

PAÍS:	Canadá.
POLÍTICA / PROGRAMA:	Servicios locales para apoyar la gestión escolar en Edmonton, Estado de Alberta
DESCRIPCIÓN	<p>El Sistema de Escuelas Públicas de Edmonton (EPS, según sigla en inglés) es supervisado por un superintendente y un <i>Board of Trustees</i> elegido públicamente, cuyos miembros establecen las orientaciones estratégicas del Sistema, que luego son implementadas por el superintendente. Este último dirige una Oficina Central que ofrece un amplio menú de servicios a las escuelas. Además es responsable de la coordinación entre la Oficina Central y las escuelas. Los directores rinden cuenta directamente al superintendente y son evaluados por el desempeño de la escuela. Aparte de la supervisión de la Oficina Central, cada escuela tiene un consejo formado por el director, un profesor, un miembro de la comunidad y al menos la misma cantidad de apoderados. Este órgano aconseja en asuntos de política educativa y participa en la búsqueda de fondos, pero no tiene poder de veto sobre el presupuesto de la escuela.</p> <p>En los distintos aspectos involucrados en la gestión escolar se conjugan responsabilidades a nivel de la escuela con apoyos de la Oficina Central de la ciudad. A modo de ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Estándares. La provincia de Alberta tiene un mínimo de estándares a los cuales las escuelas deben adherir. Estas son libres de adoptar los materiales educativos que deseen, pero en la práctica la mayoría usa los libros y materiales de reconocida calidad desarrollados por la <i>Oficina de Currículo y Materiales Educativos</i> de la Oficina Central. Los directores tienen, sin embargo, una importante libertad en materia de instrucción. ● Desempeño educativo. La Oficina Central sigue de cerca los resultados de aprendizaje de los alumnos en cada escuela, especialmente porque los padres pueden elegir a qué establecimiento van sus hijos. Una <i>Oficina de Evaluación</i> dentro de la Oficina Central coordina tanto las pruebas de logro provinciales como la evaluación del EPS en lenguaje y lectura. Esta oficina también analiza los resultados y produce informes de progreso escolar sin costo para las escuelas. Si una escuela tiene bajo desempeño, pierde clientela y contribuye al desequilibrio del sistema porque otros directores reciben la presión de tener más postulantes que cupos. Por esto, los directores de todas las escuelas, independiente de su desempeño, trabajan juntos para rescatar a las escuelas con problemas. Este enfoque colaborativo ha sido exitoso en muchos casos. Cuando no resulta, la Oficina Central toma otras medidas, como reemplazar al director o monitorear más de cerca la toma de decisiones. ● Contratación de los docentes. Los directores son responsables también de formar el <i>staff</i> de la escuela. Tienen libertad para contratar el número y tipo de profesores que estimen necesario y de establecer los niveles de salarios, pero deben compatibilizar el aumento de los salarios docentes con la disponibilidad de fondos para contratar servicios. Para despedir profesores se debe seguir un largo y complejo proceso que requiere la intervención del superintendente, pero en la práctica rara vez ocurre. Buena parte de las tareas administrativas para gestionar los contratos laborales

es centralizada en la Oficina de Recursos Humanos de la Oficina Central y es provisto como un servicio gratuito a las escuelas.

- **Desarrollo docente.** Aparte de las consultas que realizan los directores con los profesores sobre cómo gastar el presupuesto, los docentes generalmente están bien protegidos de tareas administrativas, lo que les permite enfocarse en la enseñanza y aprendizaje. Los directores tienen libertad para ofrecer oportunidades de capacitación y desarrollo profesional a sus profesores donde quieran, pero una *Oficina de Consultaría* dentro de la Oficina Central también ofrece opciones de capacitación en servicio y asesorías especializadas.

- **Financiamiento y presupuesto.** El EPS recibe el 88% de sus fondos en un aporte financiero no reembolsable de los impuestos de propiedad recolectados por la provincia de Alberta, los que son distribuidos sobre la base de la matrícula con ajustes orientados a la equidad. El EPS asigna a su vez el 92% de su presupuesto directamente a las escuelas, considerando la cantidad y características de los alumnos, así como características a nivel de escuela, como programas especiales que ofrece, nuevas iniciativas y nivel socioeconómico. Si bien los directores tienen discreción sobre el presupuesto escolar, cuando la escuela recibe el aporte financiero no reembolsable la Oficina de Presupuesto de la Oficina Central inmediatamente le carga cerca del 75% en promedio para el salario de los que trabajan en la escuela. La Oficina de Presupuesto determina la asignación de recursos a todos los centros de costos, monitorea el uso del presupuesto y provee asistencia técnica gratuita a las escuelas para preparar y manejar el presupuesto.

- **Desarrollo de los directores.** La Oficina Central también ofrece cursos de larga duración (unas pocas horas a la semana durante dos años) para los aspirantes a directores, y cursos breves de desarrollo para directores en ejercicio, incluyendo en contenidos sobre liderazgo educativo, prácticas de gestión y estrategias de involucramiento de la comunidad. El énfasis está puesto en cursos curriculares a la medida para las realidades específicas del EPS, aunque también existe la tradicional capacitación universitaria.

Los directores no están solos en su rol. Además de la cantidad de servicios que ofrece gratuitamente la Oficina Central a las escuelas, el EPS ha sido exitoso en desarrollar una serie de otros servicios de alta calidad basados en la demanda que están disponibles para las escuelas aun costo determinado. Estos incluyen la provisión de materiales educativos, asesorías para capacitación de profesores, asesorías para capacitación en liderazgo a los directores y servicios de comunicación. Aunque los directores no están obligados a comprar estos servicios opcionales, son ofrecidos centralmente con buena calidad y precios razonables, lo que ha significado un gran ahorro de tiempo a muchos directores, permitiéndoles dedicar más tiempo a asuntos de enseñanza y de alcance comunitario.

FUENTE DE INFORMACION:

Rodríguez, A. y Hovde, K. The Challenge of school autonomy: supporting principals". Banco Mundials, LCSHD Paper Series No. 77, Department of Human Development, The World Bank, Washington DC.