



Revisión sistémica de la enseñanza: Informe final

DISTRITO ESCOLAR UNIFICADO DE HAYWARD



Erica Boas, Kelsey Krausen, Ruthie Caparas,
Edrick Sabalbuero y Cosette Lias

2024

Contenido

Resumen ejecutivo	1
Introducción	3
Propósito de la SIR	4
Organización de este informe	5
Sección 1: Contexto del Distrito Escolar Unificado de Hayward	6
Sección 2: Métodos	10
Recopilación de datos cualitativos: Entrevistas, grupos focales y observaciones de campo	11
Análisis de datos cuantitativos (incluidos datos sobre resultados de los estudiantes, datos demográficos y datos sobre el personal)	12
Sección 3: Hallazgos por componente (fortalezas y áreas de mejora)	14
Componente 1: Entornos de aprendizaje seguros y de apoyo	14
Componente 2: Enseñanza, aprendizaje y evaluación	17
Componente 3: Liderazgo y gobernanza	20
Componente 4: Aprendizaje profesional para todos	23
Componente 5: Alineación de la infraestructura	27
Componente 6: Relaciones claras y colaborativas	30
Sección 4: Recomendaciones y próximos pasos	33
Recomendaciones	33
Conclusión	35

Agradecimientos

Esta Revisión sistémica de la enseñanza (SIR, por sus siglas en inglés) fue realizada por WestEd, en asociación con la Oficina de Educación del condado de Alameda (ACOE, por sus siglas en inglés) y el Distrito Escolar Unificado de Hayward (HUSD, por sus siglas en inglés).

El equipo de WestEd estaba formado por Kelsey Krausen, Erica Boas, Isiah Iniguez, Edrick Sabalbuero, Ruthie Caparas, Elizabeth Burr, Cosette Lias, Patrick McClellan y Rhea Sharma.

Juwen Lam, directora de Asociaciones de Rendición de Cuentas de ACOE, y la Dra. Lisa Davies, superintendente adjunta de Servicios Educativos del HUSD, actuaron como líderes esenciales y socias colaboradoras en toda la SIR.

El equipo de la SIR extiende su inmensa gratitud a todos los administradores de la oficina central, administradores escolares, maestros, personal no docente, representantes sindicales, estudiantes y familias del HUSD que participaron en entrevistas, grupos focales y sesiones de exposición de ideas. El equipo de la SIR también extiende su agradecimiento a aquellos líderes escolares y educadores que recibieron a los miembros del equipo de WestEd en sus campus y en sus aulas para realizar observaciones. Los conocimientos y experiencias compartidos por todos estos líderes y miembros de la comunidad del HUSD fueron fundamentales para informar el desarrollo de la SIR.

© 2024 WestEd. Todos los derechos reservados.



Cita sugerida: Boas, E., Krausen, K., Caparas, R., Sabalbuero, E. y Lias, C. (2024). *Revisión sistémica de la enseñanza del Distrito Escolar Unificado de Hayward: Informe final*. WestEd.

WestEd es una organización no partidista y sin fines de lucro que tiene como objetivo mejorar las vidas de niños y adultos en todas las edades de aprendizaje y desarrollo. Lo logramos abordando los desafíos en materia de educación y desarrollo humano, reduciendo las brechas de oportunidades y ayudando a construir comunidades donde todos puedan prosperar. El personal de WestEd realiza e implementa investigaciones, brinda asistencia técnica y apoya el aprendizaje profesional. Trabajamos con educadores para el aprendizaje temprano, maestros de aula, líderes locales y estatales y creadores de políticas en todos los niveles de gobierno.

Resumen ejecutivo

Durante el año escolar 2023/24, WestEd se asoció con la Oficina de Educación del condado de Alameda (ACOE) y el Distrito Escolar Unificado de Hayward (HUSD) para realizar una Revisión sistémica de la enseñanza (SIR) del HUSD. La SIR tiene como objetivo informar el apoyo continuo de ACOE al HUSD en los próximos años y guiar los esfuerzos del distrito para mejorar los resultados de los estudiantes. El propósito de la SIR es proporcionar hallazgos y recomendaciones priorizadas a la oficina de educación del condado y al distrito sobre áreas de alto impacto para mejoras, y posibles estrategias para abordar esas áreas, según los datos recopilados a través de la revisión. En este informe se transmiten las conclusiones y recomendaciones de la SIR.

El HUSD da servicios a una población estudiantil diversa, que incluye altas proporciones de estudiantes socioeconómicamente desfavorecidos y estudiantes de inglés. Si bien enfrenta desafíos como la disminución de las inscripciones y las bajas tasas de competencia académica, particularmente en matemáticas, el distrito demuestra varias fortalezas notables.

Las fortalezas del HUSD incluyen:

- un fuerte compromiso con la equidad y las iniciativas antiprejuicios/antirracismo (ABAR, por sus siglas en inglés),
- personal docente diverso y dedicado con profundas raíces comunitarias,
- inversiones recientes en tecnología y mejoras de instalaciones,
- mayores esfuerzos en la comunicación y divulgación familiar, y
- asociaciones valiosas con organizaciones locales para apoyar a los estudiantes y las familias.

Para aprovechar estas fortalezas y abordar los desafíos, el HUSD debería centrarse en crear estructuras e involucrar a los socios educativos para impulsar una mejora significativa. Un hallazgo clave es que el aprendizaje profesional (AP) en el distrito es a menudo teórico, opcional y/o desconectado de la práctica. Para remediar esto, el HUSD debería garantizar que todos los programas de aprendizaje profesional incluyan una conexión explícita entre la teoría y la práctica docente y ofrezcan apoyo para su implementación. El apoyo a la implementación (como la demostración de prácticas efectivas, el entrenamiento con un coach y las oportunidades para brindar devoluciones y reflexión) es fundamental para garantizar que el aprendizaje profesional sea efectivo y se traduzca en cambios en la práctica docente ([Darling-Hammond et al., 2017](#)).

Se recomiendan los siguientes aspectos adicionales:

- Priorizar la enseñanza académica como foco del aprendizaje profesional docente obligatorio.

- Integrar la equidad, el antirracismo y el aprendizaje socioemocional en la enseñanza académica a través del aprendizaje profesional sobre educación culturalmente receptiva, con un enfoque en pasos concretos para la enseñanza en el aula.
- Colaborar con los representantes sindicales para determinar los temas de enseñanza clave para el aprendizaje profesional requerido en el futuro.
- Reevaluar el uso actual de las reuniones de personal y considerar usar algunas de ellas como oportunidades para brindar aprendizaje profesional en áreas de enseñanza clave.
- Desarrollar un enfoque estructurado para el tiempo de planificación común semanal que equilibre el apoyo del distrito o centro con los líderes docentes.
- Establecer un proceso claro y basado en datos para las intervenciones estudiantiles y fortalecer el apoyo a los estudiantes con programas educativos individualizados en las aulas de educación general.
- Establecer rutinas para revisar los datos de los estudiantes sobre el progreso hacia el cumplimiento de los requisitos de graduación y ampliar las oportunidades de recuperación de créditos, según sea necesario.
- Alinear los planes de estudio y las prácticas de enseñanza en todos los centros escolares.
- Implementar evaluaciones locales comunes en todas las escuelas y aulas.

Al centrarse en estas áreas clave y aprovechar las fortalezas existentes, el HUSD puede crear un enfoque más cohesivo y eficaz para mejorar la enseñanza, apoyar a los maestros y, en última instancia, mejorar los resultados de los estudiantes. El éxito de estos esfuerzos dependerá del compromiso y la colaboración de toda la comunidad de HUSD, incluido el equipo directivo del distrito, los administradores escolares, los maestros y los representantes sindicales. El siguiente paso en este trabajo será identificar los activos necesarios para implementar estos esfuerzos de mejora en todo el distrito.

Para apoyar estos esfuerzos, el HUSD debe priorizar y agilizar las iniciativas del distrito, centrarse en construir una relación de colaboración con el sindicato de docentes y establecer sistemas de recopilación y uso de datos para orientar la enseñanza y la asignación de recursos. El HUSD y el sindicato deberían trabajar en colaboración para asumir la responsabilidad conjunta de acelerar los resultados de los estudiantes y deberían priorizar los resultados de los estudiantes por sobre la autonomía de los maestros. Es fundamental que todos los maestros tengan la obligación y el apoyo necesarios para implementar las prácticas de enseñanza efectivas y las rutinas de uso de datos que adopta el HUSD. Esto requerirá un cambio en la cultura del distrito que enfatice la integración del aprendizaje profesional con la práctica en el aula y brinde apoyo continuo para su implementación.



Introducción

Durante el año escolar 2023/24, WestEd se asoció con la Oficina de Educación del condado de Alameda (ACOE) y el Distrito Escolar Unificado de Hayward (HUSD) para realizar una Revisión sistémica de la enseñanza (SIR) del HUSD. La SIR tiene como objetivo informar el apoyo continuo de ACOE al HUSD en los próximos años y guiar los esfuerzos del distrito para mejorar los resultados de los estudiantes. En este informe se transmiten las conclusiones y recomendaciones de la SIR.

Según el sistema de rendición de cuentas de California, el HUSD reunió los requisitos para recibir un apoyo más intensivo debido a disparidades significativas y persistentes en el desempeño de múltiples grupos de estudiantes a lo largo de varios años.¹ Específicamente, después de la publicación del Tablero de Escuelas de California de 2022 (el Tablero), se identificó que el HUSD cumple los requisitos para recibir apoyo intensivo con base en el desempeño de los jóvenes de crianza temporal, los estudiantes con programas de educación individualizados (IEP) y los estudiantes sin hogar.² Actualmente, según los datos del Tablero de 2023, el HUSD también cumple los requisitos para recibir asistencia diferenciada en función del desempeño de dos de estos mismos grupos de estudiantes (jóvenes de crianza temporal y estudiantes sin hogar), así como en el desempeño de los estudiantes hispanos y los estudiantes de inglés.

Para llevar a cabo la SIR, el equipo de investigación de WestEd trabajó en estrecha colaboración con el equipo directivo del HUSD y ACOE. El equipo se reunió periódicamente con el Jefe de Servicios de Rendición de Cuentas de ACOE para informar sobre las actividades realizadas hasta la fecha, reflexionar sobre el progreso y definir y perfeccionar los próximos pasos. El equipo también se reunió periódicamente con el equipo directivo del HUSD para planificar y coordinar cada paso del proceso de la SIR y para la reflexión y la colaboración.

1 La Sección 52072 del Código de Educación de California estipula que los distritos califican para recibir un apoyo más intensivo del Programa Colaborativo para la Excelencia Educativa de California (CCEE) “si un distrito escolar cumple con los criterios establecidos de conformidad con la subdivisión (g) de la Sección 52064.5 para tres o más subgrupos de estudiantes identificados de conformidad con la Sección 52052 o, si el distrito escolar tiene menos de tres subgrupos de estudiantes, todos los subgrupos de estudiantes del distrito escolar, en tres de cuatro años escolares consecutivos”. Después de enviar una solicitud al CCEE, se aprobó que ACOE se asociara con WestEd para realizar la SIR del HUSD.

2 La elegibilidad para recibir apoyo más intensivo se basó en el desempeño de los estudiantes en los años escolares 2017/18, 2018/19, 2019/20 y 2022/23.

Propósito de la SIR

El propósito de la SIR es proporcionar hallazgos y recomendaciones priorizadas a la oficina de educación del condado y al HUSD sobre áreas de mejora de alto impacto, y posibles estrategias para abordar esas áreas, basándose en datos recopilados a través de una revisión sistémica. Las áreas de “alto impacto” están (1) directamente conectadas con los resultados de los estudiantes (logros académicos y bienestar), particularmente para aquellos estudiantes más desatendidos por el sistema escolar, y (2) que el distrito y las escuelas pueden gestionar. Además de identificar áreas de mejora, los hallazgos resaltan las principales fortalezas del HUSD y las oportunidades para aprovechar las fortalezas y activos existentes. Las recomendaciones están pensadas como una hoja de ruta para ayudar a guiar el apoyo continuo de la oficina de educación del condado a través de asistencia diferenciada y los esfuerzos del HUSD para mejorar los resultados de los estudiantes.

La SIR incluyó una revisión profunda y sistémica del HUSD, con un enfoque en seis componentes del sistema educativo basados en los descritos en la Autoevaluación de la [Agencia Educativa Local \(LEA, por sus siglas en inglés\)](#). Desarrollada por los líderes de las oficinas de educación de los condados de todo el estado, los seis componentes de la autoevaluación LEA (cada uno con un conjunto de subcomponentes) describen áreas clave de enfoque para los distritos escolares involucrados en el trabajo de mejora. Por lo tanto, son un foco familiar de trabajo de mejora dentro del HUSD.

La SIR se centra en los seis componentes siguientes:

Componente 1: Entornos de aprendizaje seguros y de apoyo

Componente 2: Enseñanza, aprendizaje y evaluación

Componente 3: Liderazgo y gobernanza

Componente 4: Aprendizaje profesional para todos

Componente 5: Alineación de la infraestructura

Componente 6: Relaciones claras y colaborativas

Debido a que la SIR se centra en la equidad, sus actividades están diseñadas para identificar las políticas, los procesos y las prácticas que contribuyen a las inequidades en el sistema escolar.

Organización de este informe

La SIR del HUSD está estructurado para ofrecer un análisis integral de los sistemas, políticas y procesos actuales del distrito y para brindar información procesable para informar los futuros esfuerzos de mejora del distrito.

- El resumen ejecutivo ofrece una descripción general de los hallazgos y recomendaciones.
- Sección 1, Contexto del Distrito Escolar Unificado de Hayward, describe la inscripción de estudiantes, la demografía y las tasas de competencia del HUSD.
- La Sección 2, Métodos, describe la metodología empleada en la SIR y los procesos realizados para recopilar información. Detalla la cronología y los enfoques cualitativos y cuantitativos adoptados, incluidas entrevistas, revisión de documentos y análisis de datos.
- La Sección 3, Hallazgos por componente (fortalezas y áreas de mejora), describe hallazgos detallados para cada uno de los seis componentes de la SIR, organizados por fortalezas y oportunidades de mejora.
- La Sección 4, Recomendaciones y próximos pasos, proporciona un conjunto de recomendaciones que dirigen el HUSD hacia acciones concretas que aprovechan las fortalezas del distrito para abordar oportunidades de mejora de alto impacto. Estas recomendaciones derivan de los datos y análisis valiosos presentados a lo largo del informe, lo que garantiza que las soluciones propuestas estén basadas en evidencia y adaptadas al contexto específico del distrito.

