

Definiendo la ruta hacia un “Modelo de Excelencia” para todos los niños de Hartford

Hallazgos e implicaciones de un estudio exhaustivo de las condiciones escolares y sistémicas en las Escuelas Públicas de Hartford

Contexto de este estudio

Hace unos meses, la nueva superintendente de las Escuelas Públicas de Hartford (HPS, por sus siglas en inglés), la Dr. Leslie Torres-Rodríguez, inauguró una iniciativa para examinar a fondo y reformular aspectos clave de cómo HPS educa a sus estudiantes. Esta iniciativa ha incorporado [el profundo compromiso y las contribuciones](#) de una amplia gama de personas y grupos que tienen un interés en el futuro del distrito, incluyendo padres, estudiantes, educadores, miembros de la Junta Educativa, así como líderes comunitarios y de la ciudad.

La comunidad de Hartford se ha embarcado en este proceso en el contexto de varios retos significativos a su sistema educativo. Algunos de estos retos, como la concentración e intensificación de las necesidades de los estudiantes, la reducción en la matrícula y el aumento en las presiones financieras, no afectan únicamente a Hartford, mientras que otros son específicos al contexto de Hartford, incluyendo las consecuencias imprevistas del modelo de las escuelas magnet creado por la decisión *Sheff vs. O’Neill* y el informe reciente de la Oficina Estatal de la Defensoría de la Niñez (OCA, por sus siglas en inglés) sobre cómo en el pasado el distrito no cumplió con los requisitos de notificación obligatoria en casos que impactan la seguridad de los niños. Los hallazgos de la OCA, así como reflexiones más abarcadoras a nivel de sistema sobre nuestras fortalezas y necesidades, contribuyeron a que se incluyera un nuevo enfoque en la *Efectividad Operativa* en el [nuevo y ambicioso plan estratégico operativo de HPS](#).

El nuevo enfoque del distrito en la *Efectividad Operativa* crea una plataforma única desde la cual definir claramente los estándares y modelos para una práctica educativa excelente, efectiva y basada en la escuela. De igual manera, este enfoque establece las condiciones escolares necesarias para poder alcanzar esos estándares. Es a través de estos Modelos de Excelencia que la Dr. Torres-Rodríguez articulará una nueva visión para el distrito, con la guía y el apoyo de líderes de toda la comunidad de Hartford.

Este informe representa la culminación de la primera de cuatro fases en el desarrollo e implementación de un nuevo Modelo de Excelencia del Distrito de las Escuelas Públicas de Hartford. Hace uso de un análisis de datos sobre la situación actual en Hartford, así como de las contribuciones de padres, educadores y líderes comunitarios, y está diseñado para ofrecer una base a partir de la cual en el futuro se puedan considerar las vías específicas que HPS puede seguir para convertirse en un sistema más fuerte y efectivo en el cual todos los estudiantes tengan la oportunidad de triunfar.

Como expresó la Dr. Torres-Rodríguez en su [carta a la comunidad de las Escuelas Públicas de Hartford](#): “Cuando hayamos completado este proceso juntos, tendremos en nuestras manos un distrito escolar más sólido y más equitativo que ha sido diseñado para servir bien a todos nuestros estudiantes – un plan construido por toda la comunidad para el bien de toda la comunidad.”

Figura 1. Proceso de planificación del distrito para desarrollar e implementar un nuevo Modelo de Excelencia.

CRONOGRAMA DE PLANIFICACIÓN Y COMUNICACIÓN				
<p>RECOLECCIÓN DE DATOS ESTUDIO EXHAUSTIVO: Se generará un informe para establecer una base de datos en común del estado actual del distrito y para destacar oportunidades que deben ser consideradas. (octubre)</p>	<p>COMENTARIOS MODELOS DE EXCELENCIA DEL DISTRITO: La Superintendente presentará modelos; se recolectarán los comentarios de la comunidad. (noviembre-diciembre)</p>	<p>DECISIÓN ADOPCIÓN DEL PLAN MODELO DEL DISTRITO: La Junta Educativa aceptará el estudio, considerará todos los comentarios de la comunidad y votará sobre las acciones a tomar durante el primer año. (diciembre)</p>	<p>IMPLEMENTACIÓN PLANIFICACIÓN DEL DISEÑO ESCOLAR ESTRATÉGICO: Se establecerán equipos para planificar e implementar el Año 1 del nuevo modelo del distrito y ofrecer apoyo a las escuelas en transición. (enero-junio)</p>	<p>Enseñanza y aprendizaje</p> <p>Alianzas con las familias y la comunidad</p> <p>Efectividad operativa</p> <p>Responsabilidad Sistémica</p>
Reimaginar y re-estructurar para Mejorar los Resultados de los Estudiantes				

Aspiraciones de la comunidad para los estudiantes y las escuelas de Hartford

Durante los pasados meses, partes interesadas de todo Hartford han compartido sus esperanzas y aspiraciones para los estudiantes de Hartford y las escuelas a las que asisten. Los miembros de la Junta Educativa reflejaron sus propias perspectivas y las de las familias en sus comunidades al afirmar: “Quiero que a mis hijos les vaya mejor que a mí – en la escuela y en su calidad de vida. ... Nuestros niños deben poder elegir.”

Por supuesto, estas aspiraciones no se limitan a Hartford – reflejan los sueños de cualquier padre en cualquier parte del mundo. No obstante, tienen implicaciones específicas en Hartford, las cuales en conjunto forman la base para el emergente Modelo de Excelencia del Distrito.

Fundamental para esta visión es ofrecer una enseñanza rigurosa y de alta calidad. “Queremos que nuestros estudiantes experimenten de todos sus educadores altas expectativas y competencia cultural”, señaló un miembro de la Junta Educativa. Por lo tanto, de acuerdo a un principal de HPS, “Todo lo que hacemos debe promover una enseñanza consistente y de alta calidad.” Esto significa que “el contratamiento de personal y otras decisiones de la Oficina Central deben siempre tener las necesidades de los estudiantes como prioridad.”

Las escuelas deben también garantizar acceso equitativo a oportunidades para todos los estudiantes, sin importar su trasfondo o su necesidad. Además de asegurarse que “todos los estudiantes tengan acceso equitativo a un currículo de alta calidad”, los padres observaron que las escuelas deben “comprender las necesidades individuales de los estudiantes, así como sus diferencias, y responder a estas de manera apropiada.” Los miembros de la Junta Educativa afirmaron que “todos los estudiantes, incluyendo los estudiantes con discapacidades y los dotados, deben tener acceso a los mismos tipos de oportunidades, programas y recursos.”

La equidad es una meta no solo con respecto al acceso a estándares rigurosos y a recursos, sino también respecto a la calidad de las instalaciones escolares donde los estudiantes y educadores pasan sus días. “Cada estudiante debe tener acceso a un edificio seguro y renovado en donde aprender,” opinó un maestro de Hartford, “con acceso a un ambiente al aire libre que le permita interactuar con la naturaleza y ofrezca oportunidades para el ejercicio físico.”

