

Estrategias de una escuela pública para salir y permanecer fuera del plan de mejoramiento

Juan P. Vázquez Pérez

Víctor E. Bonilla Rodríguez

RESUMEN

Esta investigación cualitativa utilizó un diseño de estudio de caso para documentar las estrategias desarrolladas por una escuela pública para salir del plan de mejoramiento y permanecer fuera del mismo entre los años 2001 y 2003. Las estrategias de recopilación de datos incluyeron entrevistas al director y a dos maestros de la escuela, así como el análisis de documentos relacionados con el proceso de elaboración e implantación del plan de mejoramiento. Los hallazgos demostraron que el personal docente de la escuela se capacitó en el contenido de la Ley “No Child Left Behind” y lograron que toda la comunidad escolar se capacitara de igual manera. Toda la comunidad escolar trabajó en torno a la administración de las Pruebas Puertorriqueñas de Aprovechamiento Académico para implantar las estrategias propuestas en su plan de mejoramiento y desarrollar lo que ellos llamaron “la cultura de la Prueba Puertorriqueña”.

Descriptores: No Child Left Behind, aprovechamiento académico, rendición de cuentas, plan de mejoramiento, Pruebas Puertorriqueñas, Progreso Anual Adecuado

ABSTRACT

This is a qualitative research —under the category of a case study— designed to document the strategies developed by a public school in order to come out of the classification of school under the improvement plan and avoid falling again under such category during the years 2001 and 2003. Data collection strategies included interviewing the school principal and two teachers, and the analysis of documents related to the development and implementation of the school improvement plan. The findings indicate that the faculty worked towards becoming knowledgeable in regards to the No Child Left Behind Act and were able to involve the entire community. The entire school community

based their work around the administration of the “Pruebas Puertorriqueñas de Aprovechamiento Académico” implementing the strategies stipulated in their improvement plan and developing what they called “the culture of the Prueba Puertorriqueña”.

Keywords: No Child Left Behind, academic performance, accountability, school improvement plan, Pruebas Puertorriqueñas, Annual Year Progress

El Congreso de los Estados Unidos aprobó la Ley 107-110, llamada “No Child Left Behind Act” (NCLB) en el 2001 (McLaughlin, Embler, Hernandez & Caropn, 2005). Esta ley exige que los estados, incluyendo los territorios como Puerto Rico, formulen altos estándares de rendimiento estudiantil que sean evaluados por pruebas elaboradas a base de dichos estándares y que, a su vez, evalúen el progreso de los niños.¹

Las escuelas que no demuestren un progreso anual adecuado (AYP, por sus siglas en inglés, “Annual Year Progress”), en términos del mejor rendimiento de los estudiantes, serán responsables de rendir cuentas al distrito escolar y al Departamento de Educación del país. Los distritos utilizarán los resultados de la evaluación para examinar el proceso escolar de todas las escuelas y calcular el AYP. Según la Ley NCLB, si las escuelas no alcanzan el AYP esperado por dos años consecutivos se clasificarán como escuelas que necesiten medidas correctivas para mejorar su situación, lo cual las coloca como escuelas en plan de mejoramiento.

El AYP se define en la Ley NCLB como un número basado en los resultados de las pruebas estandarizadas, que, en el caso de Puerto Rico, son las Pruebas Puertorriqueñas de Aprovechamiento Académico (PPAA). Linn (2003) señala que, para calcular el número equivalente al AYP de una escuela en particular, se toman en cuenta la representatividad de diferentes subgrupos en la prueba estandarizada, como: grupos étnicos (minorías), estudiantes de bajo ingreso, estudiantes con impedimentos, los que tienen poco dominio del idioma inglés y los estudiantes de educación especial. Estos subgrupos deben representarse en un 95 por ciento en cada administración de las pruebas. Es decir, se trata del porcentaje mínimo de estudiantes de cada subgrupo que deben haber tomado la prueba estandarizada cada año. En el caso de Puerto Rico, para determinar que hubo progreso, las escuelas deben

aprobar 25 criterios, en los que se incluye la representatividad de los subgrupos y, además, la participación y la tasa de graduación (Roldán Soto, 2006). Sin embargo, no se encontró información específica acerca de la fórmula para calcular el AYP en Puerto Rico.

El cálculo del AYP comenzó con los resultados de las pruebas estandarizadas del 2001-2002. Éste tiene como propósito que los estudiantes vayan aumentando el AYP de la escuela en un periodo de 14 años. Se espera que ese aumento, en el 2013-2014, llegue hasta un 100 por ciento (Linn, 2003; McLaughlin, Embler, Hernandez & Caropn, 2005). Según estos autores, el AYP es la mayor controversia dentro de los procedimientos de rendición de cuentas bajo la Ley NCLB. Esta aseveración proviene de la libertad que tiene cada escuela para determinar el número mínimo de estudiantes y demostrar la representatividad de cada subgrupo para, a su vez, cumplir con la cantidad requerida al calcularse el AYP.

El plan de mejoramiento, según la Ley NCLB, provee un plazo de tres años para que la escuela aumente su AYP y salga de tal clasificación. Henderson (2003) expone dos situaciones en que no se aplica la Ley. En primer lugar, los niveles de rendimiento no son iguales en todos los estados. En segundo lugar, hay pocas alternativas en algunos distritos para hacer transferencias de estudiantes de las escuelas que están en plan de mejoramiento. Estas pocas alternativas crean problemas del hacinamiento debido a la falta de espacios disponibles para matricular estudiantes que pertenezcan a escuelas que se cierren por no cumplir con las normas establecidas por la Ley NCLB. Por tal razón, es necesario investigar qué se recomienda para que las escuelas en plan de mejoramiento superen el problema, sin que la matrícula sobrepase el límite establecido en aquellas que no estén clasificadas en plan de mejoramiento e, igualmente, lograr que los estudiantes mejoren su aprovechamiento y rendimiento académico para el año propuesto en la Ley NCLB, entiéndase el 2014.

Las estrategias que ayuden a aumentar el aprovechamiento y rendimiento académico de los estudiantes se pueden poner a prueba en las escuelas clasificadas en plan de mejoramiento. Las mismas deben seleccionarse según la situación específica de cada escuela. Una vez puestas a prueba, se deberán identificar las que les hayan funcionado mejor. Poner a prueba las estrategias determinará el éxito de éstas dentro del contexto específico de cada institución.

Chapman y Harris (2004) presentan varias estrategias utilizadas en Inglaterra para el mejoramiento de la escuela en general. En ese

país —al igual que en los Estados Unidos—, el sistema de educación monitorea sus planteles, especialmente aquellos con estudiantes de bajo aprovechamiento académico. Entre ellas, se encuentran: el mejoramiento de la planta física y las relaciones interpersonales entre los estudiantes, los padres y el personal de la escuela. También, se enfoca más en la enseñanza y el aprendizaje de los estudiantes, se promueve el desarrollo profesional de los maestros y se cuenta con el apoyo, tanto de la comunidad escolar como del sistema de educación del país.

Planteamiento del problema

En Puerto Rico, el número de escuelas en plan de mejoramiento va en aumento. En el año académico, 2001-2002 ingresaron al plan 21 escuelas; en el 2002-2003, 27 escuelas; en el 2003-2004, 92 escuelas, y en el 2004-2005, 458 escuelas, para un total de 591. Se puede notar un aumento impactante en la cantidad de escuelas que ingresaron en los últimos tres años. De las 591 escuelas en plan de mejoramiento, 133 estaban en su tercer año y 17 en el cuarto año, los años más críticos, según estipulado en la Ley NCLB (Villamil, 2002 y 2003). Esto implica que la educación del país no está a la par con los estándares establecidos por el Departamento de Educación (DE). En el 2006, se registraron 700 escuelas en la página electrónica del DE como escuelas en plan de mejoramiento o con bajo índice de progreso de competencias básicas. De éstas, 16 entraron a la clasificación en el 2004-2005, y para el 2006, se pronosticó que las mismas no alcanzarían el AYP esperado (Departamento de Educación de Puerto Rico, 2006).

En el 2006, el número de escuelas en plan de mejoramiento aumentó de 580 a 674, debido a que otras 90 escuelas más no alcanzaron las puntuaciones mínimas requeridas. Según los datos presentados por el DE, hay 251 planteles en primer año, 323 en segundo, 68 en tercero, 24 en cuarto y 8 en quinto (Roldán Soto, 2006). A pesar de que la Ley NCLB expone diferentes sanciones a los planteles que entran en el quinto año del plan —entre ellas, su posible cierre—, el Subsecretario aseguró que esta última alternativa no se está tomando en cuenta hasta el momento. En lugar del cierre de las escuelas, el DE ofrecerá apoyo a los maestros y mejorará la condición física de estos planteles. Roldán Soto añadió que el Subsecretario de Asuntos Académicos del DE, profesor Waldo Torres, ha indicado que el DE realizará un análisis, tanto de las escuelas exitosas como de las rezagadas, para obtener información amplia acerca de sus necesidades y recoger ejemplos positivos y negativos.

El porcentaje de escuelas públicas en clasificación de mejoramiento (45 por ciento) resulta preocupante para el sistema educativo del país, pues la cantidad aumenta, en vez de disminuir. Esto implica que la educación en Puerto Rico tiene que ajustarse aún más a la Ley NCLB. En marzo de 2005, el DE afirmó que el incremento en las escuelas ingresadas al plan de mejoramiento ocurrió a pesar de que las PPAA se adaptaron al currículo vigente del DE y era el segundo año bajo los nuevos estándares de evaluación (Negrón Pérez, 2005). Estas pruebas estandarizadas son las que utiliza el DE para evaluar el aprovechamiento académico de los estudiantes en las áreas de Inglés, Español, Matemáticas y Ciencia. El área de Ciencia se puso a prueba en el 2006 en octavo grado y se implantará formalmente en el 2007.