Sección 1



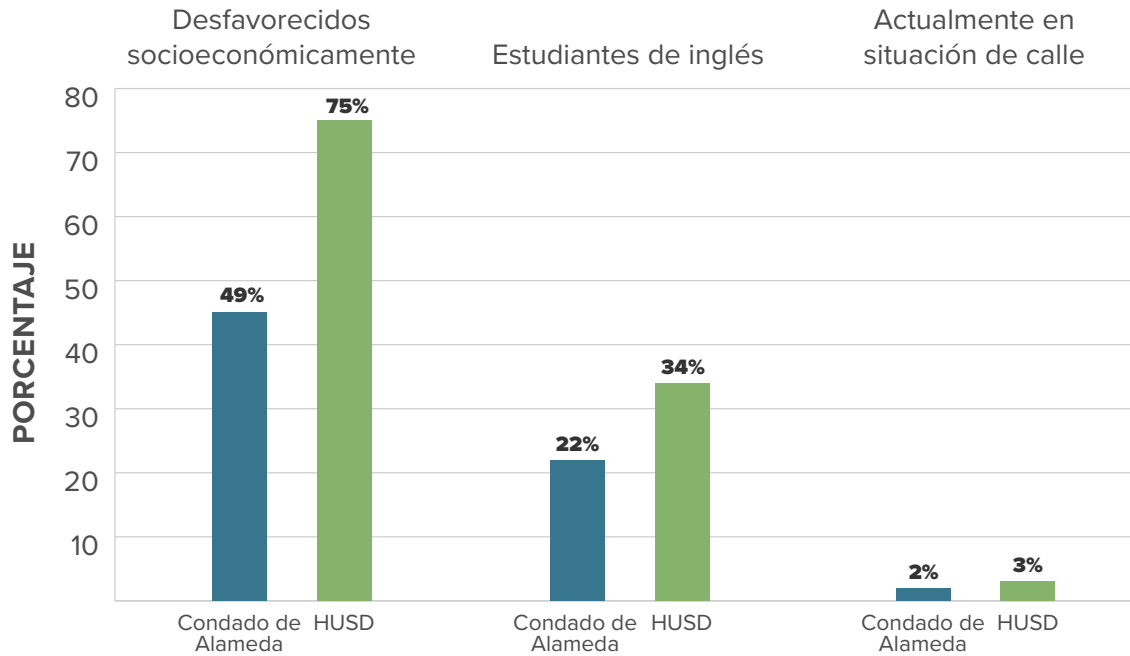
Contexto del Distrito Escolar Unificado de Hayward

Desde 2018/19, el HUSD ha enfrentado una mayor demanda de servicios académicos y de apoyo integrales. Uno de los factores está relacionado con la demografía estudiantil. Por ejemplo, desde 2018/19, el HUSD ha experimentado un aumento del 3 % en el número de estudiantes socioeconómicamente desfavorecidos, lo que hace que su proporción de estudiantes socioeconómicamente desfavorecidos sea aproximadamente 1.5 veces mayor que el promedio de todo el condado.³ En el HUSD, tres de cada cuatro estudiantes son socioeconómicamente desfavorecidos y uno de cada tres estudiantes son estudiantes de inglés. Si bien la necesidad de servicios académicos y de apoyo integrales ha aumentado en las escuelas de todo el condado desde 2019, la mayor demanda en el HUSD de una variedad de servicios y apoyos para estudiantes es particularmente pronunciada.

Al mismo tiempo, el HUSD ha estado lidiando con una disminución en las inscripciones. Desde 2018/19, las inscripciones del distrito han disminuido un 8 %, una tasa aproximadamente 1.5 veces mayor que la disminución de las inscripciones en todo el condado. Dado que la disminución de las inscripciones lleva a una disminución en los ingresos, esto presenta un desafío notable cuando se intenta aumentar los apoyos y servicios.

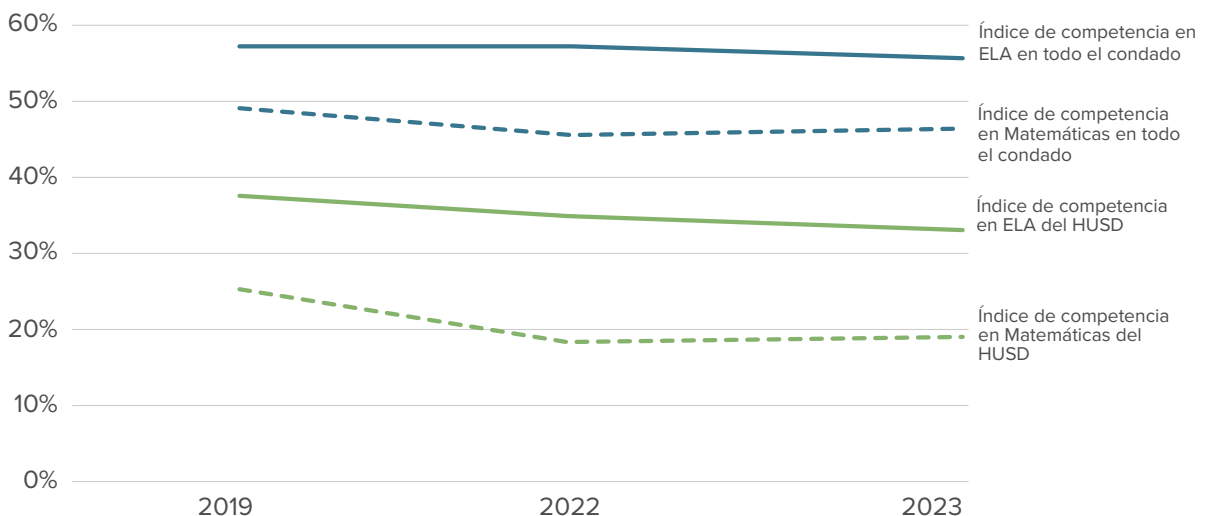
³ En esta sección se utiliza el término *estudiantes de inglés* porque es el lenguaje que se utiliza en los sistemas de datos y rendición de cuentas de los estudiantes de todo el estado de California. Sin embargo, en otras secciones el informe utiliza el término *estudiante multilingüe* como una alternativa que se basa más en activos, que reconoce el valor de las habilidades lingüísticas existentes de los estudiantes.

Figura 1: En promedio, en el HUSD hay una mayor proporción de estudiantes socioeconómicamente desfavorecidos, estudiantes de inglés o sin hogar que en el condado de Alameda.



Muchos estudiantes del HUSD no están logrando competencia en matemáticas y artes del lenguaje en inglés (ELA), particularmente los estudiantes de primaria superior y secundaria, especialmente con respecto a la competencia en matemáticas. La competencia académica disminuyó y las tasas de ausentismo crónico aumentaron entre 2018/19 y 2021/22, aunque el ausentismo crónico mostró cierta mejora en el año escolar 2022/23. Cabe destacar que estos resultados varían enormemente entre las escuelas dentro del HUSD y entre los grados dentro de cada escuela. Los índices de competencia disminuyeron más marcadamente entre 3er y 5to grado.

Figura 2: En comparación con los estudiantes de todo el condado de Alameda, un porcentaje menor de estudiantes del HUSD cumplen o superan los estándares de competencia.

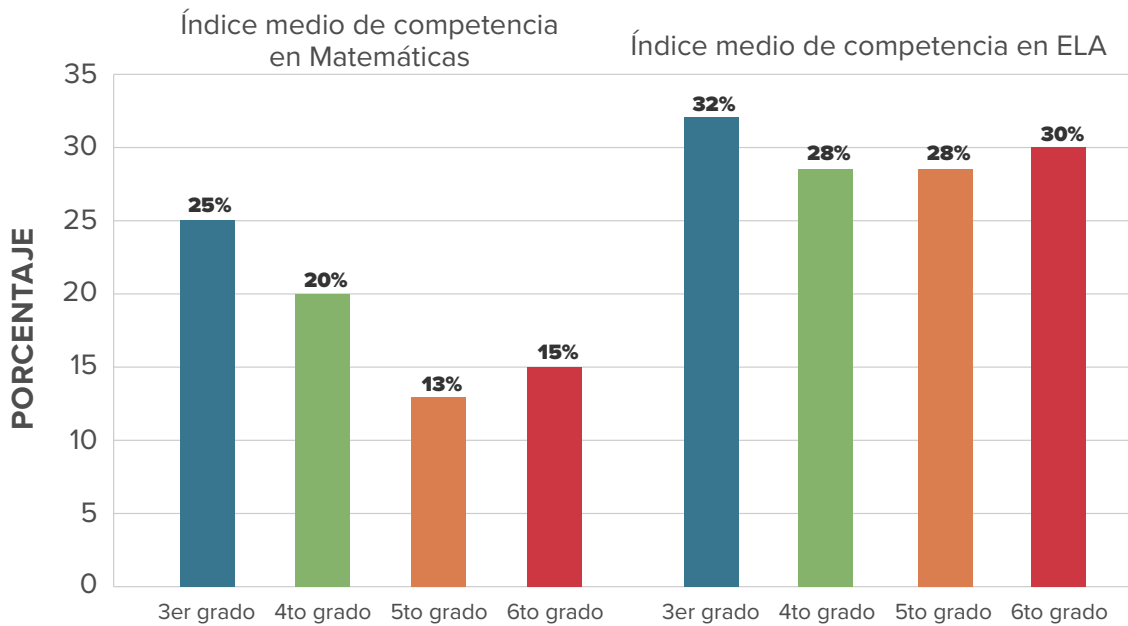


En línea con las tendencias de todo el condado, las tasas de competencia disminuyeron en HUSD entre 2019 y 2023, pero se mantienen relativamente estables año tras año. Los porcentajes más altos de estudiantes del HUSD que son estudiantes de inglés, no tienen hogar o son socioeconómicamente desfavorecidos lo que puede estar contribuyendo a sus tasas de competencia académica más bajas que las del condado en general. Esto está respaldado por la correlación entre la proporción de estudiantes socioeconómicamente desfavorecidos en cada escuela y los índices de competencia de esa escuela.

En 2023, uno de cada tres estudiantes del HUSD cumplió o superó los estándares de competencia en ELA, mientras que uno de cada cinco estudiantes del HUSD cumplió o superó los estándares de competencia en matemáticas. Como se señaló anteriormente, estos índices de competencia variaban enormemente entre las escuelas. Esto fue especialmente cierto en las escuelas primarias, donde los índices de competencia en matemáticas oscilaron entre el 4 % y el 49 %, y los índices de competencia en ELA oscilaron entre el 12 % y el 56 %.

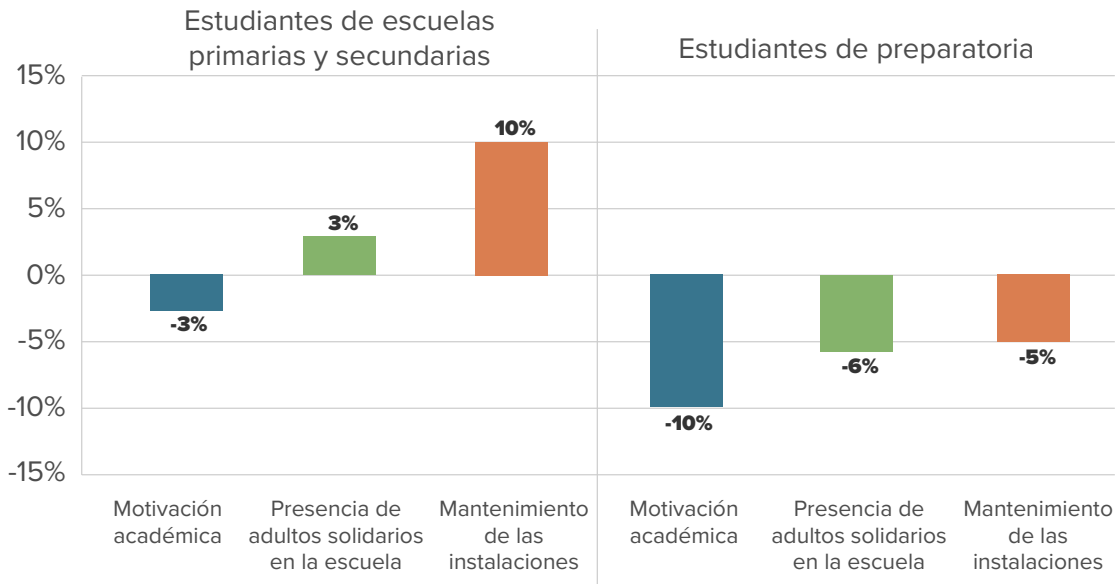
Los índices de competencia también variaron entre los grados dentro de cada escuela. Los índices de competencia fueron generalmente más altos para los estudiantes de los primeros años de la escuela primaria, con caídas pronunciadas en la competencia que se producen entre 3er y 5to grados. En todo el distrito, la tasa media de competencia en matemáticas de 3er grado fue del 25 %, mientras que la tasa media de competencia en matemáticas de 5to grado fue del 13 %. Las tasas de competencia en ELA también disminuyeron entre el 3er y el 5to grado en 2023, pero no tan pronunciadamente.

Figura 3: En 2023, las tasas de competencia disminuyeron más significativamente entre 3er y 5to grado.



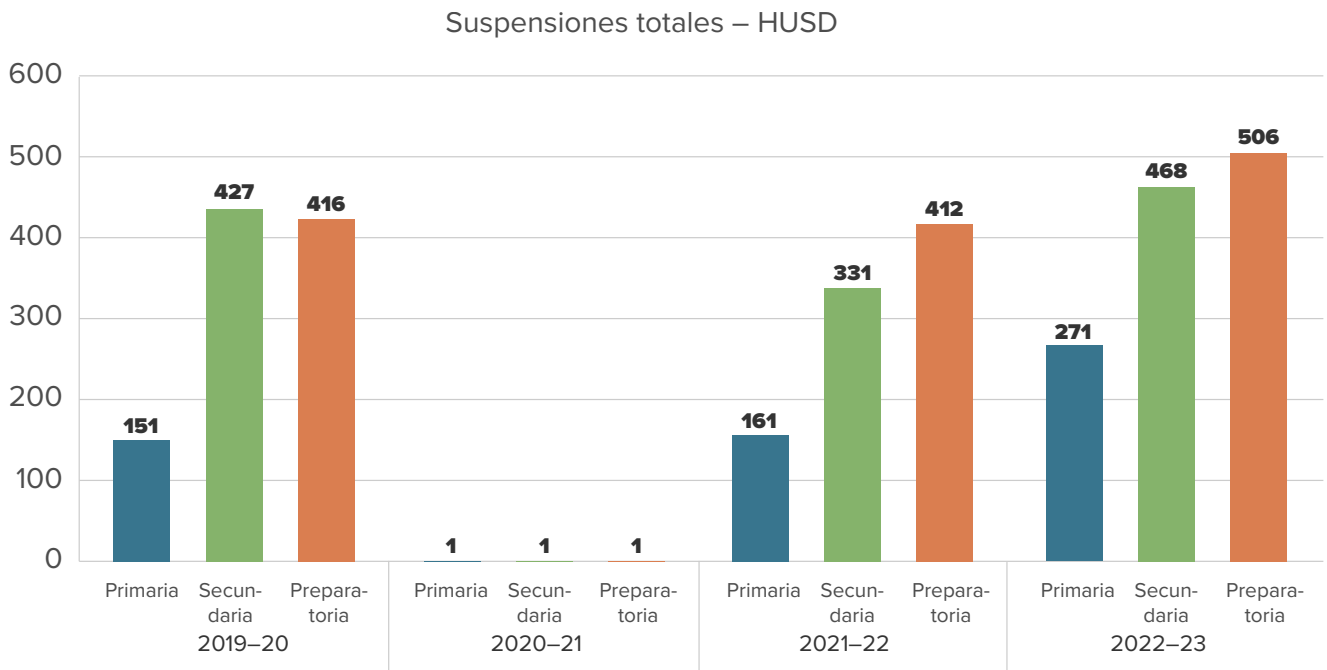
Desde 2018/19, los estudiantes de todos los niveles escolares han informado menores grados de motivación en la escuela (por ejemplo, esforzarse al máximo en las tareas escolares y estar interesado en las tareas escolares), aunque esta tendencia es más pronunciada entre los estudiantes de secundaria. En los últimos años, más estudiantes de primaria informaron la presencia de adultos responsables que los cuidaban en comparación con 2018/19, mientras que menos estudiantes de secundaria informaron esta situación. Los estudiantes más jóvenes también informaron mejoras significativas en la limpieza, el orden y/o el orden de la escuela, mientras que los estudiantes de secundaria indicaron que este aspecto de su escolaridad había empeorado.

