

FEBRERO 2006

Estudio de Caso Práctico

Colegios Públicos Aspire

De 10 Colegios a 6 Millones de Niños

Susan Colby

Kimberly Wicoff

Traducción: Rafael Pastor Besoain¹

Los colegios públicos en California son un crisol. Más de 50 idiomas son hablados en ellos. Más de 45% de sus estudiantes son latinos, casi 10% son Africanos Americanos (negros), y 15% son de otros grupos minoritarios.² Este crisol está creciendo. Los colegios públicos californianos educan cerca de 6.3 millones de estudiantes en el año escolar 2003-2004, por encima de un 1 millón más de lo que hicieron tan sólo una década atrás.

Mientras que el sistema escolar californiano se expande como respuesta a la demanda, está fallando en cumplir con las necesidades educacionales de los alumnos. Menos de la mitad de los alumnos de cuarto grado del estado tienen habilidades básicas de lectura y sólo dos tercios tienen habilidades matemáticas básicas.³ Sólo 71% de estudiantes de secundaria se gradúan con un diploma, un guarismo que cae a 57% respecto a Africanos Americanos y 60% respecto a latinos.⁴ Muchos colegios están abarrotados de forma deplorable, y niveles bajos de financiamiento por alumno han llevado al sistema a un punto de ruptura o quiebre real.

A pesar de estas sombrías estadísticas, Don Shalvey (anterior director del distrito escolar de San Carlos, California-CA), cree enfáticamente que cada niño en California merece una gran educación. Esta convicción lo llevó en 1993 a fundar el primer colegio charter (un colegio público administrado independientemente mediante un contrato o charter firmado entre el estado y gestores educacionales) en California. Comparado con colegios públicos comunes, un charter permite a líderes o directores de colegios mayor autonomía en la administración de sus colegios, asumiendo como contrapeso la obligación de tener mayores niveles de responsabilidad o accountability por el éxito de sus estudiantes.

¹ Profesor de Estrategia y Creación de Valor Público. MPP-Universidad del Desarrollo.

² California Basic Educational Data System (CBEDS)

³ National Assessment of Educational Progress (NAEP), 2003.

⁴ "Confronting the Graduation Rate Crisis in California." The Civil Rights Project at Harvard University, March 2005.

El primer colegio charter de Shalvey atrajo un gran número de atención, y pronto él estaba trabajando con Reed Hastings, un high tech emprendedor de Silicon Valley y antiguo profesor, para cambiar las leyes del estado sobre charters. Su objetivo: pavimentar el camino para más colegios charter. A partir de esos esfuerzos tempranos, nació Aspire Public School (Colegio Público Aspire). La organización inauguró sus dos primeros colegios en el otoño de 1999, en el Valle Central de California. Después de cuatro años de funcionamiento, tanto University Charter School en Modesto como University Public School en Stockton, demostraron excelentes resultados con sus estudiantes, recibiendo un nueve y ocho (un puntaje máximo de 10) respectivamente en el Índice de Rendimiento Académico (API) del Estado.⁵

La flexibilidad del entorno de los colegios charter permitió a Aspire introducir varios cambios estructurales claves, como: clases con grupos pequeños de alumnos de distintos grados; profesores que permanecen con el mismo conjunto de alumnos por varios años; jornadas y años escolares más largos; y clases los Sábados. Aspire también se basó en las investigaciones más actualizadas para preparar un currículo preparatorio para la universidad que enfatizaba proyectos interdisciplinarios, planes de aprendizaje individual, y clases más largas para dar a los estudiantes más tiempo dedicarse a cada materia o curso.

Basándose en el buen rendimiento de sus dos colegios de Modesto y Stockton, Aspire creó otros colegios en ambientes urbanos más rudos. Shalvey y su equipo abrieron colegios en Oakland y East Palo Alto -lugares donde el 70% o más de los niños calificaban para almuerzo gratis o precio reducido- con también notables resultados.⁶ Al celebrar el quinto aniversario de Aspire, esta organización estaba administrando 10 colegios en el Valle Central y Area de la Bahía (Bay Area) y fue reconocida como la organización líder en administrar colegios charters (CMO- charter management organization) en el estado.⁷

A pesar de que los resultados iniciales eran impresionantes, Shalvey y sus colegas de Aspire estaban insatisfechos, toda vez el éxito para ellos no consistía en sólo abrir 1, o 10, o hasta 100 excelentes colegios, sino que se trataba de transformar la educación de todos los niños de California. Con este objetivo en mente, ellos aseguraron 4.7 millones de dólares en donaciones de la Fundación de Bill & Melinda Gates y de un fondo llamado New Schools Venture Fund, para expandir los esfuerzos de Aspire y trabajar junto a Bridgespan Group en Septiembre de 2003 para trazar un curso para maximizar su impacto.

⁵ El Índice de Rendimiento Académico (API) es la piedra angular de la Ley (1999) de Responsabilidad en el Manejo de Colegios Públicos (PSAA). La API mide los rendimientos académicos y el crecimiento de los colegios. Es un índice numérico de escala con un mínimo de 200 y un máximo de 1000. El objetivo estatal de API es 800.