Negrón Pérez (2004) publicó que el DE afirmó que, no empuje los cambios hechos a las Pruebas PPAA, se observa una tendencia en los últimos diez años, en que más del 50 por ciento de los estudiantes no logra dominar las materias de español, inglés y matemáticas. Esta periodista añadió que, a pesar de que era el segundo año de administración de las PPAA adaptadas a los criterios de la Ley NCLB, sus resultados no reflejaron un aumento importante en el aprovechamiento de los estudiantes, aunque el DE considerara los números positivamente.

De acuerdo con la información publicada por Camile Roldán Soto en el periódico *El Nuevo Día* los días 27 y 28 de enero de 2006, a diferencia del 2005, los resultados de las PPAA reflejaron un aumento, a nivel Isla, en el progreso de los estudiantes en todas las áreas examinadas. Las escuelas superaron las expectativas en las tres materias: un 52 por ciento dominó la mayor parte de los conceptos y destrezas en Español, un 57 por ciento en Matemáticas y un 55 por ciento en Inglés. Las metas para dicho año eran de 54.03, 49.5 y 34 por ciento, respectivamente. Según informara Roldán Soto (2006), el Subsecretario comentó que, por primera vez en mucho tiempo, Puerto Rico había obtenido un progreso adecuado en el aprovechamiento de sus estudiantes. Sin embargo, recalcó que todavía quedaba mucho por hacer para alcanzar el 100 por ciento que exige la Ley NCLB para el 2014.

Justificación

Los resultados de este estudio permitirán identificar estrategias que ayuden a escuelas en plan de mejoramiento a alcanzar los criterios que establece la Ley NCLB. Tales estrategias deben guiarlas durante el proceso, desde que son clasificadas de esta forma hasta que logran salir y permanecer fuera de ella. Este proceso conlleva que una escuela clasi-

ficada en plan de mejoramiento deba elaborar un plan para alcanzar el AYP que por dos años consecutivos no logró. Luego, la escuela pondrá su plan a prueba, implantándolo y observando los resultados positivos y negativos que se obtengan. De esta manera, se podrán evaluar esos resultados y tomar decisiones para hacer frente a la realidad del aprovechamiento de sus estudiantes. Así, identificarán estrategias útiles para alcanzar el AYP esperado y salir de la clasificación de escuela en plan de mejoramiento.

En algunos estados de los Estados Unidos, como Georgia, Kansas y Kentucky, se presentaron recomendaciones acerca de lo que se debe hacer para la elaboración del plan de mejoramiento. Muchas de sus recomendaciones no se adaptan al contexto cultural y tecnológico de Puerto Rico, ya que se establecieron para las circunstancias particulares de cada estado en específico. Entre éstas, se pueden mencionar: la infraestructura de las escuelas, las normas establecidas por el Departamento de Educación de cada estado, los tipos de pruebas estandarizadas que se utilizan y la cantidad de estudiantes matriculados por escuela.

Es importante resaltar que, en Puerto Rico, aún no se ha investigado qué hacen las escuelas en plan de mejoramiento para salir de esta clasificación. El Subsecretario de Educación de Puerto Rico, profesor Waldo Torres, expresó que el DE desea investigar, tanto las escuelas clasificadas en plan de mejoramiento, como las que no lo están, para conocer en qué aspectos específicos necesitan ayuda (Roldán Soto, 2006). Por ello, esta investigación profundizó el tema de las escuelas en plan de mejoramiento, a los fines de que se establezcan en Puerto Rico, de forma clara y específica, los componentes del plan de mejoramiento, los cuales se basarán en el éxito de aquellas escuelas que han logrado salir de tal clasificación.

Propósito de la investigación

Este estudio se concentró en la escuela Segunda Unidad Dr. José Padín, desde que la misma entró a su plan de mejoramiento hasta que logró salir y permanecer fuera de él (desde el 2001 hasta el 2003), alcanzando los criterios propuestos por la NCLB. Se documentó el proceso a través de las experiencias de los maestros y del director de la escuela durante dichos años. A su vez, estos últimos expusieron cómo el DE y la comunidad escolar colaboraron con la escuela durante todo el proceso y cómo, cada año, se preparan para combatir en contra de la posibilidad de reingresar a la clasificación de plan de mejoramiento. La documen-

tación de este proceso exploró prácticas y estrategias utilizadas para mejorar el aprovechamiento y rendimiento académico de los estudiantes para alcanzar los criterios establecidos en la NCLB. Además, se elaboró una lista de las estrategias que la escuela utilizó durante los años que estuvo en plan de mejoramiento.

Preguntas de investigación

Dado que la investigación utilizó una metodología cualitativa con un diseño de estudio de caso, se siguió la recomendación de Creswell (2002) de utilizar una pregunta central de investigación, seguida de cuatro o más preguntas específicas. La pregunta central de este estudio es: ¿qué prácticas y estrategias utilizó la escuela Segunda Unidad Dr. José Padín para alcanzar el progreso anual adecuado y salir de la clasificación de escuela en plan mejoramiento durante los años 2001 al 2003?

Las preguntas específicas que se desprenden de la pregunta central se refieren al momento desde que la escuela entra a su plan de mejoramiento hasta que logra salir y permanecer fuera de éste, a saber:

1. ¿Qué reacciones expresaron, tanto el director, como los maestros de la escuela Segunda Unidad Dr. José Padín, ante la notificación de que su escuela había entrado al plan de mejoramiento?
2. ¿Cómo se llevó a cabo la elaboración e implantación del plan de mejoramiento en la escuela Segunda Unidad Dr. José Padín?
3. ¿Qué cambios se hicieron en la enseñanza de las materias de Inglés, Español y Matemáticas para ofrecer una enseñanza de calidad, de modo que se alcanzaran los estándares académicos establecidos por el Departamento de Educación de Puerto Rico?
4. ¿Qué rol desempeñó el Departamento de Educación de Puerto Rico en la facilitación de recursos para el desarrollo profesional del personal docente de la escuela Segunda Unidad Dr. José Padín, durante el periodo de tiempo en que la escuela estuvo en plan de mejoramiento?
5. ¿Qué papel jugó el liderazgo del director de la escuela Segunda Unidad Dr. José Padín durante todo el proceso, desde que la escuela entró al plan de mejoramiento hasta que logró salir del mismo?

6. ¿Cómo se involucró la comunidad escolar (director, maestros, personal no docente, padres y estudiantes) de la escuela Segunda Unidad Dr. José Padín para llevar a cabo el plan de mejoramiento elaborado?
7. ¿Qué piensan el director y los maestros de la escuela Segunda Unidad Dr. José Padín acerca de la pertinencia de los procesos de elaboración e implantación del plan de mejoramiento en su escuela?
8. ¿Cuán preparados se sienten el director y los maestros de la escuela Segunda Unidad Dr. José Padín para hacer frente a la posibilidad de entrar nuevamente al plan de mejoramiento?

Metodología y diseño

Esta investigación utilizó una metodología cualitativa con un diseño de estudio de caso. De acuerdo con Lucca y Berríos (2003), la investigación cualitativa examina, minuciosamente, la cualidad de las relaciones, procesos, actividades, situaciones o contenidos. Se seleccionó el estudio de caso para alcanzar explicaciones complejas y completas del fenómeno bajo estudio (De Veus [2001], citado por Lucca & Berríos, 2003). Por su parte, Yin (2003) expone que el uso del estudio de caso como diseño de investigación puede contribuir a nuestro entendimiento de un individuo, grupo u organización social o política.

Enmarcado en los propósitos de esta investigación, se señaló que uno de éstos era documentar el proceso desde que la escuela entró al plan de mejoramiento hasta que logra salir (2001-2003) y permanecer fuera del mismo, alcanzando así los criterios propuestos por la NCLB. Esta característica —la de lograr salir de la clasificación de mejoramiento— hace meritorio el análisis. Además, el proceso se estudió en un contexto natural, enfocado en la toma de decisiones.

Participantes

La escuela Segunda Unidad Dr. José Padín está localizada en la zona rural del Distrito Escolar de Corozal, de la Región Educativa de Bayamón. Al momento de la investigación, esta escuela, que atiende poblaciones de los grados preescolares, elementales e intermedios (kindergarten hasta noveno grado), tenía 517 estudiantes matriculados, un director escolar y 47 maestros. De estos últimos, 18 pertenecían a los grados elementales y 22 a los intermedios. Además, la escuela contaba

con tres maestros de Bellas Artes y cuatro de Educación Física regular y adaptada. También contaba con 27 empleados no docentes.

La escuela fue seleccionada por ser la única del pueblo de Corozal, entre cuatro escuelas clasificadas en plan de mejoramiento, que logró salir de dicha clasificación. Además, había permanecido fuera de dicha clasificación por tres años consecutivos (2003-2006). Esta particularidad despierta el interés de conocer cómo logró alcanzar los criterios propuestos por la Ley NCLB para salir de la clasificación de mejoramiento.

Los participantes de esta investigación fueron el director de la escuela y dos maestros. Se solicitó al director que recomendara los maestros entre aquellos que participaron directamente de la experiencia desde el momento mismo en que se notificó a la escuela de su clasificación hasta que logró salir de ella. Este muestreo de propósito permite seleccionar participantes que provean la información necesaria para contestar las preguntas de investigación (Creswell, 2002; McMillan, 2004).

