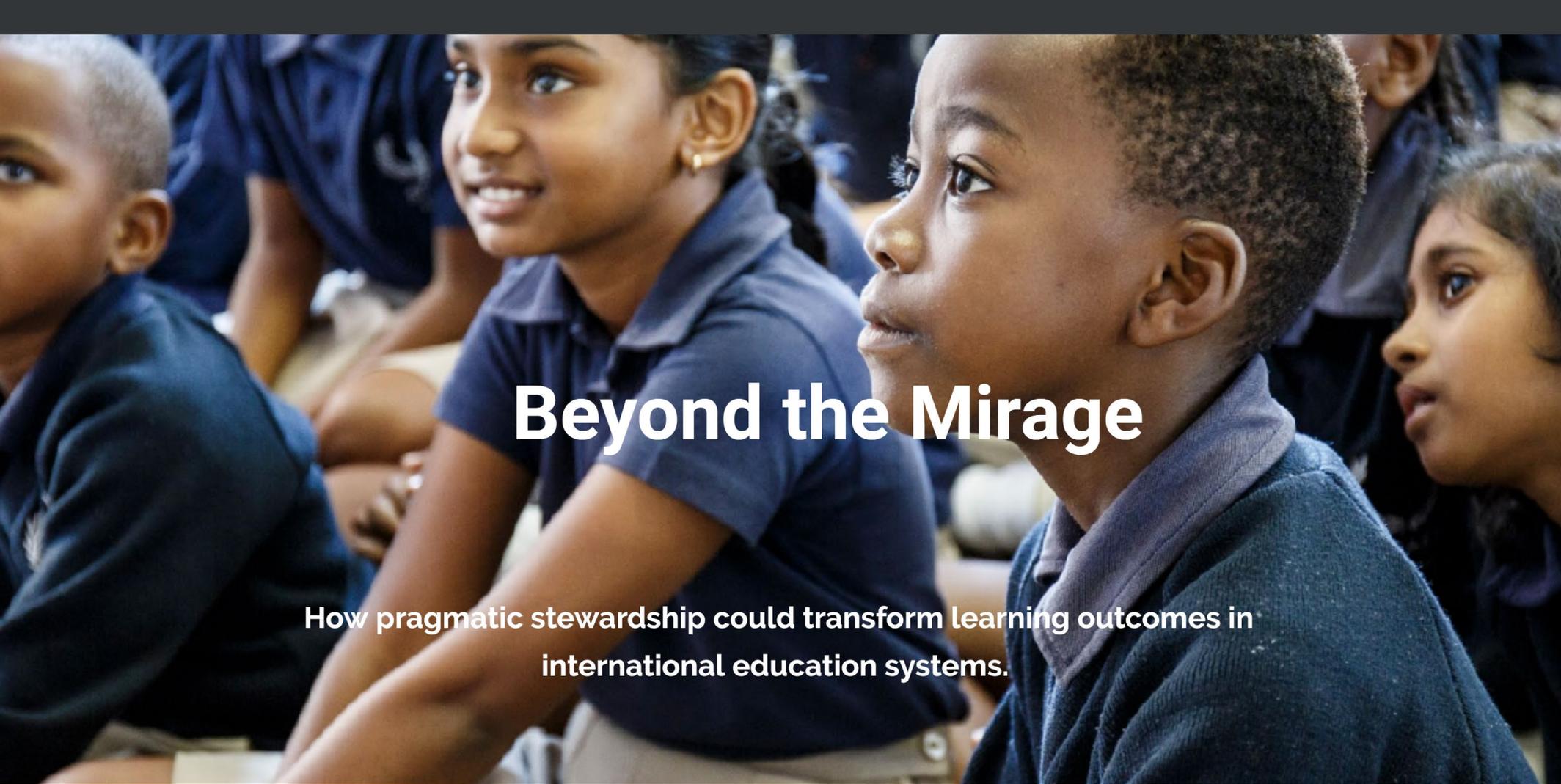




**Delivery  
Associates**

# **CÓMO LOS MEJORES SISTEMAS ESCOLARES DEL MUNDO SIGUEN MEJORANDO**

**Sir Michael Barber  
Santiago de Chile  
Agosto 2019**



# Beyond the Mirage

How pragmatic stewardship could transform learning outcomes in international education systems.