⁶ El promedio del Estado de California es de ~40% con acceso a almuerzo gratis o descuento en el precio del mismo.

⁷ LA CMO es una organización, típicamente sin fines de lucro, que es propietaria y administra sus colegios en vez de otorgar modelos, currículos o asistencia a colegios administrados por distritos.

Preguntas Claves

En un plazo de cinco meses, un equipo de proyecto, compuesto por Shalvey, la Directora de Operaciones Gloria Lee, la Directora Académica Elise Darwish, y seis consultores del Bridgespan Group colaboraron para responder las siguientes preguntas:

- ¿Que estrategia le permitirá a Aspire para movilizarse desde sus 10 colegios a su visión última de transformar la educación en California?
- ¿Que cambios son necesarios realizar en Aspire para lograr implementar la estrategia?
- ¿Cómo puede Aspire hacer que esta estrategia funcione de forma financieramente sustentable?⁸

Erigiendo la Estrategia

Aspire se encontraba en un momento crítico y decisivo. Para abrir sus primeros 10 colegios, el equipo de gerencia o administración y el directorio habían gastado la mayor parte de su energía navegando en el desconocido paisaje de los colegios charter. Al mirar hacia adelante a su más amplia visión de cambio estatal, los estrategas de Aspire se dieron cuenta que existían numerosos potenciales caminos podían tomar para tratar de llegar a su visión. Para seleccionar el mejor camino, ellos necesitaban tomar un paso hacia atrás y clarificar la teoría de cambio de la organización-la lógica de causa y efecto que explicaría como Aspire convertiría sus recursos organizacionales y financieros en los resultados sociales deseados.

Definiendo la Teoría de Cambio de la Organización

Mientras los líderes de Aspire comenzaron a discutir y debatir la teoría de cambio, ellos se dieron cuenta rápidamente que necesitarían hacer mucho más que abrir charters adicionales si iban a transformar la educación en California. No importaba cuan exitosos eran los colegios de Aspire, si otros CMO no eran capaces de lograr lo mismo que ellos en otras parte de California, se corría el riesgo que los logros de Aspire fueran considerados producto de la suerte. En este sentido Aspire necesitaba reforzar sus esfuerzos para construir un espacio o medio para codificar y compartir sus aprendizajes y sólidas prácticas.

Ellos también sabían que esfuerzos para generar capacidades no serían suficientes para a su vez generar una próspera red de CMO en California. Hasta los esfuerzos más efectivos para compartir conocimiento con otras CMO no se aprovecharían si el ambiente educacional en California era hostil a colegios charter. Los líderes de Aspire necesitarían seguir abogando y promoviendo nuevas políticas, prácticas, y cambios institucionales a nivel estatal: ajustando la

⁸ Sustentable es definido aquí como aquello que permite cubrir los costos de tanto los colegios y los oficinas locales y regionales con los recursos financieros otorgados por el gobierno para colegio públicos.

estructura de financiamiento para darles a los colegios más libertad; cambiado la regulación de colegios para permitirles tener horarios más flexibles, y cambiado regulaciones estatales y de distrito que rigen el transporte, la educación especial, y otros servicios que potencialmente podría requerir de ser otorgados de manera que sirva mejor a los alumnos. Para promover de forma efectiva, ellos necesitarían forjar relaciones con personas claves que toman decisiones en la legislatura estatal, el Departamento de Educación, y en la Oficina del Gobernador.

Más allá de generar capacidad y promoverse (con advocacy), una arruga grave se mantenía: era altamente improbable que los colegios charters exclusivamente fueran alguna vez la repuesta al problema de la educación. Aunque los colegios charters eran un importante ejemplo de una nueva forma de encarar la educación, los mismos jamás habrían suficientes de ellos para cubrir a todos los estudiantes que los necesitan. Más bien, los colegios charters serían un instrumento para el cambio que empujaban distritos a adoptar nuevas prácticas y salir de las viejas e improductivos ciclos.

Entre el liderazgo de Aspire, existían dos teorías competitivas de cómo este cambio ocurriría. Algunos miembros del equipo quería concentrar los colegios de Aspire en un solo distrito. Esta propuesta (llamada “la propuesta competitiva”) contaba con la presión competitiva basada en el mercado para impulsar el cambio. Mientras los colegios Aspire atraería estudiantes desde los colegios públicos existentes, la presión financiera de la pérdida consecuente de ingresos por alumno forzaría, ellos razonaban, al distrito a adoptar nuevas prácticas para retener estudiantes.

Otros del equipo creían que la organización debería extender sus colegios a través de una amplia área geográfica, para mostrar que el modelo funcionaba en una variedad de medios distintos. Esta propuesta (llamada “propuesta cooperativa”) se basaba en usar el éxito de los colegios Aspire para animar a los distritos para adoptar prácticas similares y establecer políticas a nivel estatal que los obligara a adoptar estas prácticas.

