

ESCUELAS PÚBLICAS DE AURORA

# Reforma Educativa en APS

Comunidades Organizadas para Lograr la Excelencia a  
Través de Comunidades de Práctica

## Contenido

Introducción

I. Los Retos

II. La Base para el Cambio

- A. Aumentando la capacidad del distrito y de miembros del personal escolar para el cambio
- B. Cambiar la cultura de la organización en cuanto al cambio y el éxito

III. El Camino por Delante

- A. Comunidades de Práctica
- B. Sistemas y Estructuras Innovadoras
- C. Tiempo de Línea *CORE*
- D. APS 2020: Formando el Futuro

IV. Los Indicadores

V. Los Próximos Pasos

## Introducción

Las Escuelas Públicas de Aurora (APS, por sus siglas en inglés) es uno de los distritos escolares más grandes y el más diverso en Colorado. Servimos a más de 40,000 estudiantes que representan a familias con fuertes conexiones en la comunidad y a familias que son “recién llegadas” de más de 130 países. Nuestra comunidad es rica en cultura, recursos, y oportunidades.

Reconocemos que todos los miembros del personal de APS tienen la responsabilidad de cumplir con las necesidades académicas de cada estudiante que servimos. Sin embargo, por muchos años no hemos podido apoyar las necesidades de todos los estudiantes. Este fracaso de muchos años debe llegar a su fin.

A través de un amplio proceso de involucramiento de la comunidad<sup>1</sup>, un equipo de miembros de la comunidad<sup>2</sup> trazó una nueva dirección para nuestros estudiantes y miembros del personal. Este grupo comunitario creó nuestro plan estratégico APS 2020: Formando el Futuro. Este plan creará un cambio sistemático y mejorará el aprendizaje para todos los estudiantes en nuestro distrito. Las “Creencias Fundamentales” que la comunidad de APS presentó en el plan estratégico han servido como el punto de partida para el desarrollo de nuestro enfoque sistemático para el cambio total de nuestro distrito y escuelas. Este trabajo de reforma, conocido como *Communities Organized to Reach Excellence (CORE)* (Comunidades Organizadas para Lograr la Excelencia), es la plataforma del distrito para proveer un apoyo adicional a nuestras escuelas de más bajo rendimiento.

### ¿Por qué es *CORE* necesario?

En el 2010, APS fue identificado como un distrito escolar de “*Priority Improvement*” (“Prioridad de Mejoramiento”) por el Departamento de Educación de Colorado. Esta calificación nos colocó entre los distritos de más bajo rendimiento en el estado. Además, varias de nuestras escuelas fueron calificadas individualmente como “*Priority Improvement*” o “*Turnaround*” (Cambio Completo). Estas calificaciones fueron indicadores de los retos sistemáticos y estructurales que deben ser eliminados. Pero aún más

importante, fueron indicadores de que demasiados de nuestros estudiantes se están quedando atrás en su camino hacia el éxito.

### **¿Cómo está creando APS un cambio que beneficiará a todos los estudiantes?**

En julio de 2013, el Consejo Directivo de Educación de APS (BOE, por sus siglas en inglés) nombro a Rico Munn<sup>3</sup> como Superintendente de las Escuelas y le pidieron que desarrollara e implementara una estrategia para abordar el estatus de “*Priority Improvement*” del distrito y el número de escuelas identificadas como “*Priority Improvement*” o “*Turnaround*” en el reloj de responsabilidad académica que cada vez más es más alto. Nuestro superintendente dejó en claro que el trabajo para lograr un cambio total en el distrito y las escuelas sería complejo y requeriría de un compromiso total de parte de todas las personas interesadas:

***“Tenemos que encontrarnos con nuestros estudiantes y la comunidad en donde ellos estén y movernos hacia adelante juntos. El éxito requiere que adaptemos nuestras tácticas para llegarle a todos los niños, todos los días.” R. Munn, julio de 2013, memo dirigido al BOE***

APS tiene la visión de ser un distrito escolar en donde “Todos los estudiantes dan forma a un futuro exitoso.” Con este fin, el distrito ha implementado un plan estratégico nuevo, APS 2020: Formando el Futuro, diseñado para fomentar la innovación y mover los factores claves de preparación, talento y flexibilidad.

El plan estratégico, junto con la estrategia de reforma del distrito basada en la creación de fuertes comunidades de práctica, permitirá que APS acelere el rendimiento académico y que aumente su fortaleza fundamental como el distrito pre-eminentemente en Colorado en donde los estudiantes pueden obtener credenciales de post-preparatoria y para la fuerza laboral. Para entender mejor el trabajo de *turnaround* en APS, es informativo tener una breve descripción del plan estratégico de APS.

