se estudiaron otras 10 escuelas, pero las mismas no alcanzaron estos criterios de selección y no se incluyen en este informe. El estudio se llevó a cabo durante el año escolar 2007–2008.

**¿Por qué enfocarnos en escuelas intermedias y superiores?** Esta investigación se enfoca en estudiar escuelas intermedias y superiores, ya que es en estos niveles en los que se intensifican los mayores problemas que tiene nuestro sistema de educación pública. En el nivel intermedio y superior es donde la mayoría de los estudiantes abandonan sus estudios. Al analizar los resultados de las pruebas de aprovechamiento que se ofrecen en el país vemos que el aprovechamiento de los estudiantes va decayendo a medida que aumenta el nivel escolar.

**Tabla 1. Las ocho escuelas seleccionadas**

Escuela nivel/zona	Región educativa	Matrícula	Nivel socio-económico* % de estudiantes de familias bajo el nivel de pobreza	Resultados del College Board**	Resultados de las PPAA***
1. Escuela Superior Semi-urbana	Mayagüez	704	46%	498	
2. Escuela Superior Semi-urbana	San Germán	475	67%	483	
3. Escuela Superior Urbana	Arecibo	550	87%	413	
4. Escuela Intermedia Urbana II	Ponce	259	69%		23%
5. Escuela Intermedia Semi-urbana	Arecibo	415	71%		29%
6. Escuela Intermedia Rural	San Germán	227	77%		48%
7. Escuela Intermedia Urbana I	Ponce	428	84%		21%
8. Escuela Intermedia Rural	San Juan	267	95%		23%

Leyenda:

\* Nivel socioeconómico: ■ más alto ■ medio ■ más bajo.

\*\* Resultados de "College Board": Indica el promedio del promedio de la escuela en los años 2005, 2006 y 2007 en las áreas de aptitud matemática y verbal del "College Board."

\*\*\* Resultados de las PPAA: Indica el promedio del promedio de los estudiantes en nivel "avanzado" en las pruebas de español y matemáticas en los años 2006 y 2007.

## Características que comparten las Escuelas de alto aprovechamiento

**La discusión de los hallazgos** se enfoca en tres características que prevalecen en las escuelas seleccionadas para este estudio y que definimos de la siguiente forma:

### 1 COMPROMISO DE LA FACULTAD Y DEL PERSONAL ESCOLAR

**Esta característica fue la más notable** y frecuente entre las escuelas de alto aprovechamiento. El calificativo de compromiso recoge una serie de cualidades del docente y del personal escolar relacionadas con (a) la manera con que asumen su deber y el apoyo que se brindan entre sí, como colegas, (b) la responsabilidad que asumen más allá de lo académico, con el desarrollo personal y el bienestar socio-emocional de los estudiantes, y (c) la dedicación a buscar alternativas ante situaciones difíciles que enfrentan en el diario vivir de su escuela.

### 2 EXPECTATIVAS ALTAS PARA LOS ESTUDIANTES

**Se reflejan independientemente del estrato** socioeconómico del estudiante. Aún cuando los jóvenes provienen de situaciones adversas, la comunidad escolar entiende que sus estudiantes tienen el potencial de lograr un buen desempeño académico y tienen la disposición de apoyarlos para lograr esa meta. Cuando existen expectativas altas se fomenta: (a) el uso y manejo de los datos de los estudiantes en función del aprendizaje de los estudiantes, (b) la enseñanza interactiva, un currículo atractivo e innovador y una variedad de actividades extracurriculares, y (c) un ambiente que promueve la sana convivencia y el aprendizaje.

### 3 LIDERATO ESCOLAR

**La mayoría de los directores escolares en estas escuelas** imparten confianza al personal, y le ofrecen libertad para desarrollarse profesionalmente. Les brindan oportunidades para ser creativos y para actuar como líderes dentro de la escuela. Los directores entienden el valor del trabajo en equipo y lo fomentan entre su personal; se afanan en allegar recursos adicionales a las escuelas, están pendientes del aprendizaje de sus estudiantes, se involucran en detalles del cuidado del plantel, y velan las relaciones con la comunidad. Quién y cómo se asume el liderato varía dependiendo de la situación de cada escuela. Se observaron dos escuelas que aunque no tenían un director en propiedad, sí contaban con el liderato de otros, como un trabajador social y un bibliotecario.

# Discusión

## COMPROMISO DE LA FACULTAD Y DEL PERSONAL ESCOLAR

El compromiso de la facultad y del personal escolar se manifiesta en su capacidad para lograr el desempeño exitoso de sus respectivas escuelas tanto a nivel profesional como personal. Junto al personal de apoyo de las escuelas, los maestros demuestran una capacidad de trabajar en colaboración creando relaciones de respeto y apoyo, dirigidas tanto a su propio crecimiento profesional como a lograr lo mejor para sus estudiantes. Entre el personal de la escuela, se destaca un sentido de confianza y de que, juntos, pueden superar las barreras que se les presentan en el diario vivir escolar. Los estudiantes, por su parte, expresan su aprecio por aquellos maestros que se preocupan en acercarse a ellos y conocerlos como individuos.

# 1

- Asistencia
- Desarrollo profesional
- Colaboración entre colegas
- Más allá de la labor profesional
- Alternativas a situaciones difíciles

### Asistencia

En las ocho escuelas seleccionadas, la asistencia de los maestros es casi perfecta. En el caso de tener que ausentarse, los maestros tienden a notificarlo con tiempo para que se puedan hacer los arreglos internos y los estudiantes no se vean perjudicados. Uno de los directores desarrolló un sistema de maestros sustitutos que reemplazan a los maestros cuando faltan; los maestros dejan listo el plan de la clase y el maestro sustituto lo sigue. En algunos casos, los altos índices de asistencia del personal docente y de sus estudiantes hacen que estas escuelas se distingan a nivel de distrito y de la región educativa a la que pertenecen. A menudo estos reconocimientos van forjando un buen prestigio y reputación para la escuela.

## Desarrollo profesional

Los maestros y el personal de apoyo se caracterizan por el deseo de buscar los recursos y las oportunidades que les ayuden en su práctica. En el caso de los maestros, este compromiso denota un interés por renovar o perfeccionar su práctica docente, dominar el contenido de su materia y adquirir nuevas estrategias de enseñanza. Una maestra de la escuela superior semi-urbana, región de Mayagüez, nos dice: “Esta escuela es un reto por su prestigio, esto me motiva, me hace buscar mi desarrollo profesional.” La consejera de la escuela, por su parte, comenta: “La escuela le pone un reto al consejero. Hay que mantenerse leyendo, al día sobre las ofertas de empleos, oportunidades en la universidad, preparar a los que contemplan irse a los EE. UU. Hay que mantenerse al día.” La dedicación de los adultos no pasa desapercibida por los estudiantes de esta escuela, quienes comentan: “Los maestros están bien preparados para dar las clases, se mantienen al día.”