La equidad también significa asegurarse de que todos los estudiantes “tengan acceso a un personal educado y que se preocupa por ellos, así como a recursos que se ajusten a sus necesidades y talentos individuales... Una escuela excelente está compuesta de maestros y personal dedicados cuyo compromiso es reconocido y valorado por la escuela y el distrito. Así los maestros pueden realmente utilizar sus destrezas para satisfacer de la mejor manera las necesidades de cada niño.”

De las contribuciones recolectadas durante los pasados meses, una de las preocupaciones más destacadas fue la importancia de tener un énfasis en el desarrollo socioemocional, así como académico, de los estudiantes. Según un padre, idealmente “se valoraría el desarrollo integral del niño, no solo ciertas materias que se pueden medir mediante pruebas estandarizadas.”

Es crucial destacar que los constituyentes también reconocieron que los esfuerzos por apoyar a los estudiantes dentro y fuera del salón de clase deben estar íntimamente integrados. “Las escuelas deben ser lugares que unan a la comunidad”, señaló un miembro de la Junta Educativa. Otro opinó que “cada escuela debe ser un recurso valioso y una fuerza estabilizadora en los vecindarios de todos los niños de Hartford.”

Resumiendo las perspectivas de varios de los constituyentes, los padres observaron que “una gran escuela, ante todo, tiene una gran cultura. Es un lugar donde todos se sienten bienvenidos y valorados, a donde los estudiantes desean asistir día tras día. Su base son las excelentes relaciones personal-personal/administración, estudiante-estudiante, personal-estudiante y personal-padres/comunidad.”

A partir de estas contribuciones, el liderazgo de HPS ha establecido que el Modelo de Excelencia del Distrito ayudará a crear una *sistema* de escuelas excelente que:

1. Provea experiencias y oportunidades educativas de alta calidad a todos los estudiantes.
2. Garantice que los recursos necesarios, incluyendo personal, tiempo y financiamiento, sean distribuidos de manera responsable, equitativa y sostenible.
3. Haya sido diseñado estratégicamente a fin de maximizar las oportunidades disponibles;
4. Prepare a los estudiantes para triunfar en su vida post-secundaria;
5. Sirva bien a los estudiantes, familiares y comunidades; y
6. Se beneficie de la participación de las familias, la comunidad y los socios comunitarios

Definir el punto de partida para la transformación sistémica

HPS enfrenta desafíos únicos y en aumento que son cruciales para comprender el estado actual del distrito y definir un camino a seguir que tenga el potencial de beneficiar a todos los estudiantes y las familias en el sistema.

Profundas necesidades estudiantiles y retos en el desempeño

En comparación con otros distritos en el estado de Connecticut, el de las Escuelas Públicas de Hartford tiene la segunda tasa mayor de pobreza, medida a partir de la proporción de estudiantes que reciben beneficios federales de almuerzo gratis o a precio reducido,¹ y la mayor proporción de estudiantes de inglés como segunda lengua.

Figura 2. Necesidades de los estudiantes en Hartford y en otros distritos de Connecticut

Matrícula de sub-grupos como % de matrícula total					
% de estudiantes que reciben almuerzo gratis y a precio reducido (FRL)		% de estudiantes de inglés como segunda lengua (ELL)		% de estudiantes con discapacidades (SWD)	
Hartford Connecticut	Centros urbanos de CT Suburbios circundantes	Hartford Connecticut	Centros urbanos de CT Suburbios circundantes	Hartford Connecticut	Centros urbanos de CT Suburbios circundantes

Suburbios circundantes: East Hartford, West Hartford, Glastonbury, South Windsor, Farmington, Rocky Hill, Windsor, Bloomfield, Newington, Wethersfield

Centros urbanos de CT: Norwalk, Stamford, New Haven, Waterbury, New Britain, Bridgeport

Fuente: Portal EdSight del Departamento de Educación del Estado de Connecticut; Matrícula del año escolar 15-16

Mientras que las necesidades de sus estudiantes sin duda afectan el desempeño académico, HPS enfrenta además retos significativos en el desempeño de los estudiantes en todos los grupos y al interior de los sub-grupos de estudiantes. Por ejemplo, el por ciento de estudiantes que reciben beneficios de almuerzo gratis o a precio reducido y que alcanzaron o excedieron las expectativas en la materia de matemáticas es 9 puntos menor que el promedio estatal; para estudiantes de inglés como segunda lengua, la brecha es de 7 puntos porcentuales. Ambas brechas son mayores que las de la mayoría de los otros centro urbanos de alta pobreza en Connecticut.

¹ La información sobre el número de estudiantes que reciben beneficios de almuerzo gratis o a precio reducido es de 2014-15, el año más reciente en que estos datos fueron recolectados.

Figura 3. Dominio de destrezas de los estudiantes en Hartford y en otros distritos de Connecticut

Dominio de Matemáticas por sub-grupo

Todos los estudiantes	FRL	ELL	SWD
Hartford Centros urbanos de CT Connecticut Suburbios circundantes	Hartford Centros urbanos de CT Connecticut Suburbios circundantes	Hartford Centros urbanos de CT Connecticut Suburbios circundantes	Hartford Centros urbanos de CT Connecticut Suburbios circundantes

Fuente: Portal EdSight del Departamento de Educación del Estado de Connecticut; Evaluación Smarter Balanced para el año escolar 15-16, dominio se refiere al % que alcanzó o excedió el estándar
El promedio de ELL para los Suburbios circundantes excluye South Windsor, Glastonbury y Bloomfield

Disminución de la matrícula

Como muchos distritos escolares urbanos en Estados Unidos, las Escuelas Públicas de Hartford están experimentando una disminución significativa de su matrícula. Específicamente, del año 2014-15 a este año, la matrícula de HPS se ha reducido por casi 2,000 estudiantes, o 8.5% de la matrícula total. Lo que complica aun más este desafío es que la disminución de la matrícula ha ocurrido en las escuelas de vecindario, mientras que la matrícula de las escuelas magnet se ha mantenido constante.

Figura 4. Matrícula de las Escuelas Públicas de Hartford, 2014-15 a 2017-18

	Matrícula a lo largo del tiempo		
	Magnet	Vecindario	
21,211	20,776	20,164	19,394
12,422	11,831	11,310	10,570
8,789	8,945	8,854	8,824
14-15	15-16	16-17	17-18

Como resultado de esta disminución de la matrícula, el tamaño promedio de las escuelas HPS – el cual ya era menor que el de otros distritos similares en el estado – también se ha reducido, lo que ha creado desafíos operativos, financieros y de enseñanza tanto para educadores como estudiantes.