Desde el 2013, hemos trabajado para implementar y acelerar la reforma escolar desarrollando tres fases:

**Primera:** Para estar preparados para un cambio completo en las escuelas y en el distrito, nuestros administradores identificaron las áreas de cultura y capacidad necesarias para implementar y acelerar una reforma escolar.

**Segunda:** En colaboración con nuestra comunidad, desarrollamos un nuevo plan estratégico para crear innovación y para usar los instrumentos de preparación, talento y flexibilidad. El plan, conocido como APS 2020: Formando el Futuro, nos permitirá acelerar el rendimiento académico y aumentar nuestra fortaleza fundamental como el distrito pre-eminentemente en Colorado en donde los estudiantes pueden obtener credenciales de post-preparatoria y para la fuerza laboral.<sup>4</sup>

**Tercera:** Para fomentar o forzar la creación de sistemas y estructuras nuevas, adoptamos una infraestructura de reforma basada en “comunidades de práctica.” Hemos nombrado a esta

infraestructura *Communities Organized to Reach Excellence (CORE)* (Comunidades Organizadas para Lograr la Excelencia).<sup>5</sup>

### ¿Cuál es el objetivo de este reporte?

Este corto reporte no tiene la intención de proporcionar un punto de vista extenso sobre todo el trabajo que se está llevando a cabo en APS. La intención de este reporte es proporcionarles a nuestros lectores un contexto y un mejor entendimiento de las estrategias de reforma que se están llevando a cabo en APS. A medida que este trabajo continua desarrollándose, vamos a necesitar el apoyo de muchas de las personas interesadas al darles comentarios, tomar responsabilidad, ofrecer recursos y pensamientos innovadores que mantienen a nuestros estudiantes en primer plano.

### ¿Qué contiene este reporte?

Este reporte contiene un resumen de nuestras estrategias claves de reforma. La primera sección aborda Los Retos en los que APS y la comunidad están trabajando. La segunda sección presenta La Base para el Cambio, la cual revisa las estrategias existentes hasta ahora para cambiar los resultados del rendimiento académico actuales. La tercera sección habla sobre El Camino por Delante y nuestros planes para acelerar el rendimiento. La cuarta sección revisa Los Indicadores de si estamos, o no, haciendo el trabajo correcto. La sección final introduce Los Sigüientes Pasos para nuestro trabajo.

## I. Los Retos

A pesar de que hay un alto nivel de enfoque en abordar el bajo rendimiento en APS, también tenemos mucho de que estar orgullosos, incluyendo:

- Tenemos a una de las escuelas de más alto rendimiento en el estado (Aurora Quest K-8, una escuela especializada para estudiantes Dotados y Talentosos).
- Un líder en Colorado en otorgarle a los estudiantes credenciales de preparación de post-preparatoria y para la fuerza laboral.
- El primer distrito escolar en el país en introducir la plataforma de credenciales *P-12 digital badging* para que los estudiantes puedan demostrar sus conocimientos y habilidades dentro y más allá de los entornos académicos.
- Una colaboración única con la comunidad para crear un “Centro de Bienvenida” que ayuda al incremento de estudiantes y familias refugiadas e inmigrantes a encontrar viviendas, empleo, educación, y más.

Sin embargo, demasiados estudiantes no están teniendo éxito en las áreas clave de rendimiento:

Áreas clave de rendimiento	Promedio de APS	Promedio Estatal
Tazas de graduación	55.8%	77.0%
Resultados del examen <i>ACT</i>	17.0	20.1
Proficiencia en la lectura de 3 <sup>o</sup> grado	46%	72%
Crecimiento académico de los estudiantes	Percentil 49	Percentil 50

Involucramiento estudiantil (medido usando las tazas de asistencia escolar diarias)	92.2%	n/a
Estudiantes que se sienten seguros y protegidos	40%	n/a

El alcance de los retos en APS exige un cambio amplio, inmediato y radical a través de todo nuestro distrito. Debido a que un cambio incremental no abordará los retos, tenemos que crear una reforma sistemática.

## II. La Base para el Cambio

APS reconoce que la creación de un cambio sistemático requiere el desarrollo de una base sólida para apoyar los cambios sísmicos que deben ocurrir. Para implementar una reforma sostenible, tenemos que aumentar nuestra capacidad de personal en el distrito y en las escuelas y cambiar la cultura de la organización en relación con el cambio que resultará en un aumento significativo en el rendimiento estudiantil.

