

Capital Humano – Propuestas para el Sistema Educativo

Documento preliminar para discusión

Mayo 2021



Realizamos un diagnóstico *de afuera hacia adentro* para poder discutir ciertas propuestas de alto nivel para el sistema educativo en Guatemala

Descripción de la metodología para generar propuestas alto nivel



Realizamos un **breve diagnóstico de afuera hacia adentro** donde comparamos el sistema educativo de Guatemala con otros sistemas a nivel global, identificando su nivel de madurez relativo



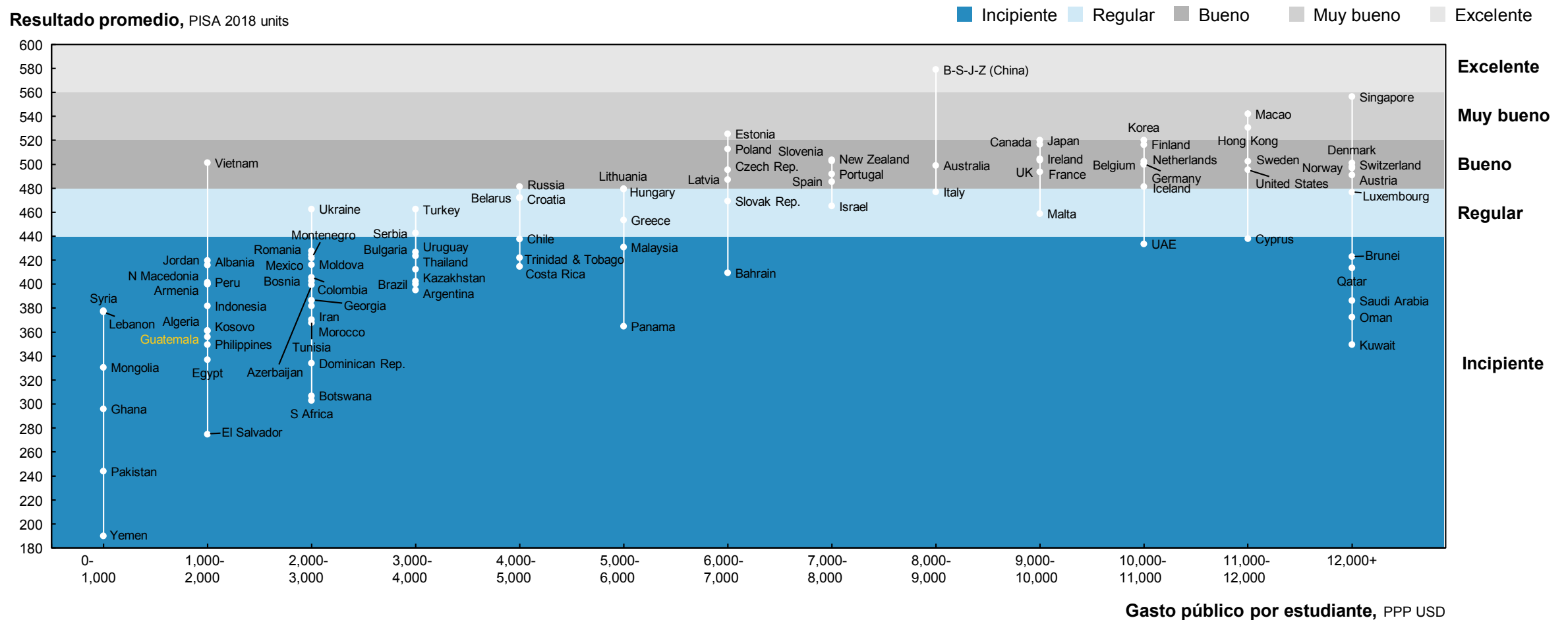
En base a los aprendizajes levantados de 20 sistemas educativos que han logrado mejoras sustanciales, generamos ciertas **prácticas observadas de alto nivel que podría considerar Guatemala**



Pese a los esfuerzos en los últimos años, el sistema educativo de Guatemala se encuentra aún en una etapa incipiente de madurez cuando lo comparamos con otros sistemas a nivel global

Comparación *outside-in* de resultados en prueba PISA

Resultado promedio, PISA 2018 units



Guatemala podría enfocarse en lograr los fundamentos básicos de alfabetización y matemática

Foco en Guatemala

Mejora jornada	Incipiente a regular	De regular a bueno	De bueno a Muy bueno	Muy bueno a excelente
Tema	Lograr los fundamentos básicos de lenguaje y matemática	Establecer las bases	Formar profesionales	Mejorar a través de pares e innovación
Clúster de intervención ¹	<p>1. Motivar y proporcionar las bases a docentes con bajo desempeño</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Materiales guía de enseñanza B. Coaching sobre plan de estudios C. Tiempo de instrucción en las tareas D. Visitas a centros educativos E. Incentivos para alto desempeño <p>2. Llevar a todas las escuelas a un nivel de calidad mínimo</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Metas respecto a resultados B. Soporte adicional para escuelas de bajo desempeño C. Mejora de infraestructura escolar D. Entregar libros de texto <p>3. Lograr que estudiantes cuenten con cupos necesarios</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Expandir los cupos escolares B. Satisfacer necesidades básicas de los estudiantes para elevar la asistencia 	<p>Robustecer <i>accountability</i> con datos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Transparencia para las escuelas y/o el público sobre desempeño escolar • Inspecciones escolares con instituciones especializadas <p>Establecer fundamentos financieros y organizacionales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Optimización de volúmenes escolares y docentes • Descentralización de derechos financieros y administrativos • Aumento de financiamiento • Modelo de asignación de fondos • Rediseño organizacional <p>Establecer fundamentos pedagógicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modelo escolar / <i>streaming</i> • Idioma de la instrucción 	<p>Aumentar el calibre de ingreso a maestros y directores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programas de reclutamiento • Capacitación previa al servicio • Requisitos de certificación <p>Elevar el calibre de maestros y directores existentes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programas de capacitación en servicio • <i>Coaching</i> sobre la práctica • Planes de carrera • Foros de profesores y comunidades <p>Tomar decisiones basadas en la escuela</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autoevaluación • Escuelas independientes y especializadas 	<p>Cultivar el aprendizaje liderado por pares para profesores y directores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Práctica colaborativa • Descentralización de derechos pedagógicos para escuelas y maestros • Programas de rotación y adscripción <p>Crear de mecanismos de soporte adicionales para profesionales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liberar a los profesionales de la carga administrativa al proporcionar personal administrativo adicional <p>Experimentar e innovar patrocinado por el sistema a lo largo de las escuelas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Provisión de financiamiento adicional para innovación • Compartir innovación de primera línea con todas las escuelas
Común a lo largo de todas las jornadas	<p>4. Seis intervenciones: A. Revisión de los planes de estudios y las normas; B. Revisión de la estructura de recompensas y remuneraciones; C. Desarrollar las aptitudes técnicas de los maestros y directores, a menudo mediante la formación en grupo o en cascada; D. Evaluación del aprendizaje de los estudiantes; E. Utilizar datos de estudiantes para guiar el <i>delivery</i>, y F. Establecer documentos de políticas y leyes educacionales</p>			