Obtención de permisos

Antes de comenzar la investigación, se obtuvo la autorización del Departamento de Educación de Puerto Rico y del Comité Institucional para la Protección de los Seres Humanos en la Investigación, de la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras. Estas instituciones procuran la protección de los seres humanos durante su participación en proyectos de investigación. Luego de obtener los permisos pertinentes, se visitó la escuela para dialogar con el director acerca de la naturaleza de la investigación, los días y las horas que recomendaba para realizar las entrevistas.

A través del director escolar, se contactaron los maestros que podían participar, se les informó el propósito de la investigación, se les explicó en qué consistía su participación y se les solicitó llenar una hoja de consentimiento informado en la que se les pedía permiso para grabar en audio.

Recopilación de datos

Una de las estrategias de recopilación de datos fue la entrevista, ya que ésta permite recoger información detallada en la cual el entrevistado comparte aspectos de un fenómeno específico. Este método es considerado uno de los más importantes recursos para la recopilación de información en un estudio de caso (Yin, 2003). El protocolo de entre-

vista se redactó a partir de la revisión de literatura y de las preguntas de investigación. Un panel de tres expertos (un profesor del área de Administración y Supervisión, uno del área de Investigación y otro de Redacción) evaluó el protocolo para determinar la pertinencia de las preguntas y revisar la redacción, el contenido y la claridad.

Las entrevistas fueron individuales y tuvieron una duración máxima de 60 minutos. Las preguntas abiertas fueron de lo general a lo específico; las específicas, o de seguimiento, buscaron conocer las implicaciones de las respuestas que ofrecían los participantes y de los temas, ideas o conceptos centrales (Rubin & Rubin, 1995). Las entrevistas se grabaron para corroborar y elaborar las anotaciones. Estas últimas, además, se compartieron con los participantes para que verificaran si correspondían con su perspectiva del proceso.

La segunda estrategia utilizada para la recopilación de información fue el análisis de documentos. Según Yin (2003), éstos son necesarios para un examen más completo en torno al tema de la investigación de un estudio de caso. Los documentos que se analizaron fueron el plan de mejoramiento que se redactó y presentó al DE, cartas de comunicación entre el DE y la escuela y el estudio de necesidades que se realizó con los padres y con los maestros. Además, se analizó toda aquella información escrita relacionada con las estrategias utilizadas, tanto en las clases como en la escuela en general, para cumplir con los requisitos de la Ley NCLB.

Análisis

El análisis de las entrevistas y los documentos utilizó el proceso de codificación sistemática de Strauss y Corbin, que consta de tres fases (Creswell, 2002). La primera es la creación de categorías iniciales por medio de la segmentación de la información. La segunda, la codificación axial, establece relaciones entre las categorías para reducir la información. En la tercera fase se seleccionan los temas para comenzar la discusión de los hallazgos.

Resultados

Reacción ante la inclusión de la escuela en el plan de mejoramiento

La escuela Segunda Unidad Dr. José Padín aprobó con un 95 por ciento el proceso de acreditación en el 2002. Para el primero de noviembre de ese mismo año, recibió la notificación de que formaba parte de las primeras 48 escuelas en plan de mejoramiento. Según el director y los

maestros, esta notificación les tomó por sorpresa. Uno de los maestros entrevistados mencionó: “Desde antes de obtener la acreditación, nuestra escuela poseía otros atributos, entre los que sobresalen 0% de desertores escolares y un porcentaje alto en las calificaciones de A, B y C, en la tasa de graduación y en los egresados de la escuela.” Por su parte el director añadió: “También, cabe señalar que el ausentismo y los problemas de disciplina son pocos.” La mayoría de los elementos antes mencionados no se toman en cuenta, ya que sólo se consideran los resultados de las PPAA.

Esta escuela fue la única que impugnó el proceso, ya que pensaron que fue injusto, tomando en cuenta los elementos de este núcleo escolar mencionados en el párrafo anterior. El esfuerzo fue en vano, y desde entonces, en esta escuela se comenzó a dar forma a lo que hoy llaman la “Cultura de la Prueba Puertorriqueña.” Una característica principal de esta cultura escolar fue el conocer la Ley en todas sus partes. Tanto el director, como los maestros, aprendieron acerca de todo lo que la Ley representa. Un maestro en particular se preparó para ofrecer talleres acerca de la Ley, enfatizando cómo ésta se iba a implantar en Puerto Rico, a diferencia de los estados de la nación norteamericana.

Tanto los maestros, como el director escolar, organizaron un proceso de reflexión en el cual trataron de identificar las posibles razones para que los estudiantes no demostraran en las PPAA de lo que eran capaces en el salón de clases. “Así nos dimos cuenta de que nosotros éramos los primeros en no darles la importancia necesaria a las PPAA, lo cual se reflejaba en los estudiantes y, por consiguiente, en los padres de éstos”, mencionó uno de los entrevistados. Los resultados de la prueba no se analizaban ni se discutían, ya que el DE no utilizaba los resultados de las pruebas que le precedieron, a saber, APRENDA, SENDAS y las Pruebas Puertorriqueñas de Competencias Escolares. Desde el momento en que los clasificaron como escuela en plan de mejoramiento, los maestros y el director comenzaron a crear conciencia de la importancia de la administración de las PPAA y de la discusión del análisis de sus resultados. Esta toma de conciencia de la importancia de las pruebas también formó y aún forma parte de la “Cultura de la Prueba Puertorriqueña.”

Por otro lado, y a manera de reflexión, se imaginaron lo que sería para ellos una escuela ideal. De esta manera, identificaron todos los elementos que su escuela no tenía y que debía poseer para que se asemejara a esa escuela ideal. Así comenzó a tomar forma el plan de mejoramiento de la escuela. Al volver a revisar la Ley, asumieron una visión

más analítica y pudieron aceptar su realidad como escuela en plan de mejoramiento. También, se dieron cuenta de que no era momento de volver atrás, sino de luchar para que la escuela lograra salir de dicho plan. Con respecto a este aspecto, uno de los entrevistados mencionó: “A pesar de lo frustrante que era leer los titulares de los periódicos que hacían referencia a las escuelas en plan de mejoramiento, tomamos la tarea de trabajar para demostrar que la realidad de nuestro plantel era diferente a la proyectada en los medios de comunicación.”

Por último, entre las acciones tomadas, correspondió la notificación de la situación de la escuela, tanto a los estudiantes, como a sus padres. A estos últimos, se les repartió una carta enviada por el Secretario de Educación de turno. Luego, se les citó a una reunión en pleno, en la cual la administración escolar explicó lo que estaba sucediendo y lo que podría ocurrir si no se tomaba acción. Con los estudiantes se trabajó de manera tal que entendieran la importancia de contestar a conciencia las PPAA. Así se descubrió que, en su mayoría, los estudiantes no contestaban la prueba a conciencia. Comenzaron a trabajar con ellos los aspectos de la administración y contestación de las pruebas, ya que quedaban pocos meses para la próxima administración de las PPAA y para presentar el documento del plan de mejoramiento al DE.

Elaboración e implantación del plan de mejoramiento en la escuela

El DE no facilitó un modelo a seguir para elaborar el plan de mejoramiento. Tan sólo enviaron una carta en la que se indicaban diez elementos que se debían abordar en el desarrollo, presentación e implantación del mismo. La carta también indicaba que el plan debía presentarse al DE en o antes de 45 días posterior a la fecha de notificación. Según la misma carta, la Secretaria Auxiliar de Servicios Académicos (SASA) revisaría el plan y, luego de su aprobación, se implantaría en la escuela inmediatamente. En referencia a esto, uno de los maestros entrevistados expresó: “La aprobación o la denegación del plan de mejoramiento nunca llegó. Los maestros y el director asumimos que estaba bien hecho.”

La escuela elaboró un plan de mejoramiento dejándose llevar por el plan consolidado de la escuela. Como única ayuda, recibieron el asesoramiento de una ex-supervisora del área de Español del Distrito de Corozal.

Para la elaboración de este plan organizaron un comité. Este comité estuvo compuesto por el director escolar, un maestro por cada área y

nivel de enseñanza (con énfasis en las áreas que, en aquel momento, se evaluaban en la prueba), padres y estudiantes. El comité se reunía semanalmente mientras se desarrollaba el plan de mejoramiento y luego mensualmente.

El plan desarrollado contiene un formato donde se elaboraron las siguientes metas: Realizar un estudio de necesidades de acuerdo a los resultados de las PPAA:

- desarrollar estrategias de enseñanza basadas en la investigación científica,
- prácticas educativas en Español, Inglés y Matemáticas para todos los estudiantes,
- actividades de desarrollo profesional para maestros y ayudantes de maestros, según la sección 1119 de la NCLB (No Child Left Behind Act, 2002).

También, se elaboraron las siguientes metas:

- asistencia técnica a las Escuelas en Plan de Mejoramiento,
- toma de decisiones basadas en el “assessment” estudiantil,
- participación efectiva de los padres,
- divulgación a los padres,
- responsabilidades fiscales,
- programa de mentores para maestros de las áreas de Español, Inglés y Matemática,
- horario extendido.

Para cada una de estas metas, se presentaron objetivos, estrategias y actividades, recursos, fechas límite para alcanzar los objetivos y llevar a cabo actividades, evaluaciones y observaciones.