Figura 5. Tamaño promedio de las escuelas en Hartford y en otros distritos de Connecticut

Tamaño promedio de las escuelas

Tamaño promedio de las escuelas en distritos urbanos similares de CT = 570

HPS 14-15	HPS 15-16	HPS 16-17	HPS 17-18	New Haven	Bridgeport	New Britain	Waterbury	Norwalk	Stamford
--------------	--------------	--------------	--------------	-----------	------------	-------------	-----------	---------	----------

Fuente: Datos escolares de HPS; NCES; análisis ERS

Consecuencias inesperadas de las Escuelas Magnet

Con una población estudiantil compuesta de 53% hispanos y 31% afroamericanos, las Escuelas Públicas de Hartford contrasta radicalmente con el estado en su totalidad y con los distritos circundantes. Estas disparidades raciales fueron el foco del histórico veredicto *Sheff v. O’Neill* que, en 1996, ordenó al estado de Connecticut a tomar acciones concretas para integrar las Escuelas Públicas de Hartford.

En respuesta a *Sheff*, el estado presentó el modelo de las Escuelas Magnet con el objetivo de reducir el aislamiento racial de los estudiantes de Hartford. En estas escuelas, al menos el 25% de todos los estudiantes deben ser estudiantes “para reducir el aislamiento”, o sea, caucásicos o asiáticos. Para cumplir con este objetivo, HPS se esfuerza por garantizar que al menos la mitad de los estudiantes en cada escuela Magnet proviene de las comunidades circundantes y la otra mitad de la Ciudad de Hartford. A fin de atraer estudiantes suburbanos, el estado provee a las escuelas Magnet mayores fondos para instalaciones modernas y programas especializados.

Aunque las escuelas Magnet ofrecen cupo a miles de residentes de Hartford, su aumento en popularidad ha resultado en varias consecuencias inesperadas.

- *Concentración de las necesidades de los estudiantes.* De acuerdo a varias medidas, las escuelas de vecindario sirven a estudiantes con mayores necesidades que las escuelas magnet. Específicamente, en 2014-15 (el último año para el cual esta información está disponible), al menos 85% de los estudiantes matriculados en las escuelas de vecindario (con la excepción de tres escuelas) calificaban para beneficios de almuerzo gratis o a precio reducido; en contraste, ninguna escuela magnet tenía una población estudiantil con este nivel de necesidad.

Figura 6. Proporción de estudiantes que califican para beneficios federales de almuerzo gratis o a precio reducido en cada escuela HPS, 2014-15

Vencindario Magnet

[Graph]

Varios estudios han encontrado que una concentración de pobreza de tal magnitud puede tener un poderoso efecto adverso en el aprendizaje de los estudiantes,² algo que se repite en HPS. En las siete escuelas elementales y K-8 de HPS en las cuales menos del 60% de los estudiantes cumplen con los requisitos para recibir beneficios de almuerzo gratis o a precio reducido, 18% de los estudiantes que *sí* califican para beneficios federales de FRL demostraron dominio en matemáticas.³ En cambio, en las seis escuelas elementales y K-8 de HPS donde al menos 85% de los estudiantes califican para beneficios federales de FRL, solo 8% de los estudiantes que no califican (o sea, los estudiantes con menos necesidades) demostraron dominio en matemáticas.⁴

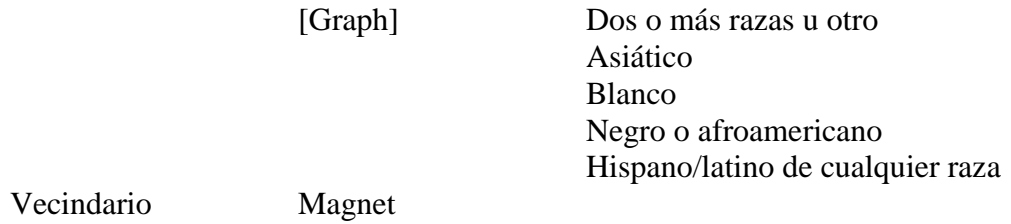
- *Concentración de los estudiantes por raza y etnicidad.* Aunque las escuelas magnet están obligadas legalmente a admitir una población estudiantil más diversa, las escuelas de vecindario de Hartford sirven a una población mayoritariamente negra y latina. Específicamente, 65% de los estudiantes de las escuelas de vecindario son hispanos, vs. 37% de los estudiantes de las escuelas magnet; en cambio, 27% de los estudiantes de la escuela magnet se identifican como asiático-americanos o blancos, vs. 4% de los estudiantes en las escuelas de vecindario de Hartford.

² Borman, Geoffrey and Dowling, Martitza (2010). Schools and Inequality: A Multilevel Analysis of Coleman’s Equality of Educational Opportunity Data. Teachers College Record 1201, 1201-1246.

³ Las escuelas elementales/K-8 con un por ciento de FRL menor a 60% son: Montessori Magnet at Fisher, STEM Magnet at Annie Fisher, Betances Early Reading Lab Magnet, Montessori Magnet and Moylan, Breakthrough Magnet School, Breakthrough II Magnet School y Webster MicroSociety Magnet.

⁴ Las escuelas elementales/K-8 con un por ciento de FRL mayor de 85% son: Burr School, Simpson-Waverly School, Burns Latino Studies Academy, Milner School, Global Communications Academy, Sand School.

Figura 7. Composición racial/étnica de la población estudiantil de las Escuelas Públicas de Hartford



- *Disparidades en financiamiento y en la calidad de las instalaciones.* Tanto las inversiones de capital como los gastos operativos en las escuelas Magnet de Hartford superan los de las escuelas de vecindario. La edad promedio de las instalaciones de una escuela magnet es 9 años vs. la de las instalaciones de una escuela de vecindario es 19, lo cual refleja la inversión de capital desproporcionada en las escuelas magnet en comparación con las escuelas de vecindario. Además, tras ajustar las cifras en proporción a las necesidades de los estudiantes, típicamente las escuelas magnet reciben más fondos por alumno que las escuelas de vecindario.

Figura 8. Gastos por alumno ajustados a las necesidades de los estudiantes, por escuela

Promedio \$9,592	Promedio \$11,951	Promedio \$11,046	Promedio \$12,339
Escuelas de vecindario Elementales/K8	Escuelas magnet	Escuelas de vecindario Secundarias	Escuelas magnet

Fuente: Análisis de gastos escolares de ERS

Nota: La cantidad de dólares por alumno se calculó como dólares ajustados para estudiantes que son de bajos recursos (que califican para FRL), ELL o que reciben servicios de educación especial.