1. Número total de intervenciones en cada fase: incipiente a aceptable, n=103, regular a bueno, n=226; de bueno a excelente, n=150; de excelente a excelente, n=94

Para validar palancas a ser trabajadas y diseñar intervenciones específicas requeriríamos un diagnóstico detallado y un equipo dedicado

PRÓXIMOS PASOS

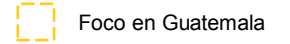
- 1 Realizar **diagnóstico a detalle** para validar las hipótesis de palancas a ser trabajadas
- 2 **Diseñar intervenciones** específicas en palancas a ser trabajadas
- 3 Crear una **hoja de ruta** de mediano plazo para implementar intervenciones





Back-up

Guatemala podría enfocarse en lograr los fundamentos básicos de alfabetización y matemática



Mejora jornada Tema	Incipiente a regular	De regular a bueno	De bueno a Muy bueno	Muy bueno a excelente
Clúster de intervención ¹	<p>Lograr los fundamentos básicos de lenguaje y matemática</p> <p>1. Motivar y proporcionar las bases a docentes con bajo desempeño</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Materiales guía de enseñanza B. Coaching sobre plan de estudios C. Tiempo de instrucción en las tareas D. Visitas a centros educativos E. Incentivos para alto desempeño <p>2. Llevar a todas las escuelas a un nivel de calidad mínimo</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Metas respecto a resultados B. Soporte adicional para escuelas de bajo desempeño C. Mejora de infraestructura escolar D. Entregar libros de texto <p>3. Lograr que estudiantes cuenten con cupos necesarios</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Expandir los cupos escolares B. Satisfacer necesidades básicas de los estudiantes para elevar la asistencia 			
Común a lo largo de todas las jornadas	<p>4. Seis intervenciones: A. Revisión de los planes de estudios y las normas; B. Revisión de la estructura de recompensas y remuneraciones; C. Desarrollar las aptitudes técnicas de los maestros y directores, a menudo mediante la formación en grupo o en cascada; D. Evaluación del aprendizaje de los estudiantes; E. Utilizar datos de estudiantes para guiar el <i>delivery</i>, y F. Establecer documentos de políticas y leyes educacionales</p>			

1. Número total de intervenciones en cada fase: incipiente a aceptable, n=103, regular a bueno, n=226; de bueno a excelente, n=150; de muy bueno a excelente, n=94

1A. Madhya Pradesh desarrolló una guía de enseñanza “Aprender a leer”

EJEMPLO

Madhya Pradesh eligió una estrategia de reforma enfocada principalmente en cambiar la práctica de las aulas, complementada por iniciativas de soporte específicas fuera del aula

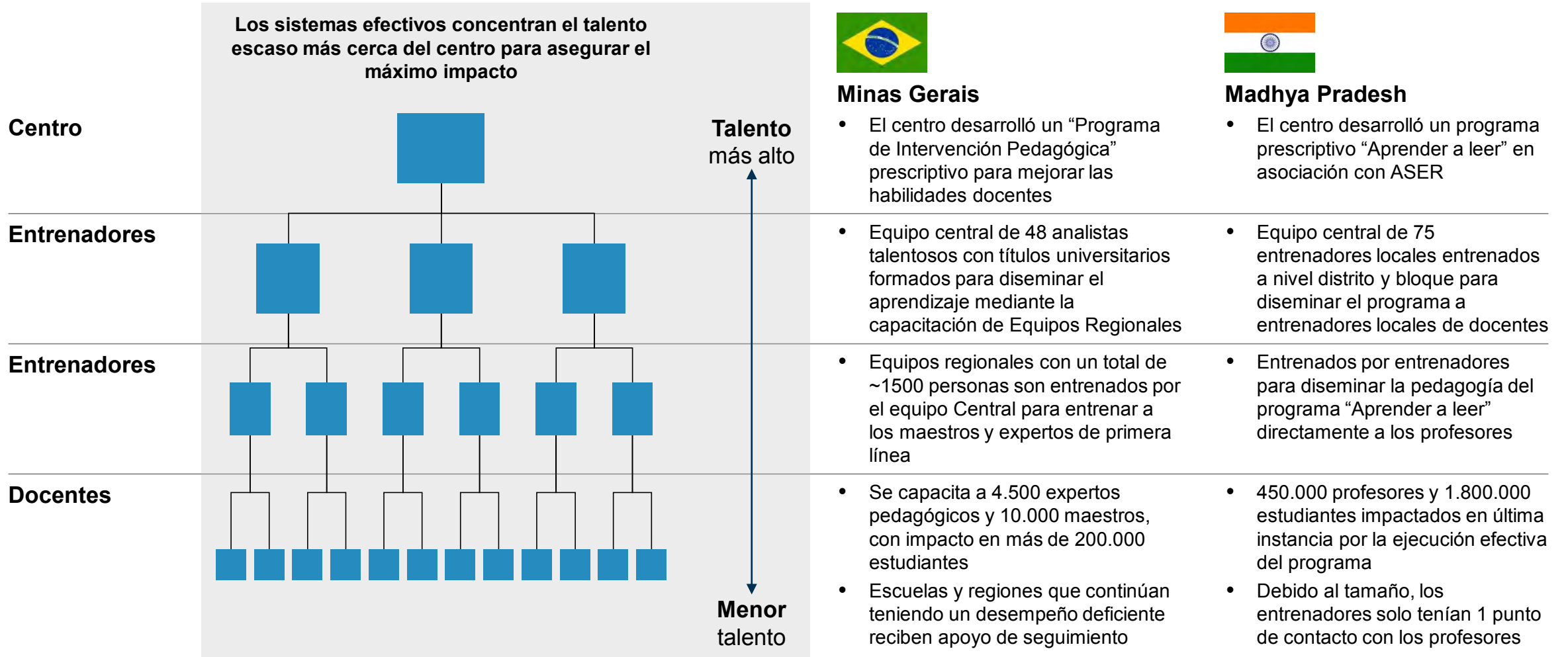
Características	Descripción
Integral	<ul style="list-style-type: none">La estandarización es integral, abarcando el plan de estudios (lo que se enseña), la pedagogía y la metodología incluyendo la técnica de enseñanza (cómo se enseña), el mecanismo de pruebas (preguntas de prueba, tiempos de prueba, etc.)
Admitido	<ul style="list-style-type: none">Los coaches docentes son asignados para demostrar y hacer coaching a los docentes sobre conceptos específicos que no han sido bien enseñados según las pruebasSe estableció una cultura y práctica de mejora continua de habilidades y conocimientos pedagógicos a través de una combinación de modelo de capacitación en cascada, entrenamiento anual a gran escala, renovaciones mensuales, y monitoreo y gestión efectiva del desempeñoComplementado con iniciativa para asegurar las necesidades básicas de los estudiantes (p. e.j.: alimentos, ropa, transporte)
Medido	<ul style="list-style-type: none">Se administran pruebas estandarizadas mensuales regulares para capturar el nivel de aprendizaje y el progreso de cada niño, y los resultados se procesan casi en “tiempo real”



