

# **Distrito Escolar Unificado de Santa Ana**

## **Informe del perfil de liderazgo**

### **Marzo del 2011**

#### **Participación**

Este informe presenta los resultados de la Evaluación del perfil de liderazgo realizada por Hazard, Young, Attea & Associates (HYA) el 16 y 17 de marzo del 2011 para el nuevo superintendente<sup>1</sup> del Distrito. Los datos presentados fueron obtenidos de información recibida por los consultores de HYA cuando se reunieron con individuos y grupos en entrevistas o grupos de enfoque, y los datos que presentaron personas interesadas mediante la encuesta en línea. Las encuestas, entrevistas y grupos de enfoque fueron estructurados para recopilar datos a fin de ayudar a la Mesa Directiva a determinar las características primordiales deseadas en el nuevo superintendente. Además, las entrevistas de personas interesadas y los grupos de enfoque recopilaron información acerca de las virtudes del distrito y los retos que encarará en los años venideros. La cantidad de participantes, por grupo de interesados, está a continuación:

<b>Grupo de interesados</b>	<b>Grupo de enfoque</b>	<b>Encuesta en línea</b>
<b>Administradores</b>	15	58
<b>Mesa Directiva</b>	5	1
<b>Comunidad/Padres</b>	46	40
<b>Profesorado</b>	3	372
<b>Personal de apoyo</b>	6	
<b>Total</b>	<b>75</b>	<b>471</b>

Las respuestas proporcionadas por los individuos y los grupos de enfoque durante las entrevistas están en el Apéndice A. Las respuestas están en orden alfabético, sin prioridad alguna. Se debe enfatizar que estos datos no son un muestreo científico, ni se deben considerar necesariamente una representación de la opinión de la mayoría de los grupos respectivos a los que se les atribuyen. Se incluyeron puntos si, en el criterio de los consultores, requerían la atención de la Mesa Directiva.

#### **Virtudes**

Muchos interesados ven la dedicación de la comunidad para con sus jóvenes como una virtud significativa. Santa Ana tiene una de las poblaciones más jóvenes en el país, y su compromiso para ofrecer una educación de alta calidad, que satisface las necesidades de sus alumnos, es encomiable. La labor que se ha hecho para implementar las mejores prácticas y entender los estilos de aprendizaje de los alumnos, ha conllevado a un mejor desempeño estudiantil, especialmente en los grados de primaria.

El equipo de liderazgo de la Superintendente también se considera una virtud. Hay receptividad a nuevas ideas, y las escuelas pueden probar programas e iniciativas prometedoras. Los padres están altamente motivados para participar en la educación de sus hijos. Siempre buscan jugar un papel mayor en ayudar al Distrito a satisfacer las metas educativas de sus hijos.

---

<sup>1</sup> Nota del traductor: En este documento se usa el género neutro para agilizar la comunicación y evitar la construcción *el o la superintendente*, pero se entiende que el candidato/superintendente potencial puede ser hombre o mujer.

Las escuelas primarias han tenido éxito en aumentar el nivel de aprovechamiento académico de sus alumnos. Los programas de capacitación para directores, trabajo en equipo y mejores prácticas fijadas en los programas de primaria han sido efectivos.

Las organizaciones comunitarias juegan un papel importante para brindar recursos a los alumnos. El Distrito goza de una mirada de programas que ofrecen grupos comunitarios, con la intención de brindar los servicios que necesitan los alumnos y sus familias. La alianza con colegios y universidades circunvecinas es un recurso importante para los alumnos en el nivel secundario. Digno de mención es el Colegio Santa Ana, la puerta hacia los estudios superiores para muchos alumnos. Además, Middle College ofrece una oportunidad para que los alumnos obtengan créditos universitarios mientras asisten a la preparatoria.

La situación financiera estatal sin precedente ha causado dificultad e incertidumbre acerca de los fondos para escuelas; sin embargo, el Distrito ha administrado su presupuesto a fin de reducir parte de las repercusiones de la pérdida de ingresos.