Los colegios charters eran demasiado nuevos como para permitirle el liderazgo de Aspire a decidir definitivamente entre la propuesta competitiva o la cooperativa. Pero si sabían que si atraían demasiados alumnos del algún distrito, lo anterior podría generar consecuencias combativas. Los distritos históricamente habían respondido a invasiones de escala grande, encareciendo ciertos servicios críticos para los colegios charters o amenazando con revocar o cancelar los charters (acuerdos o instrumento legal firmados entre el distrito y los colegios) de los colegios. Si los colegios charters fueran capaces de soportar estas amenazas, a través del tiempo ellos podrían empujar al distrito para cambiar-pero esta opción sería un largo y dificultoso camino de tomar, y ellos terminarían gastando valiosos recursos peleando contra el distrito en vez de educar a los niños. Lo anterior, claramente inclinaba la balanza más hacia el lado de la propuesta cooperativa.

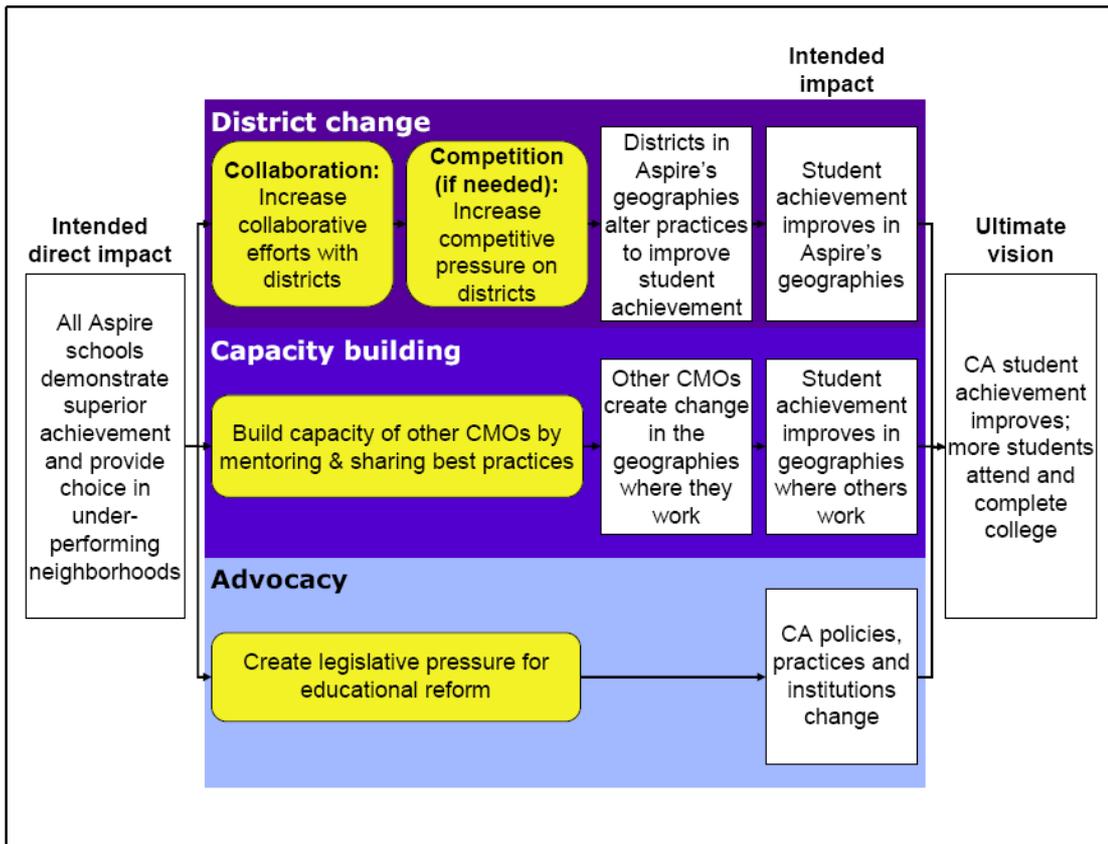
Sin embargo, otra pregunta los inquietaba. Que pasaría si la cooperación no eran lo suficientemente vigorosa para impulsar la aguja de la reforma distrital? Para tratar esta inquietud, el equipo decidió por una estrategia que enfocaría sus esfuerzos en la propuesta cooperativa, pero dejaría la propuesta competitiva abierta por su uso fuera necesario. Ellos identificarían un número pequeño de ciudades o distritos con los que podrían generar relaciones cooperativas, para que de ese modo, establecieran una masa crítica de colegios que servirían como un “laboratorio de aprendizaje” para los distritos y así crear generar mayor velocidad para lograr la reforma. Ahora bien, si los distritos desairaran los esfuerzos cooperativos de Aspire, la organización haría un cambio hacia la propuesta competitiva (Ver Exhibit A con un esquema de la teoría de cambio con tres vías o puntas de Aspire)

Encontrando la Escala Correcta para el Cambio

La teoría de cambio articuló los instrumentos que la organización necesitaba unir. La próxima pieza del puzzle era que tan grande necesitaba ser la red de Aspire. Aspire ya tenía 10 colegios funcionando, pero ¿Cuántos colegios más realmente se necesitaban para catalizar este cambio a nivel estatal?