### A. Aumentar la Capacidad de Personal en el Distrito y en las Escuelas para el Cambio

Hemos identificado y tomado acción en nueve áreas basadas en investigaciones extensivas<sup>6, 7</sup> que son esenciales para aumentar la capacidad y crear una reforma significativa que aumentará el rendimiento estudiantil.

#### 1. Liderazgo Turnaround

- Entramos en el programa *University of Virginia Turnaround Leaders*<sup>8</sup> – Marzo 2015
- Comenzamos el programa *Relay Leadership*<sup>9</sup> – Abril 2015
- Creamos equipos de *Turnaround Leadership* en escuelas designadas – Mayo 2015

#### 2. Flexibilidad en el Presupuesto

- Implementamos una infraestructura de *Differentiated Support Structures* – Diciembre 2013
- Aceleramos el proceso para la contratación de personal y la distribución del presupuesto – Febrero 2015

#### 3. Reclutamiento, Retención, y No-Retención del Personal

- Implementamos la selección de directores y vicedirectores basada en su rendimiento – Enero 2015
- Desarrollamos una iniciativa de retención del personal en preparatorias designadas – Enero 2015
- Propusimos una infraestructura para las escuelas donde les es difícil contratar personal – Enero 2015
- Completamos un análisis de los sistemas y prácticas del departamento de recursos humanos – Abril 2015

#### 4. Autorización de Escuelas Chárter

- Firmamos un Memorandum de Entendimiento (*MOU*, por sus siglas en inglés) con el *Charter Schools Institute* para la revisión de la solicitud para las escuelas chárter – Junio 2013

- Autorizamos, abrimos o expandimos cinco escuelas chárter desde el 2013
- Cambiamos las políticas de autorización para las escuelas chárter – Agosto 2014
- Ampliamos las oportunidades de solicitud para escuelas chárter – Diciembre 2014
- Reducimos los costos de servicios para las escuelas chárter – Mayo 2015

#### **5. Experiencia en Innovación**

- Propusimos Zonas de ACCIÓN – Marzo 2015
- Iniciamos una infraestructura para la revisión de propuestas para “escuelas nuevas” – Mayo 2015

#### **6. Espacio Físico**

- Transformamos el *Young Parenting Support Program* en un servicio móvil<sup>13</sup> – Agosto 2014
- Creamos un acuerdo de espacio compartido para establecer el Centro de Bienvenida de Aurora – Enero 2015

#### **7. Relaciones Filantrópicas**

- Colaboramos con el *APS Foundation* para desarrollar objetivos estratégicos compartidos – Agosto 2013
- Creamos un puesto para un Director de Asuntos Externos – Septiembre 2013

#### **8. Participación en la Comunidad**

- Desarrollamos el programa *Community Corps Liaisons* (enlaces comunitarios) – Agosto 2014
- Implementamos el programa *Strong African-American Families* – Enero 2015
- Creamos una colaboración pública-privada para el Evento de Regreso a Clases – Agosto 2015

#### **9. Administración Turnaround**

- Completamos una evaluación por medio de un asesor externo sobre *District Turnaround Readiness* (preparación para un distrito *turnaround*) – Diciembre 2014
- Participamos en un “*Think Tank*” presentado por la *Bill & Melinda Gates Foundation* – Abril 2015
- Contratamos a un experto nacional en los procesos de innovación y *turnaround* – Junio 2015
- Desarrollamos la plataforma “*Tableau*” para la administración de datos en tiempo real – Agosto 2015

APS continúa encontrando y desarrollando oportunidades para crear capacidad de personal para implementar una estrategia de reforma detallada que aumentará la calidad de la enseñanza y el aprendizaje para todos los estudiantes, todos los días.

#### **B. Cambiando la Cultura de la Organización en Relación al Cambio y el Éxito**

En APS, creemos que el éxito de nuestra estrategia de reforma requiere una cultura de ambas, las personas y la organización, que tenga la mentalidad dedicada en acelerar el rendimiento. Con este fin, nuestros líderes han dado varios pasos estratégicos para cambiar la cultura de la organización en relación al cambio para asegurar que todas las personas interesadas estén enfocadas en el éxito de cada estudiante. Solo así podremos lograr ganancias significativas en el rendimiento estudiantil.