En varios casos, los directores escolares juegan un papel muy importante en brindar apoyo y motivación, estimulando a los maestros a continuar su desarrollo profesional o estudios graduados. En palabras de una maestra de la escuela intermedia, región de Arecibo: “Aquí casi todos los maestros se han mantenido estudiando, él [el director] nos apoya. ‘Váyanse a estudiar, váyanse a hacer la maestría’...él estuvo como dos años peleando, hasta que logró que casi toda la facultad tenga o esté estudiando la maestría.” Sin embargo, cabe mencionar que una observación que surgió en casi todas las escuelas, tanto de parte de los maestros como del director, es la falta de supervisión sobre el contenido académico que se está enseñando en los salones de clases. Ambos grupos reclaman la falta de apoyo de expertos en las materias, e indican que necesitan de profesionales con peritaje específico en ciertas áreas que guíen y ayuden a los maestros en la enseñanza.

Esta escuela es un reto por su prestigio, esto me motiva, me hace buscar mi desarrollo profesional.

—Maestra de escuela superior, región de Mayagüez

Los maestros están bien preparados para dar las clases, se mantienen al día.

—Estudiantes de escuela superior, región de Mayagüez

La escuela le pone un reto al consejero. Hay que mantenerse leyendo, al día sobre las ofertas de empleos, oportunidades en la universidad, preparar a los que contemplan irse a los EE. UU. Hay que mantenerse al día.

—Consejera de escuela superior, región de Mayagüez

Aquí casi todos los maestros se han mantenido estudiando, él [el director] nos apoya. ‘Váyanse a estudiar, váyanse a hacer la maestría’...él estuvo como dos años peleando, hasta que logró que casi toda la facultad tenga o esté estudiando la maestría.

—Maestra de escuela intermedia, región de Arecibo

## Colaboración entre colegas: por el bien de los estudiantes

En estas escuelas se observan fuertes redes de apoyo entre los maestros y también entre los maestros y otro personal escolar. “Aquí hay un buen ambiente, la facultad en términos generales es competente, se comunican, se trabaja en equipo, hay deseo de ayudar,” comenta una maestra de la escuela superior, región de San Germán. En esta escuela los maestros de historia y ciencias trabajan en conjunto para desarrollar actividades de campo y para reforzar destrezas en ambas áreas académicas.

En la escuela intermedia II, región de Ponce, los maestros preparan un portafolio con las destrezas que deben dominar los estudiantes en cada asignatura. El portafolio les sirve de guía para preparar bien a sus estudiantes. Una maestra de esa escuela dijo: “A mí me gusta mucho esta escuela porque los maestros se unen pensando en los estudiantes. Además de aprender, disfrutan.” Muchos de los maestros recalcan la importancia de trabajar unidos por el bien de los estudiantes. En la escuela intermedia, región de San Germán, un maestro recalca: “Aquí la facultad es pequeña, se conocen de mucho tiempo, somos una gran familia. Trabajamos para el bien común de los estudiantes.” En la escuela intermedia, región de Arecibo, una maestra, ante la dificultad de los estudiantes con las novelas largas, busca colaboración de la bibliotecaria: “Yo hice un acercamiento con la bibliotecaria para darles un proyecto a los estudiantes de novelas cortas. Entonces fui donde ella y escogí unas novelas cortas que ellos podían leer y ella me las guardó en reserva.”

Esta capacidad de comunicarse es imprescindible para poder discutir y atender los pormenores del desarrollo académico de cada estudiante, particularmente de aquéllos que necesitan herramientas adicionales para salir adelante. En la escuela intermedia, región de San Juan, las maestras de educación especial ayudan a estudiantes que no están bajo su responsabilidad. Una maestra de esa escuela dijo: “Yo tengo estudiantes de corriente regular que no saben sumar ni restar en noveno grado y las maestras de educación especial, aunque no sean estudiantes de ellas, han estado dispuestas a sentarse con ellos.” En esta misma escuela, el trabajador social, el consejero y los maestros coordinan sus esfuerzos para estar pendientes de cada estudiante. La trabajadora social indica que la retención en la escuela es excelente. Al preguntarle a qué se debe, dice: “Al trabajo de mi equipo. A que cuando un niño tiene dificultad, nosotros seguimos agotando alternativas. Cuando el maestro identifica un problema, me lo refiere. Hago un contacto con el papá, investigo cómo fue desde el primer grado hasta hoy.”

Además de trabajar en equipo para atender el aprendizaje de los estudiantes, estas escuelas también se distinguen por la integración y participación de la comunidad a las actividades escolares. En la escuela intermedia II, región de Ponce, una maestra nos dice: “En esta escuela se hacen comités y todo el mundo pertenece a uno de los comités. Todo el mundo participa, el conserje, los de comedores y los mismos estudiantes se integran también.”

---

Aquí la facultad es pequeña, se conocen de mucho tiempo, somos una gran familia. Trabajamos para el bien común de los estudiantes.

—Maestro de escuela intermedia, región de San Germán

Yo tengo estudiantes de corriente regular que no saben sumar ni restar en noveno grado y las maestras de educación especial, aunque no sean estudiantes de ellas, han estado dispuestas a sentarse con ellos.

—Maestra de escuela intermedia, región de San Juan

## Más allá de la labor profesional

El prestar atención al factor humano del estudiante es sin duda una de las cualidades que definen el compromiso de los maestros y que más valoran los estudiantes. Estudiantes de la escuela intermedia, región de San Germán, destacaron que sus maestros "...hacen que nos sintamos bien. Tenemos confianza en ellos, podemos trabajar nuestros problemas con ellos, son como amigos. Podemos confiar en nuestros maestros, la gran mayoría nos ayudan con asuntos personales."

Las escuelas de alto aprovechamiento académico fomentan un clima en que el estudiante se siente que puede discutir con sus maestros y el personal de apoyo los retos y las situaciones socio-emocionales que enfrenta. Los adultos están pendientes y se sienten responsables por el bienestar de cada estudiante. Un estudiante de la escuela superior, región de Mayagüez, lo describe de la siguiente manera: "La relación que hay con los maestros y con todo el personal

de la escuela va más allá del profesionalismo, nos tratan con amistad, nos escuchan, nos dan consejos, nos orientan, no es simplemente algo así como enseñar y ya!"

Por otro lado, también escuchamos inquietud por parte de maestros que no cuentan con una organización escolar que facilite las reuniones y el trabajo en equipo. En la escuela intermedia, región de Arecibo, una maestra, refiriéndose al período de reunión, dijo: "Estamos necesitando... si nos reunimos en equipo, yo puedo abogar por un estudiante." En esta misma escuela, un grupo de estudiantes participantes del grupo focal, refiriéndose a una de sus maestras, recalcó: "Ella lo está haciendo ahora por su propia iniciativa... Ella sacrificó su hora de almuerzo, más un periodo de desarrollo." Estas expresiones demuestran que los estudiantes reconocen y aprecian cuando los maestros van más allá de sus labores oficiales para apoyarlos.