Figura 4: Cambios en las calificaciones de los estudiantes del HUSD sobre aspectos de su escolaridad desde 2018/19 hasta 2022/23



La cantidad de suspensiones del HUSD ha aumentado desde 2019/20, al igual que la cantidad de estudiantes que fueron suspendidos. Las suspensiones en todo el distrito aumentaron un 25 % durante este período, y las suspensiones aumentaron en todos los grados. Las suspensiones de estudiantes de primaria aumentaron significativamente en los últimos años, casi un 80 % en comparación con 2019/20 (de 151 a 271). Las suspensiones en las escuelas secundarias básicas disminuyeron entre 2019/20 y 2021/22, pero aumentaron nuevamente en 2022/23. (Véase la figura 5.)

Figura 5: Tasas de suspensión en las escuelas primarias, secundarias básicas y preparatorias del HUSD, desde 2019/20 hasta 2022/23



Sección 2



Métodos

Las actividades de recopilación de datos de WestEd incluyeron la recopilación y el análisis de datos de los estudiantes, la revisión de documentos del HUSD y la realización de entrevistas, grupos focales y observaciones presenciales en los centros escolares. En conjunto, el corpus de datos proporcionó los medios para llevar a cabo una revisión sistémica integral diseñada para no evaluar el desempeño de las personas o escuelas específicas. Para garantizar que los resultados sean fieles y precisos, se triangularon datos de estas variadas fuentes. Las actividades de recopilación de datos abarcaron varios meses, desde octubre de 2023 hasta mayo de 2024, e incluyeron los siguientes métodos:

- **Entrevistas:** Los datos de las entrevistas individuales y de los debates en grupos focales aportaron información de diversos participantes.
- **Observaciones en el aula:** Las observaciones directas en las visitas a las escuelas proporcionaron un relato de primera mano de los entornos del campus y de las aulas, los métodos de enseñanza y las interacciones interpersonales.
- **Datos de los estudiantes:** Una revisión del desempeño estudiantil y de los datos demográficos ofreció información sobre los resultados educativos en diferentes grupos de estudiantes, niveles de grado y centros escolares. Esta revisión también incluyó un análisis de los datos de la Encuesta de Niños Saludables de California para obtener información sobre la salud mental y el bienestar de los estudiantes.
- **Datos del personal:** Una revisión de los datos del personal del HUSD ofreció información sobre la asignación de recursos de personal del HUSD.
- **Revisión de documentos:** Una revisión de los documentos del HUSD, como el Plan de Control y Rendición de Cuentas Local (LCAP, por sus siglas en inglés), el sitio web y las páginas departamentales del HUSD, proporcionó un contexto adicional para los hallazgos. El equipo de investigación también revisó información pública disponible de fuentes ajenas al HUSD (por ejemplo, medios de comunicación).
- **Sesiones de exposición de ideas:** Se llevaron a cabo tres sesiones de exposición de ideas para presentar temas preliminares de la recopilación de datos y reunir aportes de varios socios educativos (administradores de la oficina central, personal del centro escolar, padres y estudiantes) sobre las áreas clave de enfoque.

Para garantizar que los hallazgos estuvieran bien fundamentados, WestEd comparó información de las diferentes fuentes de datos. Este enfoque, conocido como triangulación de datos, ayudó a confirmar que las conclusiones de la revisión se basaban en evidencia consistente proveniente de múltiples perspectivas y fuentes.

Recopilación de datos cualitativos: Entrevistas, grupos focales y observaciones de campo

Entrevistas individuales y en grupos focales

Se realizaron entrevistas individuales y en grupos focales entre noviembre de 2023 y mayo de 2024. WestEd realizó entrevistas con administradores de la oficina central, administradores escolares, maestros, padres y personal no docente, en ese orden. La información expuesta por los estudiantes coincidió con el lanzamiento de las sesiones de exposición de ideas a principios de mayo de 2024. El equipo de investigación habló con más de 150 participantes en entrevistas y grupos focales (sin incluir a los asistentes a las sesiones de aportes).

Tabla 1. Recuento de entrevistas individuales y de grupos focales por función

Función	Entrevistas individuales	Entrevistas de grupos focales	Número total de personas entrevistadas
Administradores de la oficina central	8	3	16
Administradores escolares	8	–	8
Maestros	16	–	16
Padres	–	3	35
Estudiantes	–	4	72
Personal no docente	–	1	9

Observaciones de campo

Durante un período de 2 días en diciembre de 2023, WestEd realizó visitas a un total de 29 aulas ubicadas en ocho centros escolares diferentes. El equipo de investigación seleccionó una muestra estratificada de escuelas, se aseguró de que la muestra incluyera cuatro escuelas primarias, dos escuelas secundarias básicas y dos escuelas preparatorias y que reflejara una muestra representativa de la demografía estudiantil del HUSD.

En cada una de las escuelas, cuatro miembros del equipo de WestEd visitaron cuatro aulas, en promedio, y utilizaron una herramienta de observación calibrada para tomar notas sobre los entornos de la escuela y del aula. Después de las visitas, los observadores transfirieron sus notas del papel a un archivo digital comunitario. Los datos de las observaciones de campo se dividieron en observaciones de los entornos del campus, entornos de aula, interacciones de maestros e interacciones de estudiantes y también se dividieron por nivel: primaria, secundaria básica o preparatoria. Luego, estos datos se codificaron y analizaron para buscar tendencias en las escuelas primarias, secundarias básicas y preparatorias, así como en todas las escuelas.

Sesiones de exposición de ideas

A medida que el equipo de WestEd se acercaba a la conclusión de sus entrevistas, grupos focales y observaciones de campo, el HUSD coordinó una secuencia de sesiones de exposición de ideas interactiva, abiertas a estudiantes, familias, maestros y administradores. El objetivo de estas reuniones fue solicitar y registrar activamente ideas sobre una colección incipiente de temas que surgieron del análisis inicial de datos. El equipo directivo del HUSD buscó obtener una comprensión más profunda de los diversos puntos de vista y consultas que los socios educativos en todo el HUSD podrían tener en respuesta a la información presentada. Las ideas extraídas de estas sesiones también sirvieron para orientar la elaboración del informe final. El personal del HUSD ayudó a coordinar las sesiones de exposición de ideas y a emitir las invitaciones a los interesados de toda la comunidad del HUSD. Más de 45 personas asistieron a las sesiones.

Revisión de documentos

El equipo de WestEd revisó materiales clave relacionados con el HUSD, incluido el LCAP del HUSD, el sitio web y las páginas web departamentales e información pública disponible de fuentes que no pertenecen al HUSD (por ejemplo, medios de comunicación). Estos materiales confirmaron y proporcionaron detalles adicionales sobre muchas de las prioridades, fortalezas y desafíos clave descritos por los líderes, el personal, las familias y los estudiantes del HUSD.

Análisis de datos cuantitativos (incluidos datos sobre resultados de los estudiantes, datos demográficos y datos sobre el personal)

Además de su riguroso y sólido proceso de recopilación de datos primarios, el equipo de investigación revisó datos cuantitativos públicos disponibles y proporcionados por el HUSD para identificar aún más las fortalezas del distrito y las áreas de mejora. El análisis de datos cuantitativos proporciona información sobre el rendimiento y la experiencia de los estudiantes. El equipo utilizó las siguientes fuentes de datos para realizar su análisis cuantitativo de la competencia estudiantil, las inscripciones, el ausentismo crónico, las suspensiones y las percepciones de los estudiantes sobre sus experiencias escolares:

Tabla 2. Fuentes de datos para el análisis cuantitativo

Tipo de datos	Fuente	Descripción
Competencia	Evaluación del desempeño y progreso de los estudiantes de California (CAASPP, por sus siglas en inglés)	Datos a nivel de condado, de escuela y de grado escolar sobre la proporción de estudiantes que cumplieron o superaron los estándares de competencia en los exámenes CAASPP en 2018/19, 2021/22 y 2022/23
Inscripciones	Departamento de Educación de California	Datos a nivel de condado y de escuela sobre las inscripciones por raza o etnia, género, condición de desventaja socioeconómica y condición de estudiante de inglés desde 2018/19 hasta 2022/23
Ausentismo crónico	Departamento de Educación de California	Datos a nivel de condado y de escuela sobre ausentismo crónico por raza o etnia, género, condición de desventaja socioeconómica y condición de estudiante de inglés desde 2018/19 hasta 2022/23

Tipo de datos	Fuente	Descripción
Suspensiones	Datos del Sistema Longitudinal de Datos de Rendimiento de Estudiantes de California (CALPADS, por sus siglas en inglés) proporcionados por el HUSD	Datos de CALPADS a nivel escolar proporcionados por el HUSD sobre la cantidad de suspensiones y la cantidad de estudiantes suspendidos desde 2019/20 hasta 2022/23
Percepciones y experiencias de la escolarización	Encuesta de Niños Saludables de California (CHKS) para los niveles de escuela primaria y secundaria	Datos de la encuesta sobre diversos aspectos de la escolarización de los estudiantes desde 2018/19 hasta 2022/23, dentro del ámbito de Participación y apoyo escolar

Declaración de posicionamiento colectivo del equipo de investigación

El equipo de nueve investigadores de WestEd está comprometido a trabajar para transformar los sistemas escolares públicos a fin de que los resultados y las experiencias de quienes están dentro del sistema, especialmente los estudiantes, reflejen una institución equitativa y justa. Todos los miembros del equipo de investigación residen en California y estudiaron en sistemas escolares públicos. Siete investigadores residen en el Área de la Bahía de San Francisco y cinco tienen experiencia práctica trabajando en escuelas y distritos del condado de Alameda. Un miembro del equipo impartió clases en el HUSD.

Los nueve investigadores tienen amplios conocimientos de metodologías de investigación formal, adquiridos en programas de maestría o doctorado. El enfoque del equipo combina métodos de investigación cualitativos y cuantitativos para descubrir patrones y causas potenciales detrás de las desigualdades reveladas por las métricas de desempeño estudiantil en el Tablero de Escuelas de California.

En su análisis del HUSD, el equipo realizó un gran esfuerzo para involucrar a los socios educativos en todos los niveles. Además de identificar desafíos y oportunidades sistémicas, este enfoque también brinda apoyo para encontrar soluciones de forma colaborativa. El equipo está comprometido a ayudar a crear oportunidades y condiciones para que las personas afectadas por el sistema participen en su configuración.

Sección 3



Hallazgos por componente (fortalezas y áreas de mejora)

Las secciones siguientes describen los hallazgos para cada uno de los seis componentes de la SIR. La subsección de cada componente comienza con una breve introducción, seguida de descripciones de las fortalezas y áreas de mejora identificadas a través de la revisión. Cada componente incluye ejemplos extraídos de observaciones de campo, entrevistas y grupos focales. Para abreviar y garantizar que el informe sea accesible a un amplio abanico de interesados, el equipo de investigación no incluyó una lista exhaustiva de todos los datos que respaldan cada conclusión.

Entre las fortalezas se destacan prácticas encomiables dentro del HUSD, como la promoción de una cultura escolar positiva y la inversión en programas de apoyo socioemocional. Las áreas de mejora destacan los hallazgos sobre cuestiones como los incidentes discriminatorios y la necesidad de una mejor integración de las políticas.

COMPONENTE 1:

Entornos de aprendizaje seguros y de apoyo

El componente 1 se centra en la promoción de una cultura escolar positiva, entornos seguros, participación estudiantil y bienestar de los estudiantes y el personal.

Las fortalezas identificadas para el Componente 1 incluyen esfuerzos para promover la equidad y la lucha contra los prejuicios y el racismo (ABAR), la diversidad de la comunidad, la implementación de políticas y prácticas centradas en la equidad para reducir los resultados disciplinarios excluyentes y la inversión en recursos para apoyo socioemocional. Las oportunidades de mejora para el Componente 1 incluyen la falta de integración del aprendizaje socioemocional (SEL, por sus siglas en inglés) y los esfuerzos ABAR con la enseñanza académica, la discriminación racial contra los estudiantes y las familias, una “cultura de represalias” contra el personal en ciertas partes del distrito, la implementación inconsistente de los esfuerzos de disciplina positiva y la necesidad de promover el apoyo SEL de Nivel 1 dentro de las aulas.

Fortalezas

Los administradores de la oficina central, los administradores escolares y los maestros informaron constantemente que la equidad y ABAR se adoptaron como principales prioridades dentro del distrito.

El HUSD brindó capacitaciones centradas en equidad y ABAR para administradores de oficinas centrales, administradores escolares y maestros. Algunos administradores escolares informaron que muchos de sus maestros implementaron prácticas de equidad, como la calificación para la equidad (por ejemplo, evitar exámenes sorpresa, brindar devoluciones constructivas para ayudar a los estudiantes a mejorar sus puntajes y permitirles volver a tomar los exámenes). Durante las observaciones de campo, la atención al antirracismo fue evidente en la señalización en las áreas comunes de la escuela y las aulas, que incluía destacar a los creadores de cambios que son negros, indígenas y personas de color, o BIPOC (por sus siglas en inglés), y exhibir carteles inclusivos de género y de afirmación del movimiento Black Lives Matter (Las vidas de los negros importan).