Nuestra estandarización es tan exhaustiva que si un estudiante de una clase en un rincón del estado es puesto en otra escuela en un lugar totalmente diferente, ni siquiera notaría la diferencia

- Líder del sistema -

1B. Observamos que sistemas con talento limitado han utilizado modelos de coaching y entrenamiento en cascada




1B. Observamos que un coaching efectivo cumple puede cumplir con una serie de requisitos

RUTINA DE PRÁCTICA COLABORATIVA

Requisitos	Descripción	Rutinas implementadas
Integración a estrategia más amplia	<ul style="list-style-type: none"> El uso de <i>coaches</i> en un sistema debe ser parte de una estrategia de reforma más amplia, que define estándares claros de prácticas de enseñanza 	<ul style="list-style-type: none"> Lineamientos para una instrucción efectiva Prácticas de instrucción vinculadas a resultados específicos de logros de los estudiantes
Coaches como soporte, no como rendición de cuentas	<ul style="list-style-type: none"> Los <i>coaches</i> ofrecen a los docentes apoyo adicional, particularmente en áreas de desarrollo o nuevas prácticas. Los <i>coaches</i> no actúan como “inspectores” del aula 	<ul style="list-style-type: none"> Los <i>coaches</i> mantienen confidencialidad con los docentes y no contribuyen a las evaluaciones de los docentes
El director es el líder final	<ul style="list-style-type: none"> El coach trabaja con el director para identificar las áreas prioritarias de asistencia y el departamento o docentes que deberían recibir coaching 	<ul style="list-style-type: none"> El coach se reúne regularmente con el director (p. e.j.: mensualmente) para discutir las prioridades Los <i>coaches</i> realizan visitas a las aulas y recorridos con directores, para que el director pueda hacer seguimiento con el profesor después de que el coach sale Realizar sesiones informativas con el director al final de las visitas para discutir el <i>feedback</i> a nivel escolar
Tiempo de coaching suficiente	<ul style="list-style-type: none"> Los <i>coaches</i> necesitan tener suficientes puntos de contacto con las escuelas, por lo que la mejora es continua y genera <i>momentum</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Los <i>coaches</i> deben invertir 1-3 horas por escuela por semana Mayor tiempo de coaching para empleados con bajo desempeño
Coaches creíbles y competentes	<ul style="list-style-type: none"> Los <i>coaches</i> deben tener un “cuerpo de calle” apropiado y ser maestros de alto desempeño en el sistema 	<ul style="list-style-type: none"> Los <i>coaches</i> deben tener experiencia en la enseñanza Los <i>coaches</i> son seleccionados en base a calificaciones, no antigüedad
Los coaches deben ser resilientes a la resistencia de los docentes	<ul style="list-style-type: none"> Los <i>coaches</i> deben sentir libertad para trabajar con los docentes sin presión para mantener relaciones “amistosas” con ellos 	<ul style="list-style-type: none"> Los <i>coaches</i> deben hacer coaching en escuelas distintas a aquellas en las que ellos mismos han enseñado

1E. Los sistemas educativos pueden segmentarse según desempeño para adecuar las intervenciones

Desempeño	Clasificación	Necesidades de la escuela	Apoyo e intervención
<p>Excelente</p>  <p>Pobre</p>	<p>1 • La escuela cumple con todos los objetivos de desempeño</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo focalizado para promover la innovación en áreas seleccionadas donde la escuela es particularmente fuerte 	<ul style="list-style-type: none"> • Financiamiento extra para innovación
	<p>2 • La escuela es evaluada como “pobre” en 1 año o “media” por 2 años consecutivos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación para identificar debilidades y causas raíz de mal desempeño • Coaching en el desarrollo de un plan de mejora accionable que se enfoque en las debilidades identificadas • Desarrollo de habilidades de liderazgo para líderes escolares 	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación de mejora obligatoria
	<p>3 • Ver clasificación “2” Y</p> <ul style="list-style-type: none"> • La administración actual carece de capacidad para mejorar o no coopera 	<ul style="list-style-type: none"> • Intervención oportuna y efectiva para transformar el desempeño escolar • Infusión de nuevas prácticas de liderazgo y talento de personal potencialmente nuevo (p. e.j.: profesores) 	<ul style="list-style-type: none"> • Eliminación de la administración escolar
	<p>4 • Véase la clasificación “3” Y</p> <ul style="list-style-type: none"> • El plan de mejora no fue implementado efectivamente • Sin mejora de desempeño material por más de 2 años 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar una transición efectiva hacia el cierre de la escuela y la potencial re-apertura en un formato diferente (p. e.j.: escuela pequeña, escuela autónoma) • Orientación sobre colaboración adecuada con <i>stakeholders</i> relevantes (p. e.j.: profesores, padres) 	<ul style="list-style-type: none"> • Cierre

- Los esquemas de clasificación de mejores prácticas categorizan a las escuelas según sus necesidades en términos de apoyo e intervenciones y están anclados al desempeño de los estudiantes
- Las consecuencias deben ser claras, transparentes, y crecer en intensidad en proporción inversa al éxito escolar

2B. Por ejemplo, Miami-Dade desarrolló la “zona de mejora” para identificar escuelas con bajo desempeño y proporcionar una intervención rigurosa y focalizada



Contexto

- Las Escuelas Públicas del Condado de Miami-Dade son el cuarto distrito escolar más grande de los Estados Unidos
- En 2004, el distrito enfrentó graves desafíos, incluyendo el bajo desempeño crónico de los estudiantes, problemas de personal, hacinamiento y mala gestión financiera
- Se implementó un nuevo liderazgo distrital para mejorar radicalmente las escuelas en dificultades
- 39 escuelas objetivo identificadas para la transformación en base a desempeño académico históricamente débil y falta de capacidad de liderazgo

> Enfoque de transformación

Autonomía reducida

- 39 escuelas retiradas de la estructura distrital y bajo supervisión directa de la oficina del superintendente durante 3 años - crea un cuasi-distrito llamado “Zona de mejora escolar”
- Los mandatos centrales hacen cumplir el programa de estudios, cronogramas, compensación, capacitación de docentes, etc.