---

Hacen que nos sintamos bien. Tenemos confianza en ellos, podemos trabajar nuestros problemas con ellos, son como amigos. Podemos confiar en nuestros maestros, la gran mayoría nos ayudan con asuntos personales.

—Estudiantes de escuela intermedia, región de San Germán

Ella lo está haciendo ahora por su propia iniciativa... Ella sacrificó su hora de almuerzo, más un periodo de desarrollo.

—Estudiante de escuela superior, región de Mayagüez

La relación que hay con los maestros y con todo el personal de la escuela va más allá del profesionalismo, nos tratan con amistad, nos escuchan, nos dan consejos, nos orientan, no es simplemente algo así como enseñar y ya!

—Estudiante de escuela superior, región de Mayagüez

---

## Alternativas a situaciones difíciles: La milla extra

El compromiso en estas escuelas se pone a prueba cuando se presentan situaciones difíciles y es ahí que en lugar de lamentarse y culpar a otros, el personal busca soluciones. En palabras de un maestro de la escuela intermedia II, región de Ponce, “en lugar de quejarnos, buscamos alternativas.” Otra maestra destaca cómo en su escuela el personal escolar trabaja para hacer bien su trabajo “por encima de las limitaciones.” A diferencia de otras escuelas en donde se observa desmotivación, quejas e inacción por parte del personal, en éstas vemos un alto nivel de motivación, un personal proactivo con deseos de superar los obstáculos que enfrentan. La directora de la escuela superior, región de Mayagüez afirma: “La facultad da la milla adicional, existe compromiso, se sienten bien con el éxito de los estudiantes.”

El plantel de la escuela intermedia II, región de Ponce, es una estructura pequeña donde no caben los estudiantes. Los maestros no se cruzaron de

brazos ante esta situación. En vez, decidieron dividir los salones regulares en dos pequeños. En cada salón un maestro enseña a 20 estudiantes. Por su tamaño, la participación y el movimiento se hacen difíciles para ofrecer una clase en forma satisfactoria. Pero, a pesar de las limitaciones estructurales, se percibe un ambiente agradable y un plantel bien cuidado. Una maestra resume: “Siempre hay su problemita pero se busca resolver.”

La escuela intermedia, región de San Germán, no tiene un director escolar asignado. Pero esto no quiere decir que carece de liderazgo ya que el consejero funge como director. Junto a él, los maestros y el personal de apoyo se aseguran de que la escuela funcione sin las dificultades que pueda causar no tener un director. El liderazgo que ejerce el consejero es uno compartido, que le permite al personal docente y de apoyo la participación activa en las decisiones y actividades de la escuela.

---

En lugar de quejarnos,  
buscamos alternativas.

—Maestro de escuela intermedia,  
región de Ponce

Siempre hay su  
problemita pero se  
busca resolver.

—Maestra de escuela intermedia II, región  
de Ponce

La facultad da la milla adicional, existe  
compromiso, se sienten bien con el éxito de los  
estudiantes.

—Directora de escuela superior, región de Mayagüez

## EXPECTATIVAS ALTAS PARA LOS ESTUDIANTES

Los maestros, el personal de apoyo y los directores de las escuelas que tienen altas expectativas para sus estudiantes se esfuerzan en implantar un currículo y una enseñanza que rete al estudiante a dar lo mejor de sí mismo. Ponen en práctica una serie de estrategias dinámicas y de interés para los jóvenes, como la integración de la tecnología, el trabajo de campo, el uso de la biblioteca, y las actividades extracurriculares, para incrementar y diversificar las oportunidades de aprendizaje y asegurar que los estudiantes aprendan. Se evalúan todos estos esfuerzos para mejorar las prácticas que no están teniendo buenos resultados y así diseñar estrategias de enseñanza innovadoras que estimulen a los estudiantes a participar activamente en su aprendizaje. Se espera que los estudiantes salgan adelante, independientemente de las condiciones socioeconómicas y familiares de las que provienen.

# 2

- Uso y manejo de datos en función del aprendizaje
- Maestros creativos, currículo dinámico
- Actividades extracurriculares
- Ambientes escolares que promueven la disciplina y sana convivencia

### Uso y manejo de datos en función del aprendizaje

Una de las maneras en que el personal de las escuelas estudiadas presta atención al desempeño de sus estudiantes es mediante el diseño de planes orientados a que sus estudiantes puedan lograr sus metas académicas y personales. Se promueve la utilización de datos estadísticos que genera la escuela de manera sistemática. Nos referimos, por ejemplo, a datos sobre la asistencia y las tardanzas de los estudiantes, las evaluaciones periódicas y la entrega de notas, así como el manejo de los resultados de las pruebas que administra el Departamento de Educación, como las PPAA. El uso de estos datos para seguir de cerca el desarrollo de los estudiantes y detectar áreas problemáticas es una de las prácticas comunes que identificamos y fue palpable en las escuelas estudiadas como forma de anticipar posibles problemas de conducta, retención de estudiantes y resultados en las PPAA.

En la escuela intermedia, región de San Juan, los maestros están atentos a las ausencias de los

estudiantes. Tan pronto notan que un estudiante se está ausentando, llaman a los padres. Si la situación no mejora, se lleva el caso al comité de disciplina o al trabajador social, quien busca estrategias para trabajar con la situación.

Algunas escuelas estudian los resultados de las PPAA y buscan patrones y tendencias. “Se conocen las metas y los estándares, pero ajustamos. Las puntuaciones de las pruebas reflejan el conocimiento de las metas y los estándares,” afirma una maestra de la escuela intermedia, región de Arecibo. En el caso de que los estudiantes estén saliendo bien en todas las áreas, exceptuando una, comienzan a estudiar qué está ocurriendo en las áreas más débiles. La práctica de analizar los resultados de las pruebas para afinar y enfocar la enseñanza demuestra que el personal y el director esperan el máximo de sus estudiantes y asumen responsabilidad para que ellos logren el éxito. Mantienen sus expectativas altas, no bajan sus estándares.

Algunos directores y maestros explicaron cómo usan las pruebas no sólo para medir a los estudiantes, sino también como un instrumento de información para los maestros en cuanto a su práctica. “Mi sistema de enseñanza es efectivo, hemos notado una mejoría significativa en las pruebas. Sobre todo en el área de matemáticas” comparte una maestra de la escuela intermedia, región de San Juan. El director de la escuela intermedia, región de Arecibo, utiliza los resultados de las pruebas para detectar áreas donde debe mejorar la enseñanza: “El área de español es más difícil, no sé por qué. En inglés los muchachos producen más. Tengo una facultad de inglés que es muy buena específicamente en el grado siete y ocho. La diferencia se nota en las Pruebas Puertorriqueñas. Los maestros en esas áreas, en matemáticas e inglés, tienen mejores métodos de enseñanza.”