Los administradores de la oficina central, los administradores escolares y los maestros expresaron su orgullo por la diversidad de los estudiantes, las familias y el personal del HUSD. Algunos miembros del personal informaron que la diversidad de la comunidad del HUSD ayuda al personal a sentirse más conectado con los estudiantes: “Sigo diciendo que no dejo [mi escuela] porque los niños se parecen a mí” y ayuda a los estudiantes a sentirse más conectados con el personal. Algunos miembros del personal, especialmente los maestros de escuela primaria, hablaron sobre los desafíos que habían enfrentado los estudiantes recién llegados y expresaron admiración por su resiliencia. El personal de todos los niveles también transmitió que algunos centros tienen personal multilingüe, incluidos educadores y personal de oficina, que desempeñan un papel valioso en la construcción de relaciones positivas con los estudiantes multilingües y sus familias. En las paredes de las escuelas, las exhibiciones de trabajos estudiantiles, incluidas obras de arte, reflejaban una celebración de la diversidad cultural. En las aulas también se vieron poemas escritos por estudiantes que reflejaban sus identidades únicas.

El HUSD adoptó políticas centradas en la equidad para reducir las suspensiones y otras formas de disciplina excluyente. El HUSD está trabajando en la implementación de prácticas restaurativas como alternativa a las prácticas disciplinarias excluyentes, aunque el progreso de la implementación varía según los centros escolares. Durante las visitas a los centros, se habló con los estudiantes que parecían distraídos en clase de manera comprensiva, y los adultos trataron con amabilidad a los estudiantes que parecían angustiados o estaban fuera de clase. Una estudiante compartió con los miembros del equipo de WestEd que la visitaron, que los oficiales de seguridad del campus no solo fueron amables, sino que uno de ellos había sido un gran apoyo en su vida.

El HUSD invirtió en apoyo socioemocional para los estudiantes. Por ejemplo, el HUSD contrató más consejeros desde la pandemia y puso a prueba un plan de estudios SEL (Sembrar para crecer) en algunas aulas. Los administradores de la oficina central, los administradores escolares y los maestros identificaron el apoyo socioemocional y la construcción de relaciones positivas con los estudiantes como prioridades clave, y reconocieron la importancia de un enfoque integral de los niños en la preparación de los estudiantes para el aprendizaje. Los entornos físicos de las aulas reflejaban el énfasis en el SEL, ya que la mayoría estaban decorados con frases positivas y alentadoras para los estudiantes.

Áreas de mejora

Los esfuerzos centrados en la equidad, el antirracismo y el SEL no están bien integrados con la enseñanza académica y el personal a menudo los considera como una competencia con lo académico. El aprendizaje profesional sobre estos temas normalmente no aborda cómo integrarlos en la enseñanza académica. Además, los administradores de la oficina central, los administradores escolares y los maestros informaron que el aprendizaje profesional sobre estos temas no cambia consistentemente las prácticas en el aula, probablemente debido en parte a la falta de apoyo de seguimiento.

Ha habido informes persistentes de incidentes de discriminación contra estudiantes de determinados orígenes raciales y de entornos hostiles para estos estudiantes. Los administradores de la oficina central, los administradores escolares, los maestros y los padres ofrecieron ejemplos de tales incidentes y señalaron que cuando se informan al HUSD, los incidentes no se abordan. Por ejemplo, familias latinas describieron la discriminación contra sus hijos. Denunciaron que estas prácticas discriminatorias se amplían dentro de las clases de educación especial y contra los niños cuyos padres alzan la voz dentro de las escuelas. Durante un grupo focal, después de que los padres compartieran ejemplos de mal trato por parte de maestros y administradores, uno de los padres declaró sin rodeos: *“Somos los latinos discriminados prácticamente.”*⁴

Aunque no se informó en todas partes, varios administradores de la oficina central y maestros informaron que sienten que existe una “cultura de represalias” contra el personal en algunas partes del HUSD. Estos encuestados expresaron que algunos maestros sienten que no pueden expresar sus preocupaciones, incluidas las relacionadas con la seguridad de los estudiantes, por temor a represalias.

Si bien el HUSD adoptó políticas centradas en la equidad en torno a la disciplina excluyente, las escuelas no implementaron de manera consistente prácticas alternativas para apoyar el comportamiento positivo de los estudiantes. Algunos administradores y maestros escolares informaron que, en algunas escuelas, el esfuerzo por evitar la disciplina excluyente da lugar a una falta de expectativas claras para el comportamiento de los estudiantes o una falta de aplicación de las normas escolares o consecuencias para el comportamiento problemático. Por ejemplo, un administrador escolar informó que, como resultado de las fuertes opiniones “anticarcelarias” del director anterior, “no hay reglas escolares” y “los estudiantes no tienen claro cuáles son las consecuencias o cuáles son las expectativas”. El administrador de la escuela informó que, en parte, debido a esta falta de políticas de comportamiento, los problemas de conducta son una preocupación importante en la escuela. A pesar de las políticas para reducir las suspensiones, la cantidad de suspensiones del HUSD ha aumentado desde 2019/20, al igual que la cantidad de estudiantes que han sido suspendidos, particularmente en el nivel de escuela primaria. (Véase el análisis cuantitativo en la Sección 1 para obtener datos más detallados).

El apoyo del SEL de nivel 1 no se convirtió en parte de la práctica estándar de los maestros en el aula. La oficina central y los administradores escolares informaron que los consejeros, en lugar de los maestros, son el personal principal responsable de brindar SEL, incluido el SEL de Nivel 1, dentro de las aulas. Varios miembros del personal de todos los niveles comunicaron que la cantidad de consejeros es insuficiente para satisfacer las necesidades de apoyo socioemocional de los estudiantes. Si los maestros brindaran constantemente apoyo de SEL de nivel 1 dentro de las aulas, esto podría liberar la disponibilidad de los consejeros para brindar apoyo de nivel 2 y nivel 3. Como dijo un administrador de la oficina central, el SEL “aún necesita estar arraigado en la cultura [para que] no se quede solo en manos del... consejero”.

4 Algunas citas que aparecen más adelante en este informe también fueron traducidas del español. Para abreviar, aparecen solo en inglés.

COMPONENTE 2:

Enseñanza, aprendizaje y evaluación

El componente 2 se centra en la orientación curricular y pedagógica, alineación curricular, acceso equitativo a cursos rigurosos y oportunidades educativas, apoyo a la enseñanza basada en la investigación, uso de datos para cerrar brechas de logros y apoyo para intervenciones y oportunidades de aprendizaje ampliadas.

Las fortalezas identificadas para este componente incluyen la dedicación del personal docente del HUSD, el interés de los maestros en mejorar sus prácticas de enseñanza y la prioridad emergente del apoyo a los estudiantes que son bilingües o multilingües. Las oportunidades de mejora incluyen la necesidad de políticas distritales específicas para recopilar y usar datos para orientar la enseñanza, procesos más claros para acceder a las intervenciones de los estudiantes, mayor apoyo para los estudiantes con IEP dentro de las aulas de educación general, mayor enfoque en mejorar la enseñanza académica, apoyo más consistente para estudiantes multilingües y estudiantes recién llegados, y mayor acceso a opciones de recuperación de créditos y cursos avanzados.

Fortalezas

Los administradores de la oficina central, los administradores escolares, los maestros y los estudiantes señalaron la dedicación del personal docente del HUSD como una de las mayores fortalezas del HUSD. Los participantes de estos grupos de roles informaron de manera abrumadora que los maestros se preocupan profundamente por sus estudiantes y se esfuerzan por involucrarlos. Los administradores escolares reconocieron específicamente la flexibilidad y creatividad de los maestros mientras trabajan para satisfacer las necesidades de los estudiantes, incluidas las necesidades no académicas. En los grupos focales, los estudiantes informaron sentirse apoyados por los maestros y los elogiaron por involucrarlos a través de una variedad de métodos de enseñanza. Los estudiantes señalaron que, ante la ausencia de materiales didácticos suficientes, los maestros desarrollan los suyos propios. Durante las observaciones en el aula, varios maestros demostraron estilos de enseñanza interactivos con orientación clara, paciencia y preguntas de sondeo para obtener respuestas más profundas. Los maestros también proporcionaron enseñanza adicional a los estudiantes que la necesitaban, incluso a través de grupos pequeños. Algunos maestros emplearon métodos de enseñanza creativos. Por ejemplo, algunos maestros de primaria incorporaron canciones y movimientos en sus lecciones académicas.

Muchos maestros están interesados en mejorar su enseñanza. Muchos maestros expresaron interés en aprender a mejorar su técnica, y algunos administradores también lo notaron. “Tenemos la atención de los maestros”, dijo un administrador de la oficina central. “Están interesados en mejorar, en buscar nuevas estrategias, en intentar involucrar a sus estudiantes y apoyarlos”.

Los administradores de la oficina central y los administradores escolares identificaron el apoyo a los estudiantes multilingües, especialmente a los estudiantes multilingües recién llegados (de los cuales el HUSD tiene una de las poblaciones más altas a nivel nacional), como una prioridad emergente. Los administradores y maestros coincidieron en que los estudiantes multilingües, especialmente los recién llegados, merecen un apoyo dedicado a sus necesidades específicas. A nivel de distrito, el HUSD contrató recientemente a un Director de Aprendizaje Multilingüe y está desarrollando un Plan de Aprendizaje Multilingüe. Los administradores escolares expresaron un fuerte deseo de dar un mejor servicio a sus estudiantes y familias que hablan, entre otros idiomas, español, farsi, pastún, dari, mandarín y vietnamita.

Áreas de mejora

Los administradores de la oficina central, los administradores escolares y los maestros expresaron su frustración por la falta de procesos sistemáticos para recopilar y utilizar datos a nivel de los estudiantes para comprender las necesidades académicas de los estudiantes y mejorar la enseñanza en el aula. Varios administradores de oficinas centrales y escuelas abogaron por restablecer las evaluaciones locales obligatorias en todo el distrito para informar los esfuerzos de mejora de la enseñanza e identificar a los estudiantes que requieren intervenciones. Los administradores y maestros informaron que debido a que el HUSD no requiere evaluaciones locales, muchas escuelas dependen de los datos de la CAASPP, que no están disponibles a tiempo y no ofrecen el nivel de detalle necesario para individualizar la enseñanza o las intervenciones. Los maestros expresaron un sentimiento similar y uno de ellos señaló: “No hay exámenes de graduación, no hay exámenes de admisión. No sabemos cuál es el progreso de [los estudiantes]”. Los maestros informaron que la falta de puntos de referencia claros y medibles también significa que no hay rendición de cuentas por parte de los maestros, e incluso cuando se proporcionan datos, los maestros no están capacitados para usarlos. Uno de ellos dijo: “Hay sesiones opcionales y voluntarias después de la escuela a las que casi nadie elige asistir. Por lo tanto, no hay nada sistemático en torno a la capacitación de los equipos directivos para que sepan cómo utilizar los datos y analizarlos”.

Los administradores y maestros de la oficina central informaron que la falta de integración entre la educación especial y la educación general (tanto a nivel de distrito como de centro escolar) presenta un obstáculo sustancial para mejorar las prácticas inclusivas, brindar referencias a intervenciones apropiadas y apoyar a los estudiantes con IEP dentro de las aulas de educación general. Los entrevistados informaron que el HUSD carece de un proceso claramente definido para derivar a los estudiantes a intervenciones escalonadas, y los maestros de educación general no tienen el apoyo del personal necesario para dar un servicio eficaz a los estudiantes con IEP dentro de las aulas de educación general. Como dijo un administrador de la oficina central: “Necesitamos un sistema de intervención más sólido que no se limite a ‘enviar a los niños a educación especial’”. De manera similar, un maestro dijo que el HUSD debería ayudar a los maestros a comprender los pasos a seguir para adquirir intervenciones adicionales para los estudiantes antes de derivarlos a un IEP. “Tenemos demasiadas derivaciones que no son tan válidas, y nosotros, la educación general, podríamos hacer más para prevenirlas si los maestros recibieran capacitación”. En relación con esto, los administradores escolares, los maestros y los padres expresaron la necesidad de desarrollar la capacidad de los maestros de educación general para apoyar a los estudiantes con IEP dentro de las aulas de educación general. Un maestro señaló: “En realidad, no tenemos una forma muy integrada de trabajar [con] nuestro departamento de educación especial (SPED, por sus siglas en inglés), por lo que están muy aislados y, a veces, incluso diría que son ‘marginados’”.

El HUSD necesita más apoyo para dar un servicio adecuado a los estudiantes con IEP. Algunos maestros dijeron que la escasez de maestros de educación especial impide que los estudiantes reciban los servicios necesarios descritos en sus IEP. Un maestro informó haber presentado una queja ante la oficina de Servicios de Educación Especial del Departamento de Educación porque dos estudiantes con IEP “no estaban recibiendo ningún servicio en absoluto”. La investigación posterior concluyó que esta afirmación era correcta. Otro maestro informó que “tenemos muchos otros estudiantes a los que se les evaluó para educación especial y podrían estar en algún tipo de lista de espera porque no hay suficiente personal para realizar las pruebas a los estudiantes”. Algunas familias de estudiantes con IEP expresaron su frustración por la falta de servicios de traducción de idiomas cuando discutieron las necesidades de sus hijos con el departamento de educación especial. Las familias también expresaron interés en delimitar caminos específicos para los estudiantes con IEP, particularmente aquellos que están terminando la escuela secundaria.

“En mi función, por lo general, intentar obtener datos para lo que hago es difícil. Decimos que nos gusta medir las cosas, pero no siempre las medimos de manera efectiva, y a veces, cuando las medimos, nunca las miramos. O las miramos y luego las ignoramos”.

– Maestro del HUSD



Los administradores de la oficina central, los administradores escolares, los maestros y las familias enfatizaron que el HUSD necesita enfocarse más en mejorar la enseñanza académica. Por ejemplo, los entrevistados recomendaron brindar oportunidades de aprendizaje profesional (PL) centradas en lo académico, actualizar y alinear los planes de estudio y brindar apoyo continuo para garantizar que las prioridades de alto nivel se implementen a nivel del aula.