**Desde el 2013, nuestra comunidad ha estado creando este cambio en la cultura, así como se demuestra con:**

- Un Superintendente nuevo
- Un Jefe Académico nuevo
- La introducción de una *Unified Job Descriptions* (descripciones unificadas del trabajo)<sup>14</sup>
- Nuevos líderes de *P-20 Learning Community* que supervisan a los directores escolares
- Nuevos equipos de apoyo de *P-20 Learning Community* para las escuelas, el personal, y los estudiantes
- Re-distribución de \$6.9 millones hacia una alineación *P-20* nueva
- Transferencia de más de \$3 millones de los presupuestos administrativos hacia los presupuestos escolares
- Un proceso sistemático nuevo y transparente para tomar decisiones<sup>15</sup>
- La ampliación del puesto de *Charter School Liaison* para aumentar su alcance y apoyo
- Nuevos procesos para la administración de proyectos para asegurar la implementación completa de planes para el mejoramiento escolar, subvenciones estatales y el plan estratégico
- Un plan estratégico nuevo – APS 2020: Formando el Futuro
- Implementación de un proceso nuevo de reclutamiento y desarrollo de líderes nuevos, el cual fue usado para contratar a 18 líderes escolares nuevos
- Implementación de capacitaciones sobre la equidad a nivel del distrito, dirigida por expertos nacionales

**También hemos cambiado la cultura de la organización para los estudiantes y sus familias:**

- Aumentando el requisito de clases para los estudiantes de preparatoria
- Creando un grupo de enlaces comunitarios para aumentar la participación e involucramiento de la comunidad en las escuelas y para proporcionar servicios que les permitan a los maestros más tiempo de enfoque durante el día escolar.
- Re-distribución de más de \$1.5 millones para intervenciones académicas para apoyar mejor a los estudiantes

Sólo cambiando la cultura de la organización y creando fuertes comunidades de práctica podremos crear ganancias significativas en los resultados del rendimiento estudiantil.

### III. El Camino Por Delante

A través de la nación, las estrategias de reforma en los distritos escolares han tomado diferentes formas. Hay distritos que han implementado estrategias de “portafolios” <sup>16</sup>, “sistemas abiertos” <sup>17</sup>, de arriba-hacia abajo, basado en estándares, “nuevas escuelas” <sup>18</sup> y “escuelas pequeñas” <sup>19</sup>, entre otras. Un tema común entre estas estrategias de reforma es la necesidad de identificar un enfoque integral que se base en las mejores prácticas nacionales y al mismo tiempo abordar el contexto educativo local. Para servir a la comunidad de Aurora, hemos implementado una serie de estrategias identificadas colectivamente como “CORE.” CORE significa *Communities Organized to Reach Excellence* (Comunidades Organizadas para Lograr la Excelencia) y abarcan tres áreas:

- Varias “comunidades de práctica” basadas en investigaciones

- Sistemas y estructuras innovadores
- Una línea de tiempo proactiva para abordar las escuelas en donde se ha identificado que existen retos significativos

### A. Comunidades de Práctica

Las comunidades de práctica le permiten a las personas u organización colaborar, compartir ideas, resolver problemas y desarrollar soluciones innovadoras.<sup>20</sup> Pueden existir en un sentido literal o conectando experiencias compartidas, desafíos u oportunidades. Las comunidades de práctica requieren de una cultura inquisitiva, evidencia e innovación.<sup>21</sup>

En APS, hemos creado comunidades de práctica que se enfocan en la reforma usando investigaciones y expertos nacionales para diseñar estrategias nuevas para crear y apoyar una cultura de reforma sólida a través de la colaboración. Además, hay un enfoque en las mejores prácticas y enfoques de innovación para el liderazgo, la enseñanza, y el aprendizaje. Las nuevas comunidades de práctica en APS incluyen:

- 5 Comunidades de Aprendizaje *P-20* <sup>22</sup>
- 3 Propuestas de Zonas de ACCIÓN (zonas de innovación patrocinadas por el estado)<sup>23</sup>
- 14 Escuelas con un Enfoque en la Equidad <sup>24</sup> que se centran en la enseñanza culturalmente sensible
- 5 Escuelas de liderazgo de la Universidad de Virginia
- 7 Escuelas de liderazgo *Relay*

Nuestra teoría de cambio es que al cambiar la cultura y la capacidad del personal y al proporcionar apoyos continuos para las escuelas, los adultos que trabajan más de cerca con los estudiantes tendrán los recursos necesarios para acelerar el rendimiento. Adicionalmente, cuando los líderes, maestros y estudiantes están conectados a comunidades de práctica sólidas, ellos pueden identificar y basarse en sus éxitos para mejorar rápidamente la comunidad escolar entera.

En APS, nuestro enfoque y compromiso con las comunidades de práctica, crean sistemas y estructuras nuevas para aumentar y optimizar el éxito.