Para a abordar esta pregunta, Shalvey reflexionó sobre su experiencia anterior trabajando con Reed Hastings para cambiar las leyes sobre colegios charter. Navegar en las aguas políticas tomó un nivel de influencia y credibilidad que Shalvey (de su experiencia como el fundador y director del primer colegio Charter de California) y Hastings (de sus negocios y empresas) eran capaces de proveer. Aspire necesitaba “un asiento en la mesa” en el dialogo de reforma y Shalvey creía que aquello requeriría trabajar con suficientes niños en desventaja para crear conciencia del tema entre los gestores de políticas educacionales.

Exhibit A: Aspire's Theory of Change



Para poner ciertos límites alrededor de lo que "suficiente" talvez podría implicar, el equipo del proyecto clasificó con un ranking la red de Aspire en comparación con distritos de California en los que por lo menos 70% de los estudiantes reciben almuerzo gratis o con precio reducido (G/RA)-un indicador de desventaja económica.

En 50 colegios, la red de Aspire sería comparable en tamaño a los cinco distritos más importantes en relación al número de colegios y a los diez más importantes en relación con el número de estudiantes (ver Exhibit B). Todos concordaron que estas cifras se sentían lo suficientemente rotundos para conseguir una silla en la mesa.

Exhibit B: Aspire's rank among districts serving over 70 percent F/RL students⁹

Number of Aspire schools	Number of Aspire students	Rank in terms of number of schools	Rank in terms of number of students
20	8,000	12	21
40	16,000	5	11
60	24,000	3	7
80	32,000	3	6
100	40,000	2	4

Mientras administrar 50 colegios es bastante para una sola organización, en el gran esquema de los 9,200 + colegios de California, lo anterior sólo representaba una gota en el océano, y además implicaba imponerle un valor alto a la decisión de donde Aspire apostaba más sabiamente. El equipo del proyecto invirtió tiempo considerable explorando lugares donde los colegios de Aspire podría impulsar el mayor nivel de cambio. Una de las decisiones más difíciles que enfrentaron fue decidir si entrar al más gigante de todos los distritos: Los Ángeles.

Los Ángeles era un candidato interesante dado que cobijaba a estudiantes que se alineaba muy bien con los beneficiarios a que apuntaba Aspire. La organización quería trabajar en geografías con una necesidad claramente demostrada-donde 70% o más de los alumnos se benefician de G/RA, un porcentaje alto de colegios estaban obteniendo notas de tres o inferiores en ranking californiano de "colegios similares" llamado API, índice de rendimiento académico (Academic Performance Index), y los colegios sobre matriculados.¹⁰

El Distrito Unificado Escolar de Los Ángeles (LAUSD) era una de los distritos con mayor necesidad en el estado en estas dimensiones, con más de 75% de sus estudiantes beneficiándose del G/RA, casi 30% en colegios con notas de API bajas, y más de 1,000 colegios críticamente sobre poblados.¹¹

La Realidad Confirmando la Respuesta

A pesar del convincente argumento a favor de ir a Los Ángeles, el directorio de Aspire fomentó la prudencia. Debido tanto por la complejidad política y la distancia desde las oficinas centrales