Los administradores de la oficina central, los administradores escolares y los maestros identificaron una serie de factores que limitan la capacidad del HUSD para mejorar la enseñanza académica, incluido el tiempo limitado de desarrollo profesional obligatorio y la escasez de maestros suplentes. Los administradores de la oficina central identificaron las limitaciones del contrato del sindicato sobre aprendizaje profesional como un obstáculo particularmente significativo, y señalaron que los contratos de los maestros limitan el número permitido de sesiones obligatorias de aprendizaje profesional. Algunos administradores y maestros creen que los esfuerzos ABAR a nivel de distrito, si bien son valiosos, ocupan tiempo y recursos valiosos del aprendizaje profesional que de otro modo podrían destinarse a mejorar la enseñanza. Un maestro expresó su deseo de aprovechar los esfuerzos de aprendizaje profesional existentes: “[El trabajo de ABAR y SEL] debería estar integrado dentro de nuestros otros planes de enseñanza. Debería ser la manera en que nos acercamos a los estudiantes y cómo interactuamos con ellos”. Además, los estudiantes destacaron la falta de materiales educativos básicos, incluidos libros de texto actualizados y Wi-Fi estable en el lugar (para usar en las clases). Algunos maestros, padres y estudiantes cuestionaron el rigor académico, particularmente en los grados superiores.

Los administradores de la oficina central, los administradores escolares y los maestros identificaron la necesidad de un apoyo más consistente para los estudiantes multilingües, especialmente los estudiantes multilingües recién llegados.

Como se señaló anteriormente, el HUSD está desarrollando un Plan para Estudiantes Multilingües, pero los encuestados informaron que el apoyo a nivel de distrito para los estudiantes multilingües actualmente es inconsistente. Un maestro informó: “Tenemos el requisito de enseñar diariamente materias específicas [de desarrollo del idioma inglés] a los estudiantes que lo necesitan. Y en mi escuela somos muy fieles en brindarles a los estudiantes este tipo de apoyo. Dicen que en otras escuelas puede ser un poco más así, puede que ocurra, puede que no”. Otro maestro dijo que el HUSD “redujo personal que da apoyo a los estudiantes multilingües en los últimos años. Es más difícil cuando hay menos personas para atender a la misma cantidad de maestros o estudiantes. No se logra hacer el mismo trabajo. Las cosas fallan.”

Un maestro también señaló que el HUSD ofrece más apoyo a los estudiantes multilingües más jóvenes, especialmente a los estudiantes multilingües recién llegados, que a los estudiantes mayores. “Hasta ahora, muchas de las intervenciones [para estudiantes multilingües] que hemos tenido fueron para niños más pequeños. Solo en el último año o dos, hicimos algo para niños mayores”. Durante una sesión de exposición de ideas, otro maestro explicó que el programa World House necesita estabilizar algunas de sus facetas esenciales para brindar el mejor ambiente de aprendizaje para los estudiantes que son nuevos inmigrantes, incluido el horario, las secciones de clases y el apoyo a los maestros que solicitan autorizaciones bilingües.

El HUSD no ofrece suficientes oportunidades para la recuperación de créditos o para cursos avanzados. El problema de la deficiencia de créditos agrava los déficits académicos, ya que los estudiantes pasan a grados superiores sin una formación sólida en conceptos académicos fundamentales. Un administrador de la oficina central afirmó: “Tenemos un problema de deficiencia de créditos en nuestras escuelas secundarias, y hemos estado hablando de ello durante años y no hemos hecho absolutamente nada. Otros distritos están haciendo

“Necesitamos comenzar a centrarnos nuevamente en lo académico y mejorar nuestro rigor académico. No creo que tengamos suficientes conversaciones sobre lo que muestran los datos en cuanto a dónde estamos y cómo nos estamos desempeñando. ¿Cuáles son las mejores prácticas, cuáles son las prácticas pedagógicas en las que debemos centrarnos realmente para que nuestros estudiantes progresen?”

– Maestro del HUSD



cosas diferentes”. En el nivel secundario, los estudiantes son monitoreados desde su primer año y, si reprobaban los cursos tempranos, tienen oportunidades limitadas de acceder a cursos más avanzados. Los estudiantes de secundaria también están preocupados por las ofertas limitadas de Ubicación Avanzada, ya que ciertos cursos se ofrecen solo en años alternos o están programados en horarios que entran en conflicto entre sí. Algunas familias también lamentaron que el HUSD no ofrezca más oportunidades de cursos académicos avanzados.

COMPONENTE 3:

Liderazgo y gobernanza

El componente 3 se centra en el liderazgo y la toma de decisiones a nivel de distrito, el apoyo al equipo directivo a nivel escolar y el apoyo a los líderes docentes.

Las fortalezas identificadas para este componente incluyen el compromiso de la oficina central con la toma de decisiones inclusiva y el valor que se le da a los aportes del personal y los miembros de la comunidad. Además, las redes de apoyo para directores y subdirectores facilitan una valiosa colaboración y tutoría entre centros. Las oportunidades de mejora en el Componente 3 incluyen, entre otras que se describen a continuación, la necesidad de iniciativas y planes de implementación más claros a nivel de distrito y la necesidad de políticas y expectativas específicas a nivel de distrito para que los líderes de los centros apoyen a los maestros. También es necesario abordar los desafíos que plantea la estructura de liderazgo descentralizada del HUSD.

Fortalezas

Los administradores de la oficina central informaron que el enfoque altamente colaborativo del HUSD para la toma de decisiones incluye una amplia gama de voces. La estructura de gobernanza del HUSD aprovecha la diversidad de experiencias y conocimientos del personal y los miembros de la comunidad en Hayward. Como dijo un administrador de la oficina central, el HUSD tiene “estructuras establecidas para que se obtengan aportes compartidos y equitativos de todos. Y creo que eso es importante. No creo que la mejor manera de dirigir sea desde arriba hacia abajo, y creo que esa es la fortaleza del distrito”. Otro administrador de la oficina central señaló que los procesos de aportes del HUSD priorizan la incorporación de numerosas voces de varios grupos, “de modo que no se trate solo del líder de este grupo o de aquel grupo”.

Las reuniones de la red de directores y subdirectores han sido valiosas para los administradores escolares y les gustaría ver más oportunidades de colaboración entre los centros. Si bien los administradores escolares informaron sobre la necesidad de capacitación, apoyo y tutoría adicionales para sus funciones, identificaron las reuniones de la red de directores y subdirectores como oportunidades valiosas para aprender unos de otros. Como lo expresó un subdirector, las reuniones de subdirectores “fueron un salvavidas para mí”. Al participar en estas reuniones, “comencé a conectarme con otros subdirectores para poder hablar sobre lo que está sucediendo en los diferentes centros”.

Áreas de mejora

El HUSD ha adoptado una gran cantidad de iniciativas aisladas, lo que genera una sensación de sobrecarga de iniciativas y una falta de atención a la implementación. El HUSD tiene muchas iniciativas emergentes y programas piloto, pero los administradores del distrito, los administradores escolares y los maestros observaron una falta de alineación entre estas iniciativas y programas y dijeron que la abundancia de iniciativas obstruía la capacidad del personal para centrarse en una implementación profunda. Un administrador de la

oficina central identificó la mayor oportunidad de mejora del HUSD como “crear un enfoque en lo que estamos priorizando y luego mantener esas prioridades, lo que significa elegir intencionalmente no hacer otras cosas que también tienen buenas intenciones y pueden brindar beneficios”. De manera similar, un maestro veterano del HUSD dijo que el distrito tiende a “implementar cosas y luego olvidarse de ellas”. Y luego, al otro año, implementan algo diferente. Siempre que doy mi opinión, digo: “Miren, simplemente decidan algo”. “Decidamos un par de cosas diferentes en las que realmente debemos centrarnos, basándonos en la evidencia, y luego simplemente nos ajustamos a ellas”.

El HUSD carece de coherencia en los planes de estudio y el contenido instructivo que se enseña en los diferentes centros escolares y aulas (es decir, articulación horizontal). Los administradores de las oficinas centrales, los administradores de las escuelas y los maestros citaron múltiples factores para esta amplia variación. Los administradores escolares y los maestros a menudo señalaron la falta de orientación por parte del distrito. Como dijo un administrador escolar: “Simplemente siento que no hubo instrucciones realmente claras sobre lo que les gustaría que los administradores hicieran con el plan de estudios: cómo debería enseñarse y cómo debería impartirse”. Los administradores de todos los niveles, así como los maestros, también señalaron la falta de aprendizaje profesional obligatorio centrado en el contenido instructivo. Las oficinas centrales y los administradores de las escuelas a menudo citaron la libertad académica de los maestros como una de las principales razones. Un administrador de la oficina central dijo: “Cuando intentas responsabilizar a la gente, es como un grito de guerra: ‘¡Tengo libertad académica!’ Bueno, sí, tienes derecho a la libertad académica. No tienes derecho a no enseñar bien. Hay algunas prácticas recomendadas que debemos seguir. No está bien que los niños se pierdan lo que deberían estar aprendiendo o que no sepan leer en 3er grado”.

El HUSD carece de políticas y expectativas específicas a nivel de distrito sobre cómo los administradores escolares apoyarán a los maestros para mejorar la enseñanza. Los administradores de la oficina central y los administradores escolares informaron que sería valioso tener estándares comunes para la mejor enseñanza inicial, prácticas comunes para realizar observaciones en el aula y una guía de calificación común para brindarles a los maestros devoluciones formativas. Un administrador escolar explicó que el distrito necesita “objetivos instructivos establecidos y específicos en lugar de la prioridad amplia de un aprendizaje más profundo. Eso no significa nada, un aprendizaje más profundo. No tengo idea si mi visión de lo que es una buena enseñanza es la misma que la de otros administradores del distrito. Nunca tuvimos ningún tipo de ejercicio de normalización”. De manera similar, un administrador de la oficina central dijo: “Creo que debemos empoderar a nuestros directores para que sean innovadores, para que lideren, y no todas las soluciones van a venir del distrito. Pero [para las soluciones] que deben venir del distrito, también tenemos que ser fuertes y ser líderes” al brindar expectativas claras sobre cómo se implementarán las soluciones.

El HUSD carece de coherencia en las políticas escolares, los procedimientos, los sistemas de intervención estudiantil y las expectativas para las funciones del personal en todos los centros escolares. Los administradores de la oficina central, los administradores escolares, los maestros y el personal no docente de todos los centros informaron que les gustaría una orientación más clara y una mayor alineación en estos elementos. Un administrador escolar dijo: “No tenemos sistemas para las cosas básicas. ¿Cómo podemos llevar un registro de los padres a los que contactamos y de los problemas de disciplina que estamos tratando? ¿Cómo lograr que todos colaboren y compartan las mismas notas? Realmente parece como si esta escuela se hubiera formado ayer mismo”. Los administradores de la oficina central, el personal no docente y los maestros informaron que la falta de alineación en las políticas y los procedimientos es especialmente difícil de abordar para el personal que trabaja en varios centros escolares. Los administradores escolares y los maestros también expresaron su deseo de contar con una estructura de Sistema de apoyo de múltiples niveles consistente en todo el distrito; informaron que actualmente las escuelas son responsables de desarrollar e implementar su propia estructura. De manera similar, informaron sobre una falta de orientación sobre cómo desarrollar e implementar tipos específicos de apoyo, como los centros para padres. “Estamos abandonados a nuestra suerte y a nuestro ingenio”, observó un maestro. Los maestros también informaron sobre inconsistencias en las descripciones de trabajo y las expectativas para el personal de apoyo (como los especialistas en estudiantes de inglés) en los distintos centros escolares.

En el HUSD falta alineación entre el contenido instructivo enseñado de un nivel de grado al siguiente (es decir, articulación vertical). Los administradores escolares y los maestros expresaron su preocupación por la falta de orientación a nivel de distrito y la falta de oportunidades de colaboración para que los maestros alineen el contenido en todos los niveles de los grados. Como explicó un maestro: “Creo que necesitamos una articulación más vertical, porque a menudo no vemos lo que sucede más allá de nuestra propia aula y, por lo tanto, no tenemos idea de cómo se desarrollan las cosas de un año a otro”.

La estructura de liderazgo descentralizada del HUSD a veces obstruye el progreso y crea confusión sobre quién es responsable de qué.

Algunos administradores de la oficina central informaron que el enfoque del HUSD de solicitar una amplia gama de devoluciones antes de tomar decisiones hace que el trabajo sea excesivamente burocrático y lento. Como dijo un administrador de la oficina central: “Yo diría que la toma de decisiones [es] definitivamente una lucha porque quieres incluir a todos y luego terminas sin lograr nada. Luego simplemente pasas por este gran y largo ciclo en el que nadie toma una decisión”. Algunos administradores y maestros de la oficina central también informaron que la estructura de gobierno plana de la oficina central crea una falta de responsabilidad clara, lo que lleva a que las comunicaciones, solicitudes y quejas reboten entre departamentos y personal sin solución. Los administradores escolares informaron de la falta de orientación clara sobre qué áreas de toma de decisiones y establecimiento de prioridades deberían estar dirigidas por el HUSD y cuáles deberían estar dirigidas por el centro.

Muchos maestros informaron que no se sienten escuchados y, en algunos casos, que no se sienten respetados por los administradores de la oficina central. Como lo describió un maestro: “Nuestro personal docente es muy apasionado y estamos realmente dedicados a las personas aquí, en Hayward. Creo que ahí es donde los maestros estamos teniendo mucho agotamiento. Es que vemos las necesidades y sabemos que no las estamos satisfaciendo, y entonces no sentimos que estamos recibiendo el apoyo [necesario]; el equipo directivo [del distrito] no está escuchando lo que piden los maestros”. Algunos maestros también informaron que sienten que no se los respeta porque perciben que los administradores de la oficina central no confían en que ellos hagan bien su trabajo. Un maestro dijo: “A nivel de distrito, hay una falta de respeto por el profesionalismo dentro del personal docente. Suele haber una actitud de ‘No, nosotros sabemos más que ustedes’, una creencia general de parte de nuestros estudiantes de no confiar realmente en que los maestros hagan lo correcto”.

“Por un lado, a veces es bueno que los centros escolares tengan un nivel de autonomía, ya que cada centro es diferente y a veces da servicios a diferentes poblaciones. Pero no hay nada que sea universal en el Distrito Unificado de Hayward. Cada centro hace todo de manera diferente y eso es realmente difícil cuando la gente se va, cuando la gente se mueve de un centro a otro. Podrías tener exactamente el mismo trabajo, [pero] hay tantas cosas nuevas que aprender”.

– Miembro del personal no docente del

HUSD



COMPONENTE 4:

Aprendizaje profesional para todos

El componente 4 incluye planes y estructuras a nivel de distrito para brindar aprendizaje profesional a todo el personal, apoyo a los nuevos maestros, apoyo a los equipos de colaboración y apoyo a los líderes del centro.

Las fortalezas identificadas para el Componente 4 incluyen un fuerte deseo entre los administradores y maestros de tener más oportunidades de aprendizaje profesional y un consenso de que la enseñanza académica debe ser la principal prioridad del HUSD para el aprendizaje profesional futuro y las instancias en las que los maestros usan el tiempo de planificación común para la colaboración. Las oportunidades de mejora incluyen, entre otras que se describen a continuación, la falta de participación en aprendizaje profesional, capacitación inconsistente sobre el plan de estudio, uso inconsistente del tiempo de planificación común, acceso limitado a entrenamientos pedagógicos con un coach y falta de un sistema estructurado de devoluciones para los maestros.