Para implantar el plan de mejoramiento, primeramente se reunió a la facultad de la escuela en pleno. En dicha reunión se les entregó una copia del plan y se explicaron, minuciosamente, cada una de las partes del mismo. El director indicó: “Cada uno de los empleados que laboraban en la escuela tenía una función o responsabilidad dentro del plan de mejoramiento.” Por lo tanto, el director promovió el trabajo en equipo de todos los empleados de su escuela. Una vez comprendieron sus responsabilidades, se procedió a orientar a los estudiantes y a sus padres.

Todos los maestros se comprometieron a trabajar en torno a las PPAA. Planificaron actividades que se realizarían durante el transcurso del año escolar. Aún aquellos maestros que no tenían la responsabilidad de administrar las pruebas, trabajaron en equipo como si lo

hicieran, y fomentaron la tranquilidad durante la administración de las mismas. Además, colaboraron con la evaluación en el área de Español, enfatizando, en sus respectivas clases, una corrección más minuciosa de la ortografía, caligrafía y gramática de sus estudiantes. Acerca de este asunto, uno de los maestros entrevistados comentó: “Los maestros estuvieron dispuestos a aprender lo necesario para poder mejorar la calidad de sus clases y, de esta manera, lograr aumentar el aprovechamiento y rendimiento académico de sus estudiantes.”

En una asamblea con los padres, se les explicó a estos el contenido del plan de mejoramiento propuesto por la escuela enfatizando sus responsabilidades dentro del mismo. Además, se les recalcó la importancia del buen desempeño de sus hijos en las PPAA. Para la lectura del plan de mejoramiento, los padres tenían copias disponibles en la biblioteca escolar, a la que podían acudir en cualquier momento. Con los padres se realizó un estudio de necesidades acerca de temas específicos relacionados con situaciones familiares, prevención del uso de drogas y hábitos de estudio. También, contenía posibles actividades de viajes educativos para los padres. Este estudio de necesidades fue llevado a cabo por el Programa de Trabajo Social de la escuela.

A los estudiantes se les orientó acerca de cómo contestar las PPAA y la importancia de hacerlo conciencia, ya que, al dialogar con sus alumnos, los maestros se habían percatado de que éstos no otorgaban la importancia y el interés necesarios para demostrar sus conocimientos. A su vez, se les explicaron las consecuencias que podrían surgir a partir de cómo se contestaban las PPAA, entre éstas la posibilidad de que algunos funcionarios escolares perdieran sus empleos. Además, se les hizo saber que los resultados reflejaban lo que, al parecer, sabían ellos acerca de los conceptos de cada clase evaluada en las pruebas. Por último, se les comentó que la responsabilidad era de ellos; que debían poner todo su empeño al contestar la prueba. Con respecto a este asunto, uno de los maestros entrevistados dijo: “Tanto el sentido de pertenencia escolar, como el respeto y aprecio que tienen los estudiantes por sus maestros y el director escolar, fueron factores importantes para que los jóvenes comprendieran todo.”

Hoy día, a los estudiantes se les incentiva con actividades recreativas, con la ayuda de los padres, de acuerdo con la ejecución en las pruebas y la asistencia a las mismas. Esto los motiva un poco más a participar activa y concienzudamente de las mismas. Los padres colaboran durante el proceso y promueven en sus hogares lo mismo que se promueve en la escuela acerca de la importancia del buen desempeño

en las pruebas. Así se involucra toda la comunidad escolar en torno a las PPAA. Esto también forma parte de la mencionada “Cultura de la Prueba Puertorriqueña.”

Según las opiniones de los maestros y el director, si lograron salir de la clasificación de escuela en plan de mejoramiento, fue por la unidad que hubo desde el comienzo de las labores para sacar la escuela de esa clasificación. El director expresó: “La facultad de esta escuela es única.” Además, comentó: “Todo el éxito de una escuela comienza por el calor que un director ponga en las cosas que hace.” El primer año que implantaron el plan, la escuela no logró el AYP, pero en su segundo, tercero y cuarto años, luego de su clasificación dentro del plan de mejoramiento, sí lo lograron. Dicho plan de mejoramiento se facilita a otras escuelas como modelo.

Cambios en la enseñanza de las materias

Durante el tiempo en que la escuela estuvo clasificada bajo el plan de mejoramiento, las materias que se evaluaban en las PPAA eran Inglés, Español y Matemáticas (por tal razón, no se incluyen en este apartado las demás materias que actualmente se evalúan). Entonces, los maestros del nivel intermedio no estaban capacitados respecto al uso y manejo de los estándares de contenido de las materias, mientras que los del nivel elemental sí lo estaban. Éste fue el primer paso que tuvieron que dar los maestros del nivel intermedio: aprender acerca del uso y manejo de los estándares.

Los maestros del nivel elemental se reunieron con los del nivel intermedio por materia. En estas reuniones se establecieron los criterios para evaluar a los estudiantes en torno a la ejecución esperada de ellos en la obtención de las cinco diferentes calificaciones en existencia. Por su parte, los maestros del nivel elemental adiestraron a los demás acerca del uso y manejo de los estándares, que era uno de los objetivos bajo la meta correspondiente a las prácticas educativas en Español, Inglés y Matemáticas para todos los estudiantes dentro del plan de mejoramiento. Una vez capacitados los maestros, se comenzaron a ofrecer talleres en la escuela sobre estrategias de enseñanza, “assessment” y evaluación.

En cada clase se trató de cubrir los temas relacionados a los estándares durante el año escolar antes de la fecha de las PPAA. Para promover el cumplimiento de esto, el director escolar obtuvo los documentos actualizados de los estándares, el marco curricular y la guía curricular para cada una de las materias, y se cercioró de que todos los maestros

las tuvieran a la mano. También, se enfatizó, en reuniones de facultad, que se planificaran utilizando los estándares y tomando en cuenta que el 40 por ciento de la evaluación final del estudiante fuera utilizando “assessment”, según lo estipula la NCLB.

Los maestros diseñaron un modelo similar al de la hoja de contestaciones de las PPAA para utilizarlo en sus clases. Esto se hacía esporádicamente durante el año escolar, para así acostumbrar a los estudiantes al estilo de la prueba. A su vez, se les concienciaba en que las pruebas seguirían un formato similar y que eso les serviría de práctica. Uno de los maestros entrevistados explicó la utilidad de esta estrategia, diciendo: “De este modo, al administrarse las pruebas reales, ya los estudiantes estaban acostumbrados al tipo de hoja de contestaciones que se utiliza en las mismas.” Y añadió: “Esta práctica ayudó a disminuir factores que podrían estar afectando el desempeño de los estudiantes en las PPAA”.

Por su parte, todos los maestros de la escuela, administraran las pruebas o no, o impartieran las materias que se evaluaban en las mismas o no, colaboraron en la corrección minuciosa del español. Con ello fomentaban la lectura y los dictados en sus clases. También, se verificaba la caligrafía, ortografía y gramática de los estudiantes al escribir en sus clases. El director expresó respecto a este asunto: “Todos son maestros de lengua en sus salas de clases.”

Otra práctica de la facultad de la escuela durante las pruebas fue mantener a todos los estudiantes dentro de los salones para evitar interrupciones. Se acostumbraron a hacer horarios especiales, tal que los estudiantes que no tomaran las pruebas, debían asistir, más de una vez, a aquellas clases cuyos maestros no tuviesen a cargo la administración de las pruebas. Acerca de este particular, el director dijo: “Desde el primer año del plan de mejoramiento de la escuela, los maestros se comprometieron y todavía lo siguen haciendo.” Por otro lado, para la administración de las PPAA, hay tres maestros por grupo. Mientras uno la administra, los otros dos vigilan la ejecución de los estudiantes —de acuerdo con las instrucciones— y enfatizan que las ejecuten o realicen conscientemente.

Todas estas prácticas se pusieron a prueba. Por sus buenos resultados, todavía se utilizan hoy en día. Por su parte, las que no funcionaron, se modificaron. Los maestros se han ido capacitando en sus respectivas áreas, tanto así, que la gran mayoría completó grados de maestría y algunos el grado doctoral. Con respecto a esta capacitación, el director añadió: “Hoy pueden decir que le dan la importancia nece-

saría a las PPAA.” Todo este proceso los motivó a seguir trabajando y a ayudar aún más a sus estudiantes.

Liderazgo del director durante el periodo en que la escuela estuvo en plan de mejoramiento

El director de la escuela Segunda Unidad Dr. José Padín no estuvo de acuerdo con la decisión tomada por el DE al seguir la Ley NCLB. Sin embargo, mencionó: “Las Leyes, hay que cumplirlas.” Por esta razón, guió a su escuela para hacer frente a la Ley y poder cumplir con lo que la misma establece. Se preparó muy bien acerca de la NCLB y sus implicaciones, e hizo que su facultad también la conociera y reconociera su responsabilidad para cumplirla. Uno de los maestros entrevistados mencionó: “El director de la escuela fue un líder, un líder que dirigió la escuela hasta alcanzar las metas propuestas por el comité de plan de mejoramiento.” Cabe señalar que el liderazgo fue compartido, en términos de las labores relacionadas a la elaboración e implantación del plan de mejoramiento. Cada persona que trabaja en la escuela tuvo que realizar alguna tarea para cumplir con el plan propuesto. Así se vieron todos como líderes que, junto al director, lograron sacar la escuela del plan de mejoramiento.

Entre los roles que desempeñó el director escolar se encuentran: facilitador de información, comunicador, guía, alentador y estimulador. Como facilitador de información, primeramente, fue quien consiguió toda la información necesaria para que los maestros conocieran y comprendieran la ley. Además, proporcionó los documentos actualizados de los estándares de contenido y las guías curriculares de las materias. Por último, también proporcionó la información necesaria a los padres y a los estudiantes para que conocieran la ley y la necesidad de mantenerse firmes y trabajar unidos.