En la escuela superior, región de Mayagüez, tanto los maestros como los estudiantes hablan de la importancia de esmerarse en las pruebas y recalcan que son importantes para el futuro del estudiante. Los maestros se esfuerzan por preparar a los estudiantes para las pruebas. Una maestra comentó: “Existen expectativas altas, hay conciencia de tener buen promedio, conciencia de la importancia de las pruebas.” Otra maestra de la misma escuela dijo: “El ambiente es propicio para las pruebas, se motiva la asistencia, hay un compromiso con el currículo, con las pruebas. Se comunica la importancia y se les da seguimiento a las pruebas. Todos se reúnen para trabajar con los prontuarios alineados a los estándares para proveerlos a los estudiantes. Los estudiantes y padres firman los prontuarios. Hay apoyo de los padres. Los maestros utilizan diversas técnicas de avalúo.”

Se conocen las metas  
y los estándares,  
pero ajustamos. Las  
puntuaciones de las  
pruebas reflejan el  
conocimiento de las  
metas y los estándares.

—Maestra de escuela intermedia,  
región de Arecibo

El área de español es más difícil, no  
sé por qué. En inglés los muchachos  
producen más. Tengo una facultad  
de inglés que es muy buena  
específicamente en el grado siete  
y ocho. La diferencia se nota en las  
Pruebas Puertorriqueñas. Los maestros  
en esas áreas, en matemáticas e inglés,  
tienen mejores métodos de enseñanza.

—Director de escuela intermedia, región de Arecibo

Mi sistema de  
enseñanza es efectivo,  
hemos notado una  
mejoría significativa  
en las pruebas. Sobre  
todo en el área de  
matemáticas.

—Maestra de escuela intermedia,  
región de San Juan

Existen expectativas altas,  
hay conciencia de tener buen  
promedio, conciencia de la  
importancia de las pruebas.

—Maestra de escuela superior, región de Mayagüez

## Maestros creativos, currículo dinámico

En casi todas las escuelas los estilos de enseñanza y el desarrollo del currículo varían entre los maestros de la misma escuela. Sin embargo, cuando se analiza el balance entre maestros “creativos” y los que “hablan y copian”, en las escuelas de alto aprovechamiento académico la balanza se inclina hacia los maestros “creativos.” Los estudiantes en todas las escuelas, ya sean de alto o de bajo aprovechamiento, prefieren la enseñanza participativa, que parte de sus experiencias, que les contesta sus preguntas y que integra la tecnología. Las clases que los estudiantes identifican como “enseñanza dinámica” no son actividades aisladas, sino que en su mayoría responden al empeño de un grupo de maestros en desarrollar un currículo que parta de los estándares de sus grados, que incorpore los intereses de sus estudiantes y motive el aprendizaje.

En la escuela superior, región de Mayagüez, los maestros nos dijeron: “Los estudiantes son académicamente excelentes, talentosos” lo cual lleva a la facultad a elevar el nivel de las expectativas y a ofrecer mayores retos a los estudiantes: “Los estudiantes aprueban el nivel avanzado, hasta cálculo.” Los maestros asimismo destacaron que este

nivel de excelencia de los estudiantes lleva a que los estudiantes menos aventajados académicamente se esfuercen por mantener un nivel comparable de aprovechamiento: “La presión de grupo los lleva a superarse.” Este ambiente de excelencia lleva a que todos los estudiantes se superen. Un estudiante de la escuela intermedia, región de Arecibo, contrasta el tipo de enseñanza que recibe ahora: “Sí, dan cosas diferentes. No es lo mismo desde la elemental hasta acá, que es lo mismo y lo mismo en todos los grados; pero acá es diferente, acá los salones son más creativos.” Los estudiantes muestran mucho descontento con la forma de enseñar que consiste en “hablar y copiar en la pizarra.” En todas las escuelas los estudiantes hablaron negativamente de esta forma de enseñanza y hablaron positivamente de los maestros “creativos” que relacionan la enseñanza con sus propias vivencias.

Estudiantes de la escuela intermedia, región de San Germán, comparten su experiencia: “Nos gustan los maestros, las actividades en clase y la enseñanza dinámica. Algunos maestros se quedaron atrás, necesitan laboratorios de inglés y ciencias. Algunos maestros son como los anuncios engañosos, ofrecen y no dan.”

Los estudiantes son  
académicamente  
excelentes, talentosos.

Los estudiantes  
aprueban el nivel  
avanzado, hasta cálculo.

—Maestros de escuela superior,  
región de Mayagüez

La presión de grupo los  
lleva a superarse.

—Maestros de escuela superior,  
región de Mayagüez

Nos gustan los maestros,  
las actividades en clase y la  
enseñanza dinámica. Algunos  
maestros se quedaron atrás,  
necesitan laboratorios de inglés  
y ciencias. Algunos maestros son  
como los anuncios engañosos,  
ofrecen y no dan.

—Estudiantes de escuela intermedia, región de San Germán

## Actividades extracurriculares

Otro elemento que apoya la cultura de aprendizaje y que comparten casi todas las ocho escuelas es la riqueza de actividades extracurriculares que se ofrecen. Estudiantes de la escuela superior, región de Mayagüez, destacaron en un grupo focal que: "... no es simplemente clases. Nos involucran en talleres, clubes, en diferentes actividades que no es la monotonía de coger clase...El ambiente es bueno, tenemos muchos beneficios como organizaciones estudiantiles, actividades comunitarias, distintos proyectos, teatro, baile, escuela abierta. Proyecto GLOBE de ciencias. No nos limitan, podemos estar en lo que te guste: arte, banda, teatro, música, tutorías. Los estudiantes ayudan a otros. Tenemos gimnasio, club LOBA (Lucha contra la Obesidad, Bulimia, Anorexia), proyecto de reciclaje. Siempre hay algo nuevo, te motivan, hacemos servicio a la comunidad."

En la escuela intermedia II, región de Ponce, una maestra dijo: "En la escuela hay muchas actividades extracurriculares, a los estudiantes les fascina todo lo que tiene que ver con las bellas artes." En la escuela intermedia, región de San Juan, el bibliotecario, junto a los maestros, desarrolló un proyecto que utiliza la televisión como herramienta educativa. Han establecido un "circuito cerrado de televisión", en el cual los estudiantes realizan programas en televisión que ven todos en la escuela. El bibliotecario ha asumido el liderato del proyecto y coordina con toda la facultad, de modo que todos los salones están conectados con la biblioteca, desde donde se difunde. Así se proyectan clases, informes, se hacen documentales y obras. Las obras las hacen en fílmico. Se integra así la tecnología a las clases, al proceso de enseñanza-aprendizaje.