Mayor soporte

- Desarrollo profesional intenso para maestros y líderes escolares (p. e.j.: instituto de liderazgo)
- Mayor día de aprendizaje (+1 hora) y año (+10 días)
- Soporte instruccional (p. e.j.: materiales para el aula)
- Asistencia a estudiantes en la transición (p. e.j.: academias de transición de sexto y noveno grado)
- “Evaluaciones de *benchmark*” trimestrales en lectura y matemática para todos los estudiantes en grados 2-10
- Análisis riguroso de datos por escuela y distrito
- Reemplazo de 15 de los 39 principales
- Cambio en contrato de docentes de acuerdo con sindicatos (p. e.j.: aumento de sueldo en 20%, renuncia de autoridad en currículo de alfabetización)

Medición del desempeño

Cambió el contexto operativo

> Resultados

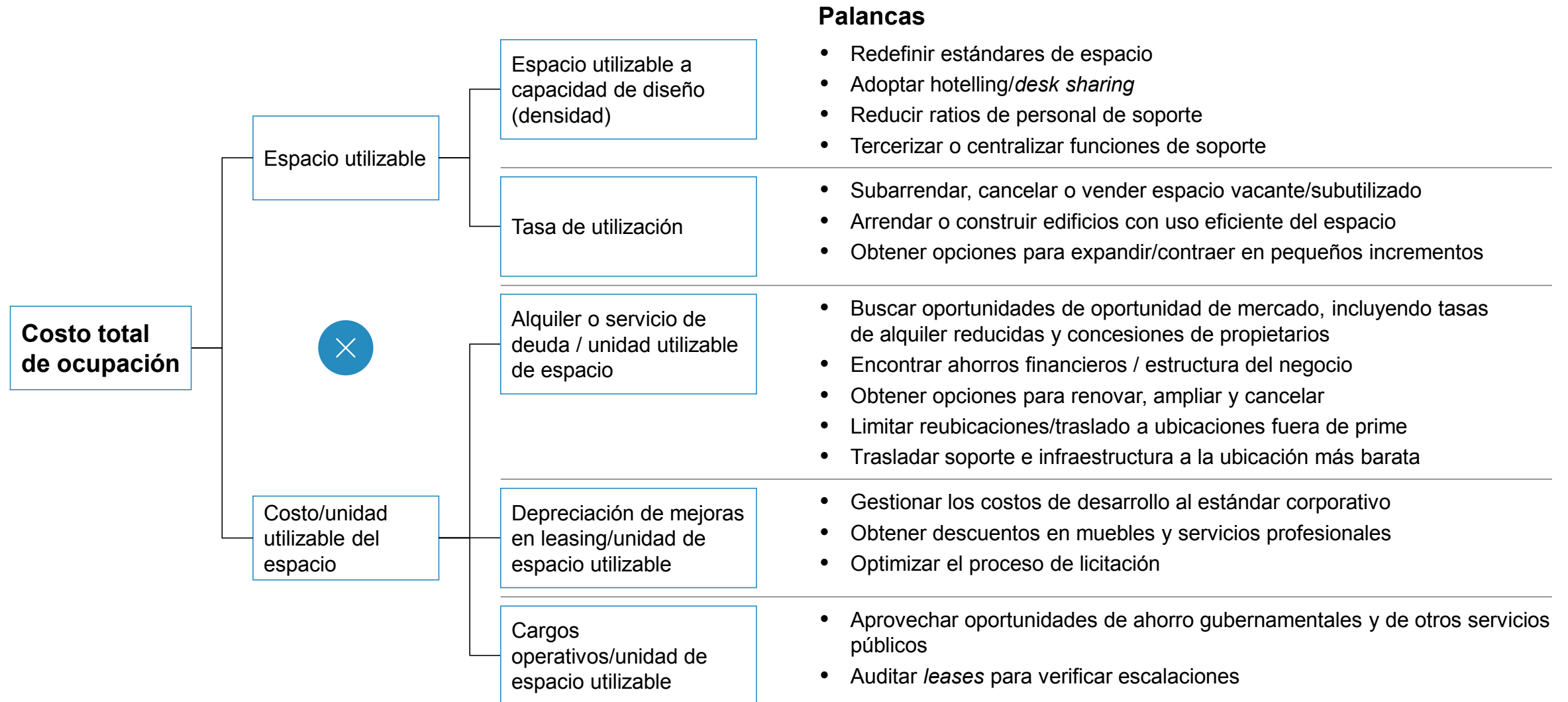
- Dos años para diseñar un programa de transformación, implementar y lograr impacto¹
- De 2005 a 2006, 22 de las 39 escuelas *Zone* aumentaron su grado en el sistema de rendición de cuentas de Florida
- De 2005 a 2006, los alumnos de tercer grado de lectura a nivel de grado mejoraron del 30% al 55%. La mejora estudiantil continuó en 2007
- Quedan preguntas abiertas sobre cómo hacer la transición de las escuelas a sus configuraciones regionales originales

Las zonas de transformación gestionadas centralmente actúan como una “unidad de cuidados intensivos” para impulsar un cambio radical en las operaciones escolares:

- Eliminar barreras importantes para la mejora
- Enfocar los recursos de apoyo en un *cluster* de escuelas para aumentar la escala
- Crear una identidad positiva para el cambio (p. e.j.: evitar el estigma del fracaso)