El director fue comunicador en todo momento que transmitió a sus compañeros noticias acerca de lo que se comenzaba a implantar en el DE con respecto a la Ley, así como las implicaciones de las acciones tomadas por dicho departamento y que podían afectar, tanto positiva como negativamente, la escuela. También, les hizo saber toda información referente a talleres de desarrollo profesional. Sobre el particular, el director expresó: “Si no llegaba información acerca de los talleres, al ver la necesidad de la facultad de la escuela, yo mismo contactaba los recursos necesarios para que se ofrecieran talleres adicionales.” El director siempre mantuvo la comunicación con su facultad. Esto per-

mitió que se unificara aún más toda la comunidad escolar y trabajaran en equipo.

Según la opinión de los maestros, el director fue un excelente guía durante todo el tiempo que la escuela estuvo en plan de mejoramiento. Dirigió todos los procesos con disposición e interés. En todo lo que hubo que realizar, exigió, pero nunca se separó de los que trabajaban, ya que trabajaban como equipo. Formó parte del comité del plan de mejoramiento y, dentro del mismo, guió a los integrantes hacia las metas. Permaneció siempre al frente, dando la cara por su escuela. Él mismo recalcó que los logros giran en torno al calor que el director de una escuela otorgue a su trabajo. También, encaminó a los padres y a los estudiantes para que se preocuparan por su aprovechamiento académico.

Por otro lado, el director expresó: “El conocer e internalizar que el maestro es un ser humano hizo que yo obtuviera el apoyo de los maestros.” Ser alentador en los momentos difíciles y estimulador en los momentos de desánimo ayudó al director a no dejar que su facultad decayera por cansancio o falta de interés. Añadió: “Es importante no perder de vista que el maestro, como ser humano, es débil, pero con el apoyo necesario se logra hacer fuerte.” Por su parte, uno de los maestros entrevistados mencionó: “Directores como éste hacen falta en muchas escuelas. Es un director que exige, pero que a la vez da.” Por consiguiente, “es una persona de palabra y obra.” Él mismo mencionó que las tareas que tiene que realizar un director de una escuela en plan de mejoramiento son similares a las de uno en una escuela sin esta clasificación, pues en su mayoría están dentro de las responsabilidades regulares que un director, en calidad de administrador, debe realizar a diario. Comentó: “Como director, yo no delego mucho mis responsabilidades como administrador; son mis tareas y debo asegurarme de realizarlas bien.” Sin embargo, dentro de los procesos de elaboración e implantación del plan de mejoramiento, delegó en varios maestros y personal de apoyo ciertas tareas para cumplir con las fechas que exigía el DE. Así, el personal de la escuela pudo entender la labor que debe realizar un líder. De no haber hecho eso, tal vez no lo hubiesen logrado. Uno de los maestros entrevistados mencionó: “Fue una tarea difícil, pero no imposible; sólo había que trabajar unidos y con la mayor disposición.” De esta manera, se evidenció el liderazgo compartido en la escuela durante el proceso.

La pertinencia que tuvieron y tienen hoy día las funciones del director en torno al cumplimiento de la NCLB es mucha. Los maestros

opinaron que, si no fuera por la clase de director escolar que él es, la escuela todavía no hubiera logrado salir de la clasificación de escuela en plan de mejoramiento. Uno de los maestros entrevistados añadió: “El director conoce los procesos educativos y los administrativos.” Ambos procesos son importantes cuando se trabaja en una escuela clasificada en plan de mejoramiento. Finalmente, cabe señalar que por la ejecución de una labor de excelencia, el director ha logrado obtener el respeto necesario para mantener una escuela modelo, como lo es la Segunda Unidad Dr. José Padín.

Rol desempeñado por el Departamento de Educación de Puerto Rico

En la carta enviada por el DE a todas las escuelas en plan de mejoramiento, el DE se comprometía a ayudarlas con el desarrollo o la revisión de un plan. La carta específica que esa ayuda podía incluir: análisis de los datos estadísticos de las PPAA para identificar necesidades en los estudiantes, el diseño e implantación de estrategias para estimular la participación de los padres y la implantación de actividades para el desarrollo profesional. También, podía incluir ayuda en la preparación del presupuesto escolar y la coordinación para obtener asistencia de otras oficinas del DE, entre otras ayudas. Según los maestros y el director, dichas ayudas nunca llegaron.

La Unidad de Sistemas de Apoyo Educativo del Título I adscrita a la SASA del DE envió a las escuelas en plan de mejoramiento un estudio de necesidades para los maestros, el cual tenía como objetivo desarrollar un plan de asistencia técnica para las escuelas. Dicha asistencia se coordinó con la compañía Northrop Grumman Information Technology, Inc. (NGIT). Se informó sobre esta selección través de una carta en la que se incluyó la lista de escuelas en plan de mejoramiento o aquellas que obtuvieron un 40 por ciento o menos en el Índice Parcial de Competencias Escolares. Con respecto a esta ayuda, el director expresó: “La ayuda brindada por la NGIT no fue de gran ayuda; los recursos que utilizó esta compañía estaban obsoletos en el área de enseñanza, planificación y evaluación. Eran personas retiradas, cuya preparación no iba a la par con los adelantos en la práctica de la enseñanza.” Esta fue una de las pocas ayudas recibidas, y la consideraron deficiente.

El DE nunca presentó la aprobación o denegación del plan de mejoramiento presentado por la escuela, ni les proporcionaron la ayuda necesaria en cuanto a la estructura del documento y su contenido. Uno de los maestros entrevistados dijo: “Cuando se le solicitó la

ayuda correspondiente al DE, nunca se recibió nada. La escuela trabajó prácticamente sola.” Sólo recibieron los informes de las PPAA que regularmente se realizan y cartas de información y ofrecimientos que nunca recibieron. El director mencionó que se sintió molesto con el DE porque observaba que no se les ponía el interés necesario a los asuntos relacionados con la NCLB. Sí hubo reuniones periódicas con las escuelas clasificadas en plan de mejoramiento, pero no se veía venir ayuda a la escuela. Además, dichas reuniones eran sólo de carácter informativo.

La evaluación de los maestros y el director hacia la ayuda recibida por el DE es negativa. Uno de los maestros entrevistados comentó: “El DE prometió también la entrada y salida de funcionarios del DE preparados en el área de la NCLB, currículo y prácticas educativas para ayudarlos, los cuales nunca vimos en la escuela.” Finalmente, los maestros y el director expusieron que fue una tarea ardua y difícil, pero no esperaron recibir la ayuda del DE para trabajar: comenzaron por iniciativa propia. De no haber sido así, tal vez todavía estuvieran clasificados como escuela en plan de mejoramiento.

Pertinencia de los procesos de elaboración e implantación del plan de mejoramiento

De acuerdo con la opinión de los entrevistados, la pertinencia de los procesos se observa en los logros obtenidos por la escuela. Hasta el momento, ésta es la única que ha logrado alcanzar los criterios establecidos por la Ley NCLB y, a su vez, salir de la clasificación de escuela en plan de mejoramiento. De no haber sido pertinentes, el trabajo que se realizó hubiese sido en vano.

La escuela logró que los padres entendieran la ley y cómo ésta los involucraba. Por ello, los padres se unieron al resto de la comunidad escolar. Uno de los maestros entrevistados expresó: “La pertinencia de los talleres ofrecidos a los padres, como parte del plan de mejoramiento, ayudó a que los padres crearan conciencia de la importancia de conocer cómo estudian sus hijos y cómo ellos los pueden ayudar en ese proceso.” Se evidenció, mediante un estudio de necesidades, el interés de los padres por aprender y colaborar con el proceso de aprendizaje de sus hijos. Asimismo, los padres colaboraron durante la administración de las pruebas gracias a los consejos que recibieron en torno a la alimentación y el descanso de sus hijos.

La pertinencia de los cambios realizados en las áreas de Inglés, Español y Matemáticas también se evidenció en la mejoría observada

en el desempeño de los estudiantes en las PPAA, el cual redundó en un aumento en el aprovechamiento académico de los estudiantes. Así también, las demás medidas implantadas para que el proceso de administración de las pruebas fuese adecuado fueron pertinentes.

Finalmente, la pertinencia de las labores realizadas por los maestros y el director de la escuela ponen en evidencia el esfuerzo que permitió el éxito de las mismas. A su vez, se evidencia que todo lo que se propuso fue con fundamento, y todo giró en torno a la prueba y los estándares de las materias. Esto también impulsó a que la escuela promueva hoy lo que llaman su “Cultura de la Prueba Puertorriqueña.” De esta manera, la escuela se siente preparada para enfrentar, año tras año, la posibilidad de volver a la clasificación de escuela en plan de mejoramiento.

Actitud ante la posibilidad de entrar nuevamente al plan de mejoramiento

Los maestros y el director son concientes de que la posibilidad de volver a entrar en la clasificación de escuela en plan de mejoramiento es cada vez mayor. Primeramente, la escuela está en desventaja, si se compara con una escuela elemental o intermedia pura, ya que, por ser una Segunda Unidad, posee ambos niveles en un solo plantel. Esto es un elemento desfavorable porque la Ley no da lugar a que una sola sección sea clasificada en plan de mejoramiento, lo que implica que la escuela en su totalidad puede ser clasificada en plan de mejoramiento si una de las partes no cumple con el AYP requerido.