Estas consecuencias inesperadas han alentado debates sobre el efecto del programa Magnet de Hartford en las familias de Hartford. Mientras que algunos ven el programa Magnet de Hartford como un modelo ejemplar de integración que puede ser compartido y replicado nacionalmente, otros lo ven como una violación de los derechos civiles que priva a los estudiantes afroamericanos e hispanos de obtener educación de calidad solamente por su raza. Localmente, este debate ha creado una brecha entre quienes abogan por una reforma educativa y la comunidad de Hartford.

Principios rectores del Modelo de Excelencia del Distrito

Al concluir el proceso de recolección de comentarios y contribuciones de la comunidad de HPS, una aspiración universal emergió claramente: el Proceso de Planificación del Distrito debe garantizar que *todos* los estudiantes asistan a una gran escuela, independientemente del vecindario en el que viven.

Para dirigir su estudio exhaustivo, HPS destiló esta aspiración en cuatro principios que pueden informar los Modelos de Excelencia para todo el sistema de escuelas:

- **Gran enseñanza y aprendizaje en cada escuela:** Todas las escuelas tendrán los recursos, el personal y el apoyo del distrito que necesitan para invertir en los aspectos esenciales para tener gran Enseñanza y Aprendizaje, incluyendo currículos e instrucción que se ajusten a estándares y tomen en cuenta las diferencias culturales.
- **Acceso seguro y equitativo a grandes escuelas y trayectorias académicas:** Todos los estudiantes tendrán acceso seguro, conveniente y equitativo a grandes escuelas y trayectorias académicas en su propia comunidad, independientemente del vecindario del que vengan.
- **Mayores colaboraciones con las familias y alianzas con la comunidad:** HPS aprovechará coherentemente los recursos disponibles en toda la comunidad de Hartford a fin de avanzar los logros de los estudiantes mediante colaboraciones centradas en el aprendizaje que apoyen a los niños de manera integral
- **Sustentabilidad fiscal:** El sistema de escuelas de HPS será sustentable estructural y financieramente a corto y largo plazo

Con el fin de darle un mayor enfoque estratégico al Proceso de Planificación del Distrito, ERS realizó un análisis de las condiciones y prácticas sistémicas actuales en relación a cada uno de los principios rectores mencionados anteriormente. El análisis se basó en datos cuantitativos (financieros, de matrícula, elección escolar, escuelas), así como en información cualitativa obtenida de entrevistas con el personal, encuestas y grupos focales. El resto de este artículo destaca los hallazgos asociados con cada uno de estos principios rectores, así como las implicaciones más amplias para el Proceso de Planificación del Distrito.

Gran Enseñanza y Aprendizaje

Al centro del principio rector de HPS *Gran Enseñanza y Aprendizaje* se encuentra un compromiso con asegurar que los fundamentos de una enseñanza de alta calidad y alineada con estándares estén presentes en todos los salones de clase del distrito. Mientras que la comunidad articuló una amplia gama de prioridades respecto a la instrucción en el salón de clases, cinco elementos emergieron como especialmente apropiados para las mejores prácticas estratégicas:

- Excelentes maestros con oportunidades para liderar, colaborar y desarrollarse
- Un continuo de enseñanza personalizada y enriquecimiento para cada estudiante
- Currículo, enseñanza y evaluaciones motivadores
- Enseñanza que respeta las diferencias culturales e incorpora un acercamiento integral a los estudiantes (cultura, clima escolar, aprendizaje socio-emocional)
- Sólida cultura adulta y ambientes escolares acogedores

Hallazgos

1. **A pesar de que HPS ha progresado al introducir currículos rigurosos que se alinean con los Estándares Básicos en Común del Estado, los líderes escolares informaron que los sistemas y prácticas de desarrollo profesional de alta calidad que apoyan mejoras en la enseñanza son inconsistentes.** En 2013, HPS comenzó el crucial proceso de transición de sus escuelas a los Estándares Básicos en Común del Estado (CCSS, por sus siglas en inglés). Los Estándares Básicos en Común promueven varios cambios importantes en la enseñanza y el aprendizaje, incluyendo expectativas más altas para los estudiantes, así como un énfasis en una comprensión más a fondo y una mejor aplicación del conocimiento. Los estándares también crean una herramienta para establecer expectativas en común para el aprendizaje de los estudiantes a nivel del distrito.

Sin embargo, adoptar los Estándares Básicos en Común no es una empresa simple y la implementación efectiva requiere una sólida base de desarrollo profesional. Un estudio reciente de ERS sobre estrategias de desarrollo profesional en sistemas de alto crecimiento identificó tres condiciones cruciales que posibilitan y apoyan el “desarrollo profesional conectado” (“connected professional learning”) de alta calidad, el cual ayuda a los maestros a mejorar la calidad de la enseñanza en un mundo de Estándares Básicos en Común.⁵ Estos incluyen:

- **Currículos y evaluaciones rigurosos y exhaustivos:** Los líderes de los sistemas ofrecen a los líderes escolares y a los maestros currículos, recursos educativos y evaluaciones rigurosos, coherentes y que se alinean con estándares de preparación para la universidad y la carrera, como CCSS;
- **Colaboraciones en las escuelas enfocadas en el contenido y dirigidas por expertos:** Los maestros se organizan en equipos, dirigidos por expertos en el contenido, los cuales tienen tiempo adecuado, apoyo y una cultura de aprendizaje para colaborar efectivamente en la enseñanza;
- **Comentarios (“feedback”) frecuentes y enfocados en el desarrollo:** Los líderes de los maestros y otros expertos de contenido ofrecen a los maestros comentarios frecuentes y enfocados en el desarrollo, los cuales están diseñados para mejorar la práctica educativa. Para comprender cuán presentes están estas condiciones en las escuelas de HPS, ERS llevó a cabo una encuesta entre los líderes escolares del distrito. Aunque las respuestas variaron, en conjunto los principales de HPS observaron que:
 - Todavía están surgiendo varios esfuerzos por crear currículos en común y alineados con los estándares que no cubren varias áreas de contenido y notas, incluyendo matemáticas y notas secundarias;
 - Las escuelas no tienen acceso a evaluaciones en común y alineadas con los estándares, ni a informes con datos que los ayuden a informar su práctica en el salón de clases;
 - No hay suficientes expertos educativos en las escuelas para planificar, realizar observaciones en el salón de clases, ofrecer comentarios y críticas a los maestros y dirigir los espacios de colaboración de los maestros;
 - Las escuelas no separan suficiente tiempo (normalmente debe ser al menos 90 minutos a la semana) para que los maestros colaboren en contenido en común;
 - No hay suficiente tiempo fuera del año escolar para que los maestros se familiaricen con los nuevos estándares y los integren en la planificación de la enseñanza.

⁵ Miles, Karen Hawley et al. Education Resource Strategies (2017). Igniting the Learning Engine: How school systems accelerate teacher effectiveness and student growth through Connected Professional Learning.

Sin estas estructuras, es posible que sea difícil para los maestros comprender, dominar y adoptar la enseñanza basada en estándares en sus salones de clases.

