

# INFORME GALAPAGOS 2013-2014

## SISTEMAS HUMANOS

### EDUCACIÓN PARA LA SOSTENIBILIDAD EN GALÁPAGOS: UNA ALIANZA PÚBLICA-PRIVADA PARA FORTALECER LA EDUCACIÓN EN LAS ISLAS

*Diego Román, María Cristina Cortez, Nick Cabot y Susan Huss-Lederman*

#### **Para citar este artículo**

Román D, MC Cortez, N Cabot y S Huss-Lederman. 2015. Educación para la sostenibilidad en Galápagos: Una alianza pública-privada para fortalecer la educación en las islas. Pp. 60-66. En: Informe Galápagos 2013-2014. DPNG, CGREG, FCD y GC. Puerto Ayora, Galápagos, Ecuador.

*Se debe citar la fuente en todos los casos. Fragmentos de este producto pueden ser traducidos y reproducidos sin permiso siempre que se indique la fuente.*

*El contenido y las opiniones expresadas en cada uno de los artículos es responsabilidad de los autores.*

*La **Dirección del Parque Nacional Galápagos** tiene su sede principal en Puerto Ayora, isla Santa Cruz, Galapagos y es la institución del Gobierno del Ecuador responsable de la administración y manejo de las áreas protegidas de Galápagos.*

*El **Consejo de Gobierno del Régimen Especial de Galápagos** tiene su sede principal en Puerto Baquerizo Moreno, isla San Cristóbal, y es el organismo del Gobierno del Ecuador responsable de la planificación y administración de la provincia.*

*La **Fundación Charles Darwin**, una organización no gubernamental registrada en Bélgica, opera la Estación Científica Charles Darwin en Puerto Ayora, Isla Santa Cruz, Galápagos.*

***Galapagos Conservancy** tiene su sede en Fairfax, Virginia, EE.UU. y es la única organización en los EE.UU. sin fines de lucro enfocada exclusivamente en la protección a largo plazo del Archipiélago Galápagos.*



Foto: © Fundación Scalesia

## Educación para la sostenibilidad en Galápagos: Una alianza pública-privada para fortalecer la educación en las islas

Diego Román<sup>1</sup>, María Cristina Cortez<sup>2</sup>, Nick Cabot<sup>3</sup> y Susan Huss-Lederman<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Universidad Metodista del Sur, <sup>2</sup>Universidad San Francisco de Quito, <sup>3</sup>Universidad de Carolina del Norte en Chapel Hill, <sup>4</sup>Universidad de Wisconsin-Whitewater

La calidad del sistema educativo local está entre los factores más importantes que determinarán el futuro de Galápagos. En julio de 2014 se completó un proceso de observación y recolección de datos que identificó las prioridades para mejorar la educación desde el nivel preescolar hasta finales de la secundaria, de manera tal que pueda servir para preparar a la juventud de Galápagos para asumir su rol fundamental en la formación de una sociedad sustentable. Este trabajo fue facilitado por Galapagos Conservancy (GC) y la Fundación Scalesia (FS).

Este proceso comenzó en 2012 a raíz de un taller multisectorial de una semana de duración realizado en Galápagos y financiado por Helmsley Charitable Trust, durante el cual GC, FS y el Ministerio de Educación (MinEduc) ecuatoriano empezaron a explorar las diferentes maneras de colaborar para fortalecer la educación en las islas. En mayo de 2014, el MinEduc autorizó a GC y FS para que realizara una valoración de necesidades que conduzca a una mejora del programa escolar. GC y FS trabajaron con el Centro para Políticas de Investigación para la Educación (CPRE, por sus siglas en inglés) del Colegio de Profesores de la Universidad de Columbia, para diseñar una estrategia para el desarrollo del programa.

La primera fase de recolección de datos se llamó Fase Escucha, y buscaba recalcar el rol central que los directores, maestros y otros actores locales de las escuelas deben jugar en la fase temprana del desarrollo de un programa de fortalecimiento de las escuelas.