1. Se espera que los esfuerzos típicos de transformación de la escuela lleven 5-7 años

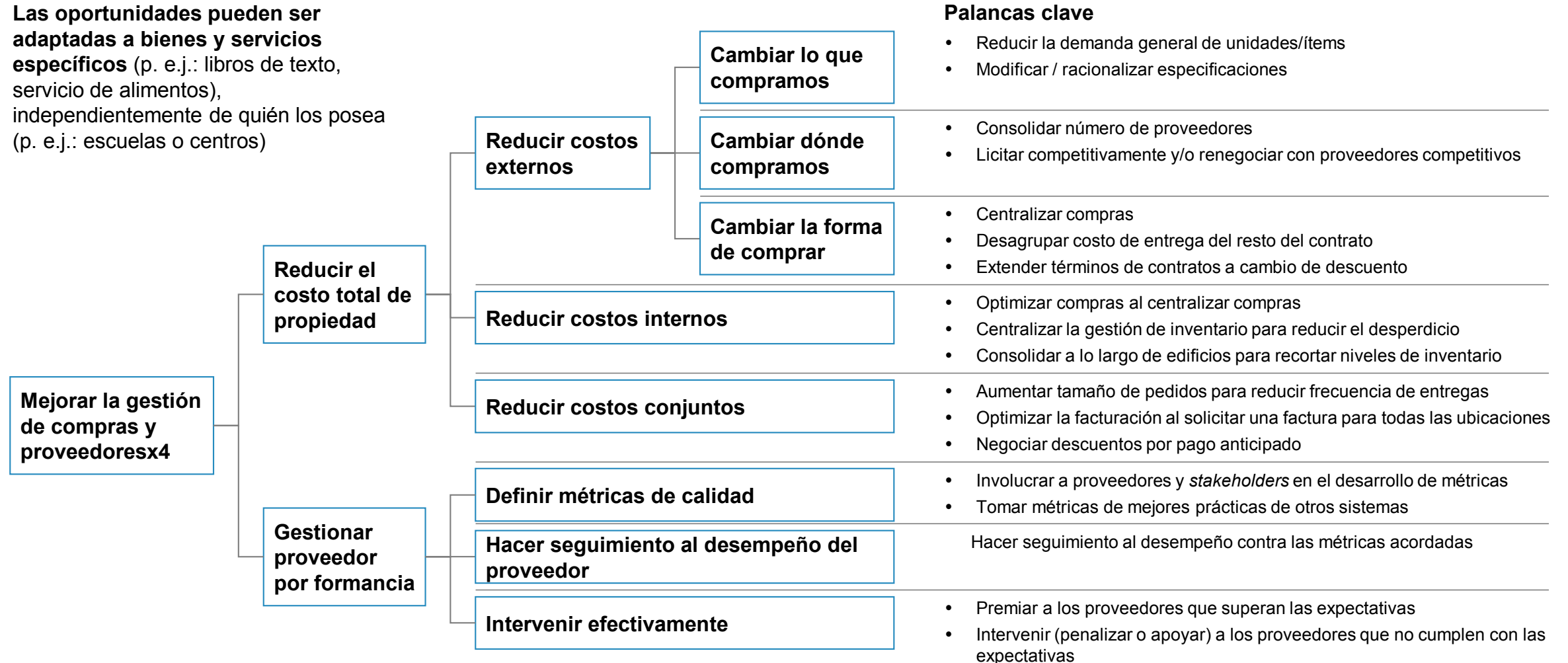
2C. Se puede mejorar la infraestructura escolar a través de una optimización del espacio utilizable y el costo por unidad



2D. Los sistemas con compras efectivas aplican un conjunto de palancas que reducen los costos totales mientras mejoran la efectividad de los bienes y servicios

NO EXHAUSTIVO

Las oportunidades pueden ser adaptadas a bienes y servicios específicos (p. e.j.: libros de texto, servicio de alimentos), independientemente de quién los posea (p. e.j.: escuelas o centros)



2D. Específicamente, un amplio conjunto de oportunidades identificadas en los libros de texto redujo costos y mejoró la entrega de materiales de aprendizaje a lo largo de las escuelas

EJEMPLO DISIMULADO

	Palanca	Descripción
Reducir costos externos / de compras	1 Negociar precio tope con grandes proveedores	<ul style="list-style-type: none"> Abordar a 4 editores principales para negociar precios máximos más bajos para libros históricamente populares Punto de partida para la escuela - podría bajar
	2 Estandarizar “freebies” con proveedores grandes	<ul style="list-style-type: none"> Negociar “freebies” estándar al mismo tiempo que el precio tope
	3 Consolidar órdenes de compra (p. e.j.: entre escuelas)	<ul style="list-style-type: none"> Reducir el gasto de envío y aprovechar descuentos adicionales por volumen
	4 Consolidar proveedores	<ul style="list-style-type: none"> Contratar con 1-2 proveedores principales para la mayoría de POs para aprovechar descuentos adicionales
	5 Crear equipos multifuncionales (ej. Enseñanza & aprendizaje y Compras)	<ul style="list-style-type: none"> Crear procesos formales para optimizar las decisiones estratégicas de instrucción con estrategias rentables
Reducir los costos internos del negocio	6 Canjear libros dentro del Distrito	<ul style="list-style-type: none"> Crear una cámara de compensación virtual para libros de texto no utilizados
	7 Aumentar la vida útil de las series en 1-2 años	<ul style="list-style-type: none"> Mandato u ofrecer incentivos para que una escuela use series por un periodo de tiempo más largo (p. e.j.: 1 o 2 años extra)
	8 Comprar libros de reposición al momento de la compra inicial	<ul style="list-style-type: none"> Reducir costos de procesamiento sustanciales para pedidos pequeños al ordenar el reabastecimiento esperado anticipadamente
	9 Reducir el número de títulos al consolidar a lo largo de las escuelas	<ul style="list-style-type: none"> Trabajar con profesores de todas las clases y escuelas para acordar títulos estándar para las clases básicas
	10 Maximizar ingresos de programas de <i>buy-back</i>	<ul style="list-style-type: none"> Incrementar la transparencia y los procesos/incentivos para consolidar libros antiguos y venderlos a las compañías (ej. Follett)
Reducir costos conjuntos	11 Tercerizar envío a proveedor externo (p. e.j.: UPS en lugar de proveedor)	<ul style="list-style-type: none"> Eliminar las ganancias del editor (reportadas como 1,6%) en el envío al subcontratar a UPS u otro proveedor

Ahorros potenciales de 15%-20% (\$2mn-\$3mn)

4A. El graduado objetivo del sistema debe poseer las habilidades esperadas por los empleadores y las instituciones de educación superior

BORRADOR



Los estándares de contenido actuales a menudo no reflejan plenamente las habilidades requeridas para el éxito en el siglo 21

Limitaciones típicas de los estándares actuales¹

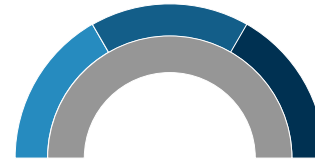
- < Cubrir únicamente temas centrales, con menos énfasis en habilidades en torno a la carrera, vida e innovación
- < Cobertura superficial de una amplia gama de temas, en lugar de un profundo dominio de la materia
- < Compartimentalizar el conocimiento en silos sub-temas específicos en lugar de perspectivas interdisciplinarias