2. La preponderancia de un número reducido de estudiantes por grado en las escuelas limita las opciones estratégicas disponibles para contratar personal y agrupar a los estudiantes.

Una cuestión central para el Proceso de Planificación del Distrito de HPS es el número de sus escuelas y su configuración por grados. En comparación con los puntos de referencia nacionales, HPS opera 34% más escuelas en relación con su matrícula total, parcialmente debido a un aumento en las Escuelas Magnet y una disminución de la matrícula durante la pasada década. Puesto que la mayoría de las escuelas están organizadas para servir a los grados Pre-Kinder a 8°, hay también una mayor prevalencia de escuelas con un número reducido de estudiantes por grado (definidas por ERS como escuelas que tienen menos de 75 estudiantes por grado) que la norma en otras partes.

Aunque tener menos estudiantes por grado ofrece algunos beneficios, como por ejemplo clases más pequeñas y el potencial para tener una comunidad escolar más unida, también provoca que hayan menos maestros por grado, lo que puede imponer limitaciones significativas al diseño escolar, incluyendo:

- *Colaboración entre los maestros:* Les puede resultar difícil a las escuelas crear oportunidades de colaboración significativas o de mentoría para maestros nuevos.
- *Dominio del contenido:* Los maestros de escuela intermedia deben administrar tres o más “preparaciones” sin tener un(a) compañero(a) con quien compartir materiales. En el contexto de los nuevos estándares, esto significa que los maestros deben desarrollar un dominio profundo del contenido de varias materias.
- *Distribución flexible:* Una reducción en el personal por grados limita la flexibilidad de las escuelas para crear grupos pequeños a fin de ofrecer enseñanza personalizada.
- *Fluctuación de la matrícula:* Pequeños cambios en la matrícula pueden significar variaciones considerables en las necesidades de personal escolar de un año a otro. Por ejemplo, una escuela con una matrícula de cuarto grado que se reduce de 50 a 32 estudiantes, solamente puede mantener un tamaño de clases manejable invirtiendo en clases de 16 estudiantes o adoptando un modelo de salones de clases multigrados.

3. Frecuentes cambios de personal y un proceso de contratación tardío dificultan poder desarrollar una cartera de candidatos a maestros fuertes. Como sucede en otros distritos urbanos en todo el país, HPS enfrenta desafíos significativos para poder retener a sus maestros, lo que lleva a tener una gran proporción de maestros que se encuentran en las primeras etapas de sus carreras; en HPS, casi el 18% de los maestros tienen menos de tres años de experiencia docente.

Los retos para desarrollar talento en HPS son exacerbados por el hecho que solo 27% de los puestos de maestros vacantes en Hartford se llenan en los tres meses previos al comienzo del año escolar. Esto hace más difícil capturar los candidatos con el mayor potencial, quienes típicamente reciben y aceptan ofertas de trabajo mucho más temprano en el año. Un estudio de la contratación de personal en el distrito halló que la mayoría de los maestros solicitantes que se retiran de un proceso de contratación – candidatos con mejores GPAs (promedios académicos) y

una mejor preparación que los que se mantienen en el pool de candidatos – mencionan el cronograma de contratación como un factor en su decisión.⁶

Acceso seguro y equitativo a grandes escuelas

Los esfuerzos hechos en el pasado para reconfigurar el sistema de escuelas de HPS se enfocaron demasiado en la calidad y utilización de las instalaciones, lo que resultó en recomendaciones de clausura de escuelas políticamente insostenibles y desacertadas. Tras estos esfuerzos frustrados, el liderazgo de HPS ha redoblado su compromiso de ofrecer acceso seguro y equitativo a las escuelas en todos los vecindarios. Este compromiso sugiere cuatro prioridades de diseño:

- Cupos de alta calidad disponibles y asequibles a todos los estudiantes, especialmente los que provienen de vecindarios marginados
- Subconjunto de programas claramente diferenciados y que sirvan a múltiples vecindarios
- Una progresión de programas y configuraciones de grados lógica y compatible
- Transportación segura para los estudiantes, independientemente del vecindario y la escuela a la que asisten

Hallazgos

1. **Muchos vecindarios en Hartford carecen de acceso a cupos en escuelas elementales y K-8 de alto crecimiento.** En todo Hartford, el número de escuelas que generan altos niveles de crecimiento en la población estudiantil es limitado.⁷ Solo dos de las escuelas elementales/K-8 de HPS generan un nivel de crecimiento comparable al promedio estatal, y ambas son escuelas magnet.⁸ Este hallazgo implica que existe una barrera *distrital* al acceso, para la cual la única solución es una mejora sistemática de la calidad de la enseñanza.

Sin embargo, hay algunos vecindarios donde el acceso a cupos en escuelas de *alto* crecimiento es particularmente limitado. Un análisis de la disponibilidad de cupos en el distrito reveló que algunos de los vecindarios (Frog Hollow, Northeast, Asylum Hill, South Green y Sheldon-Charter Oaks) no ofrecen cupos en ninguna escuela con crecimiento sobre el promedio. En otros vecindarios (Blue Hills, West End y Sheldon-Charter Oak), hay cupos disponibles en escuelas de alto crecimiento, pero solo en escuelas Magnet – y en algunos casos, muchos de estos cupos pueden ser ocupados por estudiantes que son transportados desde fuera del vecindario de la escuela.

⁶ Levin, Jessica and Quinn, Meredith. The New Teacher Project (2003). Missed Opportunities: How we Keep High Quality Teachers Out of Urban Classrooms.

⁷ El crecimiento de la población estudiantil se mide como el por ciento de estudiantes que alcanzan las metas de desempeño establecidas por el estado, las cuales se ajustan a partir del dominio del estudiante cuando ingresa al sistema.

⁸ STEM Magnet at Annie Fisher (77% de crecimiento ELA) y Kinsella Magnet School of Performing Arts (66% de crecimiento ELA) comparado con el promedio de CT de 64%.

Figura 9. Escuelas elementales, K-8 e intermedias de HPS por crecimiento ELA

Escuelas HPS – Elementales/Intermedias

Vecindario

Magnet

Estudiantes ELA crecimiento 1516 (año previo)

> 0.77

0.67 (promedio del estado de CT=0.64)

0.57 (promedio de HPS = 0.56)

0.48

< 0.38

Fuente: Base de datos de las escuelas HPS 2016-17; información de ubicación tomada de los datos estatales de EdSight; Datos de desempeño y crecimiento estudiantil 2015-16. No se incluyeron las siguientes escuelas: Betances Early Reading Lab Magnet, Hartford Pre-Kindergarten Magnet School

Muchos de estos mismos vecindarios también enfrentan desafíos significativos en la matrícula y utilización de sus escuelas. Particularmente en el norte de Hartford, donde hay un número considerable de escuelas con tasas de utilización de instalaciones menores del 70%. No obstante, un análisis de la población de la ciudad reveló que en estos mismos vecindarios reside un número considerable de niños de edad escolar (por ejemplo, en el noreste de Hartford residen más de 3,000 niños de edad escolar).