La Fase Escucha involucró a un grupo de educadores<sup>1</sup> con experiencia en áreas prioritarias identificadas por el MinEduc: ciencias naturales, inglés, lenguaje y liderazgo educativo. Equipos de dos o tres miembros del grupo (Oyentes) realizaron observaciones en por lo menos dos establecimientos diferentes cada mañana y participaron en dos distintos grupos focales (maestros, padres o líderes estudiantiles) cada tarde. El equipo visitó 14 de los 20 centros educativos que ofrecen educación desde el nivel preescolar hasta finales de secundaria y entrevistaron a todos los directores de los centros educativos en Santa Cruz y San Cristóbal.

<sup>1</sup> Este artículo es el resumen de un más extenso reporte presentado al Ministerio de Educación (MinEduc), a la Fundación Scalesia (FS) y a Galapagos Conservancy (GC), por un equipo de educadores seleccionado por estas organizaciones para conducir una valoración inicial del estado de la educación preescolar hasta secundaria en Galápagos. Los miembros del equipo incluyeron a los autores de este artículo y a la Dra. Jessica Ivonne Duchicela (Universidad de las Fuerzas Armadas, Ecuador), William Stroud (CPRE/Colegio de Profesores, Universidad de Columbia), Adriana Martín del Campo (Instituto Thomas Jefferson - Valle Real, Guadalajara, México) y a Amelia Farber (Universidad de Stanford).

### Marco para observaciones y análisis

El marco usado para guiar a las observaciones y los análisis se basó en el trabajo realizado por el sociólogo y experto en desarrollo organizacional, Marvin Weisbord (1978), y en la investigación de Tony Bryk y sus colegas del Consorcio de Chicago para la Investigación en Escuelas (Bryk *et al.*, 2010). El marco se enfocó en siete áreas de actividad reconocidas como vitales para la efectividad de las escuelas (Figura 1). Éstas incluyen:

1. **Liderazgo escolar.** La literatura sobre escuelas identifica las siguientes tareas esenciales con respecto al liderazgo: 1) definir el propósito; 2) personificar el propósito en los programas; 3) asegurar la calidad y las mejoras de apoyo en la docencia; 4) defender la integridad de la organización y 5) mantener un orden con respecto al conflicto interno. Los estudios también realzan la importancia del liderazgo inclusivo y la habilidad de los directores para cultivar un equipo de líderes que desarrollen un sentido de responsabilidad compartida para el avance escolar (Burke, 1994; Selznick, 1957; Bryk *et al.*, 2010).
2. **Capacidad profesional de los maestros.** Bryk *et al.* (2010) describen a las escuelas como “empresas con alta dependencia en sus recursos humanos que son tan fuertes como la calidad de su facultad, el desarrollo profesional que apoya su aprendizaje y la capacidad de la facultad para trabajar juntos por el mejoramiento de la instrucción”.
3. **Relaciones entre las escuelas.** Weisbord (1978)

resalta la importancia de las relaciones entre colegas, supervisores y subordinados, así como también entre las unidades o departamentos que realizan tareas diferentes (Singh, 2010).

4. **Relaciones de los padres y la comunicad con las escuelas.** Bryk *et al.* (2010) realiza la importancia de las relaciones de confianza entre las escuelas, los padres y las comunidades, enfocadas en el fortalecimiento del aprendizaje del estudiante.
5. **Incentivos para el maestro.** La investigación demuestra que a pesar de que los incentivos económicos y emocionales pueden ser motivadores efectivos, los últimos ofrecen mejores resultados (Kotelnikov, 2008, citado por Allred *et al.*, 2008).
6. **Mecanismos útiles.** Bryk *et al.* (2010) resaltan la importancia de acceso oportuno a información sobre el desempeño del maestro y el estudiante, así como a un sistema de directivas educativas coherente que articule el “qué” y “cómo” de la instrucción; por ejemplo, desarrollo profesional, materiales de enseñanza y rutinas educativas.
7. **Ambiente externo/todo lo demás.** Bryk *et al.* (2010) identificaron la importancia de varios aspectos del contexto comunitario (recursos disponibles, capital social, etc.) que puedan tener un impacto en el desempeño escolar. CPRE expande este concepto al incluir políticas externas y culturas profesionales potencialmente relevantes para los centros educativos en Galápagos.



Figura 1. El Marco Adaptado del Centro para la Investigación de Políticas en la Educación (CPRE, por sus siglas en inglés).