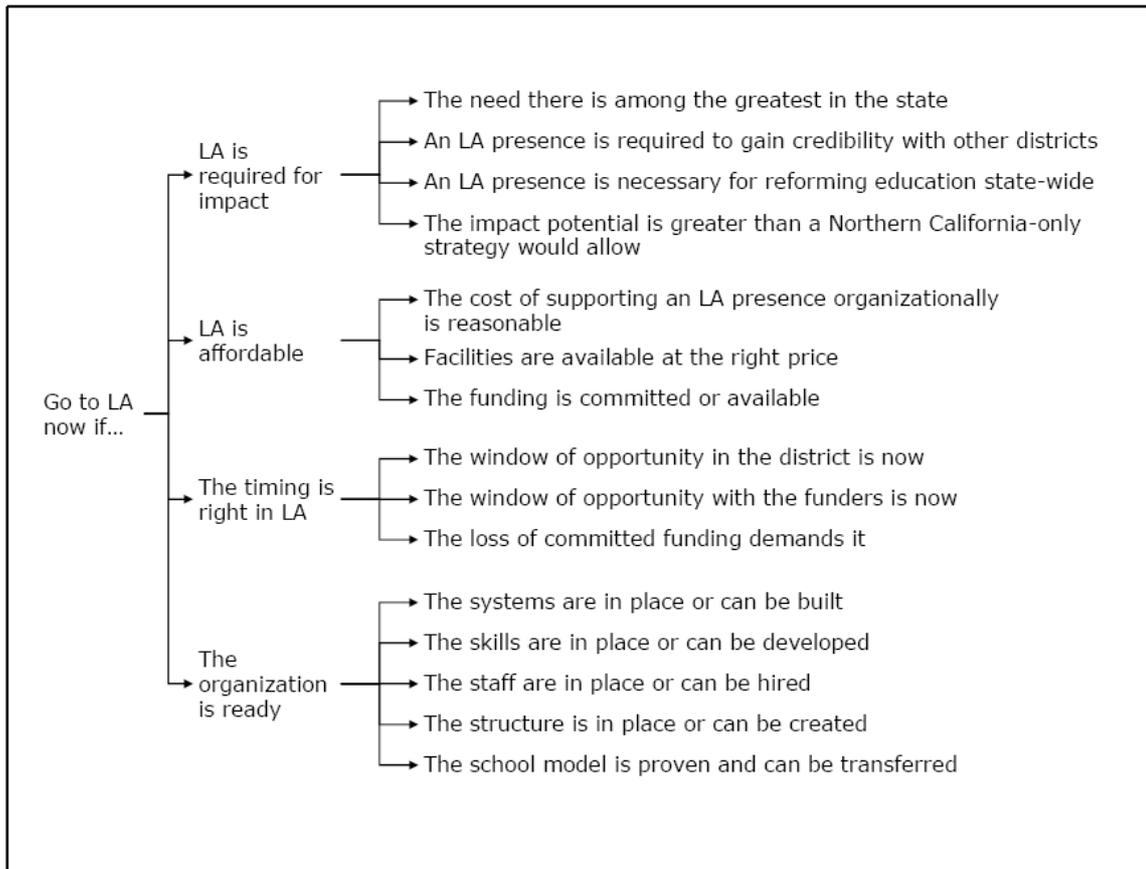
⁹ Las Fuentes incluyen la API índice base 2001-2002 para California y QuickQuest 2002-2003 data de matrícula. Asume que 400 estudiantes por cada colegio Aspire. Los mejores 5 distritos en relación a número de colegios son Los Angeles, Fresno Unified, San Bernardino City Unified, Santa Ana Unified y Bakersfield City Elementary; por número de estudiantes eran Los Angeles, Fresno Unified, Santa Ana Unified, San Bernardino City Unified, y Stockton City Elementary.

¹⁰ Los informes API incluye rankings de "colegios similares". Esta información demuestra donde un colegio rankea académicamente en una escala de 1 a 10, comparado con 100 otros colegios con similares características demográficas.

¹¹ El Departamento de Educación, "Críticamente sobre pobló" colegios que operaban en un 200 o 300% sobre el nivel de densidad recomendable.

de Aspire en Oakland, Los Ángeles era una proposición arriesgada. El equipo necesitaba examinar la decisión de Los Ángeles de forma más cercana. El equipo ofreció una clara lógica de “lo que uno tendría que creer” para que la expansión a Los Ángeles fuera un decisión estratégica sabia (ver exhibit C). En resumidas cuentas, ir a Los Ángeles cobraba sentido sólo si (1) Los Ángeles era requerida para producir un impacto; (2) trasladarse para esa ciudad fuese “asequible o viable económicamente”; (3) el momento fuera oportuno para entrar a la ciudad; y (4) Aspire estuviera lista para emprender dicha iniciativa.

Exhibit C: Decision Tree for Going to Los Angeles



Para determinar si el cambio a Los Ángeles era requerido para generar impacto, el equipo consideró si había alguna alternativa, y menos riesgosos, caminos de cumplir el último objetivo de Aspire de transformar la educación de California. La opción más obvia para un camino de menor riesgo sería de focalizar todos los esfuerzos de Aspire en Oakland, Sacramento, and Stockton-las áreas donde la organización ya posee colegios, relaciones, y acceso relativamente fácil a la oficina central. Con esta alternativa, sin embargo, alcanzar la meta de los 50 colegios que se habían propuesto sería casi imposible. Alcanzar hasta la mitad de dicho objetivo en los siguientes cinco años requeriría abrir seis a ocho nuevos colegios en cada una de estas áreas. Shalvey temía que lo anterior tensionaría su relaciones existentes hasta un punto de ruptura y pondría sus colegios charters existentes (y más importantemente a sus alumnos que atendían) en riesgo.

Los Ángeles aparecía como necesario para crear un impacto de promoción o advocacy. La experiencia de Shalvey, como director, le dijo que Aspire no sería capaz de cambiar las políticas en California sin Los Ángeles. Uno de los ambientes más rudos, que era la prueba de acido para ver si el modelo podría funcionar. Adicionalmente, casi un tercio de los representantes del gobierno estatal son de Los Ángeles, lo que guiaba al equipo a sentir que Aspire podría no conseguir suficiente apoyo político para promover su estrategia sin estar en dicho distrito.

El equipo después analizó la fiabilidad financiera y algunas consideraciones de coordinación temporal, que probaron estar entrelazadas. Aspire necesitaba asegurar apoyo filantrópico para desarrollar los nuevos colegios y apoyar los sistemas necesarios para su expansión. La organización ya había asegurado 5.4 millones US\$ de los 8.1 millones US\$ que necesitaban para ir a Los Ángeles. Eso dejaba un vacío en la recaudación de fondos de 2.7 millones US\$ para los próximos cinco años. Dado el compromiso de muchos donantes con la región de Los Ángeles, COO Lee consideró que dicho vacío era superable y un objetivo de recaudación de fondos factible. Los 5.4 millones US\$ en fondos ya comprometidos también hacían que el momento fuera oportuno para ir a Los Ángeles. Si ellos decidían no ir, esa plata sería puesta en riesgo, ya que sendos donantes habían destinado fondos específicamente para la expansión.