Figura 10. Niños de edad escolar en Hartford, por vecindario

Número de Niños de edad escolar por vecindario

Población de edades 0-17

> 1,653

1,013

< 373

Fuente: 2009-2013 ACS 5-Year Demographic Estimate Data by Tract

La discrepancia entre la matrícula escolar y la población de estudiantes potenciales sugiere un patrón de movilidad estudiantil fuera de los vecindarios en que residen en el norte de Hartford donde el acceso a cupos en escuelas de alto crecimiento es más limitado. Este tipo de movilidad favorece a los estudiantes con mayor acceso a vehículos.

- 2. Los estudiantes en el norte de Hartford carecen de acceso seguro y conveniente a una escuela superior en el vecindario.** La inmensa mayoría de los estudiantes de HPS en los grados 9° a 12° asiste a Bulkeley High School o a Hartford Public High School (HPS). En HPS, los estudiantes tienen acceso a tres programas especializados: Ingeniería y Tecnología Verde, Derecho y Políticas Gubernamentales, y la Academia de Enfermería. Dado que tanto Bulkeley como HPS están ubicadas en la mitad más al sur de la Ciudad, los estudiantes en el norte de Hartford – una porción de la Ciudad con gran población y gran necesidad – deben despertarse más temprano y viajar más lejos para poder asistir a la escuela.

Figura 11. Escuelas Superiores de Vecindario de HPS, por ubicación y matrícula

Escuelas Superiores de Vecindario de HPS

Matrícula
 > 831
 650
 500
 300
 < 169

Fuente: Base de datos de las escuelas de HPS 2016-17; información de ubicación tomada de los datos estatales de EdSight.

- 3. Las políticas y zonas de transportación estatales para las escuelas Magnet limitan las opciones de elección escolar para muchos estudiantes de Hartford.** A pesar de que los estudiantes en Hartford pueden solicitar a cualquiera de las escuelas del distrito, la decisión familiar está limitada por tres barreras:
- *Políticas magnet estatales:* En Hartford se ofrecen programas especializados en escuelas magnet administradas por el distrito para los cuales hay estrictas políticas de admisión estatales. En las escuelas magnet, cuya matrícula tiene que estar compuesta por al menos 25% de estudiantes “para reducir el aislamiento”, 50% o más de sus estudiantes pueden provenir de fuera de Hartford. Esta combinación fuerza a HPS a expandir su radio de búsqueda para atraer candidatos suburbanos, quienes tienen una probabilidad de ser admitidos en una escuela Magnet casi dos veces mayor que losxs solicitantes que residen en Hartford. Cuando HPS no puede llenar los cupos requeridos con estudiantes suburbanos, estos cupos tienen que mantenerse vacantes.

- *Matrícula tardía:* En el año escolar 2015-16, de los 3,777 nuevos estudiantes en el distrito, 887, o 23.5%, ingresaron después del 1º de octubre. Debido a que esta es la fecha límite de admisión de las Escuelas Magnet, estos 887 estudiantes – quienes tienen mayor probabilidad de ser Estudiantes de Inglés como Segunda Lengua – solo podían matricularse en aquellas escuelas de vecindario que tuvieran espacio para acogerlos, independientemente de la proximidad de la escuela a la residencia del estudiante.
- *Zonas de transportación:* A pesar de que los estudiantes de Hartford pueden elegir matricularse en una escuela de vecindario fuera de su zona de transportación, el distrito no le ofrecerá transportación a dicho estudiante. Como resultado, es posible que a las familias sin acceso a un vehículo o que enfrentan conflictos con sus horarios les cueste conseguir transportación segura para su estudiante hacia y desde la escuela.

A causa de estas barreras, las escuelas de vecindario continúan siendo las escuelas de último recurso para muchas familias en Hartford, enfatizando así la necesidad de que exista una distribución equitativa de la calidad de los programas entre todas las zonas y comunidades.

Mayores colaboraciones con las familias y la comunidad

Un aspecto central de la teoría de acción de HPS respecto al rediseño del sistema es una firme creencia en el poder de la comunidad para impulsar una transformación por el bien de los estudiantes. Colaboraciones y alianzas sólidas con las familias y la comunidad sirven como la espina dorsal del Plan Estratégico Operativo y tienen que ser integradas en el ADN de las escuelas en todo el distrito. En conversaciones con miembros de la comunidad, emergió un fuerte deseo de que las familias estén profundamente involucradas y al tanto de todos los aspectos del sistema educativo; de igual manera, que se integren dentro de las comunidades escolares alianzas comunitarias de alta calidad y dedicadas al aprendizaje.

Hallazgos

Aunque los líderes escolares en HPS ya han establecido alianzas con una red robusta de organizaciones juveniles y familiares de Hartford, el distrito no ha establecido aún sistemas centrales que garanticen que estas alianzas sean efectivas. 83% de los principales de HPS informan colaboraciones con proveedores comunitarios, de entre las más de 70 organizaciones comunitarias dedicadas a los jóvenes y las familias de la Ciudad, para ofrecer actividades enriquecedoras y servicios sociales a sus estudiantes. El modelo de la Escuela de la Comunidad de HPS está diseñado para mejor aprovechar el potencial de las alianzas escuela-comunidad a fin de apoyar el crecimiento estudiantil.

Figura 12. Escuelas de HPS y Organizaciones comunitarias circundantes

Escuelas de HPS – Todas**Recursos para jóvenes y familias**

Organización comunitaria

Escuela de la comunidad

Índice de necesidad*

> 1.83

1.68

1.5

1.377

< 1.22

83% de los principales de HPS informan colaboraciones con proveedores comunitarios para ofrecer actividades enriquecedoras y servicios sociales

**El índice de necesidad es una medida basada en datos de ERS que toma en cuenta el costo adicional de servir a estudiantes FRL, ELL y SWD en comparación con el costo de servir a un estudiante de educación general.*

Fuente: <https://data.hartford.gov/Education-Youth-Family/Hartford-Family-Resources/e421-eeuu>; Base de datos de las escuelas de HPS 2016-17; información sobre ubicación tomada de los datos estatales de EdSight; análisis de ERS

Al mismo tiempo, varias entrevistas con personal del distrito sugieren que no existen ciertas condiciones posibilitadoras cruciales para garantizar que estas alianzas cumplen con las necesidades y prioridades del distrito, particularmente en lo que se refiere a ampliar los esfuerzos por impulsar el desarrollo académico de los estudiantes de Hartford. Estas condiciones incluyen:

- Elegir socios de una lista de organizaciones de alta calidad y rentables, la cual es administrada de manera centralizada
- Establecer metas y evaluaciones de desempeño para las alianzas que se ajusten a las metas específicas de la escuela
- Incluir al personal del socio comunitario en las capacitaciones y los ejercicios de formación de equipos de los maestros a fin de establecer una comunidad escolar conectada y que siga los mismos principios
- Reunirse regularmente con los socios comunitarios para supervisar la administración de servicios y resolver problemas con el objetivo de asegurarse que las metas se están cumpliendo
- Considerar alianzas potenciales con otras organizaciones comunitarias para garantizar que se está obteniendo el máximo valor y calidad

Crear estas condiciones posibilitadoras requiere una combinación de sistemas centrales y apoyo para los líderes escolares mientras organizan su gente, tiempo y recursos en torno a una visión escolar coherente.