De otra parte, la escuela también está en desventaja porque, hoy día, las PPAA se administran en seis grados desde su núcleo escolar. En comparación, en una escuela de kindergarten a tercer grado, las pruebas sólo se administran en un grado, mientras que, en la escuela intermedia, se administran en dos grados. Como parte de esta explicación, uno de los maestros entrevistados mencionó: “Hemos abogado por que se divida la escuela al ser evaluada para la clasificación, pero el DE no acepta esta proposición.” Cada año, tienen la tensión de lo que pueda suceder, que afecte el estatus de su escuela. Por esta razón, cada año se preparan como si estuviesen clasificados en plan de mejoramiento. Esto les sirve para no perder el entusiasmo y el ímpetu para hacer de la administración de las PPAA el centro hacia el que gire toda la preparación, que es a lo que llaman “Cultura de la Prueba Puertorriqueña.” Con respecto a este asunto, el director mencionó: “Cuando comienza cada año escolar, en la reunión de regreso a clases se discute la Ley y

se refuerza el conocimiento obtenido. También, se recuerda el uso de los estándares en la planificación de las clases. Además, se vuelven a orientar a los padres y a los estudiantes en torno a la ejecución en las pruebas.” Así se comienzan a preparar para la administración de las PPAA que se lleva a cabo en el segundo semestre del año escolar.

A pesar de las desventajas anteriores, los maestros y el director se sienten preparados para enfrentar la posibilidad de entrar nuevamente al plan de mejoramiento. La escuela continúa promoviendo talleres de mejoramiento profesional, y los maestros siguen estudiando y obteniendo grados superiores al bachillerato que poseían cuando comenzaron a trabajar. El director sigue estimulando la comunidad escolar para no perder el ánimo y continuar trabajando como siempre. La mejor ayuda que tienen y que los mantiene en pie de lucha es el sentido de pertenencia que tiene la comunidad escolar completa hacia su escuela.

Al presente, el director de la escuela puede decir que sus maestros están altamente preparados en cuanto a la planificación y alineación de los estándares. Lo mismo puede decir en cuanto a su preparación académica para impartir la materia que enseñan, como lo dispone la NCLB. Asimismo, se siente satisfecho por la labor que él mismo ha realizado en la escuela. Por el éxito de su plan de mejoramiento, la escuela sirve de modelo y guía para otras escuelas cercanas que les solicitan ayuda. De otra parte, los miembros de la comunidad escolar pueden decir que se sienten capacitados, como lo evidencia la ayuda que ofrecen en la elaboración e implantación del plan de mejoramiento y otras partes de la NCLB, que prestan tanto los maestros como el director a otros que lo necesitan.

Lista de estrategias

La siguiente lista presenta las estrategias utilizadas por la comunidad escolar para cumplir con los criterios propuestos en la Ley NCLB y salir del plan de mejoramiento.

1. **Divulgación de la Ley NCLB** – Primeramente, el director y los maestros se prepararon en torno al contenido de la Ley. Luego, en un lenguaje adecuado, se divulgó el contenido de la Ley a los estudiantes y a sus padres.
2. **Visualización de la escuela ideal** – A manera de reflexión, los maestros reunidos en pleno imaginaron la escuela ideal. Luego, visualizaron la realidad de su escuela y se identifi-

caron aquellos elementos que harían falta para alcanzar el ideal determinado.

3. **Estudio de necesidades con los maestros** – Como parte de la ayuda recibida por el DE, se realizó un estudio de necesidades con los maestros. El estudio identificó las áreas que necesitaban reforzar, en términos de planificación, estándares y evaluación.
4. **Estudio de necesidades con los estudiantes** – Los maestros y estudiantes dialogaron acerca de los posibles factores que afectaban el desempeño en las PPAA.
5. **Estudio de necesidades con los padres** – El Programa de Trabajo Social Escolar realizó un estudio de necesidades con los padres. El mismo identificó áreas relacionadas con situaciones familiares y hábitos de estudio de los estudiantes en que los padres necesitaban ayuda.
6. **Talleres para maestros** – Basado en el estudio de necesidades que realizó el DE, la escuela consiguió que se ofrecieran talleres de mejoramiento profesional, utilizando sólo el 10 por ciento del presupuesto, según lo estipula la NCLB.
7. **Talleres para estudiantes** – Se ofrecieron talleres de acuerdo con los temas identificados en el estudio de necesidades con los estudiantes. Los mismos giraron en torno al mejoramiento de su aprovechamiento y el desempeño en las PPAA.
8. **Talleres para padres** – El trabajador social de la escuela coordinó talleres a tenor con los resultados del estudio de necesidades que se realizó con los padres. También, tuvieron excursiones para conocer lugares de interés socio-familiar.
9. **Enseñar la importancia de contestar concienzudamente las PPAA** – Tanto a los estudiantes, como a sus padres, se les hizo ver la importancia de contestar la prueba concienzudamente. Así, comprendieron que la oportunidad de mantener abierta la escuela y que los maestros y el director permanecieran en sus posiciones estaba en manos de ellos.
10. **Capacitación de los padres en el uso de la tecnología** – Un grupo de padres se adiestró en el uso de la tecnología para poder colaborar en el proceso de enseñanza y aprendizaje, y así ayudar a mejorar el aprovechamiento académico de sus hijos.

11. **Reforzar el uso y manejo de los estándares de las materias** – Principalmente, los maestros del nivel intermedio necesitaban ayuda con relación al uso y manejo de los estándares de las materias. Los maestros del nivel elemental de la escuela ayudaron a los del nivel intermedio en este aspecto, ya que su preparación académica fomenta la planificación y alineación de los estándares al currículo.
12. **Alineación de los estándares de las materias** – Todos los maestros, por materia, se reunieron para establecer un sistema de evaluación uniforme conforme a los estándares de sus respectivas materias y fomentar la enseñanza basada en los mismos. También, se trabajaría de acuerdo con la forma en que están construidas las pruebas.
13. **Corrección minuciosa del español en todas las clases** – En todas las clases que se ofrecían en español, los maestros se comprometieron a corregir minuciosamente la gramática y ortografía de los estudiantes utilizando la lectura en voz alta y los dictados.
14. **Fomentación de la lectura y el análisis de la misma** – En todas las clases que se ofrecían en español, los maestros se comprometieron, al igual que con la gramática y ortografía, a fomentar la lectura y su análisis.
15. **Reenseñanza en las áreas de rezago** – Si en los grupos de estudiantes se observaba que no había dominio de una destreza o concepto en específico, se reenseñaba nuevamente hasta que se internalizara.
16. **Uso de servicios educativos suplementarios** – Por asignación de fondos federales, en las escuelas clasificadas en plan de mejoramiento, se deben ofrecer ayudas suplementarias (tutorías) a los estudiantes. La facultad de la escuela decidió que estas ayudas las ofrecieran maestros de otras escuelas.
17. **Utilización de tareas y ejercicios similares a los de las PPAA** – En las clases que se evaluaban en las PPAA, se fomentó el uso de tareas y ejercicios similares a los de las pruebas. Esto ayudó a disminuir factores asociados a las mismas.
18. **Enseñar la utilización adecuada del tiempo** – En las clases también se fomentó el uso adecuado del tiempo. Se enseñaron técnicas para contestar las PPAA y minimizar el tiempo empleado en cada ejercicio de la prueba.

19. **Simulación de las PPAA** – Durante el mes anterior a la administración de las PPAA, la escuela preparó y llevo a cabo un simulacro de la administración de la prueba. Los estudiantes se familiarizaron con el proceso antes de que llegara la administración formal.
20. **Administración cuidadosa de las PPAA** – En cada salón, había tres maestros durante la administración de las PPAA. Uno de los maestros administraba la prueba y los otros dos vigilaban a los estudiantes para que la contestaran concienzudamente. El Consejo Escolar de la escuela suministró una merienda en el mismo salón para ahorrar tiempo.
21. **Horarios especiales durante la administración de las PPAA** – Durante los días de la administración de las PPAA, los maestros que no tenían que administrar las pruebas recibían los grupos de estudiantes que no estuvieran tomando las pruebas. Esto disminuía el ruido innecesario en los alrededores de los salones.
22. **Incentivar la asistencia a las PPAA** – Para motivar a los estudiantes a participar de las PPAA y así cumplir con la asistencia requerida (95 por ciento), se incentivaba la asistencia perfecta durante los días de la administración. El incentivo consistía en una actividad recreativa en la escuela en coordinación con los padres.

Conclusiones

Cada uno de los miembros de la comunidad escolar se hizo responsable de cumplir con la Ley, aunque no estuviese de acuerdo con lo que la misma exponía. Para lograr dicho compromiso, se promovió el sentido de pertenencia hacia la escuela. A su vez, el aprecio y respeto que tienen los miembros de la comunidad escolar hacia el director y la facultad facilitó la aceptación de tal responsabilidad. Cabe señalar que el trabajo en equipo fue producto del compromiso de la comunidad escolar para enfrentar la Ley, cumplir con sus estipulaciones, lograr salir y permanecer fuera de la clasificación de escuela en plan de mejoramiento. De no haber tenido esta reacción, es probable que no se hubiese alcanzado el éxito.

El vasto conocimiento de la Ley facilitó la inclusión de estrategias para promover la participación de los estudiantes en la prueba y mejorar su desempeño en la misma. También, ayudó a que se estableciera claramente, en el plan de mejoramiento, quiénes proveerían las ayu-

das correspondientes para lograr cada meta propuesta. Al presentar el documento, se cercioraron de que todos los miembros de la comunidad escolar se involucraran en el proceso para salir de la clasificación de escuela en plan de mejoramiento, con lo cual lograron crear el sentido de pertenencia hacia la escuela y que se entendiera las consecuencias a las que se enfrentarían si no actuaban adecuadamente.