## Resultados

La Fase Escucha proporcionó una fotografía del estado de la educación en Galápagos. Entre los hallazgos claves se incluye:

1. **Liderazgo escolar.** Los Oyentes describen al modo de liderazgo en la mayoría de los centros educativos como vertical y altamente administrativo. Los directores de escuelas reportaron que ellos dedican la mayor parte de su tiempo a tareas administrativas en lugar de supervisar las clases, involucrar a su facultad en discusiones sobre la instrucción o brindar desarrollo profesional. Los maestros manifestaron que ellos tienden a no estar involucrados en las decisiones que ejercen un efecto sobre su trabajo.

En términos de la misión y visión del centro educativo, el MinEduc exige que todos los establecimientos desarrollen y sometan un Plan Educativo Institucional (PEI), un plan estratégico enfocado en acciones a mediano y largo plazo diseñado para asegurar un aprendizaje de calidad y un ambiente escolar positivo. Los nuevos lineamientos del MinEduc para desarrollar el PEI<sup>2</sup> requieren un proceso colaborativo de planificación que involucre a los directores, maestros y padres de familia. En base a conversaciones con estos grupos, los PEIs aún no son "documentos vivos" de los cuales la comunidad escolar entera se siente propietaria.

En términos de equipos de liderazgo, el MinEduc requiere que cada centro educativo cree un Consejo Ejecutivo, un Consejo Consultivo de Profesores, un Consejo de Profesores, un Consejo Estudiantil y un Consejo de Padres de Familia<sup>3</sup>. Estas estructuras no fueron mencionadas por los directores, los maestros ni los padres, sugiriendo entonces que aún no juegan sus papeles previstos.

Mejorar la educación en Galápagos requerirá de una considerable atención al liderazgo educativo y a la transformación del rol de los directores de los centros educativos de administrador a líder de la educación. La mayoría de los directores escolares entrevistados mencionaron que ésta era su aspiración y mostraron potencial para asumir tal rol con el entrenamiento y la tutoría apropiados.

Los nuevos lineamientos de los PEI y las estructuras mencionadas en el *Acuerdo 382-11* proveen un marco a través del cual los directores pueden construir este tipo de propósito común y los equipos de liderazgo que se necesitan para las mejoras escolares.

2. **Capacidad profesional.** Los Oyentes observaron instancias de alta calidad en la enseñanza, pero notaron que a la mayoría de los maestros les hace falta estrategias efectivas de enseñanza. Lo más común son técnicas tradicionales orientadas de conocimiento-recordado, que no preparan a los estudiantes para pensar críticamente. Los Oyentes reportaron la buena predisposición de los maestros para dialogar sobre cómo lograr el mejoramiento de la instrucción en todas las materias. Sin embargo, los profesores no necesariamente aprovecharán las oportunidades de desarrollo profesional si no se les proporcionan el tiempo, la flexibilidad y el apoyo para hacerlo, y si este entrenamiento no está vinculado con un incremento en el salario, u otros incentivos formales e informales.

Tanto los docentes como los directores notaron la necesidad de mejorar los mecanismos de evaluación para ayudarlos entender si están "haciendo su trabajo de manera correcta", y de desarrollo profesional que les permita mejorar sus prácticas. Esta retroalimentación es esencial para que los educadores mejoren sus habilidades de enseñanza.

3. **Relaciones en el centro educativo.** Los Oyentes manifestaron que la comunicación entre los maestros y los líderes escolares se enfoca principalmente en asuntos administrativos. Algunos centros educativos organizan con regularidad reuniones de docentes, pero pocos profesores le dan valor a estas reuniones; en particular, objetan el extenso tiempo utilizado para explicar los nuevos requerimientos del MinEduc sin la suficiente orientación para su implementación o una explicación sobre cómo estas nuevas iniciativas contribuirán a mejoras educativas.

A pesar de que los docentes y los directores estuvieron de acuerdo en que la colaboración es importante, mencionaron que existen pocos sistemas formales para planificar conjuntamente con compañeros de trabajo, dentro del establecimiento o entre centros educativos. Los participantes de los grupos focales de maestros, organizados por áreas de asignatura, expresaron interés en colaborar con sus semejantes de otros centros. La creación de una cultura de colaboración entre los educadores de Galápagos es central para lograr el mejoramiento de la educación en las islas.