Marcos de estándares del siglo 21

- > Incluir habilidades y contenido del siglo XXI tales como tecnología, medios y aprendizaje continuo
- > Promover un mayor compromiso con los temas centrales, reducir el rango de estándares, de ser necesario
- > Generar entendimiento a lo largo de categorías disciplinarias a través de temas del siglo XXI

Ejemplo para estándares de contenido expandidos: Alianza Para Habilidades Del Siglo 21

Marco para el aprendizaje del siglo 21



4 resultados de estudiantes

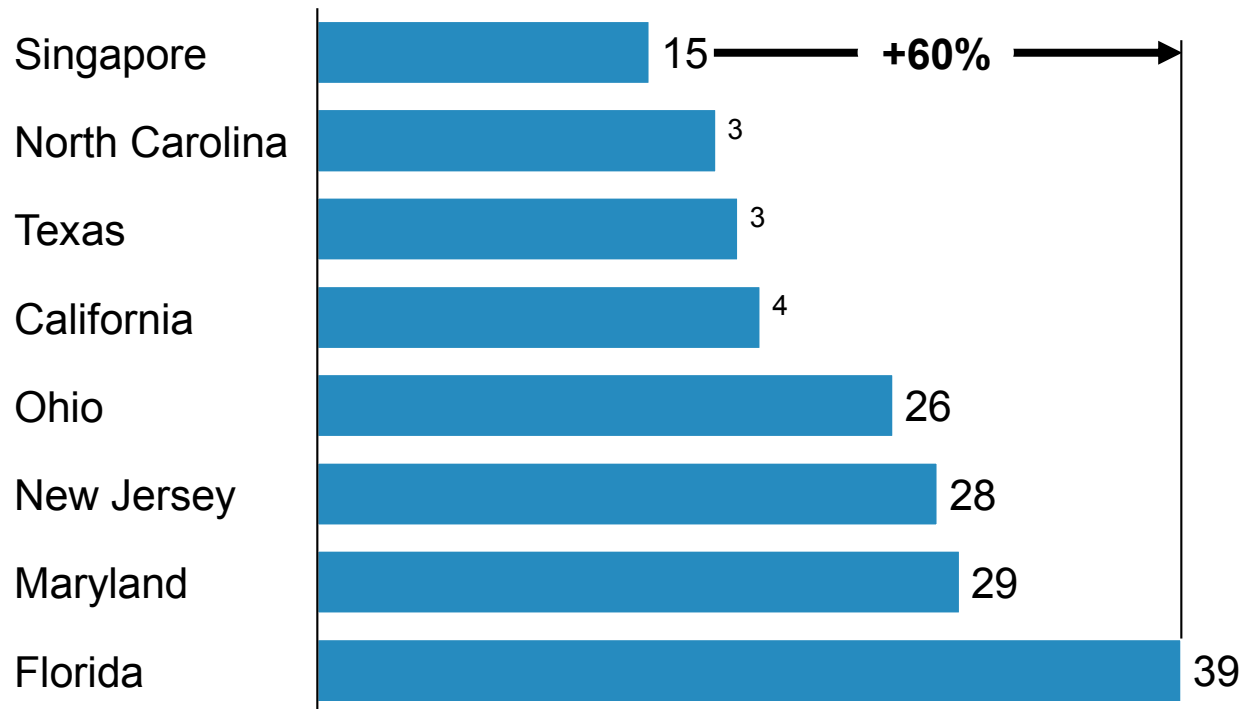
- Temas clave y habilidades del siglo ²¹ incluye temas interdisciplinarios, p. e.j.:
Concientización Global, Alfabetización Cívica
- Habilidades de aprendizaje e innovación
Ej. Creatividad e Innovación, Pensamiento Crítico y Resolución de Problemas
- Habilidades de información, medios y tecnología
Alfabetización de la información, alfabetización en medios de comunicación, alfabetización en comunicaciones y tecnología
- Habilidades de vida y profesionales
Ej. Flexibilidad y Adaptabilidad, Iniciativa y Autodirección, Liderazgo y Responsabilidad

1. Los estándares de contenido varían según el país, pero la mayoría de las limitaciones se aplican ampliamente

4A. Singapur balancea amplitud y profundidad en matemáticas al cubrir comparativamente menos temas en mayor detalle



Temas matemáticos promedio por grado¹ Singapur vs. estados seleccionados de EE.UU.²



Singapur es consistentemente un jugador de desempeño en matemáticas en TIMSS⁵

Si bien varios factores contribuyen a este éxito, los estándares de contenido rigurosos y centrados a menudo se citan como uno de ellos

A modo de comparación, los estándares de contenido matemático de los estados de EE.UU. tienden a cubrir significativamente más temas, lo que inevitablemente lleva a una exposición menos profunda. p. e.j.: se espera que los estudiantes en Florida aprendan 60% (!) más de temas matemáticos que sus pares en Singapur

1. Grados 1-6; Ejemplos de temas: notación numérica y valor de lugar, adición y sustracción 2. Los Estados se escogieron con carácter voluntario 3. Carolina del Norte y Texas vinculan la rendición de cuentas de alto riesgo con sus estándares, lo que crea un fuerte incentivo para mantener la amplitud de los estándares manejables 4. California utilizó los estándares de Singapur como guía para revisar su contenido de matemáticas 5. Tendencias en el Estudio Internacional de Matemáticas y Ciencias

4B. Determinar la estructura de compensación de docentes apropiada varía según la etapa de mejora

■ GDP/Capita ■ Salary

Incipiente a regular

Financiación de incentivos

Recompensas a docentes individuales o a la escuela por lograr un alto desempeño en relación a los objetivos de competencia de los estudiantes



W. Cape

Premios en efectivo de ~2.000 USD otorgados a las escuelas con mejor desempeño en cada quintil de riqueza



Madhya Pradesh

Maestros premiados con Rs. 5000 (equivalente a un mes adicional de salario) si logran y sostienen los objetivos de competencia de los estudiantes a lo largo de 6 meses



Minas Gerais

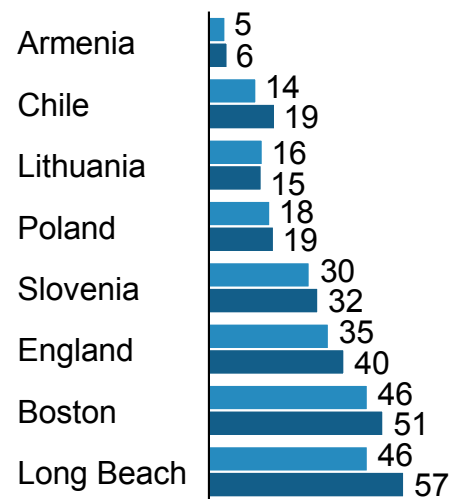
Los docentes reciben hasta un salario mensual adicional por año en función de los logros escolares