El DE nunca aprobó o denegó el plan de mejoramiento que presentó la escuela, pero, de todas maneras, la escuela lo implantó. Las estrategias que propusieron propiciaron la divulgación del plan, en primer término, y, luego, facilitaron los procesos educativos en cada clase evaluada en las PPAA. La mayoría de las estrategias que se propusieron se llevaron a cabo, y su efectividad se observó en el éxito alcanzado por la escuela. En su primer año bajo el plan de mejoramiento, la escuela no logró alcanzar el AYP, por lo que hubo que revisarlo. A partir del segundo año, en cambio, la escuela logró alcanzar el AYP esperado. Desde ese año, las estrategias se reforzaron, y todavía se siguen logrando los objetivos.

La implantación del plan de mejoramiento, que involucró a toda la comunidad escolar, fue efectiva, ya que cada integrante se responsabilizó por las tareas que se le asignaron. A pesar del período de adaptación, el sentido de compromiso de toda la comunidad escolar y la divulgación del plan fueron de gran ayuda. Por su parte, el director de la escuela sirvió de guía y facilitó toda la información y los recursos requeridos. También cabe señalar que la disposición de todos por cumplir con la Ley fue clave importante en el proceso.

La enseñanza de las materias de Inglés, Español y Matemáticas se adaptó a los estándares de contenido de las mismas. Antes de comenzar con los cambios, los maestros reforzaron su conocimiento acerca del uso y manejo de los estándares. Esta adaptación permitió que los que impartían estas materias reorganizaran sus clases. A su vez, los ejercicios de aplicación del conocimiento que ofrecían en sus cursos se modificaron para practicar en clase con un formato similar a las PPAA. Esto redundó en beneficios para el estudiante, ya que se minimizaron los factores que podrían afectar el desempeño en las pruebas.

También, se elaboraron procedimientos para contestar y corregir las pruebas que administraban los maestros en sus clases. Dichos procedimientos se hicieron de una manera similar a los que se utilizan en las PPAA. Entre éstos se encuentran el desarrollo de formularios en los cuales el estudiante sombrea la letra correspondiente, del mismo modo que en las PPAA. Este método no se utilizaba periódicamente, sino de

improvisado, ya que las pruebas llegaban de la misma forma. Por otro lado, un mes antes de la administración real de las PPAA, se llevaba a cabo un simulacro, con el propósito de practicar todas las actividades y los horarios que se utilizarían el día real. Estas estrategias ayudaron a minimizar factores psicológicos asociados con la administración de las pruebas que podrían afectar la ejecutoria de los estudiantes.

Durante todo el año escolar se fomentó el uso y la aplicación de las destrezas de comunicación oral y escrita. En todas las clases en las que se hablaba español, se promovió la corrección minuciosa de la gramática y la caligrafía. De esta manera, se colaboró con los maestros de español para fomentar el mejoramiento de dichas destrezas. Además, la lectura en voz alta y los dictados ayudaron a que los estudiantes se preocuparan por mejorar sus destrezas y por su aprovechamiento académico.

La pertinencia de las labores de liderazgo se observaron en el éxito obtenido durante los procesos de elaboración e implantación del plan de mejoramiento en la escuela. Los maestros visualizan al director como su líder y guía en todos los procesos educativos. El director, como conocedor de la Ley NCLB y sus implicaciones para la escuela, fomentó la unidad y el trabajo en equipo de toda la comunidad escolar. Así, compartió su liderazgo y fomentó el interés en las labores relacionadas con el cumplimiento de la NCLB.

Los roles que desempeñó el director ayudaron a que la escuela se mantuviera firme en su decisión de cumplir con sus responsabilidades dentro del plan de mejoramiento. Él fue comunicador, facilitador de información, guía, alentador y motivador dentro de todos los procesos relacionados con la elaboración e implantación del plan de mejoramiento. Estos roles fueron clave importante para que los maestros tuvieran confianza en él y se involucraran, aún más, a trabajar con el plan de mejoramiento.

Gracias a la preparación que tuvieron los maestros y el director de la escuela, se pudo implantar adecuadamente el plan de mejoramiento presentado. Los padres y estudiantes entendieron cuáles eran sus responsabilidades y cumplieron con ellas. Hoy día, en la escuela se sigue usando el plan, como si el plantel estuviera clasificado como escuela en plan de mejoramiento. Esto ha servido de preparación adicional. Además, continúa uniéndose cada vez más y promoviendo su llamada "Cultura de la Prueba Puertorriqueña." Finalmente, su preparación en torno al proceso del plan de mejoramiento y la NCLB hace que la escuela logre, año tras año, alcanzar el AYP esperado, aunque no

pierde de vista la posibilidad de entrar nuevamente a la clasificación, posibilidad para la que se sienten preparados y confiados de poder enfrentar una vez más.

Recomendaciones para el Departamento de Educación

1. Divulgar, de forma equitativa, la Ley NCLB a toda la comunidad escolar para presentar claramente todo lo que incluye la Ley y sus implicaciones para las escuelas. Así, todo el personal que labora en las escuelas será consciente de sus responsabilidades y otorgará la debida importancia a esta Ley.
2. Cumplir con las disposiciones que establece la NCLB para cada año del plan de mejoramiento y enfatizar las ayudas a las escuelas. Una vez fomentadas estas ayudas, puede exigirse y cumplirse con las sanciones que se estipulan en la Ley para cada año del plan de mejoramiento.
3. Formalizar y organizar un modelo a seguir para presentar el plan de mejoramiento de una escuela. Este modelo debe incluir todos los componentes necesarios para la elaboración y cumplimiento de cada uno de los diez elementos. De esta forma, todas las escuelas en plan de mejoramiento trabajarán a la par y se facilitará el proceso de verificación de los planes.
4. Ofrecer herramientas dirigidas a que los estudiantes se preparen mejor para enfrentarse a las PPAA (por ejemplo, pruebas de práctica). Esto servirá para minimizar los factores asociados con los instrumentos de evaluación que se administran. Además, tanto los estudiantes como los maestros se prepararían para la administración formal de las pruebas. A su vez, se promueve el interés hacia la ejecución de los estudiantes en las PPAA y la seriedad en torno al proceso de administración de las mismas.
5. Proveer la aprobación o denegación del plan que presenten las escuelas con sus respectivas recomendaciones y dar seguimiento al mismo.

En la siguiente tabla, se ofrece un modelo de la secuencia de los procesos que se deben llevar a cabo entre el DE y una escuela en plan de mejoramiento.

TIEMPO	ACCIONES PARA LLEVARSE A CABO
Comienzo del año escolar	Notificación a la escuela de su inclusión en el plan de mejoramiento.
Durante los próximos 45 días laborables después de recibir la notificación	La escuela presenta al DE su plan de mejoramiento.
Durante los próximos 15 días laborables después de recibir el plan	El DE recibe y verifica el plan de mejoramiento presentado por la escuela y envía recomendaciones. De no ser necesarias, envía la notificación de la aprobación del plan para que se comience a implantar de inmediato.
Durante los próximos 10 días laborables	Si la escuela recibió recomendaciones, devuelve el documento modificado al DE. De no haber recibido recomendaciones, lo comienza a implantar.
Durante los próximos 10 días laborables	El DE lleva a cabo un estudio de necesidades con los maestros acerca de los procesos de enseñanza y evaluación.
Durante el siguiente mes laborable	El DE presenta los resultados del estudio de necesidades a la escuela, además de los posibles talleres para ofrecer a los maestros. A su vez, informa a las compañías que ofrecerán los talleres las fechas para sus subastas.
Mensualmente	La escuela rendirá un informe escrito al DE acerca de los talleres recibidos y de la implantación del plan de mejoramiento en su escuela.
Mensualmente	Monitorías en la escuela por el DE. En las mismas, se debe requerir evidencia de la implantación del plan de mejoramiento y de los talleres que se están ofreciendo en la escuela durante ese mes.
Antes de comenzar el año escolar o durante el primer mes del mismo	El DE debe presentar a la escuela el informe de los resultados de las PPAA, especificando las fortalezas y deficiencias de los estudiantes.
Durante el siguiente mes después de recibirse los informes de las PPAA	La escuela debe revisar su plan de mejoramiento, identificando las fortalezas y debilidades presentadas en el informe del DE. Se hacen las correcciones pertinentes al plan y se envía al DE para su aprobación.
Durante los siguientes 15 días laborables	El DE recibe y verifica el plan de mejoramiento presentado por la escuela y envía recomendaciones. De no ser necesarias, envía la notificación de la aprobación del plan para que se comience a implantar de inmediato, durante el segundo año del plan de mejoramiento de la escuela.