4. **Relaciones de los padres y la comunidad con los centros educativos.** Los Oyentes reportaron las siguientes percepciones de padres de familia, estudiantes y profesores:

<sup>2</sup> Guía Metodológica para la Construcción Participativa del Proyecto Educativo Institucional, 2012.

- Los padres expresaron preocupación por la calidad de la enseñanza (especialmente en inglés), la falta de un sistema para la evaluación de los profesores, la necesidad de un plan curricular centrado en Galápagos, la alta rotación de maestros, y la escasa comunicación entre los padres, los centros educativos y el MinEduc. Los padres de familia en Santa Cruz se mostraron entusiasmados con los nuevos clubes de inglés y ciencia, pero notaron la necesidad de una mejor organización de estas actividades.
- Los estudiantes manifestaron la preocupación de que los directores y administradores de los centros educativos rara vez solicitan sus contribuciones con respecto a sus necesidades. A pesar de que existen consejos estudiantiles, los alumnos sienten que los consejos son simbólicos y que son subutilizados como un foro en el que ellos puedan hacer contribuciones positivas a las mejoras educativas.
- Los docentes señalaron que la profesión de profesor no es tan valorada en Galápagos como lo es en el Ecuador continental. Muchos profesores sienten que no se les ha dado los instrumentos u orientación necesarias para implementar los mandatos del MinEduc, como por ejemplo, cómo organizar los clubes académicos y

como asegurar la incorporación de temas educativos en los clubes. Los profesores también notaron una falta de apoyo por parte de los padres de familia, con la educación de sus hijos, como la ayuda con las tareas escolares.

Los Oyentes aprendieron sobre una serie de organizaciones locales que trabajan en conjunto con los centros educativos para brindar oportunidades de aprendizaje a los estudiantes (Tabla 1).

Conseguir que la educación en Galápagos avance, requerirá un mayor compromiso por parte de los padres de familia y de la comunidad. Las estructuras de gobernanza establecidas por el MinEduc, así como los derechos y obligaciones de los docentes, estudiantes y padres establecidas en la Ley Orgánica para la Educación Intercultural (LOEI), pudieran ayudar a promover tal compromiso.

Adicionalmente, la experiencia de las ONGs basadas en Galápagos, los profesionales que trabajan en ciencia y conservación, y el sector privado representan un valioso pero subutilizado recurso para el aprendizaje de los alumnos y el desarrollo profesional de los educadores.

**Tabla 1.** Testimonio de los ciudadanos sobre los Códigos de Convivencia.

Organizaciones	Actividades
<b>Dirección del Parque Nacional Galápagos (DPNG)</b>	La DPNG ha presentado propuestas al Ministerio de Educación para ayudar con el diseño micro curricular en el área de ciencias naturales y para contribuir al fortalecimiento del contenido del conocimiento de los maestros de ciencias. La DPNG también trabaja con los centros educativos ofreciendo ciertas actividades de educación ambiental que implican la participación directa de los estudiantes.
<b>Armada del Ecuador</b>	La Armada del Ecuador ofrece educación extracurricular relacionada con el mar mediante el programa Guardianes del Mar.
<b>Fundación Scalesia (FS)</b>	La FS continúa el diálogo con los directores escolares locales y los oficiales del Ministerio de Educación sobre su deseo de servir como un modelo local de mejoras educativas en las islas. La FS también busca convertir a la escuela Tomás de Berlanga en un centro de demostración de prácticas educativas probadas para profesores en todo Galápagos.
<b>ONGs locales</b> (FUNDAR Galápagos, Grupo GECO, Pasos Equilibrados y Agentes de Cambio) y <b>ONGs internacionales</b> (Conservation International, Ecology Project International y Outward Bound)	Estas ONGs ofrecen programas en áreas tales como educación ambiental, emprendimiento, liderazgo y estudio de servicio. Algunas de estas organizaciones trabajan de modo cercano con escuelas para ofrecer actividades relacionadas con las “alternativas”—las actividades extracurriculares que pueden contribuir a que los estudiantes realicen sus 200 horas de servicio comunitario reglamentarias.