## **Retos**

Hay inquietud considerable acerca de los niveles de aprovechamiento de las escuelas en nivel secundario. Parte del problema son el índice de deserción escolar, el índice de graduación, ofrecer álgebra en octavo grado, el alumnado por salón y alumnos no preparados para entrar a la fuerza laboral, y esto tendrá que ser abordado por el nuevo líder.

La comunicación con los padres y las organizaciones comunitarias se ve forzada. Los protocolos y procedimientos pueden ser obstáculos para tener acceso a la información que necesitan los padres, al buscar ayuda para sus hijos. La información que se disemina en las escuelas a menudo no es recibida de manera oportuna, o en lo absoluto. Se deben explorar mejores maneras para comunicar de manera eficiente la información necesaria. Algunos empleados también expresaron inquietud acerca de su habilidad de ser escuchados y recibir una respuesta.

La reputación del Distrito y de la comunidad en general no siempre se ve positiva, a pesar del excelente trabajo que sucede en el Distrito. Se necesita un método para comunicar los aspectos positivos del Distrito. Es importante promover las escuelas y el Distrito, no sólo a la comunidad local, sino también ante la comunidad empresarial. Una fuerza laboral educada es esencial para una comunidad fuerte.

## **Características del Superintendente Consistentes**

Un distrito escolar grande urbano como Santa Ana necesita un superintendente con experiencia comprobada para dirigir un distrito exitoso con características similares. Sería una ventaja que entienda los asuntos complejos que encaran las escuelas en nivel secundario con altas cifras de aprendices del inglés. Sería una ventaja tener un superintendente bilingüe y que pueda llegar a la comunidad predominantemente hispanoparlante. También sería importante que entendiera las muchas culturas que componen el Distrito.

Se desea tener un individuo con excelentes aptitudes de comunicación. Es esencial que escuche y responda a todos los constituyentes, y dé seguimiento a asuntos presentados, servir en Consejos y

estar accesible para diálogo acerca de asuntos que afectan al distrito escolar y a la comunidad. Los grupos de empleados quieren comunicación regular con el superintendente.

El Distrito ha experimentado considerables cambios en los últimos años y hay inquietud de que el nuevo líder considere detenidamente lo que está presente y lo que funciona, antes de implementar iniciativas nuevas. El Distrito Escolar Unificado de Santa Ana no necesita que lo compongan; necesita un énfasis continuo en las cosas que están generando avances académicos para los alumnos. Al reconocer que los alumnos encaran muchos retos en sus vidas, el nuevo superintendente debe estar consciente de las necesidades sociales y emocionales de los alumnos, y abordarlas siempre que sea posible.

El nuevo líder debe ser capaz de administrar un distrito grande y complejo, brindar supervisión, y rendir y requerir rendición de cuentas. Debe adherirse a la diversidad, abogar por los alumnos, ganarse la confianza y establecer relaciones positivas con todos los grupos de interesados y la comunidad. Finalmente, este individuo debe ser ético, sincero, justo y transparente.

El reto frente a la Mesa Directiva y HYA es encontrar a ese individuo singularmente calificado que puede edificar sobre los logros del Distrito y abordar exitosamente los retos que encara actualmente el Distrito Escolar Unificado de Santa Ana y los que encarará en el futuro. HYA quisiera expresar su sincera gratitud a la Sra. Cynthia Gastelo por toda su ayuda en este proceso. La Superintendente Russo ha sido extremadamente acogedora durante nuestra estadía de dos días.

Presentado respetuosamente,

Dr. Rudy Castruita  
Dra. Carolyn McKennan

## **Temas consistentes con todos los grupos**

### **Virtudes**

La dedicación para con la juventud de la comunidad es dominante. La Mesa Directiva, los empleados del distrito, los padres de familia, la comunidad y la Ciudad estiman en alto el éxito de sus alumnos.

Siempre luchando por satisfacer las necesidades de los alumnos, la Mesa Directiva, la administración, el profesorado y los empleados fueron reconocidos por sus esfuerzos para mejorar la enseñanza.

Un equipo administrativo fuerte y comprometido, dirigido por la Superintendente y actuando por el mejor interés de los alumnos, es evidente y apreciado. Hay un sentido de apertura a nuevas ideas y mejores maneras de promover el éxito académico.