Fortalezas

Los administradores de la oficina central, los administradores escolares y muchos maestros dijeron que están ansiosos por participar en oportunidades de aprendizaje profesional centradas en la enseñanza académica. Por ejemplo, un maestro informó que las oportunidades actuales de aprendizaje profesional opcionales después de la escuela, enfocadas en la enseñanza, fueron valiosas y dijo que tener un aprendizaje profesional más profundo en estas áreas sería útil. “Estas series de desarrollo profesional (PD, por sus siglas en inglés) sobre ciencia o arte [u otros temas] son muy útiles y están muy relacionadas con lo que estamos haciendo en el aula en este momento. Pero no se trata necesariamente de un desarrollo profesional continuo. A veces son solo unas cuantas [sesiones] aquí y allá. No creo que sea muy sistémico”. Los maestros identificaron algunas materias académicas específicas para las cuales creían que el aprendizaje profesional sería beneficioso, incluidas las matemáticas y la alfabetización. En términos más generales, hubo un amplio consenso entre los administradores de la oficina central, los administradores escolares y los maestros (incluso entre los maestros que representan al sindicato) de que la enseñanza académica debería ser la principal prioridad del HUSD para el futuro aprendizaje profesional. Como afirmó sin rodeos un maestro: “Es necesario empezar a centrarse en lo académico”.

Algunos maestros utilizan su tiempo de planificación común semanal para actividades colaborativas. Los administradores escolares y los maestros informaron que algunos maestros utilizan el tiempo de planificación común para colaborar con otros maestros por área temática o nivel de grado. Un maestro de secundaria compartió un ejemplo particularmente sólido de colaboración con colegas que enseñan diferentes áreas temáticas: “Escribimos lecciones integradas o planes de estudio. Revisamos mutuamente los cronogramas de lo que estamos enseñando. Contamos con un portafolio que los estudiantes presentan al final del año. Todos nos reunimos (multimedia, inglés, ciencias, estudios sociales) para hablar sobre lo que estamos enseñando [y] ver dónde podemos colaborar en proyectos”. El maestro señaló que esta colaboración requiere tiempo más allá del tiempo de planificación común estándar y que este equipo colaborativo obtuvo subvenciones (incluidas subvenciones externas) para compensar el tiempo adicional. Equipos como este podrían servir como modelos en todo el HUSD sobre cómo establecer rutinas para una colaboración exitosa.

Áreas de mejora

La mayoría de las oportunidades de aprendizaje profesional para maestros son limitadas y opcionales y no todos los maestros participan. Según los administradores de la oficina central, los contratos sindicales limitan el número permitido de sesiones obligatorias de aprendizaje profesional. La oficina central y los administradores de las escuelas informaron que esto representa un obstáculo importante para brindarles a los maestros un aprendizaje profesional con la profundidad adecuada. Un administrador de la oficina central dijo: “Creo que son tres días de aprendizaje profesional los que se negociaron a principios de año. Hay tantas cosas que queremos intentar abarcar en esos tres días que se convierte en un 'siéntate y aprovecha todo lo que puedas'. Siéntate y aprende. Y luego usas lo que puedes a lo largo del año”.

Además, algunos maestros describieron cuáles son los obstáculos para asistir a oportunidades de aprendizaje profesional opcionales que tienen lugar después de la jornada escolar regular. Como explicó uno de ellos:

Muchas de las [oportunidades de aprendizaje profesional] se ofrecen después de la escuela, y eso es realmente difícil para los maestros que tienen responsabilidades familiares, niños pequeños o que tienen que viajar diariamente al trabajo. Esto limita quién participa. Además, estamos agotados. Después de las tres, ya no puedo más.

Algunos administradores de la oficina central y profesores también mencionaron que muchas oportunidades de aprendizaje profesional son virtuales y creen que las sesiones presenciales serían más efectivas.

Las prioridades en competencia dentro del HUSD han llevado a no priorizar el aprendizaje profesional enfocado específicamente en mejorar la enseñanza académica. Aunque hubo consenso entre los grupos en cuanto a que la enseñanza académica debería ser el área de mayor prioridad para el aprendizaje profesional, los administradores y maestros informaron consistentemente que las pocas sesiones de aprendizaje profesional obligatorias del distrito se centraron únicamente en ABAR. Como describió un maestro: “El único desarrollo profesional obligatorio se relacionó con ABAR (antiprejuicios/antirracismo). El resto del desarrollo profesional fue voluntario. [En el caso del aprendizaje profesional voluntario,] solo se está contratando a un puñado de profesores; no se está obteniendo lo que es importante para todos los niños”.

Los maestros no reciben capacitación adecuada sobre cómo enseñar los planes de estudio adoptados por el HUSD. Los administradores escolares y los maestros informaron que después de adoptar nuevos planes de estudio, el distrito generalmente ofrece una capacitación “única” sin dar apoyo de seguimiento. Algunos maestros también informaron que no todos reciben algún tipo de capacitación sobre los planes de estudio. Como dijo un maestro: “Sé que obviamente las capacitaciones son voluntarias. Aquí hay maestros que no recibieron ninguna formación y ni siquiera saben cómo repasar los manuales docentes. Siento que, si se quiere coherencia en una escuela y en el distrito, todos necesitan al menos una formación básica”. Un administrador escolar también expresó su preocupación por el hecho de que los maestros que sean contratados después del inicio del año escolar podrían no tener acceso a esta capacitación curricular. “Si les pides que impartan un plan de estudios, pero no que se capaciten para ello, siento que están destinados al fracaso”.

Ofrecer oportunidades de aprendizaje profesional a los maestros durante la jornada escolar (es decir, dentro de las horas contractuales regulares) a menudo presenta desafíos debido a la dificultad de encontrar maestros suplentes para cubrir las clases. Algunos administradores de la oficina central, administradores escolares y maestros señalaron que el HUSD solía contratar maestros suplentes para permitir el aprendizaje profesional durante el día escolar, pero desde la pandemia, la escasez de maestros suplentes hizo que esto sea mucho más difícil.

Los maestros informaron que, debido a que las reuniones del personal de toda la escuela a menudo se centran en presentar la última iniciativa, a veces sienten que es una pérdida de tiempo. Como dijo un maestro: “Tienen que reducir estas reuniones masivas sobre cualquier tema del día... constantemente tenemos

que sentarnos en una reunión y escuchar a alguien contarnos algo nuevo”. Como resultado, dijeron varios maestros, a menudo dejan de prestar atención durante estas reuniones.

El uso que hacen los maestros del tiempo de planificación común semanal varía; no todos los maestros utilizan este tiempo para colaborar. Según los administradores y algunos maestros, el contrato sindical exige que los maestros tengan autonomía sobre el uso de este tiempo y, por lo tanto, su uso varía ampliamente según los centros, los niveles de los grados y cada maestro. Algunos maestros utilizan el tiempo para colaborar (por ejemplo, con equipos de nivel del grado); otros lo utilizan para trabajar individualmente y realizar tareas administrativas. Como dijo un administrador escolar: “Los maestros del equipo de líderes fueron honestos conmigo. Dijeron que lo usan para ponerse al día con muchos trámites personales”. Un maestro señaló de manera similar: “No hay pautas, ni apoyo, ni reglas, ni expectativas” para el tiempo de planificación común. Sin esta estructura, algunos centros no tienen una colaboración efectiva. Otro maestro informó que “debido a que no hay estructura ni supervisión, muchos maestros optan por no colaborar”.

Además, los administradores escolares informaron que algunos centros no cuentan con líderes de nivel del grado, lo que dificulta que los administradores escolares apoyen la colaboración docente. Uno dijo: “No hay ningún líder de nivel del grado al que comunicarle mensajes. No sabemos ahora mismo dónde se reúnen los maestros, qué hacen, qué tipo de apoyo necesitan. Dicen que ocurre lo mismo en otros centros”.

Un maestro transmitió que la oficina central y los administradores de la escuela no están utilizando las herramientas existentes del HUSD para apoyar el tiempo de planificación común. El maestro explicó que el HUSD y el sindicato desarrollaron un formulario para que los maestros compartan información con los administradores sobre lo que han estado trabajando y dónde se necesita apoyo adicional, pero los administradores no respondieron a la información y las solicitudes que envían los maestros. “Cuando hablé con [otros] maestros, no parecía que el distrito o la administración [de la escuela] estuvieran usando ese formulario, y en realidad es parte del contrato [que deben usarlo]”.

Los administradores de la oficina central, los administradores escolares y los maestros expresaron la necesidad de apoyo de seguimiento, incluido el entrenamiento pedagógico con un coach, para ayudar a los maestros a implementar estrategias de enseñanza. Como lo expresó un administrador de la oficina central: “Creo que hablamos mucho. Tenemos todo el lenguaje académico, la capacidad de respuesta cultural, todo el lenguaje del compromiso, pero a menudo eso no se traduce en el aula”. De manera similar, un maestro dijo: “El distrito ofrece desarrollo profesional que se limita a la construcción de conocimientos. Nos dan información, conocimiento, más y más información, más y más conocimiento, pero nunca crean un sistema de apoyo que nos ayude en el aula”.

Los maestros expresaron la necesidad de un mayor acceso a los entrenadores pedagógicos. Varios administradores de la oficina central, administradores escolares y maestros recomendaron que el distrito priorice el uso de fondos a largo plazo para invertir en más entrenadores pedagógicos. Algunos entrevistados señalaron que el HUSD solía tener más entrenadores pedagógicos que brindaban a los maestros un valioso apoyo para la implementación. Pero como estos entrenadores recibieron apoyo con financiación a corto plazo, el distrito redujo el número de entrenadores contratados. Como otra posible alternativa, los administradores escolares sugirieron que el distrito organice comunidades de aprendizaje profesional, o PLC, centradas en apoyar la implementación de estrategias de enseñanza. Algunos recomendaron brindar oportunidades para que los maestros observen a otros maestros que puedan poner en práctica y explicar estrategias de enseñanza, incluidos maestros de otros centros.

Los administradores de la oficina central, los administradores escolares y algunos maestros expresaron la necesidad de realizar observaciones en el aula y recibir devoluciones constructivas para ayudar a los maestros a mejorar sus prácticas docentes. Como dijo un maestro: “Tenemos muchos maestros muy bien intencionados y muy trabajadores, pero están descubriendo muchas cosas por sí solos, sin demasiadas devoluciones”. La oficina central y los administradores de la escuela recomendaron que los administradores

de la escuela realicen observaciones en las aulas y brinden devoluciones a los maestros, aunque reconocieron que las muchas otras responsabilidades de estos administradores presentan un importante obstáculo de tiempo. Algunos maestros sugirieron que los entrenadores pedagógicos podrían proporcionar este apoyo. Los administradores escolares y los maestros destacaron la importancia de comunicar que la observación y las devoluciones tienen fines formativos, no evaluativos, algo que sería más claro si un entrenador pedagógico o un maestro asignado a tareas especiales (TOSA, por sus siglas en inglés) desempeñara ese rol. “Sería bueno tener un maestro asignado a tareas especiales, alguien que esté en tu mismo [nivel], que no te evalúe”, dijo un maestro. “Alguien que pueda venir y hacer observaciones y ayudar a mejorar su enseñanza. Creo que eso aliviaría un poco la presión sobre la gente, en lugar de tener que ser siempre el director”.

Los administradores de la oficina central y los administradores escolares expresaron la necesidad de más aprendizaje profesional para desarrollar a los administradores escolares a fin de apoyar su crecimiento como líderes pedagógicos y administradores de los centros. Un administrador de la oficina central informó que las reuniones mensuales actuales de la red de directores y subdirectores del HUSD solo ofrecen tiempo suficiente para explorar superficialmente las herramientas y estrategias de los líderes de la enseñanza: “Seguimos haciendo un trabajo superficial. Es casi como si tuviéramos el tiempo justo para decir: ‘Los estamos escuchando; estas son algunas de las herramientas que hemos desarrollado. Oye, inténtalo un poco’. Pero para entrar en discusiones más profundas y que puedan hablar juntos, eso requiere horas [que no tienen]”.

De manera similar, un administrador escolar dijo que las estrategias clave para los administradores escolares “no se pueden abordar simplemente con un seminario web. Tiene que ser más profundo. No se nos da el desarrollo profesional que creo que, como líderes, necesitamos en este momento”.

Los administradores escolares y el personal no docente también informaron que los administradores escolares necesitan recibir preparación y capacitación más sistemáticas sobre las responsabilidades esenciales de la gestión del centro. Un administrador escolar informó: “Nunca me capacitaron para presidir reuniones de toma de decisiones, a pesar de que ese sería mi función como director. Nadie se puso en contacto conmigo, nunca recibí preparación”. De manera similar, un miembro del personal no docente dijo:

Los administradores del centro deben comprender plenamente su función y cómo deben operar los distintos grupos dentro de su centro. Deben comprender las leyes que rigen al Consejo del Centro Escolar, al [Comité Asesor de Estudiantes de Inglés] y también a los grupos que son simplemente locales, como nuestro [equipo de] Toma de Decisiones Basada en el Centro y nuestro Consejo Curricular local. También deberían tener una formación muy específica sobre [las funciones y responsabilidades del] personal no docente, y creo que hay demasiados que no la tienen.

Los maestros expresaron la necesidad de que los maestros de educación especial reciban más oportunidades de aprendizaje profesional, incluidos el entrenamiento pedagógico con un coach y la tutoría. “No hay un apoyo real para [los maestros de educación especial] en nuestro centro”, dijo un maestro, y agregó: “Muchas veces, la rotación es tan alta en educación especial que los maestros tienen miedo de decir algo porque son nuevos y tienen contratos temporales. Y [entre] los profesores veteranos que ya trabajaban allí, o los administradores que ya trabajaban allí, la idea es: ‘No vas a durar’. Así que no se hace nada para apoyarlos y garantizar que se queden”. El maestro señaló que los maestros de educación especial solían recibir amplio apoyo de un maestro asignado a tareas especiales a través del departamento de educación especial, y que el apoyo era fundamental para reducir la rotación. Sin embargo, el HUSD ya no tiene este puesto de maestro asignado a tareas especiales para la educación especial.

COMPONENTE 5: Alineación de la infraestructura

El componente 5 incluye el desarrollo de un sistema de datos del HUSD para realizar intervenciones y mejoras escolares; uso de datos para la asignación de recursos con el fin de mejorar el aprendizaje de los estudiantes; reclutamiento y retención de maestros con experiencia y totalmente acreditados; y uso de recursos fiscales.