**5 Incentivos para los profesores.** El Plan de Educación a 10 Años del MinEduc prioriza mejorar las condiciones y la imagen de la profesión de profesor, a través de vías como salario en base a mérito, mejores condiciones de trabajo y oportunidades para el desarrollo profesional. Sin embargo, en tanto que la LOEI despliegue incentivos en base a mérito, los maestros describieron la falta de incentivos formales e informales asociados con su trabajo.

El desarrollo profesional de alta calidad que está directa e inmediatamente relacionado con las asignaturas de los profesores, el nivel de los cursos, y sus prácticas en el aula, y que conduzca al mejoramiento del desempeño de los estudiantes, puede ser altamente motivador para los docentes, en especial si está conectado a la estructura salarial. Oportunidades de “capacitación en servicio” en centros educativos y universidades ecuatorianas

podiera representar un incentivo atractivo para los educadores de Galápagos. Además, los incentivos anteriormente recibidos por los maestros, tales como diplomas y reconocimientos públicos por su servicio, deberían ser revividos.

6. **Mecanismos útiles.** El MinEduc y el Instituto Nacional para la Evaluación Educativa (INEVAL) administran evaluaciones estandarizadas a los estudiantes en cuarto, séptimo y décimo grados para medir su aprendizaje en matemáticas, lenguaje y literatura, y estudios sociales. El MinEduc y la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación administran el Examen Nacional para la Educación Superior (ENES), el cual mide el razonamiento verbal, numérico y abstracto. El MinEduc publica los resultados agregados de estos exámenes pero los directores y profesores no los reciben a tiempo o en un formato adecuado para adaptar el currículo o la instrucción.

De modo similar, el MinEduc reporta que el INEVAL realizará evaluaciones a los maestros anualmente, usando pruebas de conocimiento en áreas específicas de enseñanza<sup>4</sup>. Los resultados se utilizarán para identificar brechas en el conocimiento y generar planes individualizados para el desarrollo profesional. Sin embargo, este sistema aún no ha sido implementado por completo.

Desde 2011, la mayor parte del desarrollo profesional ha ocurrido en el Ecuador continental o por Internet. Los maestros manifiestan que acceder al desarrollo profesional fuera de Galápagos es caro y consume tiempo, y que el entrenamiento virtual es casi imposible debido a la lenta conexión de Internet.

Los Oyentes reiteradamente escucharon a los docentes y directores solicitar el desarrollo profesional diseñado por materia y por grado, como sigue:

- Áreas temáticas para profundizar las competencias del profesor.
- La modelación como parte de la enseñanza.
- Diferenciación para niños con necesidades especiales.
- Metodologías de enseñanza.
- Adaptación curricular a las metas de las islas.
- Métodos para involucrar y motivar a los estudiantes.
- Manejo del aula de clases.
- Diseño de la lección.
- Integración de la tecnología en los planes de estudios
- Implementación de laboratorios y lecciones basadas en preguntas.
- Organización y gestión de ferias y clubes de ciencias.

Se pudieran hacer considerables mejoras en los centros educativos de Galápagos si los educadores y directores tuvieran acceso oportuno a los datos sobre su desempeño y aquel de sus estudiantes, y si los maestros tuvieran la oportunidad de participar en desarrollo profesional que esté bien conectado a las realidades de Galápagos. Los profesores locales también se beneficiarían al observar ejemplos de prácticas comprobadas en acción, mediante aulas y escuelas demostrativas en Galápagos.

7. **Ambiente externo/todo lo demás.** De acuerdo a los Oyentes, los siguientes aspectos del contexto escolar tienen un impacto significativo en la efectividad de los centros educativos:

- El proceso de la ambiciosa reforma educativa del Ecuador. El ritmo y el alcance de los cambios asociados con el Plan Decenal de Educación son dramáticos y fuente de tensión significativa y una carga de trabajo pesada para los líderes y docentes escolares. Por otro lado, la reforma está implementando nuevos procesos y enfoques que deberían demostrar beneficios a lo largo del tiempo para afrontar muchos de los desafíos mencionados anteriormente.
- El aislamiento físico y electrónico de las islas Galápagos. El costo y el tiempo vinculados con el desplazamiento entre Galápagos y el Ecuador continental, y entre las islas, obstaculizan el acceso de los educadores al desarrollo profesional y dificultan el intercambio de ideas. La lenta conectividad del Internet en Galápagos limita las operaciones en los centros educativos, el aprendizaje de los estudiantes y el desarrollo profesional de los maestros de Galápagos.
- La necesidad de un líder local que apoye al programa de mejora de los centros educativos. La literatura sobre la reforma educativa describe el importante rol que juegan las entidades "intermedias", las organizaciones sin fines de lucro que operan entre los centros educativos y gobiernos centrales, en apoyo a los programas de mejora de la educación (Aston *et al.*, 2013). Los Oyentes creen que el aislamiento físico y electrónico de Galápagos aumenta la importancia de una organización de ese estilo en Galápagos.