Sustentabilidad fiscal

Mientras que el objetivo del Proceso de Planificación del Distrito es mejorar la *calidad* de las escuelas en todo el distrito, los modelos adoptados deben ser implementados en una manera sostenible desde el punto de vista fiscal. Con este fin, el distrito ha identificado tres elementos clave de sustentabilidad fiscal:

- Matrícula estable o creciente en todas las escuelas de HPS
- Un proceso para ajustar las estructuras de costos proporcionalmente con los ingresos y los cambios de matrícula
- Redistribuir los recursos hacia áreas de inversión con mayor impacto en los logros de los estudiantes

Hallazgos

1. **La disminución de la matrícula en las escuelas de vecindario ejerce una presión a la baja en el financiamiento y una presión a la alza en el costo de operar esas escuelas.** Durante los pasados cuatro años, la matrícula de las escuelas de vecindario ha disminuido por 15%, mientras que la matrícula de las escuelas magnet se ha mantenido estable. A causa de que los ingresos estatales y federales se basan en la matrícula, esta disminución ha resultado en una reducción de 9% en los gastos operativos del distrito desde el año escolar 14-15, sin incluir los gastos de matrícula de los estudiantes que asisten a escuelas fuera del distrito.

Un análisis de los patrones de matrícula encontró que los índices de abandono de los estudiantes son significativos en todos los grados, pero aun más significativos en las transiciones después de Pre-Kinder, 5° grado y 8° grado. Durante estos años de transición es más probable que los estudiantes opten por una escuela fuera del distrito, o que se matriculen en una escuela Magnet.

Figura 13. Abandono de las Escuelas de Vecindario de HPS, 2014-15 a 2016-17

Abandono Anual de las Escuelas de Vecindario por Grado Completado												
Número de estudiantes		Se trasladó a una escuela Magnet de HPS						Abandonó el distrito				
Pre-K	KG	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
									Promedio excluyendo PK, 5 y 8			

Fuente: Resumen de matrícula de HPS al 1° de octubre desde 2014-14 a 2016-17, Análisis de ERS

A pesar de que ninguna escuela de vecindario está exenta de índices de abandono significativos en los grados de transición, algunas escuelas experimentan tasas de estudiantes que abandonan el distrito mucho mayores. Es difícil discernir de estos datos solamente cuál es la causa principal de estos índices de abandono relativamente altos en algunas escuelas, por lo que no se debe considerar un problema de solo algunas escuelas. Sin embargo, las diferencias en el índice de abandono en el conjunto de escuelas pueden señalar una necesidad mayor de participación familiar y de esfuerzos de retención específicos.

Figura 14. Abandono del distrito tras los grados de transición, por escuela

Abandono del distrito tras un grado de transición
[Graph]

Fuente: Resumen de matrícula de HPS al 1° de octubre, desde 2014-15 hasta 2017-18

Los índices de abandono en los años de transición para las escuelas de HPS también varían de acuerdo a las necesidades y los niveles de desempeño de los estudiantes. Los estudiantes de HPS que cumplen con los requisitos para recibir beneficios federales de almuerzo gratis o a precio reducido, que son Estudiantes de Inglés como Segunda Lengua, o que han sido identificados como estudiantes con discapacidad abandonan el distrito en tasas menores que sus pares menos necesitados. Por el contrario, los estudiantes que demuestran dominio de ELA o matemáticas tienen una mayor probabilidad de abandonar el distrito que sus pares que no demuestran dominio de estas materias.

Figura 15. Índices de abandono del distrito tras los grados de transición, por grupo estudiantil

39%	46%	26%	44%	33%	41%	37%	44%
FRL	No FRL	SWD	No SWD	ELL	No ELL	No dominio (ELA)	Dominio o mejor (ELA)

Fuente: Resumen de matrícula de HPS al 1° de octubre, de 2014-15 a 2017-18

- 2. Las escuelas pequeñas e infrautilizadas tienen que lidiar con mayores costos que desvían recursos de la enseñanza, la actividad principal.** Una consecuencia parcial de la disminución de matrícula durante los pasados cuatro años ha sido que el tamaño promedio de una escuela de HPS es 28% menor que el de una escuela en uno de los otros distritos urbanos similares en Connecticut.

A pesar de que frecuentemente las escuelas pequeñas son consideradas espacios de aprendizaje más personalizados, también tienen costos fijos considerables. En otras palabras, según la matrícula disminuye, los costos fijos de esas escuelas (de mantenimiento e instalaciones, principal, etc.) se tienen que distribuir entre un número menor de estudiantes, requiriendo así una inversión mayor por cada alumno. Estos costos fijos mayores también surgen en escuelas con tasas menores de utilización de las instalaciones. Al tener menos estudiantes pero niveles similares de personal, las escuelas más pequeñas también requieren una inversión mayor por alumno para la contratación de maestros y otro personal.

El análisis de ERS muestra que las escuelas en HPS con menos de 350 estudiantes y utilización de instalaciones menor al 85% gastan en promedio aproximadamente 16% más por alumno que las escuelas más grandes con mayor utilización, lo que es coherente con tendencias existentes en otros distritos del país. Esto equivale a \$3-4 millones en gastos anuales para mantener escuelas más pequeñas e infrautilizadas – recursos que HPS podría dirigir hacia inversiones de mayor valor.

Figura 16. Costos por alumno en las Escuelas elementales (ES)/K8 de HPS, por Matrícula y Utilización de las Instalaciones

Mayores costos fijos por alumno

		Escuelas ES/K8, >350 estudiantes	Escuelas ES/K8, <350 estudiantes	Costo implicado en educar estudiantes de escuelas ES/K8 de HPS en escuelas de menor escala = \$3-4 millones por año*
Mayores costos fijos por alumno	>85% de las instalaciones utilizadas	Promedio \$9,936 pp 7 de vecindario 3 Magnet	Ninguna escuela	
	<85% de las instalaciones utilizadas	Promedio \$10,623 pp 7 escuelas de vecindario 4 Magnet	Promedio \$11,532 pp 4 escuelas de vecindario 3 Magnet	

Fuente: Análisis de gastos escolares de ERS. *sin incluir alquileres o capital

Implicaciones estratégicas

Usando el análisis de este estudio como base para la planificación, la comunidad de Hartford debe ahora establecer un claro plan de acción para lograr un sistema escolar rediseñado. Esto requerirá que HPS vaya más allá del análisis presentado aquí y cree una estrategia coherente que refleje las prioridades e identidad de la comunidad de Hartford.