Las fortalezas del Componente 5 destacan la reciente adopción de un evaluador universal, tableros de datos basados en el centro e inversiones en tecnología y mejoras de las instalaciones. Las oportunidades de mejora incluyen la falta de procesos en los centros para recopilar y usar datos, la falta de suministro de datos para permitir que los centros tomen decisiones de asignación de recursos basadas en datos, la rotación de personal, las vacantes de personal no cubiertas, la falta de entrenadores pedagógicos y las preocupaciones de sostenibilidad en torno a inversiones recientes que utilizan fondos a corto plazo.

Fortalezas

Recientemente, el HUSD adoptó un sistema de evaluación universal basado en evidencia (FastBridge).

La oficina central y los administradores de la escuela informan que el uso del detector aún está en sus inicios. Como dijo un administrador escolar: “Según mi entendimiento (me lo comunicó mi director), se trata simplemente de una evaluación, no necesariamente de un diagnóstico. Se trata simplemente de obtener una visión general mediante una herramienta de evaluación para todo el distrito”. Sin embargo, la adopción de este instrumento de evaluación universal es un primer paso valioso para garantizar que los estudiantes sean identificados adecuadamente para recibir intervenciones académicas.

En 2023, el HUSD proporcionó a cada escuela un tablero de datos. Incluye datos de la CAASPP, datos de la Encuesta de Niños Saludables de California y datos de asistencia. Los administradores de la oficina central informaron que estos tableros son un primer paso para impulsar más conversaciones a nivel escolar sobre el desempeño y el bienestar de los estudiantes. Uno dijo: “Es muy reciente, está en sus inicios... proporcionar más datos a los centros para que puedan usarlos, para que los administradores del centro puedan usarlos con sus diferentes comités y equipos. Pero no podemos quedarnos en un simple “Ya lo proporcionamos, ya lo mostramos” Ahora la pregunta es: ‘¿Qué vamos a hacer con esto?’”

Recientemente, el HUSD mejoró los entornos de aprendizaje a través de la inversión en tecnología y actualizaciones de instalaciones en algunos centros. Por ejemplo, el HUSD invirtió en Chromebooks para estudiantes y creó un Equipo de Soporte Tecnológico Familiar para brindarles a las familias soporte técnico. Los administradores escolares y maestros también señalaron que algunas escuelas modernizaron sus instalaciones o se encuentran actualmente en proceso de modernización. Además, gracias a una medida de emisión de bonos locales aprobada en 2014, el HUSD construyó nuevos edificios para ciencia, tecnología, ingeniería, arte y matemáticas (a menudo denominados STEAM, por sus siglas en inglés), que incluyen espacios de aprendizaje, laboratorios de ciencias, un espacio de creación y un hall de entrada para exhibiciones. Los estudiantes dijeron que les encantaban estos edificios.

Áreas de mejora

Sin sistemas distritales y procesos específicos y obligatorios para recopilar y utilizar datos a nivel de los estudiantes, la capacidad de las escuelas para utilizar datos es limitada. Como se señaló en el Componente 2, los administradores de la oficina central y de la escuela, así como los maestros, informaron que debido a que el HUSD no requiere evaluaciones comunes locales, muchas escuelas dependen de los datos de la CAASPP, que no están disponibles a tiempo y que no ofrecen el nivel de detalle necesario para orientar la enseñanza o las intervenciones de manera significativa. Por ejemplo, un administrador de la oficina central transmitió que, si bien las escuelas ofrecen una variedad de intervenciones y recursos para los estudiantes que necesitan apoyo adicional, “no tenemos un sistema para identificar a los estudiantes que necesitan acceder a esos programas”. Como señaló este administrador, los estudiantes pierden la oportunidad de recibir intervenciones beneficiosas cuando las escuelas no recopilan y utilizan sistemáticamente los datos de los estudiantes para identificar sus necesidades.

La falta de datos detallados sobre los estudiantes también obstaculiza la capacidad de tomar decisiones informadas sobre programas y enseñanza, dijeron los administradores escolares y los maestros. Además, debido a que no existe una rutina estructurada de recopilación y análisis de datos para identificar objetivos de aprendizaje específicos del centro y medir el progreso hacia esos objetivos, el personal puede perder de vista cuáles son los objetivos. “No podría definir cuáles son los objetivos académicos”, informó un administrador escolar. “No creo que ningún maestro pueda definir cuáles son los objetivos académicos de nuestro centro porque en mi época, no se realizaban análisis exhaustivos de datos”.

La recopilación insuficiente de datos crea obstáculos para medir el impacto del programa y tomar decisiones de asignación de recursos basadas en datos. Los administradores de la oficina central informaron que la falta de datos de implementación y de resultados locales del HUSD obstaculiza la capacidad de la oficina central y de los administradores escolares para medir la eficacia del programa. Esto, a su vez, limita la capacidad del HUSD de tomar decisiones basadas en datos sobre la asignación de recursos y qué programas adoptar, adaptar, ampliar o discontinuar. Como dijo un administrador de la oficina central, el HUSD se beneficiaría de tener “datos que estén conectados a ese [programa], lo que nos permitiría decir: ‘Esto está—o no está—realmente marcando una diferencia para los niños’ porque nos tomamos el tiempo para analizarlo en una especie de ciclo periódico”. Otro administrador de la oficina central estuvo de acuerdo y preguntó: “¿Qué grupos de estudiantes son los más afectados? Deberíamos poder decir eso y decir qué estrategia estamos empleando. No analizamos los datos tan amplia y profundamente como deberíamos. Podemos sacar conclusiones, pero lo hacemos sin los datos”.

La rotación y la escasez de personal plantean desafíos para los esfuerzos de mejora educativa a largo plazo. Los administradores de la oficina central y los administradores escolares informaron que la rotación entre los administradores tanto a nivel de distrito como de centro obstaculiza el establecimiento de objetivos claros y la continuidad estratégica. Un administrador escolar que trabajó en el HUSD bajo la dirección de muchos superintendentes diferentes señaló que “con cada superintendente se obtiene un conjunto completamente nuevo de órdenes de acción, un enfoque completamente nuevo... Recibimos tantas instrucciones a lo largo de los años que simplemente no tenemos un enfoque”. De manera similar, un administrador de la oficina central informó que la rotación de equipos directivos en los distintos niveles implica múltiples períodos de transición, “lo que crea un dilema” en términos de llevar a cabo los esfuerzos de mejora del HUSD.

Algunos administradores escolares también informaron que, debido a la escasez de personal y los desafíos presupuestarios, los administradores escolares asumieron responsabilidades adicionales que les dejan poco tiempo para liderar el proceso de enseñanza. En particular, los administradores de las escuelas primarias informaron que, debido a la escasez de supervisores en el patio de la escuela, los administradores pasan gran parte del día supervisando el comportamiento de los estudiantes y manejando cuestiones disciplinarias. Un administrador informó que visitar las aulas para observar la enseñanza era su sueño, pero que raramente lo consigue hacer.

Las vacantes de personal no cubiertas, particularmente en puestos de personal de apoyo, impiden que los estudiantes reciban el apoyo que necesitan. Los administradores de la oficina central y de los centros escolares, así como los profesores, mencionaron las vacantes sin cubrir para puestos a nivel escolar, como consejeros, coordinadores de casos, profesores de educación especial y paraprofesionales. Informaron que estas vacantes sin cubrir impiden que los estudiantes reciban las intervenciones y el apoyo necesarios. Como informó un administrador de la oficina central: “Tenemos enormes problemas de personal. Entonces, en términos de brindar los servicios adecuados a los niños adecuados, ni siquiera tenemos proveedores de servicios. No tenemos coordinadores de casos”. Los administradores escolares, maestros y padres también notaron un alto nivel de rotación entre el personal que apoya a los estudiantes con IEP. Como dijo un padre: “Hay un problema con la retención del personal... y los niños de educación especial son los que están siendo sacrificados”. Además, los maestros de educación general describieron dificultades para apoyar las diversas necesidades de aprendizaje de los estudiantes sin la ayuda de educadores especiales y personal de apoyo.

Los administradores escolares y los maestros describieron la necesidad de invertir en entrenadores pedagógicos para dar apoyo al personal docente. Varios administradores y maestros señalaron que el HUSD anteriormente empleaba entrenadores pedagógicos y dijeron que reinvertir en dichos entrenadores sería valioso para desarrollar la capacidad de los maestros. Describieron una necesidad particular de entrenadores pedagógicos de alta calidad en matemáticas, lectura y desarrollo del idioma inglés. En el pasado, los entrenadores pedagógicos también capacitaban a los maestros en el uso de evaluaciones formativas y ayudaban a guiar la colaboración docente. Un administrador escolar señaló que, debido a la escasez de maestros, “muchos de nuestros maestros no están calificados, no tienen las credenciales... no han recibido la capacitación adecuada. Por lo tanto, si el distrito puede proporcionar entrenadores pedagógicos que puedan trabajar con nuestros maestros a un nivel más profundo, creo que eso tendría un gran impacto”.

Existen preocupaciones de sostenibilidad sobre las inversiones de fondos a corto plazo en nuevos puestos de personal. Por ejemplo, algunos administradores de la oficina central señalaron que los fondos de ayuda por la pandemia se utilizaron para contratar consejeros y especialistas para apoyar el aprendizaje socioemocional, y expresaron su preocupación por mantener estas inversiones una vez que los fondos a corto plazo ya no estén disponibles. Uno se preguntaba: “¿Qué va a pasar con nuestros consejeros socioemocionales? Hay muchos interrogantes y estrés al respecto”. Otro dijo: “Cuando obtengamos este dinero y pongamos en marcha estos programas, [necesitamos trabajar en] identificar las cosas que funcionaron y luego invertir en eso. No puede ser a corto plazo porque cuando se acaba el dinero, se acaban los recursos y entonces vamos a volver a lo que había antes”.

Algunas instalaciones escolares se han deteriorado y algunos administradores escolares y maestros expresaron preocupación por la transparencia de las decisiones sobre asignación de recursos, en particular en torno a qué escuelas modernizar. Un maestro comentó: “Tenemos la estructura de juego escolar más fea que jamás haya existido, al estilo de Frankenstein”. Hace unos años, los toboganes se quemaron debido al vandalismo, y simplemente los cortaron y luego pusieron un trozo de madera contrachapada allí. [Nuestro administrador escolar] estaba luchando por que tuviéramos un nuevo patio de juegos. Y cayó en oídos sordos”. El maestro también informó: “Estábamos en una reunión de personal en otoño y la lluvia entraba por el techo y tuvimos que reubicar nuestros asientos porque goteaba a través del techo”. En relación con las decisiones sobre las instalaciones escolares, un administrador escolar dijo: “No encuentro que haya transparencia con el financiamiento para la modernización” y señaló que las diferencias en las instalaciones entre los centros pueden presentar un problema de equidad.

COMPONENTE 6: Relaciones claras y colaborativas

El componente 6 incluye la comunicación con los socios educativos (incluidos estudiantes, familias, miembros de la comunidad, miembros de la junta y personal), la participación de los socios educativos y el establecimiento de asociaciones comunitarias para ampliar los recursos para los estudiantes y las familias.

Las fortalezas del Componente 6 incluyen aumentar los esfuerzos en la comunicación y el acercamiento familiar a través de especialistas en participación familiar, aprovechar el personal que puede comunicarse en los idiomas nativos de las familias y crear oportunidades para la participación y las voces de las familias negras a través de la Iniciativa de Logros de Estudiantes Afroamericanos. Las áreas de mejora incluyen mejorar la transparencia, construir asociaciones de confianza con los representantes sindicales, fortalecer la comunicación bidireccional con los representantes sindicales y con las familias, garantizar el acceso a la información y la traducción para las familias, brindar funciones de participación familiar a tiempo completo en todos los centros y mejorar los esfuerzos para apoyar la inclusión de todas las familias en las actividades escolares y del distrito.

Fortalezas

Las relaciones de algunos centros escolares con las familias se beneficiaron al contar con personal bilingüe.

Aunque los administradores y maestros escolares informaron que el éxito de los centros escolares en la construcción de relaciones positivas con las familias ha variado, varios administradores escolares destacaron el valor de contar con personal agradable que pueda comunicarse con las familias en sus idiomas nativos. “Le debemos mucho a nuestra jefa de oficina y a nuestra recepcionista, que son los puntos de contacto para nuestras familias”, dijo uno, elogiando la capacidad de estos miembros del personal para comunicarse con las familias en español. Un maestro de la misma escuela describió cómo la escuela a menudo utiliza Google Translate para que el boletín escolar sea accesible a sus familias multilingües.

El HUSD ha incrementado sus esfuerzos para comunicarse con las familias y recibir devoluciones de ellas, especialmente en los últimos años. La comunicación bidireccional con las familias es una prioridad emergente en el distrito. El éxito fue variado según el centro, pero los maestros y los padres informaron que los enfoques múltiples de divulgación del HUSD produjeron resultados iniciales prometedores. Un padre (que también es maestro) dijo: “Definitivamente ha mejorado en los años que llevo aquí, ahora que tenemos un departamento que se encarga de las comunicaciones con los padres”. Otro padre (que también es miembro del personal) informó: “Algo que noté sobre Hayward es que ofrece muchos más recursos para los padres en comparación con otros distritos escolares”, incluidos grupos de padres y abundante comunicación. Otro padre elogió específicamente el establecimiento del grupo de padres de la Iniciativa de Logros de Estudiantes Afroamericanos del HUSD, y señaló que marcó una gran diferencia en términos de que las familias negras “sean una voz [y] marquen el ritmo cuando se trata de tomar decisiones”.

Los maestros y los padres comentaron que los especialistas en participación familiar y los centros para padres del HUSD brindan asistencia valiosa a las familias. Como explicó un maestro: “Trabajamos específicamente con los padres en el desarrollo de ese centro para padres, de modo que cuando los padres vengan a la escuela, puedan acudir allí si sienten que necesitan hablar con alguien, obtener apoyo adicional, ayuda adicional”. Otro maestro describió ejemplos del apoyo que la especialista en participación familiar de la escuela brinda a los padres:

Ella los recibe, se sienta con ellos y los ayuda a completar los formularios [para los programas extraescolares]. Los ayuda con los formularios de Medi-Cal. Los ayuda a acceder a los alimentos que están detrás de ella. Tiene un montón de jabón y no sé qué más, comida enlatada... ¿Estás buscando un equipo de fútbol para tus hijos? Ella te ayuda a encontrarlo, lo cual en realidad no es fácil de encontrar, pero te ayudará.

Como expresó un padre: “Creo que [tener especialistas en participación familiar] es un ejemplo muy real de algunas cosas positivas que está haciendo el distrito escolar”.