Los padres de familia quieren ser parte del Distrito para fomentar la presentación de una educación de alta calidad para sus hijos.

El mejoramiento académico en las primarias ha ocurrido mediante la implementación de mejores prácticas y desarrollo profesional. Las primarias han mostrado un mejoramiento considerable, y muchas han sido reconocidas al nivel estatal y federal.

El manejo del presupuesto es elogiado, especialmente a raíz de las circunstancias en el estado.

Las alianzas con organizaciones comunitarias son un rico recurso para el Distrito, y brindan valiosos servicios para ayudar a satisfacer las necesidades singulares de los alumnos que sirven.

Los padres, personal y administradores creen que el distrito está enfocado en la dirección correcta para abordar el aprovechamiento estudiantil.

La relación con el sindicato de maestros se percibe como sólida. La Mesa Directiva está enfocada en el aprovechamiento estudiantil.

Las relaciones con instituciones de estudios superiores son fuertes.

### **Retos**

El mejoramiento académico en las escuelas de nivel secundario es un reto significativo que encara el Distrito. El crecimiento conseguido en las primarias no se sostiene. El aprovechamiento académico se estanca en la escuela intermedia y retrocede en la preparatoria.

Involucrar a los padres de familia como parte del proceso educativo es problemático. La percepción de que los padres no son incluidos como miembros del equipo educativo contribuye a la imagen de un distrito que no está realmente interesado en mejorar la calidad de educación que ofrece a sus alumnos.

Una comunicación clara, consistente y oportuna ayudaría a los miembros de la comunidad escolar a entender las prácticas, procedimientos y protocolos del Distrito.

Se busca conservar bien informada a la Mesa Directiva acerca de todos los asuntos relacionados con la enseñanza, administración y operación del Distrito.

Hay que prestar atención a promover los triunfos del Distrito. Publicitar las iniciativas en vigor, las innovaciones en programas y las muchas maneras en que la comunidad apoya a sus alumnos contribuiría a mejorar la reputación del Distrito.

El asunto de instruir a aprendices del inglés continúa siendo un reto.

El estatus financiero del distrito debido a los recortes del presupuesto estatal es una preocupación.

Conservar nuestras escuelas seguras.

### **Características deseadas**

Alguien que entienda, aprecie y llegue a todos los segmentos de la comunidad, que incluye la comunidad hispanohablante. Ser bilingüe sería una ventaja.

Un educador con un éxito comprobado en un Distrito similar.

Experiencia con escuelas en nivel secundario sería una ventaja.

Sincero y abierto acerca de los retos que encara el distrito.

Un comunicador constante quien comunicará los valores, las metas y la misión del Distrito Escolar Unificado de Santa Ana y cerrará el círculo de comunicación con todos los interesados.

Reconoce el momento que llevan los programas educativos del Distrito y realiza sólo cambios que mejorarán la experiencia educativa de los alumnos.

Capaz de fortalecer las relaciones comunitarias y forjar consenso sobre la dirección del Distrito.

Integridad, sinceridad, transparencia, justicia.

Forma equipos.

Sabe escuchar, pero puede ser decidido cuando es necesario.

Un líder proactivo, no reactivo.

Exige rendición de cuentas de todos, incluido el Superintendente.

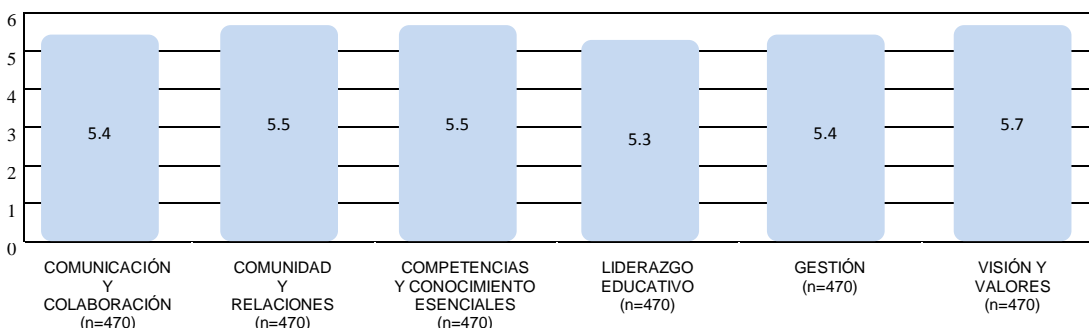
Un líder visionario que puede impulsar el Distrito hacia adelante.