### B. Sistemas y Estructuras Innovadoras

El proporcionarles a las escuelas nuevos sistemas y estructuras es vital si vamos a apoyar mejor a los estudiantes, familias, y al personal. Hemos desarrollado varios enfoques innovadores para facilitar el trabajo de reforma. Los siguientes son algunos ejemplos:

- *Differentiated Support Structures (DSS)* (Estructuras de Apoyo Diferenciado)

Las *DSS* ofrecen una manera nueva para abordar los riesgos organizacionales que impactan a APS. Dándole prioridad a estos riesgos, podemos proporcionarle a cada escuela diferentes niveles de apoyos específicos. Las escuelas que son identificadas como “*universal (blue) schools*” (escuelas universales (azules)) muestran menos riesgos organizacionales y tienen más autonomía. Las “*targeted (green) schools*” (escuelas selectas (verdes)) muestran algunos riesgos organizacionales y pueden solicitar recursos del distrito adicionales con menos autonomía. Las “*intensive (orange) schools*” (escuelas



intensivas (anaranjadas)) muestran un alto número de riesgos organizacionales y son elegibles para recibir un nivel más alto de recursos del distrito que son administrados a nivel del distrito pero con aún menos autonomía. El proceso *DSS* para identificar riesgos, solicitar, y distribuir recursos adicionales, ocurre una vez al año para asegurar que los apoyos son adaptables y a tiempo.

- Zonas de ACCIÓN

Para abordar el rendimiento, estamos diseñando y vamos a implementar una de tres “Zonas de ACCIÓN” a lo largo de los próximos cinco años. Una Zona de ACCIÓN estará compuesta de tres a cinco escuelas que han obtenido el estatus de innovación estatal y que comparten intereses parecidos (ej., geografía, demografía estudiantil, y/o enfoques educativos). El concepto de las Zonas de ACCIÓN se basa en el trabajo previo en APS para desarrollar escuelas chárter, piloto<sup>25</sup>, y escuelas de innovación. Como resultado, la estrategia de Zonas de ACCIÓN incorpora las necesidades, metas y prioridades de la comunidad con investigaciones y las mejores prácticas nacionales. Las Zonas de ACCIÓN crearán innovaciones y recursos que se enfocan en las necesidades de la comunidad en lugar de las tendencias de reformas académicas. Se pueden usar como una estrategia *turnaround* o como una estrategia más amplia de innovación. Esta estrategia proporcionará un sistema adaptable para cumplir mejor con las necesidades únicas de nuestros estudiantes. Las Zonas de ACCIÓN pueden usar autonomías y prácticas similares a las que se usan actualmente en las escuelas chárter y piloto de APS. Para crear un proceso colaborativo, los equipos escolares diseñarán aplicaciones innovadoras que proponen modelos nuevos de gobernación, currículo, contratación del personal, y desarrollo profesional y otros factores que beneficiarán a los estudiantes y su rendimiento.

### C. Estrategias de Mejoramiento CORE y una Línea de Tiempo

Nuestra estructura de responsabilidad académica provee un “reloj de responsabilidad académica” que indica los pasos que una escuela debe tomar después de haber sido identificada como “*Priority Improvement*” o “*Turnaround*” por seis años. A nuestras escuelas CORE se les proporciona una línea de tiempo clara y agresiva para implementar mejoras escolares claves después de un año de haber sido identificadas por el sistema estatal de responsabilidad académica.

<b>Estrategas de Mejoramiento CORE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las escuelas CORE tienen una línea de tiempo clara y predecible para la designación e implementación de estrategias.</li> <li>• Metas:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Salirse rápidamente de la designación y sostener los mejoramientos.</li> <li>○ Tener listas las condiciones de implementación <i>Turnaround</i> o el involucramiento exitoso de una estrategia coherente de mejoramiento escolar</li> </ul> </li> <li>• Expectativas:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Dentro de dos años, la implementación de una estrategia <i>Turnaround</i> debe producir los resultados identificados.</li> <li>○ Dentro de un año, la implementación de una estrategia de Mejoramiento Escolar debe producir los resultados identificados.</li> </ul> </li> <li>• La designación es identificada a través de la Infraestructura del Rendimiento Escolar. La designación se remueve una vez se haya demostrado su sostenibilidad.</li> </ul>