Para esto, ERS propone las siguientes implicaciones que ayudarán a guiar la planificación estratégica del distrito:

- **Para promover la equidad de acceso y resultados, los esfuerzos y las inversiones en el rediseño escolar deben enfocarse en las comunidades actualmente marginadas.** Muchas de estas comunidades se encuentran en la mitad norte de la Ciudad, donde el acceso a cupos en escuelas de vecindario con alto desempeño es más limitado.
- **El distrito debe diseñar escuelas intencional y estratégicamente para incorporar las estructuras que vemos en escuelas de alto desempeño en el resto de la nación.** Estas incluyen ofrecer oportunidades significativas para colaboración entre maestros, mejoras en la enseñanza y el liderazgo, y personalizar el tiempo y la atención que se ofrece a estudiantes con las mayores necesidades.

- **A fin de limitar los costos fijos y fomentar el diseño escolar estratégico, el sistema de escuelas debe garantizar que todas las escuelas operen a escala.** Esto implica trabajar hacia una estructura de escuelas elementales-intermedias-superiores en los casos donde las decisiones programáticas lo respalden,⁹ con trayectorias académicas claras y lógicas que faciliten la colaboración entre líderes escolares para compartir recursos y ayudar a detener la reducción de matrícula en los años de transición.
- **Para ayudar a lograr la sustentabilidad fiscal y los Modelos de Excelencia en las escuelas, el distrito debe consolidar sus escuelas con matrículas más bajas y/o más infrautilizadas.** Esta consolidación debe ser diseñada de modo que se creen escuelas que estén mejor equipadas para alcanzar las metas de la comunidad de equidad y enseñanza de alta calidad.
- **Desarrollar y mantener Modelos de Excelencia requerirá que se apoyen agresivamente a nivel del sistema las mejoras educativas en las escuelas.** Esto incluye un enfoque en la implementación fiel de currículos rigurosos en todos los niveles; la introducción de prácticas de “desarrollo profesional conectado” de alta calidad que se relacionen estrechamente con los nuevos currículos; fomentar el desarrollo de los maestros principiantes mediante preparación y modelos de apoyo agresivos; y alianzas con organizaciones comunitarias que ofrezcan apoyo académico adicional a sujetos específicos, maximicen la flexibilidad a nivel escolar y enriquezcan la experiencia de los estudiantes.
- **Las políticas de capital humano de HPS deben evolucionar para ayudar a las escuelas de Hartford a atraer, desarrollar y retener educadores con alto potencial.** Con este fin, HPS debe acelerar el proceso de contratación de los maestros; usar las fortalezas e intereses de los maestros para informar su asignación a las escuelas y los roles de liderazgo; y trabajar junto con los socios laborales para reasignar recursos hacia estrategias que diferencian entre los maestros a partir de su nivel de contribución (por ejemplo, liderazgo educativo, preparación en las escuelas).
- **Es posible que los líderes del distrito y de la ciudad deseen evaluar también las políticas de transportación y de elección escolar/asignación de los estudiantes a las escuelas a fin de abordar las inequidades en el acceso a cupos en escuelas de alta calidad.** Además, según la población continúe transformándose, las soluciones que se basen en la necesidad regional y el uso de recursos, partiendo esencialmente de los patrones de matrícula existentes en el distrito, como las escuelas magnet interdistritales, pueden ser más apropiadas para los estudiantes tanto en Hartford como en las comunidades circundantes.

⁹ Pasar de un modelo K-8 a un modelo escuela elemental/escuela intermedia no implica que las escuelas intermedias sean, objetivamente, mejores ambientes para el desarrollo de los estudiantes que las escuelas K-8. No existe un consenso en las investigaciones sobre el valor de las escuelas intermedias vs. K-8 para estudiantes de escuela intermedia, y ambos modelos ofrecen beneficios significativos; por ejemplo, un modelo K-8 puede ser preferible para mantener un enfoque programático a lo largo de los grados elementales e intermedios, como un modelo de inmersión bilingüe. La implicación descrita aquí es un reconocimiento de que un modelo K-8 cuesta más que un modelo ES-MS y limita las oportunidades de implementar acciones que probablemente generarán mejoras educativas en Hartford. En muchos distritos, los líderes deciden que las escuelas K-8 son el modelo apropiado para sus estudiantes e invierten intencional y deliberadamente en este modelo.

Sobre ERS

ERS es una organización sin fines de lucro dedicada a transformar cómo los sistemas escolares urbanos organizan sus recursos – humanos, de tiempo y dinero – a fin de que todas las escuelas sean exitosas para todos los estudiantes.

Desde 2004, hemos trabajado codo a codo con los líderes de más de 30 sistemas escolares y varios estados en temas como la equidad financiera, el desarrollo de presupuestos, el apoyo a la oficina central, la compensación y las trayectorias profesionales para los maestros, y el diseño escolar estratégico. También compartimos los resultados de nuestros estudios y nuestras herramientas prácticas desarrolladas a partir de nuestra extensa base de datos, y colaboramos con otros para crear las condiciones de posibilidad de una transformación en la educación.

En todo nuestro trabajo, nos enfocamos en el panorama general—cómo los recursos pueden ser utilizados de manera conjunta para crear sistemas de alto rendimiento. Nuestro estatus como entidad sin fines de lucro nos permite un tipo de alianza diferente con los distritos y estados: participamos en el esfuerzo por transformar el distrito, juntos logramos nuevos hallazgos, y compartimos las lecciones aprendidas con otros.

Creemos que para que *todas* las escuelas tengan éxito para *todos* los estudiantes, las escuelas deben concebirse de manera muy distinta a como se conciben hoy. Los líderes escolares y del distrito tienen que identificar los cambios en los recursos que se requieren para proteger las inversiones educativas más importantes, aquellas que posibilitan las metas de resultados de los estudiantes a la vez que mantienen la sustentabilidad fiscal. La mayoría de las escuelas lograrán esto solo si los sistemas escolares hacen uso de los datos disponibles para comprender el uso de recursos y rediseñar su oficina central de modo que esta provea a las escuelas lo que necesitan para ser exitosas.

Para más información sobre Education Resource Strategies (ERS), visite www.erstrategies.org.

Este estudio fue financiado mediante becas otorgadas al distrito de las Escuelas Públicas de Hartford por la Nellie Mae Education Foundation y la Travelers Foundation.