No es simplemente clases. Nos involucran en talleres, clubes, en diferentes actividades que no es la monotonía de coger clase...El ambiente es bueno, tenemos muchos beneficios como organizaciones estudiantiles, actividades comunitarias, distintos proyectos, teatro, baile, escuela abierta. Proyecto GLOBE de ciencias. No nos limitan, podemos estar en lo que te guste: arte, banda, teatro, música, tutorías. Los estudiantes ayudan a otros. Tenemos gimnasio, club LOBA (Lucha contra la Obesidad, Bulimia, Anorexia), proyecto de reciclaje. Siempre hay algo nuevo, te motivan, hacemos servicio a la comunidad.

—Estudiantes de escuela superior, región de Mayagüez

En la escuela hay muchas actividades extracurriculares, a los estudiantes les fascina todo lo que tiene que ver con las bellas artes.

—Maestra escuela intermedia II, región de Ponce

## Ambientes escolares que promueven la disciplina y sana convivencia

Uno de los elementos que surgió de manera consistente fue la necesidad de establecer firmeza en la aplicación justa de las reglas para mantener la disciplina, de modo que el estudiante sepa que no importa quién lleve a cabo un comportamiento indeseado va a recibir el mismo tipo de sanción. Un maestro relató: “Se descubren casi siempre quiénes son los que dañan las paredes y en un periodo de tres de la tarde en adelante ellos tienen que venir con sus papás a pintar.” En algunas de las escuelas observamos que en lugar de poner sanciones, imponen trabajo. Por ejemplo, la directora de la escuela superior semi-urbana, región de Mayagüez, por su parte dijo: “No me gusta suspender, asigno tarea comunitaria en la escuela para crear conciencia y fomentar compromiso.”

Estas escuelas demuestran una actitud compartida de atender de inmediato los problemas de conducta y de aplicar la norma establecida. Las acciones se corrigen con severidad y a la vez de forma constructiva. La importancia de la disciplina y la seguridad es compartida por los padres, el personal de la escuela y los estudiantes. “Nos sentimos

bien, protegidos, seguros porque no les permiten la entrada a personas extrañas, se preocupan [maestros y director] por nosotros,” enfatizó un estudiante de la escuela intermedia rural, región de San Germán. En efecto, muchos de los estudiantes identificaron este factor como una de las cosas que más les gustaba de la escuela. En la escuela intermedia semi-rural, región de Arecibo, tanto la secretaria de la escuela como los maestros indicaron que los padres quieren enviar a sus hijos a esa escuela, y una de las razones es por la disciplina que existe en la escuela: “Yo entiendo que en esta escuela hay una disciplina. Yo creo que por eso todo el mundo quiere venir para acá también porque existe una buena disciplina y un control y los estudiantes bregan.”

El fomentar y mantener un ambiente que promueve el respeto y la sana convivencia permite que el tiempo lectivo se dedique al aprendizaje, y envía un mensaje claro a los estudiantes de lo que se espera de ellos: el tiempo en la escuela es para aprender. Las expectativas son altas, tanto en lo que se espera que un estudiante logre académicamente como en su comportamiento social.

No me gusta suspender,  
asigno tarea comunitaria en la  
escuela para crear conciencia y  
fomentar compromiso.

—Directora de escuela superior semi-urbana,  
región de Mayagüez

Nos sentimos bien, protegidos,  
seguros porque no les permiten  
la entrada a personas extrañas, se  
preocupan [maestros y director]  
por nosotros.

—Estudiante escuela intermedia rural, región de  
San Germán

Yo entiendo que en esta escuela hay una  
disciplina. Yo creo que por eso todo el  
mundo quiere venir para acá también  
porque existe una buena disciplina y un  
control y los estudiantes bregan.

—Secretaria y maestros de escuela intermedia semi-rural,  
región de Arecibo

## LIDERATO ESCOLAR

Para comprender cómo se lleva a cabo el liderato y la manera en que se toman e implantan decisiones en una escuela, es necesario tomar en consideración el contexto y la historia de cada plantel escolar. Encontramos que en las ocho escuelas de alto aprovechamiento, al igual que con los estudiantes, se identifica y promueve el talento de cada miembro del personal. En este sentido, se promueve que se desarrolle un alto grado de liderato entre el personal de la escuela y un ambiente en el cual se comparta el proceso de toma de decisiones.

# 3

- Motivan a sus maestros
- Fomentan el trabajo en equipo
- Velan por la enseñanza

Ciertas cualidades tienden a ser comunes entre los líderes de estas escuelas:

- promueven una visión compartida entre la facultad que da unidad y dirección a la labor escolar;
- demuestran una capacidad administrativa para allegar los recursos para la enseñanza, las actividades escolares y el mantenimiento del plantel;
- logran que su facultad se comprometa con las iniciativas que genera la escuela;
- apoyan a los maestros en sus iniciativas y les proveen espacio para explorar con nuevos métodos y estrategias;

- imparten confianza y seguridad al personal y libertad para crear.

Una característica distintiva del grupo de escuelas estudiadas es que todas cuentan con un liderato sólido, aunque no siempre la responsabilidad de liderar recae en la figura del director escolar. Contamos en este estudio con escuelas sin director en donde el liderato lo asumen otros: un consejero escolar, un trabajador social, un bibliotecario. Sin embargo, un elemento unificador es que independiente de la situación gerencial particular de cada escuela, el aprovechamiento académico es primordial en la agenda de los que ejercen el liderato escolar.

### Motivan a sus maestros

Los directores escolares estimulan a la facultad a continuar sus estudios. De esta forma contribuyen también a crear una cultura profesional entre los

miembros de la facultad en la que se crean relaciones entre colegas con un matiz profesional. El director de la escuela intermedia, región de Arecibo nos dijo:

“Yo le pregunto al maestro...¿Te graduaste, hiciste maestría? ¿Qué método has usado nuevo para que los estudiantes mejoren sus destrezas?’ Porque en una maestría uno desarrolla algunas técnicas que hay que implantar en el sistema para el estudiante, un método nuevo. Eso es una de las fallas que tiene el sistema de Puerto Rico, nos preparamos en una maestría y entonces hacemos lo mismo.” La directora de la escuela superior, región de Arecibo, dijo: “Yo tengo más de quince maestros que están o preparándose para la maestría o tienen ya la maestría y la maestra que le dije que tiene el doctorado también.”

En la escuela intermedia rural, región de San Juan, la directora también está pendiente de que su facul-

tad se desarrolle. En palabras de un maestro: “Ella está bastante actualizada, en eso no me quejo, porque talleres que surgen, los reparte a los maestros que les compete ese taller. Como le digo, la administración es buena.”

