

RESUMEN 6. PENSAMIENTO INICIAL: CÓMO MEDIR UN CAMBIO CULTURAL

Un cambio de cultura escolar positiva que esté enfocado intensamente en el aprendizaje de los estudiantes es importante para los estudiantes, el personal y las familias. Pero, ¿cómo medimos la cultura escolar? Una forma de comprobar el clima escolar es encuestar a los participantes para comprender su percepción y relación con la escuela. Al medir cualquier iniciativa de cambio, incluidos los cambios en la cultura escolar, nos interesa conocer dos cosas: (1) ¿Estamos implementando los cambios de acuerdo a nuestro plan? y (2) ¿Los cambios están teniendo impacto? Por esto tenemos dos mediciones: implementación e impacto.

Los datos de implementación son el progreso que hacemos para completar los puntos de nuestro plan de acción. Los datos de impacto miden el efecto de la implementación, que por lo general afecta a estudiantes, maestros y familias. Los datos de impacto incluyen la medición de los principales indicadores de corto plazo (por ejemplo, encuestas de percepción, tasas de asistencia de estudiantes y personal, remisiones disciplinarias, tasas de suspensión y expulsión, terminación de tareas o tiempos en una tarea). Los datos de impacto también incluyen mediciones de indicadores de comportamiento rezagado (por ejemplo, logro académico en las pruebas estandarizadas y tasas de graduación).

Cada uno de nuestros entrevistados tuvo dificultades con la forma de medir el clima y la cultura. Melodie Baker, de United Way del Condado Buffalo y Erie en Nueva York comentaron, "La cultura escolar es ambigua y abstracta, entonces, ¿cómo la medimos? Usamos encuestas para los padres de familia que incluyen preguntas como: ¿Qué tan cómodo se siente en la escuela de su hijo?". Además de los datos de la encuesta, para mostrar el impacto se pueden utilizar otros puntos de datos que se alinean con la cultura. Por ejemplo, en Buffalo, NY, Baker descubrió que los estudiantes que participaron en la escuela de los sábados y en las horas de la tarde mostraron un aumento en la asistencia, un aumento en el GPA y una disminución en los problemas de disciplina. Estos fueron impactos positivos de un programa bien implementado.

Instrumentos y uso de datos

Los métodos para recopilar datos sobre la cultura escolar a menudo incluyen encuestas a los padres/tutores, al personal (maestros y líderes) y a los estudiantes. Las encuestas a los interesados evalúan el clima escolar, las percepciones de los interesados y pueden servir como una medición de impacto importante de los intentos de cambio cultural. Los instrumentos de la encuesta se distribuyen electrónicamente cuando es posible, pero también se pueden recoger de puerta en puerta para llegar a más familias. Las escuelas y

los distritos deben pensar en las realidades de su comunidad para determinar la manera más efectiva y eficiente de obtener las tasas más altas de respuesta, incluyendo los mecanismos de entrega y respuesta, así como las necesidades de idioma y alfabetización.

Una cultura escolar positiva y motivadora puede ser evaluada encuestando a los interesados (por ejemplo, estudiantes, maestros, padres de familia) con preguntas como:

En esta escuela:

- Hay un adulto en el edificio con el que todos los estudiantes pueden hablar sobre los problemas.
- Se respetan las tradiciones familiares.
- Los maestros comunican periódicamente a los padres de familia el progreso de sus hijos.
- Los salones de clase y la escuela celebran el logro académico.
- Se anima a todos los estudiantes a continuar sus estudios universitarios o vocacionales luego de la escuela preparatoria.
- Los maestros y el personal apoyan a los estudiantes que tienen dificultades o problemas.
- La disciplina estudiantil es consistente y justa.
- Generalmente los estudiantes se tratan con respeto entre sí.
- Los padres de familia se sienten bienvenidos.

Una vez que se recopilen los datos, deben analizarse para monitorear las mejoras.