La consideración final: ¿estaba Aspire lista de forma organizacional para hacerse cargo de Los Ángeles? Aquí la respuesta era menos clara. El equipo evaluó las capacidades de Aspire respecto a varias dimensiones críticas. Ellos encontraron que mientras algunos de los elementos necesarios sí estaban presentes, otros todavía necesitaban ser desarrollados, incluyendo: mejor tecnología, una función más formal de recursos humanos, y sistemas para compartir conocimiento y facilitar el aprendizaje a través de la red. La movida a Los Ángeles también involucraba abrir un número significativo de colegio de secundaria, y Aspire no había probado aun la eficacia de sus modelo de escuelas secundarias. Más aún, el personal actual no poseía todas las habilidades necesarias para apoyar la expansión, y personal adicional tendría que ser contratado para apoyar la movida.

Estos factores definitivamente era una causa de precaución, pero todos ellos era cuestiones que los líderes de Aspire se sentía confiados de poder enfrentar. Por tanto, Shalvey y Lee pusieron en práctica un plan para mejorar los sistemas de Aspire, contratar nuevo personal, y preparar la organización para la expansión, mientras que Darwish trabajó con el recientemente contratado Director de Educación Secundaria para refinar el modelo de escuela secundaria. Mientras que estas inversiones atrasarían la movida a Los Ángeles por un año, la organización emergería con una fundación más sólida para crecer, y de ese modo, mitigaría algunos de los riesgos inherentes en ir a Los Ángeles.

La decisión fue tomada. Por expandirse a Los Ángeles e incrementar su presencia en Oakland, Sacramento, y Stockton, Aspire podría establecer una plataforma sólida para crear los cambios más amplios para transformar la educación en California

Organizando para Crecer

Con la estrategia y objetivos de crecimiento listos, el equipo del proyecto se abocó a construir la organización requerida para transformar su visión en realidad. Hasta la fecha, Aspire había contado con un número pequeño de personal clave, quienes tomaban decisiones colectivamente con poca estructura formal. Cambiando de 10 colegios a 50 requeriría una organización distinta con más personal y más sistemas.

Determinando el Personal Necesario para implementar la Estrategia

Para determinar las necesidades de Aspire, el equipo del proyecto regresaron a la teoría de cambio para establecer que eran fundamentalmente lo que la organización necesitaba para ser buena implementando, y por tanto, la gama de destrezas necesarias abordó. Ellos identificaron procesos esenciales asociados con planificación y abriendo colegios, administrando colegios, el aprendizaje, y la promoción de los mismos.

El equipo trazó un mapa de actividades y requisitos de habilidades para cada proceso esencial, y después destacaron vacíos en la organización actual. Esto es tal vez mejor ilustrado mediante un ejemplo. El proceso de promoción implicaba construir relaciones con gente clave con influencia y tomadores de decisión a nivel estatal y local. También requería administrar relaciones públicas y la influencia en los medios, como asimismo ejecutando esfuerzos dirigidos a influir en el resultado de políticas públicas. Las destrezas requeridas para estas actividades incluían construir relaciones y gerenciamiento, coordinación política, negociación, mensajería y colocación de los mismos en los medios, como también conocimiento de los actores cruciales, dinámica política, y las relaciones requeridas para impulsar la agenda de Aspire hacia adelante.

Al nivel estatal, el liderazgo de Aspire sentía fuertemente que el proceso necesitaba ser controlado por el directorio y el equipo de gerencia senior, con la asistencia necesaria de un consultor en relaciones públicas. Esta destreza ya residía fuertemente en el actual equipo de Aspire. A nivel local, sin embargo, Aspire necesitaba personas enchufados en las dinámicas locales. El equipo de gerencia senior había tradicionalmente jugado este rol, pero esta opción se estaba convirtiendo crecientemente en algo insostenible mientras que Aspire se expandía. Aspire necesitaba un vicepresidente regional y potencialmente un directorio consultor regional

que representaría el interés de Aspire en asuntos de promoción o advocacy local. (Ver Exhibit D: Advocay saffing example)

Exhibit D: Advocacy staffing example

	Activities	Skills needed	Staff involved
Centralized	<ul style="list-style-type: none"> • Build relationships with state influencers and decision makers • Influence policy • Manage public relations and media outreach 	<ul style="list-style-type: none"> • Relationship building and management • Political organizing • Negotiating • Coalition building • Writing and editing • Media placement organization and planning • Messaging • Training • Public speaking 	<ul style="list-style-type: none"> • Board • CEO • CCO • COO • Public relations consultant
Localized	<ul style="list-style-type: none"> • Build relationships with local influencers and decision makers 	<ul style="list-style-type: none"> • Knowledge of local politics, key players, community dynamics • Relationship building and management • Negotiating • Public speaking 	<ul style="list-style-type: none"> • Regional vice president • Advisory board

Una vez que los miembros del equipo habían pasado por un ejercicio similar para cada uno de los procesos esenciales, ellos volcaron la mirada hacia las posiciones resultantes y las descripciones de los trabajos. El equipo después rebalanceo responsabilidades de forma necesaria para asegurar que cada uno de los procesos estuviera cubierto pero que ningún puesto asumiera una porción desproporcionada de la carga laboral.