Recomendaciones para los directores escolares

1. Capacitarse en el contenido de la Ley NCLB y propiciar, a su vez, la capacitación de la facultad de su escuela. Esto permitirá que los procesos educativos giren en torno a la Ley, para cumplir con la misma y no entrar en plan de mejoramiento. En caso de ser una escuela que ya esté en plan de mejoramiento, el conocimiento de la Ley facilitará los procesos de elaboración e implantación del plan en su escuela. Si el director está capacitado en el contenido de la NCLB, fomentará en su escuela todo lo necesario para que se cumpla con el AYP esperado.
2. Facilitar información y guiar a toda su facultad, manteniéndola informada en cuanto a los procesos relacionados con la Ley. De esta manera, todos trabajarán de forma clara y dirigida a un mismo fin. Al ser guía de su facultad, podrá dirigirla correctamente para cumplir con todo lo que exige la Ley. Además, se establecerá confianza entre ambas partes, ya que todos estarán seguros de que su director hace todo lo posible por dirigirlos adecuadamente.
3. Compartir el liderazgo con los demás miembros de la comunidad escolar; no delegar todas sus funciones, sino hacer que todos se apoderen de sus responsabilidades en los procesos educativos y administrativos de su escuela, en especial los procesos relacionados con la NCLB. Así, se crea un sentido de pertenencia hacia la escuela y los procesos se facilitan aún más. En una escuela donde se fomente el trabajo en equipo, liderados por el director escolar, las tareas para cumplir con las estipulaciones de la Ley NCLB y el DE se hacen pertinentes.
4. Ser consciente de que trabaja con una facultad compuesta de seres humanos, entender sus necesidades y alentarlos en momentos de dificultad. Además, en los momentos de decepción, decaimiento y desgano, debe estimularla. Esto hace que la facultad vea en el director algo más que un administrador: otro ser humano que sirve a una comunidad escolar y se preocupa por ella.
5. Continuar trabajando en labores administrativas que no dependan de la aprobación del plan, mientras se espera por su aprobación. Entre éstas, se pueden encontrar:

- a. Conseguir toda la información respecto a la Ley NCLB y sus implicaciones. Además, recopilar toda la información disponible que se relacione con las PPAA.
- b. Diseminar la información respecto a los procesos de la Ley NCLB, del DE y de las PPAA, y sus implicaciones a toda la comunidad escolar (por ejemplo, maestros, personal no docente, padres, estudiantes).
- c. Identificar la preparación académica de los maestros, tanto en grados y certificaciones obtenidas, como en educación continua.
- d. Identificar las necesidades de los maestros en términos de técnicas de “assessment” y evaluación del aprendizaje estudiantil.
- e. Conseguir las guías curriculares y estándares vigentes de cada materia para actualizar y organizar los cursos, de manera que se cumpla con lo que se evalúa en las PPAA.

Limitaciones de esta investigación

El trabajo planificado para esta investigación se realizó sin obstáculos. Sin embargo, se pueden mencionar las siguientes limitaciones:

1. Se entrevistó sólo a los maestros y al director de la escuela, y no se auscultó el sentir de los demás miembros de la comunidad escolar, es decir el personal no docente de la escuela, los estudiantes y sus padres.
2. No se tomó en cuenta la opinión del DE acerca de los procesos relacionados con la implantación de la NCLB en las escuelas puertorriqueñas.
3. Se investigó sólo en la zona rural y no la urbana.
4. Los resultados de esta investigación sólo aplican al contexto cultural y tecnológico de la escuela en la que se investigó.

Recomendaciones para futuras investigaciones

Las siguientes recomendaciones pueden ayudar a fomentar la investigación sobre la Ley NCLB y sus implicaciones para las escuelas, en especial para aquellas en plan de mejoramiento. De esta manera, se establecerá una cultura de preparación en torno a la NCLB y al desa-

rollo de nuestras escuelas para enfrentar y cumplir con las estipulaciones de la misma.

1. Incluir entre los participantes de las investigaciones relacionadas al plan de mejoramiento y su implantación a todos los miembros de la comunidad escolar (director, maestros, personal no docente, estudiantes y padres) para obtener un entendimiento más abarcador de las diferentes perspectivas.
2. Identificar otras escuelas que hayan salido de la clasificación de plan de mejoramiento para examinar y comparar los procesos de elaboración e implantación de sus respectivos planes. De este modo, se podrá establecer un modelo del plan de mejoramiento claro y específico que surja del examen de estrategias exitosas.
3. Elaborar una guía de estrategias exitosas utilizadas por las escuelas en plan de mejoramiento para salir de tal clasificación. Esto servirá para que las escuelas que entren al plan de mejoramiento puedan utilizarla según su pertinencia y recursos.
4. Identificar las escuelas que todavía no han logrado salir de la clasificación de escuela en plan de mejoramiento para investigar en ellas las posibles causas de este fenómeno.
5. Investigar las cualidades de escuelas que nunca hayan entrado a la clasificación de escuela en plan de mejoramiento.
6. Comparar una escuela clasificada en plan de mejoramiento con una escuela que no esté bajo esa clasificación, en términos de los procesos administrativos y académicos.
7. Investigar el conocimiento que tienen los maestros de las escuelas en plan de mejoramiento acerca de la Ley NCLB y sus implicaciones. De este modo, conocer la procedencia de la información y la causa de su posible actitud hacia la misma.
8. Investigar el conocimiento e interés de los directores escolares acerca de la NCLB. Además, conocer cómo han organizado su comunidad escolar para trabajar en la elaboración e implantación del plan de mejoramiento en sus escuelas.
9. Verificar cómo se trabaja con la población de Educación Especial en los procesos administrativos y académicos en torno a las estipulaciones de la Ley NCLB.

10. Auscultar cómo el compromiso y la colaboración de toda una comunidad escolar ayuda a que las escuelas alcancen el éxito para llevar a cabo sus funciones.
11. Investigar el conocimiento y seriedad que otorgan los estudiantes a las PPAA. La importancia que dan los estudiantes a la prueba se refleja en sus puntuaciones y a su vez en la clasificación de la escuela en plan de mejoramiento.

REFERENCIAS

- Chapman, C. & Harris, A. (2004). Improving schools in difficult and challenging contexts: Strategies for improvement. *Educational Research*, 46 (3), 219-228.
- Creswell, J. W. (2002). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. Upper Saddle River, NJ: Merrill Prentice Hall.
- Departamento de Educación. (2006). *Directorio de escuelas identificadas en mejoramiento escolar*. Recuperado el 28 de febrero de 2006, de <http://www.de.gobierno.pr/dePortal/Escuelas/Directorios/clasificacion.aspx>
- Henderson, A. T. (2003). *La ley para no dejar a tras a ningún niño: Lo que implica para los padres*. Recuperado el 15 de mayo de 2005, de http://www.wkkf.org/Pubs/outhED/NCLB_Spanish_Guide_00252_03775.pdf
- Linn, R. (2003). *Requirements for measuring adequate yearly progress*. Recuperado el 15 de mayo de 2005, de <http://www.cse.ucla.edu/products/newsletters/policybrief6.pdf>
- Lucca Irizarry, N. & Berríos Rivera, R. (2003). *Investigación cualitativa en educación y ciencias sociales*. Hato Rey, PR: Publicaciones Puertorriqueñas, Inc.
- McLaughlin, M. J., Emblar, S., Hernandez, G. & Caropn, E. (2005). No Child Left Behind and students with disabilities in rural and small schools. *Rural Special Education Quarterly*, 24 (1), 32-39.
- McMillan, J. H. (2004). *Educational research: Fundamentals for the consumer* (4a. ed.). Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Negrón Pérez, I. M. (2004, 1 de octubre). Medio mundo “colgao”. *El Vocero*. Recuperado el 12 de enero de 2006, de <http://www.ceducapr.com/noticias/wmview.php?ArtID=7195>
- Negrón Pérez, I. M. (2005, 3 de marzo). Cambiarán el adiestramiento de maestro. *El Vocero*. Recuperado el 15 de mayo de 2005, de <http://www.vocero.com/noticia.asp?n=52901>
- No Child Left Behind Act of 2001, P. L. No. 107-110, 115 Stat. 1425 (2002).
- Roldán Soto, C. (2006, 27 de enero). Alentadores resultados en las pruebas de aprovechamiento académico. *El Nuevo Día*. Recuperado el 2 de febrero

- de 2006, de <http://www.ceducapr.com/noticias/wmview.php?ArtID=13725&term=pruebas%20puertorriqueñas%20de%20aprovechamiento%20academi>
- Roldán Soto, C. (2006, 28 de enero). Mejores notas en las escuelas públicas. *El Nuevo Día*. Recuperado el 2 de febrero de 2006, de <http://www.ceducapr.com/noticias/wmview.php?ArtID=13734&term=pruebas%20puertorriqueñas%20de%20aprovechamiento%20academi>
- Rubin, H. J. & Rubin, I. S. (1995). *Qualitative interviewing: The art of hearing data*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Vázquez, J. P. & Bonilla, V. E. (2006). Necesidad del estudio del impacto de la Ley “No Child Left Behind”. *Pedagogía*, 39 (1), 29-57.
- Villamil Silvey, B. (2002). *Informe sobre el aprovechamiento académico de las escuelas públicas del Estado Libre Asociado de Puerto Rico*. Recuperado el 30 de mayo de 2005, de <http://www.de.gobierno.pr/DOE/Downloads/PRStateReportCard200102.pdf>
- Villamil Silvey, B. (2003). *Informe sobre el aprovechamiento académico de las escuelas públicas del Estado Libre Asociado de Puerto Rico*. Recuperado el 21 de junio de 2005, de <http://www.de.gobierno.pr/NR/rdonlyres/D3388419-2932-4654-9C59-FBC4585A9CF7/0/PRStateReportCard20022003.pdf>
- Yin, R. K. (2003). *Case of study research: Design and methods* (3a. ed.) Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.

NOTAS

- ¹ Referirse al artículo de Vázquez y Bonilla (2006) para obtener información adicional respecto a la Ley. El mismo provee, además, el resumen de 29 investigaciones acerca de estrategias para mejorar el aprovechamiento académico de los estudiantes y el mejoramiento en la enseñanza en las escuelas y los procesos de rendición de cuentas.

Este artículo se recibió en la Redacción de Pedagogía en enero de 2007 y se aceptó para su publicación en marzo del mismo año.