Trata a los empleados como profesionales.

Entiende las necesidades de educación especial.

## Distrito Escolar Unificado de Santa Ana Resultados de la encuesta en línea

### Resultados generales – Todos los grupos de interesados



Esta gráfica consolida y resume las respuestas a las 41 preguntas en la encuesta en línea, en seis categorías de liderazgo. Nótese que el 1 es el menor y el 6 es el mayor número que se puede asignar a cada punto. Según las 472 respuestas recibidas, “Visión y valores” fue el área de liderazgo de mayor importancia. “Liderazgo educativo”, aunque importante, fue clasificado en la menor categoría de importancia.

Esta es la cantidad de encuestados que respondieron a la encuesta en línea.

Grupo de interesados	Cantidad
Administradores	58
Mesa Directiva	1
Comunidad	22
Profesorado y personal	370
Padres de familia	16
Alumnos	2
Profesorado – Español	2
Padres de familia – Español	2
Total	473

Las próximas tres páginas ilustran los resultados para cada grupo de interesados, y son los resultados de la primera gráfica —Resultados generales—, desglosados por grupo de interesados, en este orden: Administradores, Mesa Directiva, Comunidad, Profesorado/Personal, Padres con hijos que actualmente asisten a la escuela, Alumnos, Profesorado (en español) y Padres con niño/s en las escuelas (en español). La última página de esta sección muestra las 10 preguntas que recibieron las más altas clasificaciones de las 41 preguntas en la encuesta.

## Diez preguntas

### Clasificadas como más importantes por las respuestas de interesados en general

No	PageName	Pregunta	ADM	M DIR	COM	PROF/PER	PAD	ALUM	Media	Clasific.
8	VISIÓN Y VALORES	Demuestra integridad, sinceridad y justicia.	5.90	6.00	5.80	5.90	6.00	6.00	5.90	1
18	COMUNIDAD Y RELACIONES	Fomenta un ambiente profesional positivo de confianza y respeto mutuo entre profesorado, personal y administradores.	5.70	6.00	5.40	5.70	5.50	6.00	5.68	2
6	VISIÓN Y VALORES	Dirige de una manera alentadora, de participación y en equipo.	5.60	6.00	5.50	5.60	5.80	5.00	5.60	3
39	GESTIÓN	Aplica normas y procedimientos de manera justa, sabia y consistente.	5.60	6.00	5.50	5.60	5.60	5.50	5.60	4
17	COMUNIDAD Y RELACIONES	Escuchar y representar de manera efectiva los intereses e inquietudes de los alumnos, el personal y la comunidad.	5.50	6.00	5.60	5.60	5.60	5.50	5.59	5
10	LIDERAZGO EDUCATIVO	Tener un entendimiento profundo del proceso de enseñanza y aprendizaje.	5.20	6.00	5.30	5.60	5.70	6.00	5.54	6
16	COMUNIDAD Y RELACIONES	Entender las condiciones, culturas, dinámica y valores de la comunidad escolar.	5.60	6.00	5.60	5.50	5.60	5.50	5.52	7
5	VISIÓN Y VALORES	Fomentar altas expectativas para todos los alumnos y el personal.	5.70	6.00	5.70	5.40	6.00	5.50	5.47	8
28	COMPETENCIAS Y CONOCIMIENTO ESENCIALES	Poseer un entendimiento sólido del liderazgo organizacional y educativo.	5.80	6.00	5.40	5.40	5.70	5.00	5.46	9
3	VISIÓN Y VALORES	Luchar por el mejoramiento continuo en todas las áreas del distrito.	5.60	6.00	5.50	5.40	5.80	5.50	5.45	10