Estos testimonios se caracterizan por el deseo de buscar los recursos y oportunidades que mejoren el desempeño de los maestros y otro personal. Los directores escolares brindan el apoyo y la motivación que les sirve de estímulo para continuar su desarrollo profesional o estudios graduados, y para entender cómo impacta de forma positiva su capacidad en el salón de clases y con los estudiantes.

---

Yo le pregunto al maestro...¿Te graduaste, hiciste maestría? ¿Qué método has usado nuevo para que los estudiantes mejoren sus destrezas?’ Porque en una maestría uno desarrolla algunas técnicas que hay que implantar en el sistema para el estudiante, un método nuevo. Eso es una de las fallas que tiene el sistema de Puerto Rico, nos preparamos en una maestría y entonces hacemos lo mismo.

—Director de escuela intermedia, región de Arecibo

Ella está bastante actualizada, en eso no me quejo, porque talleres que surgen, los reparte a los maestros que les compete ese taller. Como le digo, la administración es buena.

—Maestro de escuela intermedia rural, región de San Juan

## Fomentan el trabajo en equipo

La mayoría de las tareas educativas, dada su complejidad, requieren del trabajo en equipo. En el proceso educativo nadie conoce, ni puede controlar, todos los elementos. Por tanto, en lugar de contar con un líder que tiene poder sobre todas las decisiones, se necesita un liderato “distribuido” en el que las personas con el conocimiento y la experiencia en un área asuman el rol del líder. En la mayoría de las escuelas pudimos constatar una apertura a que los maestros y miembros del consejo escolar se desarrollen como líderes y ejerzan su liderato en la toma de decisiones.

La directora de la escuela superior semi-urbana, región de Mayagüez, en un estilo más participativo, desarrolla las metas en colaboración con el Consejo Escolar: “Los maestros, en equipo con el Consejo, se ponen de acuerdo en las prioridades de acuerdo

con las metas del Departamento de Educación.” En la escuela intermedia II, región de Ponce, se establecen comités para atender las diversas tareas escolares y todo el mundo pertenece a uno de ellos. Todo el mundo se integra al trabajo—el conserje, los de comedores y los mismos estudiantes—multiplicando así las iniciativas; y promoviendo un rol activo y de asumir responsabilidad.

En la escuela superior semi-urbana, región de San Germán, una maestra dijo: “Las metas se trabajan en grupo, en equipo, y luego se comparten.” Los maestros agradecen que se les oiga y se integren sus ideas. Una maestra de la escuela superior urbana, región de Arecibo, nos dice: “Sí, aquí la directora lo consulta casi todo...Está abierta a recibir las opiniones, ella escucha, ella es receptiva.”

---

Los maestros, en equipo con el Consejo, se ponen de acuerdo en las prioridades de acuerdo con las metas del Departamento de Educación.

—Directora de escuela superior semi-urbana, región de Mayagüez

Las metas se trabajan en grupo, en equipo, y luego se comparten.

—Maestra de escuela superior semi-urbana, región de Germán

Sí, aquí la directora lo consulta casi todo ...Está abierta a recibir las opiniones, ella escucha, ella es receptiva.

—Maestra de la escuela superior urbana, región de Arecibo

## Velan por la enseñanza

Entre las escuelas estudiadas identificamos una escuela intermedia que se destaca por la capacidad del director para allegar recursos en apoyo a la enseñanza. El involucramiento del director hace posible que el maestro se sienta atendido y apoyado. Este tipo de liderazgo hace patente que el director guarda una relación directa con el currículo y con las estrategias de enseñanza que el maestro implanta en el salón de clase. En palabras del director: “Bueno, yo donde quiera que trabajo

me gusta siempre el funcionamiento...lo más que me gusta en sí es qué el maestro enseña y cómo está enseñando, y que el estudiante aprenda.”

La directora de la escuela superior semi-urbana de San Germán también presta atención a la enseñanza que reciben sus estudiantes y que ésta refleje altas expectativas de lo que ellos pueden lograr: “Se trabaja mucho a base de las capacidades del estudiante y sus intereses, se le otorgan los cursos en que el estudiante entiende que puede

## EL CASO DE UN DIRECTOR EN UNA ESCUELA INTERMEDIA

**EL DIRECTOR DE LA ESCUELA INTERMEDIA SEMI-URBANA**, región de Arecibo, es eficiente e ingenioso y se involucra activamente en el aprendizaje de los estudiantes y la sana convivencia en el plantel escolar. Un maestro explica: “A nivel administrativo, sin contar la relación con los maestros, al director yo le doy un cien. Le doy un cien porque a la verdad que él mantiene una disciplina, mantiene todo al día.” Según nos explica este maestro, el director da seguimiento a todos los asuntos de la escuela, desde la compra de materiales y equipo para que a los maestros no les falte nada, hasta el nombramiento de los maestros con la anterioridad necesaria para comenzar el año escolar con orden y propiedad.

En cuanto a la disciplina, el director, desde antes que el estudiante entra a la escuela, visita las escuelas tributarias y las orienta, “porque esa es mi estrategia y, cuando ellos vienen, vienen como si estuviesen aquí ya. Entonces el primer día los llevo a todos a la cancha. Me voy al frente de los ‘bleachers’ y los oriento sobre uniforme, disciplina, responsabilidad, liderato, asistencia. Están orientados a la primera hora.”

El director ha conseguido, a través de propuestas, tener cuatro laboratorios de computadora que utilizan los maestros, cada maestro una vez a la semana. Al preguntarle a una maestra qué es lo más que le gusta de la escuela dijo: “La planta física y los laboratorios de computadora.” Todos los maestros que fueron entrevistados mencionaron que utilizaban el laboratorio. Los estudiantes también mencionaron los laboratorios de computadora como algo que apoya el aprendizaje.

El director de esta escuela también ha desarrollado un sistema de maestros sustitutos que remplazan a los maestros cuando estos faltan. Los maestros sustitutos son en su mayoría maestros retirados que se les paga ciertas horas de labor. Cuando todos los maestros están presentes los maestros sustitutos se dedican a ser ayudantes en los salones o en el laboratorio de computadora. Además de los maestros sustitutos, se ha diseñado un programa de padres voluntarios que sirven de ayudantes a los maestros.

hacer su trabajo. Eso hace una diferencia, donde el estudiante esté más satisfecho, hace mejor labor". El desarrollar las capacidades de cada estudiante permite que se valoren todos los estudiantes, cada cual en su talento.