Algunos de los puntos de datos podrían indicar una serie de causas potenciales, por lo que es importante hacer algún tipo de análisis de la causa raíz. Por ejemplo, un líder de preparatoria de una escuela del centro de Chicago señaló que su escuela luchaba con altos índices de ausentismo. La primera reacción fue pensar que a los estudiantes no les importaba venir a la escuela o que los padres de familia no los enviaban a la escuela. Al investigar más se encontró que muchos de ellos no tenían acceso a lavadoras y secadoras en casa y no querían ir a la escuela con ropa olorosa. El director utilizó parte del presupuesto discrecional de su escuela para comprar una lavadora y una secadora y los estudiantes tuvieron la posibilidad de lavar su ropa en la escuela. Un punto de datos carece de contexto y utilidad si no se identifica la raíz de la causa y luego se desarrolla una solución para abordar esa causa. Una vez implementada la estrategia, en este caso la disponibilidad de lavadora y secadora, para medir el impacto se pueden recopilar datos como el número de lavadas y las tasas de asistencia.

Aprender de los demás

Las Organizaciones de Gestión de Escuelas Autónomas (CMO) priorizan la importancia de la cultura en sus escuelas. Es deseable la participación de la familia; se pueden observar visiones claras e inclusivas para el éxito y las rutinas para el salón de clases se implementan correctamente. Sin embargo, a pesar de su importancia, las CMO también

tienen dificultades para medir la cultura. Danielle Eisenberg, Directora de Evaluación de KIPP Public Charter Schools, hace esta reflexión:

La cultura siempre ha sido una parte central del diseño escolar de KIPP. Lo que esa cultura "parece/se percibe" ha evolucionado con el tiempo - en nuestros primeros días la cultura estaba mucho más orientada a la "gestión del comportamiento", e implicaba el sentarse, escuchar, prestar atención, asentir con la cabeza y hacer un seguimiento (SLANTing, en inglés), caminar en línea recta, en silencio en los pasillos, etc. La cultura también incluye cómo se ven nuestras escuelas (con lemas, pancartas, nombres de universidades en las paredes y trabajo escolar) y rituales regulares (por ejemplo, asambleas de espíritu de viernes, cánticos regulares, etc.). La cultura escolar está evolucionando dramáticamente en las escuelas KIPP y hoy en día prestamos mucha más atención a las prácticas de justicia restaurativa, creando ambientes de aprendizaje alegres, y creando escuelas y salones de clase que sean equitativos y permitan a los estudiantes ser dueños de su aprendizaje y comportamiento.

Muchas de las organizaciones regionales de KIPP realizan visitas regulares a las escuelas, algunas de las cuales se centran específicamente en la cultura. También se recopilan métricas adicionales sobre el comportamiento y la asistencia. Aunque Eisenberg acepta que KIPP aún está descifrando la mejor forma para medir la cultura y aprendiendo de otras CMO, reconoce la importancia de triangular los datos. Ella hace esta reflexión: "Se desean datos cuantitativos (asistencias, referencias de comportamiento, logros, etc.), pero también los datos de las encuestas (percepción) de los participantes".

Implementación y datos de impacto: Ejemplos

La forma más simple de medir la implementación de un cambio cultural es registrar la terminación de cada paso del plan. Se pueden utilizar notas para proporcionar más información sobre la calidad de la implementación o de los problemas o reflexiones que surgen. Por ejemplo, si establecer las aspiraciones universitarias o profesionales es una prioridad, los pasos y las mediciones de la implementación podrían incluir: dar a conocer el alma máter de cada maestro en los salones de clase (porcentaje de salones participantes), celebraciones por las aceptaciones en las universidades (sí/no), y recorridos y visitas a los campus (porcentaje de estudiantes que asisten). A medida que se completa cada paso, su terminación se registra como una pieza de datos de la implementación.

El impacto puede medirse encuestando a los estudiantes sobre los planes que tienen para la universidad y la carrera, haciendo seguimiento a las solicitudes de admisión a la universidad o adiestramiento vocacional; la asistencia de estudiantes a las ferias universitarias y de carrera; y la inscripción en cursos de preparación para la universidad y programas vocacionales con certificación.

Reflexión final

Como muchos otros pasos de implementación en cualquier organización, viene a la mente la frase común de "lo que se monitorea se hace". La cultura es un concepto ligeramente ambiguo, aunque muy importante. La cultura puede ser difícil de medir claramente, pero evaluar el clima con encuestas a los participantes es una medición, y lograr mediciones de impacto más difíciles es otra.