De bueno a bueno, de bueno a excelente

Lograr un salario 'respetable'

Salarios base a un nivel comparable al PIB/cápita

'000 PPP USD¹



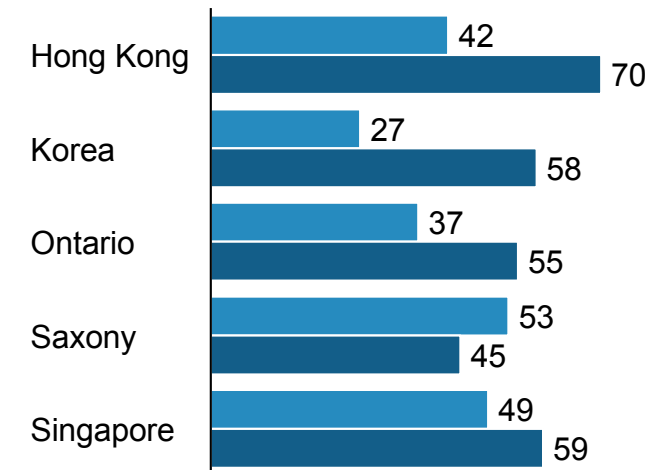
La mayoría de los salarios de los docentes están dentro de un rango cercano al PIB per cápita

Excelente a excelente

Atracción de talento top

El salario base de los maestros está significativamente por encima del PIB/cápita

'000 PPP USD²



1. Chile - promedio entre salario inicial y 20 años de experiencia, 2007; Armenia 2009; Polonia - media entre aprendiz, contrato, designado y profesor con diploma, septiembre de 2009; Lituania - Salario neto de los profesores; Eslovenia - salario medio, 2008; PBI USA/Capita utilizado para Boston y Long Beach; Datos de Inglaterra 2007 .

2. Salario promedio para Maestría/Maestría Graduada usada para Hong Kong; promedio entre salario inicial, experimentado y superior utilizado para Corea; el salario medio del profesor utilizado para la cifra específica del PIB/cápita de Sajonia y Sajonia utilizada con la conversión de Alemania PPP; docente graduado con 5 años de experiencia en el salario utilizado para Singapur; salario medio de los trabajadores de las escuelas de Ontario; PIB Canadá/Capita usado para Ontario

4C. En los sistemas de nivel incipiente los docentes suelen presentar deficiencias en 3 pilares de la enseñanza

Pilares de enseñanza

Deficiencias típicas en docentes

Conocimiento profesional

- No tienen un **entendimiento claro del contenido, procesos y habilidades** que enseñan a los estudiantes
- No saben como utilizar materiales y recursos y estructurar actividades para **involucrar estudiantes en las clases**
- No **conocen las fortalezas y debilidades de sus estudiantes** ni son conscientes de los factores que tienen influencia en su aprendizaje

Práctica profesional

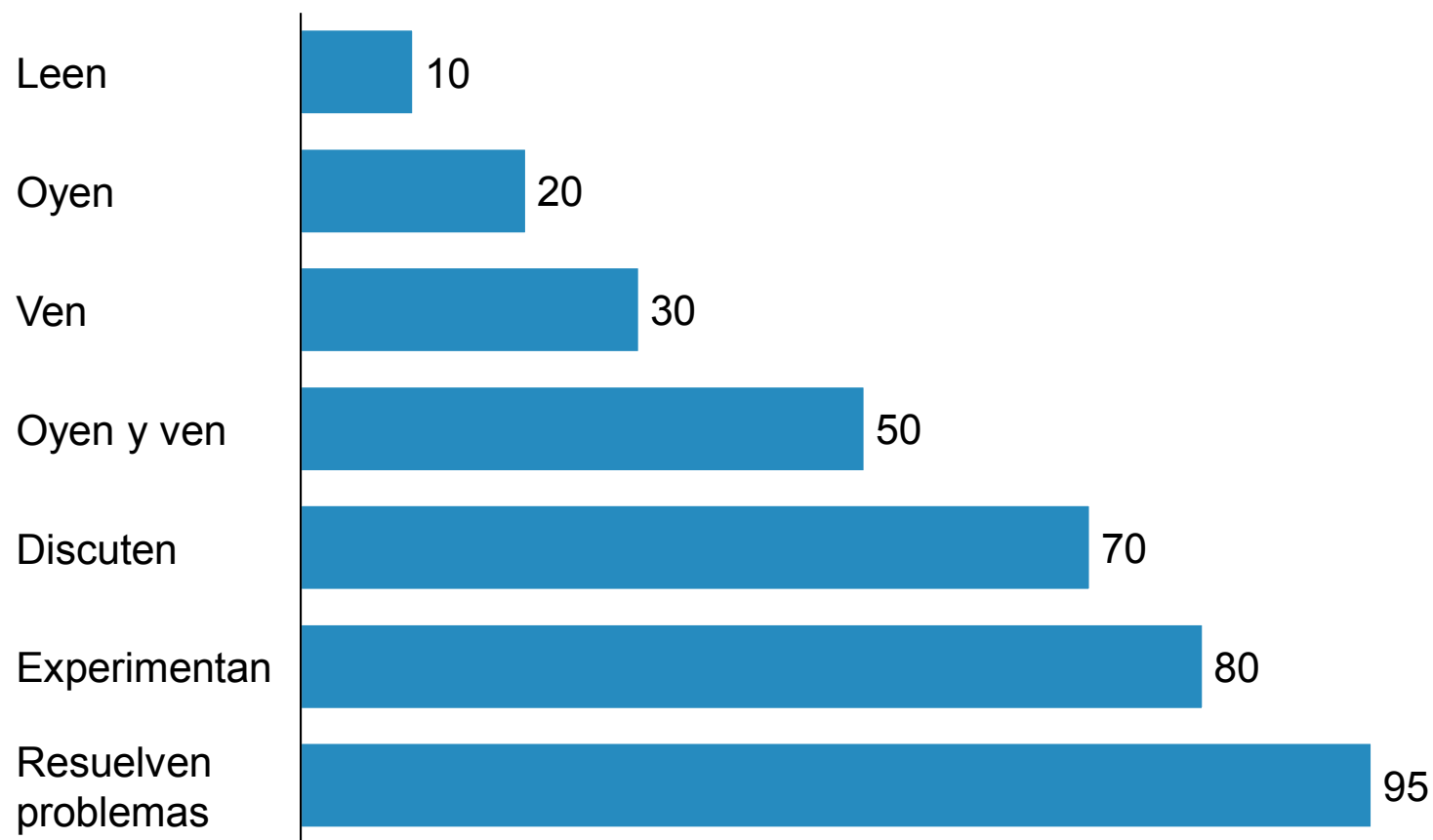
- No **elaboran planes para utilizar actividades, recursos y materiales** para proveer oportunidades de aprendizaje a sus estudiantes
- No cuentan con **estrategias para evaluar adecuadamente el aprendizaje** de los estudiantes ni les proveen retroalimentación a ellos o a sus padres
- No son capaces de **generar un ambiente positivo para el aprendizaje** que rete a los alumnos