Adicionalmente a estos factores externos, el Equipo de Oyentes denotó varias instituciones cuyas misiones y mandatos tienen un impacto en la educación desde el nivel preescolar hasta el secundario (Tabla 2). Estas entidades están en buena capacidad de hacer contribuciones valiosas para el diseño de cualquier programa de avance escolar.

<sup>4</sup>Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Intercultural.



**Tabla 2.** Instituciones con interés/participación en la educación.

Organizaciones	Interés/Participación en Educación
Consejo de Gobierno del Régimen Especial de Galápagos (CGREG)	El CGREG es responsable de la planificación y el manejo de Galápagos en general. Tiene un fuerte interés en ver que la educación sea optimizada de manera tal que fortalezca la capacidad local y el "buen vivir". El CGREG también supervisa los asuntos migratorios, los cuales tienen implicaciones directas en la contratación de personal para los centros educativos públicos y privados en las islas.
Ministerio del Ambiente del Ecuador (MAE) a través de la Dirección del Parque Nacional Galápagos (DPNG)	El MAE a través de la DPNG, en su "Plan de Manejo de las Áreas Protegidas de Galápagos para el Buen Vivir" promulgado en el 2014, reconocen a la educación como un componente clave para la protección del ambiente de Galápagos y comprometen su apoyo al sector de educación formal. La DPNG lleva a cabo un sinnúmero de iniciativas de educación ambiental que pudieran conectarse con los objetivos de aprendizaje del currículo nacional, y además coordina trabajos de investigación y conservación con científicos internacionales cuya experiencia pudiera ser aprovechada por los profesores de Galápagos y los centros educativos de la localidad.
Gobiernos municipales de Galápagos	Los tres gobiernos municipales en Galápagos tienen una responsabilidad incrementada para la construcción, equipamiento y mantenimiento de las escuelas en su jurisdicción. Tanto la LOEI como el borrador asociado con la nueva Ley Especial para Galápagos describen este rol en desarrollo.

## Recomendaciones

Basado en estas y otras observaciones que aparecen en el informe completo del Equipo de Oyentes, el grupo recomienda que GC, FS y el MinEduc prosigan con un programa de mejoramiento educativo con cinco componentes, a ser realizado en un período de cinco años. Las actividades propuestas pudieran ser financiadas por el MinEduc, los honorarios por concepto de servicio pagados por los centros educativos, y donaciones de individuos, empresas y fundaciones. Los componentes y las recomendaciones siguen a continuación.

### 1) Escuela demostrativa y equipo de apoyo educativo.

Debido al aislamiento de Galápagos y el continuo soporte técnico requerido para un eficaz programa de mejora escolar, es importante:

- Convertir a la Unidad Educativa Tomas de Berlanga (UETDB) de la FS como un sitio de demostración para prácticas educativas efectivas, dado su relativamente pequeño tamaño, su fuerte enfoque en el idioma inglés y sus esfuerzos en curso para incorporar el ambiente de Galápagos al aprendizaje del estudiante.
- Desarrollar un Equipo de Apoyo Educativo (EAE) que brinde un desarrollo profesional continuo, y que coordine con el MinEduc y consultores externos. El EAE debería consistir de docentes/mentores expertos en liderazgo educativo, inglés, matemáticas, ciencias y lengua, quienes trabajarían directamente con los directores y los educadores en los centros educativos de Galápagos para promover la adopción de prácticas educativas comprobadas. Estas posiciones pudieran ser contratadas y manejadas por la estructura existente de la FS.