Por otro lado, algunos directores explican que están cargados con tareas que los alejan de prestarle atención al docente. Un director dijo: "El director tiene tantas tareas, que lo aíslan de lo más importante que es el currículo. Como supervisor, tengo que hacer tantas supervisiones que a la que menos me dedico es a la del currículo." Añade el director de la escuela intermedia rural de San Germán: "Se debe proveer para que al director pueda supervisar

disminuyendo las tareas administrativas para dedicarle más tiempo a la sala de clase y supervisar las tareas de los empleados." El director necesita el tiempo y las destrezas para prestar atención y poder evaluar el currículo que se enseña, las estrategias de enseñanza y el aprovechamiento de los estudiantes.

Entre las ocho escuelas seleccionadas para este estudio, hubo dos escuelas rurales intermedias que, por diversas circunstancias, no contaban con la figura de un director a tiempo completo en el plantel escolar, lo que llevó a una redistribución de liderazgo entre los miembros de la comunidad profesional.

## LIDERAZGO COMPARTIDO: EL CASO DE DOS ESCUELAS INTERMEDIAS

**LA ESCUELA INTERMEDIA, REGIÓN DE SAN GERMÁN**, no tiene director, pero el consejero ejerce el liderazgo de manera interina, ocupándose de coordinar, unificar, tomar decisiones y buscar los recursos para apoyar a los maestros. A pesar de esto, esta escuela ha logrado ser acreditada por el Consejo General de Educación. El proceso de acreditación se inició mientras había una directora pero durante el proceso de acreditación la directora terminó con su puesto y el consejero asumió la dirección interina. La colaboración y el esfuerzo de los integrantes de la escuela hizo posible que la escuela continuara trabajando sin mayores dificultades y lograra su acreditación. El liderazgo que ejerce el consejero es compartido y le permite al personal docente y de apoyo la participación activa en las decisiones y actividades de la escuela.

**LA ESCUELA INTERMEDIA, REGIÓN DE SAN JUAN**, tiene una directora en propiedad, pero se ausenta frecuentemente del plantel para asistir a reuniones y llevar a cabo gestiones escolares fuera de la escuela. Los maestros, estudiantes y el personal no docente reconocen el liderazgo que asumen en la escuela la trabajadora social y el bibliotecario. En términos del manejo del día a día en la escuela y de mantener un ambiente óptimo para el aprendizaje, se le reconoce el liderazgo a la trabajadora social. El bibliotecario se responsabiliza por el desarrollo de programas educativos y porque los estudiantes se preparen bien para las Pruebas Puertorriqueñas.

En resumen, ya sea por medio de un estilo de liderazgo directivo, participativo o compartido, vemos en este grupo de escuelas cómo se distribuye y maximizan sus recursos, apoyando las fortalezas de los individuos y dando el espacio

para que se desarrollen como líderes. En las escuelas se observa una unidad en las metas y la dirección de la labor escolar. Buscan desarrollar y promover una visión compartida entre todo el personal escolar.

## Conexión de los estudiantes con la escuela

Entre los atributos que caracterizan a las escuelas estudiadas, vimos el compromiso de la facultad en proveer una oferta académica estimulante y creativa para sus estudiantes. Pudimos observar también que el personal de las escuelas le comunica a sus estudiantes la expectativa de que ellos pueden y deben salir bien académicamente. Sin embargo, vimos que esto no es suficiente. Es preciso extender esa expectativa optimista hacia el bienestar y la superación personal del estudiante. Por ende, observamos que el compromiso del personal de estas escuelas se extiende al plano humano; apoyan al estudiante y les proveen herramientas para sobreponer los retos personales que enfrentan. En palabras de un estudiante de la escuela superior semi-urbana, región de Mayagüez: “Los maestros se interesan por la educación, les importa que los estudiantes progresen, les gusta su trabajo. En su forma de ser demuestran que les importamos.” Pudimos constatar que el interés que muestran los estudiantes en la labor escolar está atado a la importancia de contar con maestros y un personal escolar que los apoyen, se interesen por ellos y los ayuden a identificar sus talentos. Entendemos que una consecuencia natural de todos estos esfuerzos es que se crea un sentido de pertenencia y una conexión de parte de los estudiantes con su escuela.

El ambiente que se crea en estas escuelas permite que se valore a la escuela como un lugar de convivencia y de vida social. Queremos destacar que el hecho de que los estudiantes sientan un apego y una conexión con su escuela en sí es un indicador de logro muy significativo. Lo que anhela cualquier sistema educativo es que sus estudiantes se sientan a gusto en sus escuelas y que se logre ese vínculo entre los estudiantes y su escuela.

Pudimos observar también que el personal de las escuelas le comunica a sus estudiantes la expectativa de que ellos pueden y deben salir bien académicamente. Sin embargo, vimos que esto no es suficiente. Es preciso extender esa expectativa optimista hacia el bienestar y la superación personal del estudiante.

## **Demanda para entrar a las mejores escuelas**

La conexión de los estudiantes con la escuela, sumada a los logros académicos que estas escuelas están alcanzando, crea también una demanda entre los padres y la comunidad, quienes desean conocer qué está sucediendo en esas escuelas. Pudimos ser testigos de cómo algunas de estas escuelas están creando una buena reputación en sus distritos, que hace que los padres se interesen en enviar a sus hijos a estas escuelas. Supimos por ejemplo, que en la escuela superior semi-urbana, región de Mayagüez, algunos padres envían a sus hijos a la escuela privada para cursar la educación primaria e intermedia y, cuando llegan a la escuela superior, transfieren a sus hijos a esta escuela superior.

En la misma dirección, la trabajadora social de la escuela intermedia rural, región de San Juan, nos relata: “Hay otras escolitas pequeñas del distrito que aunque no son de las escuelas tributarias, se pelean por meter los niños aquí, por entrarlos, pues por la forma en que funciona la escuela, por la planta física y los beneficios que hay acá, es de aceptación para el pueblo.” Finalmente, un maestro de la escuela intermedia, región de Arecibo, nos comentó: “El problema que estamos teniendo es que todo el mundo quiere venir para acá. Aquí hay estudiantes de otros pueblos, todos quieren venir aquí. Los maestros que existen en esta escuela son competentes y son preparados.” Este fenómeno de demanda es sin duda un gran indicador de éxito para cualquier escuela.

## **Sinergia entre las características**

La conexión de los estudiantes con la escuela no es una característica aislada o que se pueda “reproducir” por sí sola. Es más bien el resultado de una sinergia entre las características que se destacan en las escuelas de este estudio: el compromiso de la facultad, las altas expectativas y el liderazgo responsable. La sinergia que se da en conjunto produce unos efectos mayores que la suma de los efectos individuales de cada característica. Interactúan entre sí en forma circular de refuerzo. Por ejemplo, los estudiantes que muestran interés en la labor escolar, motivan a los maestros a dar lo mejor de sí, procurando como objetivo prioritario que sus alumnos puedan desarrollar al máximo sus talentos y posibilidades. Esto lleva a que los estudiantes desarrollen sus competencias académicas y salgan bien en las pruebas y otras actividades académicas. Los éxitos de los estudiantes, a su vez, llenan de satisfacción a los estudiantes, padres, maestros y al director, creando

en la escuela un ambiente de entusiasmo y reto. Como resultado de ello se crea un sentido de pertenencia y un vínculo de los estudiantes con su escuela. Los atributos en estas escuelas se afectan y refuerzan mutuamente.