### Tiempo de Línea CORE

- Año 1
  - Identificación dentro de *DSS* para apoyos Selectos o Intensivos
  - Involucramiento de una auditoria educativa
  - Desarrollo de un plan de mejoramiento escolar incrustado con objetivos de rendimiento
  - Consideración de cambios en el personal
  - Consideración de un programa de liderazgo *turnaround*
- Año 2
  - Identificación dentro de *DSS* para apoyos Selectos o Intensivos
  - Involucramiento de una auditoria educativa
  - Desarrollo de un plan de mejoramiento escolar incrustado con objetivos de rendimiento
  - Consideración de cambios en el personal
  - Implementación de un programa de liderazgo *turnaround*
- Año 3
  - Hacer la recomendación de una estrategia de mejoramiento escolar o *turnaround*
- Año 4
  - Mejoramiento Escolar – monitorear los puntos de referencia
- Año 5
  - Mejoramiento Escolar – recomendación de una estrategia *turnaround*
- *Turnaround* – volver a empezar

Para las escuelas nuevas que son identificadas en el reloj de responsabilidad académica del estado, vamos a implementar éste enfoque sistemático para aumentar el rendimiento estudiantil.

### Estrategias de Mejoramiento y la Línea de Tiempo CORE Continuas

- En el 2014-15, 13 escuelas nuevas fueron identificadas bajo el reloj de responsabilidad académica. Todas las escuelas han participado en las actividades del Año 1 de la línea de tiempo CORE.
- Las escuelas en el Año 2 han participado en las estrategias CORE del Año 2. Una escuela en el Año 2 está siendo considerada para una estrategia *turnaround*.
- Una escuela en el Año 3 ha implementado una estrategia de mejoramiento escolar.
- Las escuelas en los Años 4 y 5 han sido recomendadas para el *turnaround* escolar.

Adicionalmente, nuestras estrategias CORE y la línea de tiempo son cada vez más transparentes y tienen más responsabilidad académica en APS usando un enfoque proactivo con pasos claros para abordar las escuelas de bajo rendimiento.

## D. APS 2020: Formando el Futuro

Mientras que CORE sirve como un punto de enfoque para el trabajo de reforma, nuestra comunidad de APS también está trazando un camino para un cambio sistemático que asegurará el éxito de todos los estudiantes. Antes de trazar este camino, tenemos que escuchar primero a nuestra comunidad.

En el 2013, con la búsqueda de un superintendente nuevo, el Consejo Directivo de Educación de APS construyó la base para el involucramiento de la comunidad, recopilando las opiniones de personas

interesadas internas y externas. Grupos de padres, miembros de la comunidad, y miembros del personal participaron en las entrevistas para el superintendente y el Consejo Directivo utilizó sus recomendaciones al seleccionar al nuevo Superintendente.

En el 2014, nuestro Consejo Directivo se basó en ese trabajo y lo expandió a medida que comenzó el proceso de consideración para un plan estratégico nuevo. Durante el transcurso de siete meses, profundizamos el proceso del involucramiento de la comunidad para darnos una idea sobre qué dirección deberíamos tomar para el distrito. Nuestro Consejo Directivo llevó a cabo decenas de foros comunitarios con estudiantes, padres, miembros del personal y la comunidad y también solicitó opiniones en-línea y por escrito de cientos de personas interesadas en los 12 idiomas más usados por nuestras familias.

Nuestro Consejo Directivo de Educación también organizó un Equipo de Planificación Estratégica para dirigir el desarrollo de un plan estratégico nuevo. Este equipo incluyó a padres, miembros del personal, oficiales electos, líderes empresariales, organizaciones serviciales y miembros de la comunidad.

Los miembros del Consejo Directivo aprobaron el nuevo plan estratégico **26** APS 2020: Formando el Futuro, el 20 de enero de 2015. El plan estratégico representa las voces diversas de la comunidad de APS y establece el camino para nuestro trabajo.

***VISIÓN: Cada estudiante da forma a un futuro exitoso.***

***MISIÓN: En colaboración con nuestra comunidad, aceleramos el aprendizaje para que todos los estudiantes desarrollen el conocimiento, las habilidades, y el carácter necesario para darle forma a futuros exitosos.***

APS 2020: Formando el Futuro se basa en las creencias fundamentales de nuestra comunidad sobre la educación:

- Cada estudiante tiene habilidades únicas que debemos reconocer y cautivar.
- Un distrito, con los estudiantes en su centro, proporciona una base adaptable y responsable para el aprendizaje.
- La seguridad de los estudiantes y del personal es esencial para nuestra visión y misión.
- Los estudiantes, las familias, el personal, y miembros de la comunidad comparten la responsabilidad del rendimiento estudiantil.
- El rendimiento y crecimiento estudiantil son guiados por un personal altamente eficaz y respetado, trabajando en equipo.
- Los estudiantes toman una responsabilidad activa y continua de su propio aprendizaje.
- Las familias son nuestros socios en la educación.
- Las asociaciones comunitarias proporcionan recursos vitales y oportunidades para los estudiantes y sus familias.
- Todos los estudiantes deben tener acceso equitativo a oportunidades de aprendizaje, tecnología, y ambientes que los apoyen en alcanzar su máximo potencial.