### 2) Liderazgo educativo.

Fortalecer el liderazgo escolar mediante un programa de liderazgo educativo con dos componentes: 1) el desarrollo profesional para los directores de los centros educativos que

los ayude a convertirse en líderes educativos de sus establecimientos y 2) formación de equipos de liderazgo educativo en cada centro para establecer y accionar mejoras prioritarias para los centros educativos (idealmente mediante el fortalecimiento de los Consejos de Profesores y Equipos de Mejoramiento Escolar ordenados mediante el Acuerdo No. 382-11 del MinEduc).

### 3) Desarrollo profesional por asignaturas específicas.

Mejorar la instrucción del inglés, lectoescritura, matemáticas, y ciencias mediante un desarrollo profesional específico para cada materia, incluyendo talleres y tutoría continua conectada con las directrices del currículo ecuatoriano.

### 4) Educación extra-curricular.

Proveer asistencia técnica para iniciativas de educación extra-curricular de los centros educativos y otras organizaciones para optimizar el aprendizaje fuera del aula, especialmente los clubes académicos y requisitos extra-curriculares para los estudiantes de los últimos años del bachillerato (las "alternativas"); conectar estas actividades con los objetivos de aprendizaje del currículo formal.

### 5) Programa de monitoreo y evaluación.

Desarrollar un programa de monitoreo y evaluación para optimizar la entrega del programa, y documentar el impacto en las prácticas de los maestros y directores así como en el aprendizaje de los estudiantes.

Estos componentes del mejoramiento escolar deben ser contruidos en base a las prioridades del Ministerio de Educación y ser diseñados alrededor de los resultados de la investigación provista por numerosos estudios realizados a lo largo de varias décadas, los cuales identifican aquellas intervenciones que han tenido el mayor impacto en la calidad de la educación (Corcoran, 2007; Wei *et al.*, 2009; Desimone, 2009; Odden *et al.*, 2002; Timperly *et al.*, 2007).



Foto: © David Lansdale

## Agradecimientos

Los autores quisieran agradecer al Ministerio de Educación y a la comunidad educativa de Galápagos por su colaboración durante la Fase Escucha. También nos gustaría

agradecer a los siguientes donantes que hicieron posible este proceso: Galapagos Direct, Fundación October Hill, Kirke Lathrop, Fundación Phileology, Fundación Bay and Paul, Celebrity Cruises y el Fondo Lindblad Expeditions-National Geographic.

## Referencias

- Allred J, B Kring & J Bohannon. 2008. The Weisbord Six-Box Model. Tomado de: [http://www.westbrookstevens.com/open\\_system.htm](http://www.westbrookstevens.com/open_system.htm).
- Aston H, C Easton, D Sims, R Smith, F Walker, D Crossley & J Crossley-Holland. 2013. What works in enabling school improvement? The role of the middle tier. Slough: NFER.
- Burke WW. 1994. Organization development: A process of learning and changing (2 ed.). Reading, MA: Addison-Wesley.
- Bryk A, P Sebring, E Allensworth, S Luppescu & J Easton. 2010. Organizing schools for improvement: Lessons from Chicago. Chicago, Illinois: University of Chicago Press.
- Corcoran T. 2007. Teaching matters: How state and local policy makers can improve the quality of teachers and teaching. CPRE Research Brief No. RB-48. Philadelphia, PA: Consortium for Policy Research in Education.
- Desimone LM. 2009. Improving impact studies of teachers' professional development: Toward better conceptualizations and measures. *Educational Researcher* 38:181-200.
- Odden A, S Archibald, M Fermanich & HA Gallagher. 2002. A cost framework for professional development. *Journal of Education Finance* 28(1):51-74.
- Selznick P. 1957. Leadership in administration: a sociological interpretation. Evanston, IL: Row, Peterson.
- Singh K. 2010. Organisation change and development. New Delhi: Excel Books.
- Timperly H, A Wilson, H Barrar & I Fund. 2007. The teacher professional learning and development: Best evidence synthesis iteration. Auckland: University of Auckland.
- Wei RC, L Darling-Hammond, A Andre, N Richardson & S Orphanos. 2009. Professional learning in the learning profession: A status report on teacher development in the United States and abroad. Dallas, TX: National Staff Development Council.
- Weisbord M. 1978. Organizational diagnosis: A workbook of theory and practice. Reading, MA: Perseus Books.