Este estudio abre las puertas para la investigación sobre las escuelas públicas efectivas en Puerto Rico, ya que logra identificar una serie de características asociadas a las escuelas de alto aprovechamiento académico. Apunta a que es posible crear las condiciones en nuestras escuelas donde los estudiantes aprendan y se destaquen en su desempeño académico. Ciertamente, las escuelas estudiadas están por encima de la norma y alcanzan el Índice Promedio Anual Adecuado (AYP, por sus siglas en inglés). La información que surge de este estudio, aunque de forma limitada—ya que se utilizó una muestra reducida de escuelas—es esperanzadora.

**L**a información que surge de este estudio apunta a que hay escuelas en el sistema que han logrado mejores resultados dado al compromiso y los valores de su personal docente y de apoyo. Los logros de estas escuelas reflejan la gestión de personas dedicadas y responsables que toman iniciativa y perseveran. **La iniciativa es personal, no refleja la gestión o apoyo especial del sistema, si no los valores del personal de cada escuela.** Ellos valoran y creen en sus estudiantes y les comunican este valor a través de sus actitudes y acciones dentro y fuera del salón de clases. La forma en que colaboran entra sí y la forma en que ejercen su profesión refleja sus valores. Estos valores los llevan a ver al estudiante como un ser integral, y los estudiantes responden a las expectativas altas y actitudes positivas que se les comunican en la escuela. Aunque estas escuelas enfrentan adversidades como tantas otras dentro del sistema, la facultad y los directores buscan recursos y formas de perseverar. Se observa que el personal escolar no acepta excusas, si no que busca soluciones y alternativas y mantiene un valor constante: el compromiso con su profesión y con los estudiantes. La actitud positiva, la convicción de que sus estudiantes pueden aprender a altos niveles escolares y la capacidad de ver a los niños y jóvenes de forma integral, lleva a la facultad y otro personal de las escuelas a una serie de prácticas y comportamientos—que hemos discutido en este estudio—que muestran un impacto positivo en el bienestar personal y el desarrollo académico de los estudiantes.

La pregunta clave es: **¿Cómo se pueden replicar estos valores y prácticas en todas las escuelas del sistema?** Reconocemos que es un gran reto, ya que la diferencia principal yace en los valores que sostienen las personas que trabajan en estas escuelas. Tal vez, el primer paso está en validar estos valores, en establecer un norte para el sistema, definiendo y defendiendo en todo momento que tanto los estudiantes como el personal docente y no docente pueden y deben desarrollar sus talentos a su máximo potencial. Al igual que con los estudiantes en estas escuelas, el sistema educativo debe encontrar la forma de identificar y promover el talento y la capacidad de todos los que participan en el sistema de educación pública.

A continuación presentamos algunas recomendaciones importantes basadas en los hallazgos del estudio y que pueden encaminarnos hacia un cambio sistémico que eleve la calidad de la educación y el ambiente interpersonal en nuestras escuelas:

***Apoyar el uso y manejo de datos para que las escuelas puedan basar sus decisiones en la información que tienen de sus estudiantes.*** Es preciso que maestros y personal de apoyo domine la interpretación y el análisis de los resultados de las pruebas académicas y otra información de los estudiantes. Es importante que puedan llevar los datos globales de su escuela al nivel individual, por estudiante, grado y materia. Con esa información, los maestros podrán comenzar a planificar la enseñanza y a diseñar currículos alineados a los estándares y destrezas que deben enseñar y fortalecer. Del mismo modo, los resultados de aprovechamiento académico deben ser aplicados por los directores y equipos de maestros para diseñar planes de desarrollo profesional individualizados para atender las áreas de necesidad de la facultad. Las escuelas necesitan el apoyo directo y seguimiento del Departamento de Educación (DE), necesitan las herramientas y los recursos para lograr el mejor uso de información en sus escuelas.

***Identificar las escuelas de alto aprovechamiento académico como escuelas mentoras.*** Proponemos que el DE desarrolle un programa que reconozca e incentive a los directores y al personal de escuelas de alto aprovechamiento académico para que sirvan de modelo o laboratorio, y así se fomente el aprendizaje e intercambio constructivo entre escuelas. Este programa podría constituirse por distritos o región educativa, de forma tal que cada distrito cuente con varias escuelas mentoras en su área. Se podrían organizar visitas de estudio estructuradas para que las escuelas puedan modelar las estrategias que ponen en práctica de forma efectiva y así los visitantes puedan dialogar con el personal y los estudiantes de la escuela. El programa de escuelas mentoras debe incluir el intercambio entre estudiantes, padres y consejos escolares.

***Crear un banco de recursos que recoja las mejores prácticas y fomente el aprendizaje y el aprovechamiento académico.*** De esta investigación aprendimos que las escuelas no cuentan con un inventario de recursos o un banco de “mejores prácticas” que los ayude a impulsar sus planes para mejorar su escuela. Sería de enorme utilidad para directores, maestros y demás personal escolar el contar con un “repositorio” o banco de recursos que las escuelas puedan consultar. Este se prestaría para ilustrar prácticas de enseñanza, currículo y organizaciones escolares que utilizan las escuelas de alto aprovechamiento académico. Entendemos que las escuelas del sistema apreciarían el poder consultar y conocer ejemplos innovadores y efectivos de escuelas puertorriqueñas y de otros países. Una iniciativa de este tipo podría estar custodiada por los distritos, las regiones o el nivel central.

***Fomentar modelos de liderazgo distribuido.*** El director escolar necesita las destrezas y el tiempo para involucrarse con los planes y currículos que los maestros diseñan, ofreciendo apoyo al maestro para lograr las metas académicas trazadas. Pero los directores también necesitan saber cómo delegar y fomentar que otros dentro de la escuela asuman liderazgo. Una forma es asegurándose de que existe un tiempo común de reunión que permita a los maestros planificar estrategias que atiendan la diversidad del estudiantado y discutir cómo atender las áreas académicas en que los estudiantes necesitan mejorar. El director escolar puede proveer también espacios para que el personal de apoyo se reúna entre ellos y con equipos de maestros para garantizar la atención individualizada a los estudiantes. Las escuelas necesitan un líder responsable por la totalidad de la escuela, pero el éxito de ese líder depende de un equipo que pueda asumir liderazgo de diferentes formas a beneficio de los estudiantes.