- La diversidad es una fortaleza de nuestra comunidad.

En nuestros planes estratégicos del pasado, nos enfocamos en “Metas Audaces” para guiar el mejoramiento. A pesar de que sí hubo algo de progreso, no podemos depender de nuestras prácticas del pasado si queremos crear éxito para todos los estudiantes. APS 2020 establece tres objetivos estratégicos claros y sencillos. Cada estudiante tendrá:

***Objetivo 1: Un plan para su futuro***

***Objetivo 2: Un conjunto de habilidades para implementar su plan; y***

***Objetivo 3: Credenciales que abrirán puertas***

Cada objetivo estratégico impulsará un plan de implementación y está diseñado para estimular cambios sistemáticos a través de nuestra organización. Al enfocarnos en los objetivos estratégicos, vamos a interrumpir las prácticas, sistemas, y estructuras del pasado que han fallado en mejorar los indicadores de rendimiento claves de las graduaciones, el crecimiento, la participación y la preparación para la post-preparatoria y la fuerza laboral.

Los objetivos del plan estratégico APS 2020 están alineados con los indicadores de rendimiento claves y con los objetivos del *District’s Unified Improvement Plan (UIP)* y con las *Major Improvement Strategies*.<sup>27</sup> Así como se indica en el *UIP*, “la responsabilidad a nivel del distrito, la inversión y una estrategia coherente tienen que apoyar directamente la acción a nivel escolar...”

Para hacer la visión del plan estratégico una realidad, tenemos que mejorar nuestro rendimiento académico y tenemos que ser reconocidos como un distrito completamente “Acreditado” bajo los estándares estatales y continuar nuestro mejoramiento para convertirnos en un distrito “Acreditado con Distinción.” Para lograr estos objetivos, el trabajo *turnaround* de APS se tiene que alinear con nuestras creencias fundamentales de que hay una base “adaptable,” “responsable,” “altamente eficaz” y “equitativa” para nuestras escuelas con los mayores retos. Nuestra infraestructura de *turnaround* responde a este llamado de nuestra comunidad.

## IV. Los Indicadores

Los indicadores sirven un propósito dual, decir en donde estamos y si vamos, o no, en la dirección correcta. Mientras que el rendimiento en general tiene que mejorar en APS, hay fuertes indicadores de que nos estamos moviendo en la dirección correcta:

- Para el año escolar 2013-14, ocho escuelas fueron identificadas como *turnaround* o *priority improvement* bajo el reloj de responsabilidad académica. Después de implementar las estrategias y la línea de tiempo *CORE*, tres de las escuelas fueron retiradas del reloj, y cuatro más demostraron mejoras significativas.
- A pesar de estar por debajo del promedio general en el estado, del 2013 al 2015, el número de maestros que indicaron que su escuela es un buen lugar para trabajar y aprender, aumento más de tres veces que el promedio estatal, y la puntuación compuesta en relación a los puntos de vista de

los maestros sobre el liderazgo, aumento más de lo doble que el promedio estatal a lo largo del mismo tiempo.

- La implementación del programa de enlaces comunitarios (*Community Corps Liaisons program*) añadió más de 1,000 voluntarios en escuelas designadas durante el año escolar 2014-15.
- A principios del 2015, evaluadores expertos externos le dieron una puntuación alta a APS en términos de preparación para el *turnaround* del distrito y las escuelas.
- Aunque el ritmo se tiene que acelerar, las tasas de graduación y asistencia escolar han aumentado.
- Entre el 2013 y 2015, la diversidad entre los líderes en APS ha crecido, el porcentaje de miembros del personal de color ha aumentado de 10% al 25%.
- En un año, la transición del programa *Young Parenting Program* (programa para padres jóvenes) ha resultado en un aumento significativo en los servicios para padres jóvenes, de cinco estudiantes a más de 200 estudiantes
- Del 2013 al 2015, APS ha notado una disminución dramática en cuanto a la disciplina estudiantil.

Aunque estas ganancias indican que estamos yendo en la dirección correcta, está claro que debemos ir más rápido. Los futuros de nuestros estudiantes están en juego.