Las familias del personal y de los estudiantes tienen una larga relación personal con el distrito. El personal no docente y los maestros señalaron que muchos de ellos asistieron al HUSD como estudiantes y que los estudiantes a menudo regresan al HUSD como miembros del personal. Como dijo un miembro del personal no docente: “Sé que tenemos este gran logotipo que dice ‘Hecho en Hayward’”. Empleados, estudiantes, padres: realmente es una gran comunidad. “Me conozco, fui a la escuela aquí en Hayward y mis hijos también”. De manera similar, un administrador de la oficina central señaló:

Una de nuestras mayores fortalezas es nuestro capital humano. Encontrará muchas personas que pueden haber nacido en Hayward, haber asistido a la escuela primaria, secundaria básica y preparatoria en Hayward, haber ido a Chabot o Cal State East Bay y luego haber decidido trabajar toda su carrera en Hayward... Muchas personas tienen raíces muy, muy, muy profundas en esta comunidad. Todos los aspectos de su aprendizaje y carrera tuvieron lugar en Hayward. E incluso para aquellos que son como yo y vienen del East Bay en general, pero no necesariamente de Hayward, esa conexión profunda con esta comunidad es realmente significativa.

El distrito sacó provecho de las asociaciones locales externas para fortalecer el apoyo a las escuelas, los estudiantes y las familias. El HUSD amplió sus recursos para estudiantes y familias a través de subvenciones externas y estableciendo asociaciones con muchas organizaciones gubernamentales y no gubernamentales locales. Estos recursos ampliaron el financiamiento de escuelas y aulas, apoyaron programas y puestos de personal específicos y proporcionaron servicios integrales para estudiantes, familias y miembros de la comunidad (por ejemplo, a través del programa Hayward Promise Neighborhoods). Un administrador de la oficina central señaló que las asociaciones desarrolladas a través de Hayward Promise Neighborhoods y otras subvenciones aportaron millones de dólares adicionales en recursos para los estudiantes y las familias del HUSD. Un padre dijo: “Tenemos muchas organizaciones locales que apoyan los objetivos del distrito”.

“Nuestros estudiantes vuelven a trabajar en nuestro distrito en diferentes puestos... Siempre es genial ver a gente que regresa después de haberse graduado en sus profesiones para dar servicios a nuestra comunidad”.

—Miembro del personal no docente del HUSD

Áreas de mejora

Los administradores de la oficina central y la Asociación de Educación de Hayward (HEA, por sus siglas en inglés) comentaron que la relación entre el HUSD y el sindicato no siempre es colaborativa y que esto obstaculiza la productividad. Por ejemplo, los administradores enfatizaron que algunos de los principales obstáculos para los esfuerzos de mejora escolar (incluido el número limitado de días de aprendizaje profesional

obligatorios, la autonomía de los maestros en el uso del tiempo de planificación común, la autonomía de los maestros en la enseñanza en el aula y la incapacidad del HUSD para exigir evaluaciones comunes) son resultado de disposiciones en los contratos de los maestros. Mientras tanto, los representantes de HEA informaron que la mayoría de los administradores de la oficina central no responden a las solicitudes y comunicaciones de la HEA, de los maestros y de los padres. Varios administradores de oficinas centrales y escuelas reconocieron que los maestros y los padres recurren a los representantes de HEA como su primer punto de contacto para resolver preocupaciones cotidianas, y los administradores estuvieron de acuerdo en que los representantes de HEA no deberían tener que cumplir esa función.

Por ejemplo, un administrador de la oficina central informó que la presidenta de HEA notifica al administrador “cuando ella recibe problemas específicos de los estudiantes, lo cual me sorprende”. “Vengo de [un distrito escolar diferente] y las relaciones entre los representantes sindicales nunca profundizaron en los problemas relacionados con los estudiantes”. De manera similar, un administrador escolar dijo que los maestros “siempre recurrían a su representante sindical cuando [había] algo de lo que podían hablar conmigo” y que esto recién ahora comenzó a cambiar lentamente.

Otro administrador de la oficina central señaló que la rotación administrativa probablemente ha contribuido a la falta de una relación de confianza entre la oficina central y la HEA y también al papel activo del equipo directivo de la HEA a la hora de abordar cuestiones que normalmente recaen en los administradores. Un administrador observó: “No creo que la relación entre maestros y administradores haya sido realmente fomentada. Y creo que hubo tantos cambios en el equipo directivo que se creó no solo una oportunidad, sino una necesidad de que los grupos intervengan y llenen ese vacío de liderazgo. Y en muchos sentidos, creo que nuestros dirigentes sindicales lo hicieron”.

Los padres informaron deficiencias en la comunicación con los administradores de la oficina central, con los administradores de la escuela y, a veces, con los maestros, particularmente en el contexto de las comunicaciones personales. Como se señaló anteriormente, varios padres describieron una sólida comunicación masiva por parte de los administradores del distrito y de la escuela. Sin embargo, varios padres informaron estar menos satisfechos con las comunicaciones personales. Algunos padres informaron que los tiempos de respuesta eran lentos o que no recibieron respuesta alguna cuando se comunicaron con los maestros o administradores con sus inquietudes. Otros dijeron que no se sentían cómodos planteando sus preocupaciones a los administradores. Un padre comentó: “Incluso en el café con los directores, a veces uno no quiere hablar ni plantear inquietudes porque le preocupa cómo lo percibirán los demás. Algunos podrían pensar: “Vaya, ahí viene el quejoso”. Otro padre describió la falta de comunicación por parte de los maestros sobre el progreso y el comportamiento académico de los estudiantes, y dijo que dichas actualizaciones solo se compartían a través de los informes de progreso requeridos y que, incluso entonces, el informe de progreso “no decía nada sobre mi estudiante. Era simplemente [contenido] genérico. Conozco a otros padres, estamos comparando notas y todos dicen lo mismo. Esto no me ayuda.”

Algunos padres dijeron que el HUSD podría hacer más para que las comunicaciones y los eventos escolares sean accesibles para las familias monolingües. Por ejemplo, un padre del Comité Asesor de Estudiantes de Inglés del Distrito transmitió que muchos padres no hablan inglés y muchos no saben cómo usar la computadora: “Sé que el distrito publica todo en el sitio web, pero la mayoría de los padres no saben cómo navegar por Internet... El distrito habla de inclusión, pero no nos incluye”. Otro padre dijo que, si hay un evento escolar “en el que se invita a todas las familias a estar presentes, pero no hay una versión en español del volante del evento, esencialmente se está excluyendo de la asistencia a las familias hispanohablantes”.

Sección 4



Recomendaciones y próximos pasos

Con base en la investigación realizada para la SIR y los aportes de la comunidad del HUSD, esta sección proporciona un conjunto de recomendaciones que delinear áreas de alto impacto que se deben abordar para mejorar. Para cada área, estas recomendaciones también ofrecen posibles estrategias para lograr mejoras.

Recomendaciones

Aprendizaje profesional y apoyo educativo

1. Priorizar la enseñanza académica como el foco clave para las oportunidades de aprendizaje profesional obligatorias para los maestros.
2. Como próximo paso inmediato en las iniciativas de ABAR y equidad, integrar sistemáticamente prácticas de equidad, antirracismo y SEL en la enseñanza académica a través de aprendizaje profesional centrado en una educación culturalmente receptiva. Es esencial que este aprendizaje profesional se centre en pasos concretos para la implementación (por ejemplo, que incluya lecciones de muestra y apoyo de seguimiento), no solo en conceptos amplios.
3. En colaboración con los representantes sindicales y los líderes de la enseñanza, identificar los temas de enseñanza clave para priorizar para futuras sesiones de aprendizaje profesional, que asegure que el contrato incluya tiempo suficiente para aprendizaje profesional continuo centrado en mejorar la enseñanza académica.
4. Proporcionar aprendizaje profesional adicional para los maestros durante el tiempo compensado y no instructivo. Por ejemplo, una vez al mes o cada dos meses, un día de salida temprana existente podría dedicarse a clases de aprendizaje profesional obligatorias sobre un tema de enseñanza acordado.
5. Reevaluar el uso de las reuniones actuales del personal escolar y utilizar algo de tiempo para el aprendizaje profesional en áreas de enseñanza clave. (Reducir el número de iniciativas ayudaría a reducir la cantidad de información presentada durante las reuniones de personal).
6. Invertir en servicios de enseñanza adicionales para apoyar a los maestros con la enseñanza académica. Estos servicios podrían incluir, por ejemplo, entrenamiento con un coach, apoyo para evaluaciones y asistencia con pedagogía e intervenciones.

7. Establecer y comunicar un proceso claro a nivel de distrito para derivar a los estudiantes a intervenciones escalonadas y fortalecer la capacidad de los maestros para apoyar a los estudiantes con IEP dentro de las aulas de educación general. Estos son algunos de los pasos esenciales:
 - ✓ Proporcionar capacitación para maestros de educación general que brindan servicios a estudiantes con IEP.
 - ✓ Contratar personal adicional que pueda trabajar individualmente con estudiantes con IEP.
 - ✓ Empoderar al departamento de Educación especial para trabajar más de cerca con el personal instructivo a nivel del centro.

Colaboración entre maestros y tiempo de planificación común

8. Determinar una estructura a nivel de distrito para el tiempo de planificación común semanal que permita el apoyo del distrito o centro mientras está dirigido por el maestro. Se recomiendan los siguientes pasos:
 - ✓ Colaborar con los representantes sindicales para desarrollar estructuras para el uso eficaz del tiempo de planificación común.
 - ✓ Exigir o incentivar la participación docente para garantizar que todos los maestros se beneficien.
 - ✓ Decidir sobre prácticas basadas en evidencia que fomenten la colaboración.
 - ✓ Documentar y compartir modelos de colaboración para utilizar en todo el distrito.
 - ✓ Determinar pautas para que los líderes del centro participen en una función de apoyo.

Alineación curricular y didáctica

9. Alinear los planes de estudio y las prácticas de enseñanza en todos los centros escolares. Esto debería incluir lo siguiente:
 - ✓ Realizar una revisión curricular exhaustiva y en profundidad con la ayuda de un consultor externo.
 - ✓ Con base en los hallazgos de la revisión, garantizar que todos los grados adopten y utilicen sistemáticamente planes de estudio y enfoques de enseñanza basados en evidencia y de alta calidad.
10. Instituir el uso de evaluaciones locales comunes en todas las escuelas y aulas. Colaborar con los equipos de líderes de la enseñanza para identificar las evaluaciones locales apropiadas y diseñar un plan de capacitación sobre la administración de estas evaluaciones y el uso de los datos resultantes para guiar la enseñanza.

Equidad, inclusión y cultura escolar positiva

11. Desarrollar un proceso claro y consistente para abordar incidentes de discriminación (en particular, acciones discriminatorias del personal escolar contra los estudiantes) y crear un entorno seguro e inclusivo para todos los estudiantes. Desarrollar los valores declarados de equidad y antirracismo del HUSD estableciendo protocolos para investigar y responder a los incidentes denunciados de manera rápida y eficaz, incluidas las consecuencias apropiadas para el comportamiento discriminatorio.
12. Ampliar la implementación de prácticas restaurativas y sistemas de apoyo de comportamiento positivo en todos los centros escolares. Aprovechar el compromiso del HUSD para reducir la disciplina excluyente y brindar capacitación integral y apoyo continuo a los líderes del centro y maestros en la implementación de estos enfoques alternativos de manera consistente y efectiva.
13. Aprovechar los éxitos iniciales en la interacción con las familias y los estudiantes multilingües y recién llegados, invirtiendo en brindar más apoyo, incluida la contratación de personal multilingüe, maestros y especialistas en participación familiar. Trabajar para que las comunicaciones estén disponibles de forma más consistente y accesible en múltiples idiomas.

Uso de datos y evaluación de programas

14. Establecer sistemas estandarizados a nivel de distrito y los procesos requeridos para recopilar y utilizar datos académicos y socioemocionales a nivel de los estudiantes. Brindar orientación y aprendizaje profesional para respaldar la enseñanza basada en datos, el establecimiento de objetivos y la identificación de estudiantes que requieren intervenciones.
15. Establecer rutinas para revisar los datos de los estudiantes sobre el progreso hacia el cumplimiento de los requisitos de graduación y ampliar las oportunidades de recuperación de créditos, según sea necesario.
16. Implementar un sistema integral para medir el impacto y la eficacia de los programas en todas las iniciativas, y luego utilizar los datos de este sistema para fundamentar las decisiones de asignación de recursos sobre qué programas adoptar, adaptar, ampliar o discontinuar.

Optimización y priorización de iniciativas

17. Para optimizar las iniciativas del HUSD, considere limitar la cartera de esfuerzos a nivel de distrito o integrar esfuerzos cuando sea apropiado. (ACOE podría apoyar al HUSD con el mapeo y priorización de iniciativas).

Relación con el sindicato de docentes

18. Priorizar la construcción de una relación de confianza y colaboración con la HEA a través de estrategias como las siguientes:
 - ✓ Comprometerse con procedimientos y protocolos reevaluados para trabajar con la HEA.
 - ✓ Identificar objetivos comunes (por ejemplo, más aprendizaje profesional instructivo y recibir apoyo).
 - ✓ Utilizar un mediador externo para ayudar a fortalecer la relación.

Como parte de esta relación de confianza, el HUSD y el sindicato deben asumir de manera conjunta y colaborativa la responsabilidad de acelerar los resultados de los estudiantes, incluso priorizando los resultados de los estudiantes por sobre la autonomía de los maestros.

Conclusión

La implementación de estas recomendaciones es el primer paso de un proceso de mejora de varias fases que se llevará a cabo en colaboración con ACOE. El proceso implicará investigación, priorización, planificación e implementación. ACOE planea trabajar en estrecha colaboración con el HUSD para brindar asistencia técnica, asociación a través de la cual se coordinará y brindará apoyo para la implementación, y para garantizar la alineación entre los esfuerzos de mejora del HUSD y las necesidades de los estudiantes. Es fundamental que ACOE también apoye al HUSD y se asegure de que se tomen medidas en línea con las recomendaciones del informe como parte de la siguiente fase de apoyo intensivo. A lo largo de los pasos de cada fase, ACOE continuará brindando su apoyo intensivo para garantizar que el enfoque de este trabajo continúe siendo mejorar el rendimiento y el bienestar de los estudiantes, en particular de los grupos de estudiantes desfavorecidos.

El éxito de este trabajo depende de la dedicación y las acciones de toda la comunidad del HUSD. Como señaló un maestro entrevistado: “Espero haber podido compartir algo de lo que creo que es genial acerca de Hayward y el orgullo que siento al trabajar aquí. Si no me importara tanto este distrito, ni siquiera me molestaría en hablar con usted o mencionar las cosas que creo que se podrían mejorar porque me habría resignado a que las cosas nunca mejorarían. Pero siempre tengo la esperanza de que las cosas mejorarán”. La investigación realizada para la SIR afirma el profundo compromiso de la comunidad del HUSD con el éxito de sus estudiantes, y ese compromiso es la base sólida sobre la que se construirán las fases del trabajo de mejora.