Determinando Quien Trabajo Donde

Armados con los procesos esenciales y los requerimientos del personal laboral, el proyecto luego se abocó a la pregunta de donde cada cargo y función debía residir. Históricamente Aspire había servido sus colegios directamente desde sus oficinas central en Oakland. Pero mientras la organización se expandía geográficamente, el paseo en auto desde las oficinas centrales a los colegios se haría crecientemente más largo. ¿Necesitaría abrir oficinas regionales para proveer los colegios con el apoyo necesario? Con la decisión de ir a Los Ángeles el año siguiente, ellos necesitaba moverse rápidamente para establecer una estructura de trabajo.

El número grande de puestos que eran requerían ir a visitar colegios apuntaba hacia la opción de oficinas regionales. Entrenadores o coaches institucionales, consejeros colegiales, y hasta asociados tecnológicos necesitaban estar in situ regularmente. Mientras que hasta ese momento estas posiciones habían estado ubicadas en las oficinas centrales (con el personal de apoyo colegial viajando a cada colegio según la necesidad), los viajes estaban comenzando a cobrar un costo financiero y humano.

Agregando más apoyo para la idea de abrir oficinas regionales, eran importantes para la promoción, la construcción de la comunidad, y actividades de construcción de relaciones que necesitaban ocurrir localmente. Mientras que Aspire buscó abrir nuevos colegios y mover su agenda de promoción hacía adelante, necesitaba una presencia senior en cada una de las geografías, ya que la misma podría forjar relaciones con los superintendentes escolares, apoyar los directores de colegios en sus esfuerzos de construir comunidades, y navegar los medios locales y el medio político en representación de Aspire. Cuando Aspire había servido sólo unas cuantas geografías, este trabajo podría ser hecho por Shalvey, Lee y Darwish. Ahora necesitaría una persona senior dedicada en cada región.

Aspire abriría oficinas abiertas regionales en cada una de sus áreas metropolitana. Sacramento, Modesto, Oakland (que estaría localizada adentro de la oficina central), y Los Ángeles. Balanceado calidad con control descentralizado, la oficina central establecería la estrategia, diseñar sistemas y procesos esenciales o centrales, y administrar funciones críticas (por ejemplo control de calidad). La oficina regional, proveería sucesivamente apoyo local, flexibilidad, y una voz local para Aspire.

Planeando para Sustentabilidad Financiera

El liderazgo de Aspire tenía una serie de difícil decisiones que tomar-como ajustar su modelo para encuadrarse con los limitaciones del ambiente adentro del cual Aspire operaba. California tiene uno de los más bajos niveles de financiamiento de educación K-12 en el país. También tiene costo de vida relativamente altos. Esta combinación de ingresos constreñidos y costos altos hacen difícil administrar unos colegios con el mínimo de personal, suministros, y apoyo.

Las armas más potentes de Aspire para luchar la batalla financiera eran: (1) aumentar el colegio y/o el tamaño de la clase y (2) disminuyendo el nivel de apoyo al personal otorgado a los colegios. Las consideraciones de tamaño representaban un compensación directa entre la calidad de los resultados educacionales de Aspire y la viabilidad económica del modelo. Cada alumno personalmente traía 6,055 US\$ en financiamiento estatal. Colegios más grandes eran más económicos, puesto que permitían a Aspire esparcir los costos fijos del colegio (por ejemplo, gastos en servicios básicos, personal administrativo) a lo largo de una base de ingresos más grande. Similarmente, mientras más estudiantes habían por profesor, también

había más ingresos por profesor, produciendo que las clases más grandes fueran más económicas.

Pero las clases grandes y los colegios grandes tenían costos no económicos. En clases grandes, para los profesores era mucho más difícil dar una atención individualizada que los niños necesitaban. Y colegios grandes limitan las opciones de que alumnos y los profesores puedan crear relaciones más allá del aula. Tanto Shalvey y Darwish creían enfáticamente que los alumnos rendían mejor en ambientes donde ellos eran conocidos por la mayoría de los adultos en el colegio, y que los profesores enseñaban mejor y gozaban más su trabajo si ellos estaban en un ambiente de conocer y colaborar con sus colegas.