## Referencias

1. <http://aps2020.aurorak12.org/development-process/>
2. <http://aps2020.aurorak12.org/wp-content/uploads/sites/176/2014/09/Strategic-Plan-Development-Team.pdf>
3. <http://superintendent.aurorak12.org/bio/>
4. <http://aurorak12.org/2015/04/03/concurrent-enrollment-helping-students/>
5. Formerly known as Building Excellent Schools Together, or BEST. APS changed the name in response to community feedback.
6. [http://www.massinsight.org/publications/turnaround/51/file/1/pubs/2010/04/15/TheTurnaroundChallenge\\_MainReport.pdf](http://www.massinsight.org/publications/turnaround/51/file/1/pubs/2010/04/15/TheTurnaroundChallenge_MainReport.pdf)
7. [http://www.darden.virginia.edu/uploadedFiles/Darden\\_Web/Content/Faculty\\_Research/Research\\_Centers\\_and\\_Initiatives/Darden\\_Curry\\_PLE/School\\_Turnaround/District\\_Readiness\\_to\\_Support\\_School\\_Turnaround.pdf](http://www.darden.virginia.edu/uploadedFiles/Darden_Web/Content/Faculty_Research/Research_Centers_and_Initiatives/Darden_Curry_PLE/School_Turnaround/District_Readiness_to_Support_School_Turnaround.pdf)
8. <http://www.darden.virginia.edu/darden-curry-ple/turnaround/>
9. <http://www.relay.edu/programs/national-principals-academy-fellowship/overview>
10. <http://equityinlearning.aurorak12.org/dss/>
11. <http://hr.aurorak12.org/wp-content/uploads/sites/64/2015/02/HR-NewsVol.13Issue101.pdf>
12. <http://www.csi.state.co.us>
13. <http://youngparents.aurorak12.org/program-information/>
14. <http://aurorak12.org/2013/10/03/unified-job-descriptions-take-shape-in-aps/>
15. <http://superintendent.aurorak12.org/leadership-team/decision-making-process/>
16. <http://www.crpe.org/research/portfolio-strategy>
17. <http://empowerschools.org/>
18. <http://educationnext.org/new-schools-in-new-orleans/>

19. <http://www.ascd.org/publications/educational-leadership/dec97/vol55/num04/-Small-Schools@-A-Reform-That-Works.aspx>
20. Wenger, E. (1998). Communities of practice: Learning as a social system. *Systems Thinker*, 9(5), 2-3.
21. Grisham, D. L., Bergeron, B., Brink, B., Farnan, N., Lenski, S. D., & Meyerson, M. J. (1999). Connecting communities of practice through professional development school activities. *Journal of Teacher Education*, 50(3), 182.
22. <http://equityinlearning.aurorak12.org/wp-content/uploads/sites/160/2015/01/P-20-Learning-CommunityTeams.pdf>
23. <http://aps2020.aurorak12.org/action-zone/>
24. <http://equityinlearning.aurorak12.org/excellence-in-equity/>
25. <http://aurorak12.org/schools/pilot-schools/>
26. <http://aps2020.aurorak12.org>
27. <https://cedar2.cde.state.co.us/documents/UIP2015/0180-0000.pdf>

## V. Los Próximos Pasos

APS, así como todos los otros distritos escolares en la nación, no tiene una cantidad ilimitada de tiempo ni recursos. Esta realidad exige que seamos enfocados, creativos, y sobre todo, estratégicos. A medida que implementamos *CORE* y el plan estratégico APS 2020: Formando el Futuro, tenemos que buscar asociados e ideas que iluminarán y apoyarán un camino alineado con el logro de todos los estudiantes. Por otro lado, tenemos que ser disciplinados para evitar las tendencias de reforma y currículo que están “de moda pasajera.”

Dentro de toda la comunidad de APS tenemos la responsabilidad de ser pragmáticos y transparentes en nuestro trabajo. En las reuniones del Consejo Directivo de Educación, en nuestro sitio web y en varios foros comunitarios, estaremos presentando nuestro progreso, pidiendo opiniones y respondiendo a las necesidades de nuestra comunidad dinámica. Según sea necesario, estos planes y estrategias cambiarán para abordar las situaciones de responsabilidad académica a nivel federal y estatal, preocupaciones de equidad, datos de las tendencias y otras situaciones de la vida real. Ninguna estrategia significativa puede ser grabada en piedra.

Nuestros estudiantes, familias y comunidad merecen mejores escuelas y un rendimiento académico más alto. Esta creencia motiva a nuestro trabajo de reforma. También impulsa un profundo sentido de urgencia para estar listos, ser flexibles y aprovechar a lo máximo el talento necesario para mejorar los resultados a través del distrito para que ***cada estudiante le dé forma a un futuro exitoso.***

<http://aurorak12.org/subscribe>