Compromiso profesional

- No existe autocrítica respecto a los conocimientos ni efectividad de su enseñanza
- No hay auto-reflexión sobre las necesidades de capacitación y desarrollo
- No son miembros activos de su profesión (p. e.j.: llegada a la comunidad para mejorar el bienestar de estudiantes y docentes)

4C. Para solucionarlas la forma más efectiva es enseñando con ejemplo y resolución de problemas en aula

% de información que retienen los adultos cuando...



El desarrollo de habilidades de liderazgo no puede estar aislada del programa de Transformación de la Calidad:

- La Transformación provee propósito y foco (evitando ejercicios de formación no relacionados)
- Éxito = mejora visible versus las metas trazadas

4C. La evidencia internacional demuestra que una capacitación profesional sólida puede contribuir a mejorar los resultados de los estudiantes

DESDE 2009 KIP

Ubicación



Descripción

Cada profesor tiene derecho a 100 horas de desarrollo profesional por año

La mayor parte de la capacitación es administrada por el Instituto Central de Educación en las escuelas

El maestro designado y los maestros sénior son responsables del coaching y lideran sesiones colaborativas semanales

Singapur es ampliamente considerado como uno de los sistemas educativos líderes a nivel mundial

1st in TIMSS (Science & Math)



Desarrollo específico de oportunidades para involucrar y educar a los profesores en nuevas estrategias de matemática y alfabetización

En 3 años, la proporción de estudiantes que cumplieron con los estándares meta en alfabetización aumentó de 63% a 75%



Capacitación previa al servicio entregada a través de un programa de residencia de alta calidad enfocado en apoyo práctico

Sistemas sólidos de evaluación y gestión de docentes para mantener a los de mejor desempeño

Muchos/la mayoría de los programas de entrenamiento profesional no son particularmente fuertes y no llevan a mejores resultados para los estudiantes

Uno de los sistemas de escuelas urbanas de mejor desempeño en EE.UU.

% de estudiantes de grado 10 que alcanzaron los estándares objetivo pasaron de 25-74% en Matemáticas y 43-77% en Lectura a lo largo de 6 años

4E. Filadelfia utiliza reuniones orientadas a datos para desarrollar habilidades en la interpretación y uso de datos...



Ejemplo de Philadelphia SchoolStat

Antes de la reunión

Datos recolectados y analizados

Las escuelas aportan datos para el análisis usando tableros estandarizados

- Los KPIs¹ se alinean a lo largo del sistema y las escuelas para asegurar que todos los niveles de los administradores estén abordando los mismos problemas clave
- Antes de las reuniones mensuales, un analista revisa los tableros de datos para buscar tendencias entre escuelas/regiones y cambios en el desempeño
- La información se resume en un memo informativo para
 - Proporcionar a los facilitadores gráficos de KPIs y observaciones de datos
 - Establecer preguntas de discusión crítica

Temas clave de discusión identificados

Los sistemas utilizan análisis de datos para determinar los temas prioritarios de las reuniones

- El analista se reúne con los equipos de liderazgo regionales y distritales para discutir el memo informativo y responder preguntas como
 - ¿En qué KPIs se enfocará la sesión?
 - ¿Existen ejemplos de alto desempeño o mejoras que el facilitador quiera resaltar?
 - ¿Existen conjuntos de datos suplementarios que apoyen una discusión más profunda?
 - ¿Hay algún seguimiento de los pasos de acción discutidos en reuniones anteriores?
- Análisis de datos del facilitador y elaboración de modelos de roles de mejores prácticas para líderes escolares

En la reunión

Modelo de rol de mejores prácticas, interpretación practicada y planes de acción desarrollados

Los líderes escolares se benefician con el ejemplo de interpretación de datos de mejores prácticas y planeación de acciones colaborativas

- Las reuniones siguen una agenda regular
- Datos escolares compartidos con todos los participantes de la reunión; se espera que los administradores tengan en cuenta los resultados
- Oportunidades de mejora identificadas
 - Análisis de causa raíz para abordar problemas realizados
 - Plan de acción para abordar los problemas desarrollados; colaborar para resolver problemas y compartir mejores prácticas
- Seguimiento de la implementación de los planes de acción de la reunión anterior; hacer seguimiento al progreso y permitir a los directores buscar apoyo según sea necesario
 - Evaluar la implementación
 - Abordar problemas y corregir el curso según sea necesario

Resultados

Mejora de la capacidad del líder escolar para tomar decisiones en respuesta a los datos, con impacto medible en las escuelas

- Menos suspensiones
- Tasas más bajas de ausencias de estudiantes y docentes

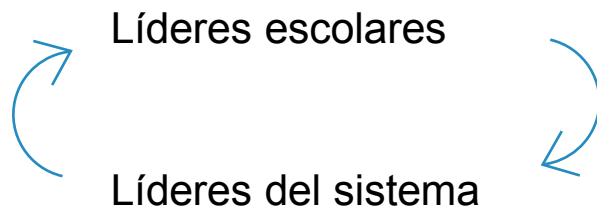
1. Indicadores clave de desempeño

4E... y apalanca las reuniones de revisión de datos para construir habilidades de liderazgo más amplias



Ejemplo de Philadelphia SchoolStat

Las reuniones SchoolStat de Filadelfia promueven el diálogo entre los líderes escolares y los líderes de sistemas



El proceso colaborativo de identificación de problemas y planeación de acciones ayuda a desarrollar habilidades de resolución de problemas de líderes escolares

- Usando los datos disponibles, los líderes escolares identifican situaciones que requieren acción
- Junto con sus pares, los líderes escolares comparten mejores prácticas y desarrollan planes de acción en respuesta a estas situaciones
- Como resultado, los líderes escolares obtienen experiencia en resolución de problemas a través de situaciones difíciles y desarrollan una dirección clara sobre qué intervenciones deben perseguir