Para resolver el equilibrio adecuado entre consideraciones educacionales y económicas, el equipo

analizó los ahorros que Aspire lograría al incrementar sus clases y su tamaño como colegio. Shalvey y Darwish tomaron una mirada profunda a la data y reflexionaron sobre que era lo más crítico para el modelo educacional y los resultados ellos esperaban lograr. Mientras ambos valoraban clases de tamaño más pequeñas y la atención individual que permiten, ellos sentían que el modelo Aspire compensaba el hecho de tener más niños al tener sesiones de clases más largas, planes de aprendizaje personalizado y ejercicios interactivos. Ellos decidieron incrementar el tamaño de la clase de 25 a 29 alumnos para todos los terceros grados (financiamiento para tamaño de clases especiales existe para el K-3).¹²

Cuando se trataba del tamaño del colegio en sí mismo, tanto Shalvey como Darwish sentían que un modelo educacional sin importar cuán efectivo sea no podía compensar por el sentimiento de comunidad que se desarrolla en un colegio más chico. Su experiencia les confirmaba que una vez que un colegio lograba ser más grande al tener entre 350 y 400 niños, no era ya posible de mantener la red personal de profesores y alumnos unidos. Así pues, ellos establecieron últimamente su meta en 356 alumnos.

La segunda pieza del puzzle era para Aspire considerar el costo de la estructura organizacional propuesta. El equipo analizó el costo y horario asociado con cada posición. Ellos rápidamente se dieron cuenta que la imagen que emergía era financieramente impracticable. Ellos volvieron al modelo del personal para ver donde podrían restringir o retrasar la contratación de nuevo personal hasta que más colegios (y por ende más ingresos) entren al sistema.

No existe ninguna forma fácil de realizar este trabajo. Lee y Darwish se sentaron en una oficina juntos, con lápices rojos en mano, para repasar posición por posición (puesto por puesto) y así

¹² Estudios sugieren que los beneficios de clases más pequeñas requieren un tamaño de 20 o menos alumnos (que no es posible con la situación de financiamiento de California), pero que la diferencia entre 25 y 29 alumnos por clases es probable que produzca negligencia. Para una discusión sobre la investigación actual ver <http://www.psparents.net/Class%20Size.htm>.

ver donde algunas compensaciones podrían darse. Juntos pensaron acerca de lo que requerían para lograr calidad y encontraron formas creativas de retrasar la contratación de personal, tales como tener inicialmente a una sola persona cubrir más de una región. Este propuesta cooperativa hizo que fuera más fácil alcanzar consensos, ya que cada uno podría visualizar lo que el otro esta dando y recibiendo. Finalmente, ellos crearon un plan organizacional que apoyó la estrategia de Aspire mientras que trabajaban dentro de su realidad financiera.

Creando Cambios y Moviéndose Adelante

Desde Diciembre de 2005, Aspire estaban logrando un progreso sólido en su plan de expansión.

La organización abrió su primer colegio en Los Ángeles y abrirá dos más allí el próximo año. Su presencia ha continuado creciendo en su foco geográfico de Oakland y Stockton, abriendo en total tres nuevos colegios in estos distritos.

Este crecimiento no ha sido obtenido a expensas de la calidad educacional. Al contrario, los colegios establecidos por Aspire han logrado notables aumentos de rendimiento escolar. En el año escolar 2004-2005, cada colegio Aspire excedió la meta de crecimiento del API de su estado, mejorando un promedio de 50 puntos por colegio, en comparación de los 20 puntos de crecimiento promedio que tuvo toda la nación.

La organización esta comenzando a emigrar a una estructura regional, habiendo contratado un vicepresidente para el Valle Central. Un experimentado Director de Colegio ha sido destinado temporalmente a Los Ángeles para servir como coordinador y el Director Jefe Académico de Aspire esta realizando una doble función como el Vicepresidente del Bay Area; ambos se mantendrán en estos roles transitorios hasta que haya suficientes colegios que justifiquen tener Vicepresidentes a tiempo completo.

Sin embargo, la transición no ha estado exenta de retos. Debido a que la organización posee una escala actual relativamente pequeña, muchos de las posiciones regionales han sido ocupados con personal que también poseen roles organizacionales de roles amplios. Por ejemplo, el Vicepresidente del Bay Area es también el Director Jefe Académico de Aspire y el Vicepresidente del Valle Central provee experiencia de educación secundaria a la organización. Como resultado, capitalizar las capacidades de los profesores o miembros del personal se ha vuelto más difícil. Shalvey ve esto como el próximo gran reto de la organización para solucionar al continuar de refinar su postura de apoyar su red de colegios en expansión.

Aspire ha comenzado a ver los beneficios de su postura cooperativa con los distritos. En una trascendente ventaja para situación financiera de Aspire, el Lodi Unified School District ofreció asumir la deuda relacionada a la contrición de los primeros colegios Aspire. La profundidad de la cooperación ha incrementado desde ése momento, con Lodi preguntando a Aspire par construir un nuevo colegio. Lodi también ha apoyado los esfuerzo de Aspire de crear su propio programa especial en vez de tener comprar esos servicios caros del distrito. Finalmente, este tipo de asociación con distritos, junto con el alto nivel de rendimiento que los colegios Aspire han sido capaz de lograr, es lo que Aspire cree que va llevar a mejorar la educación para niños a lo largo del estado.