Katelyn Donnelly

Arvind Nagarajan

Ross Lescano Lipstein

<https://www.seeingbeyondthemirage.com/>

# Nuestro estudio, 'How the World's Most Improved School Systems Keep Getting Better' se enfoca en la mejora del desempeño en el sistema escolar global

## Nuestra pregunta de investigación

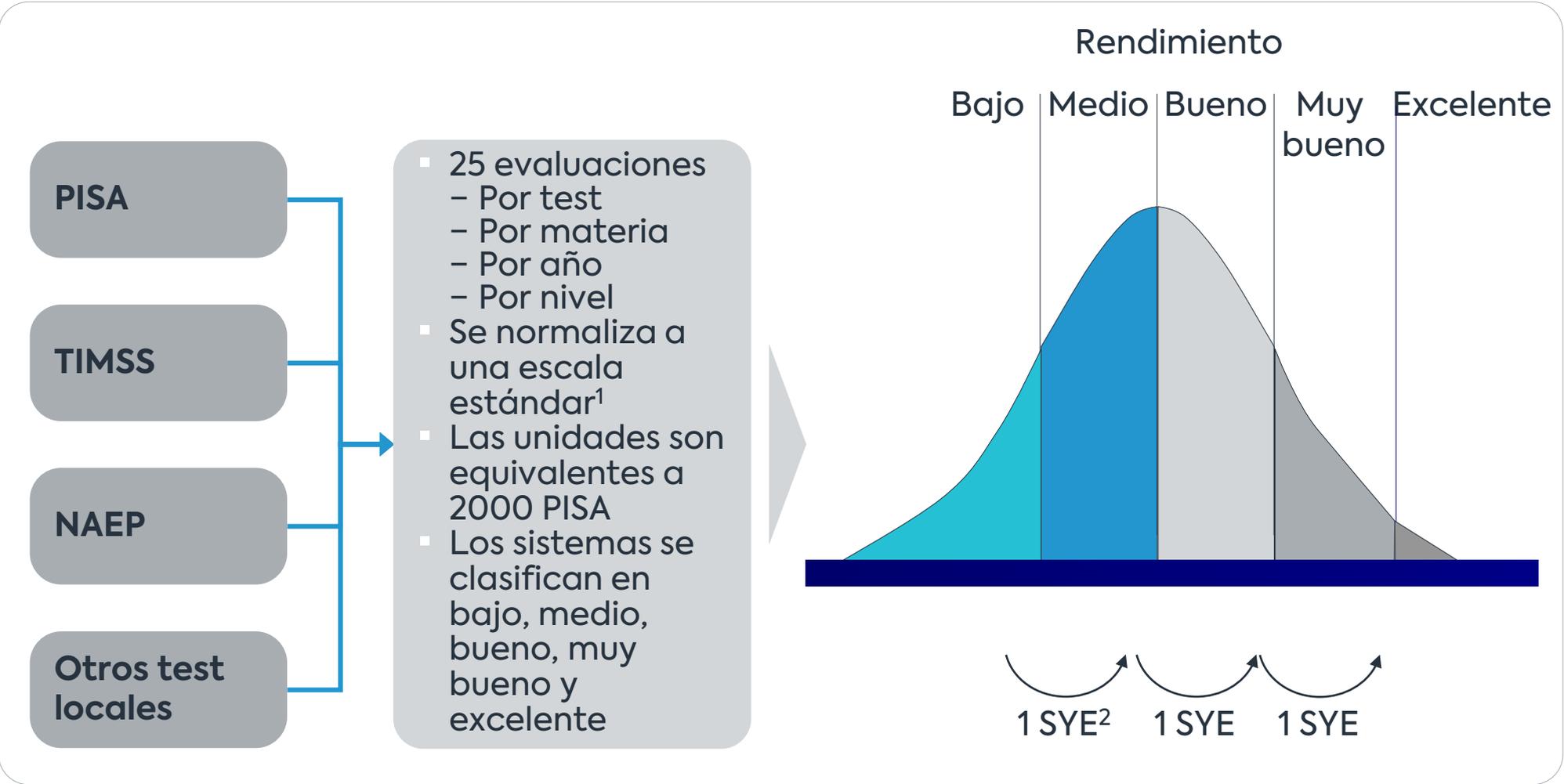
- ¿Cómo se vuelve bueno un sistema con bajo rendimiento?  
¿Cómo se vuelve excelente un buen sistema?
- ¿Qué intervenciones ayudan a un sistema a pasar de un rendimiento bajo a uno medio, de uno medio a uno Bueno, y de uno bueno a uno excelente?
- ¿Qué aspectos de la mejora del sistema escolar son universales y cuáles son específicos y contextuales?
- ¿Cómo un sistema genera y mantiene una transformación permanente?

# Para comparar distintos sistemas, diseñamos una escala universal de desempeño

Muchos tests...

...son normalizados...

...en una escala universal



## Lección

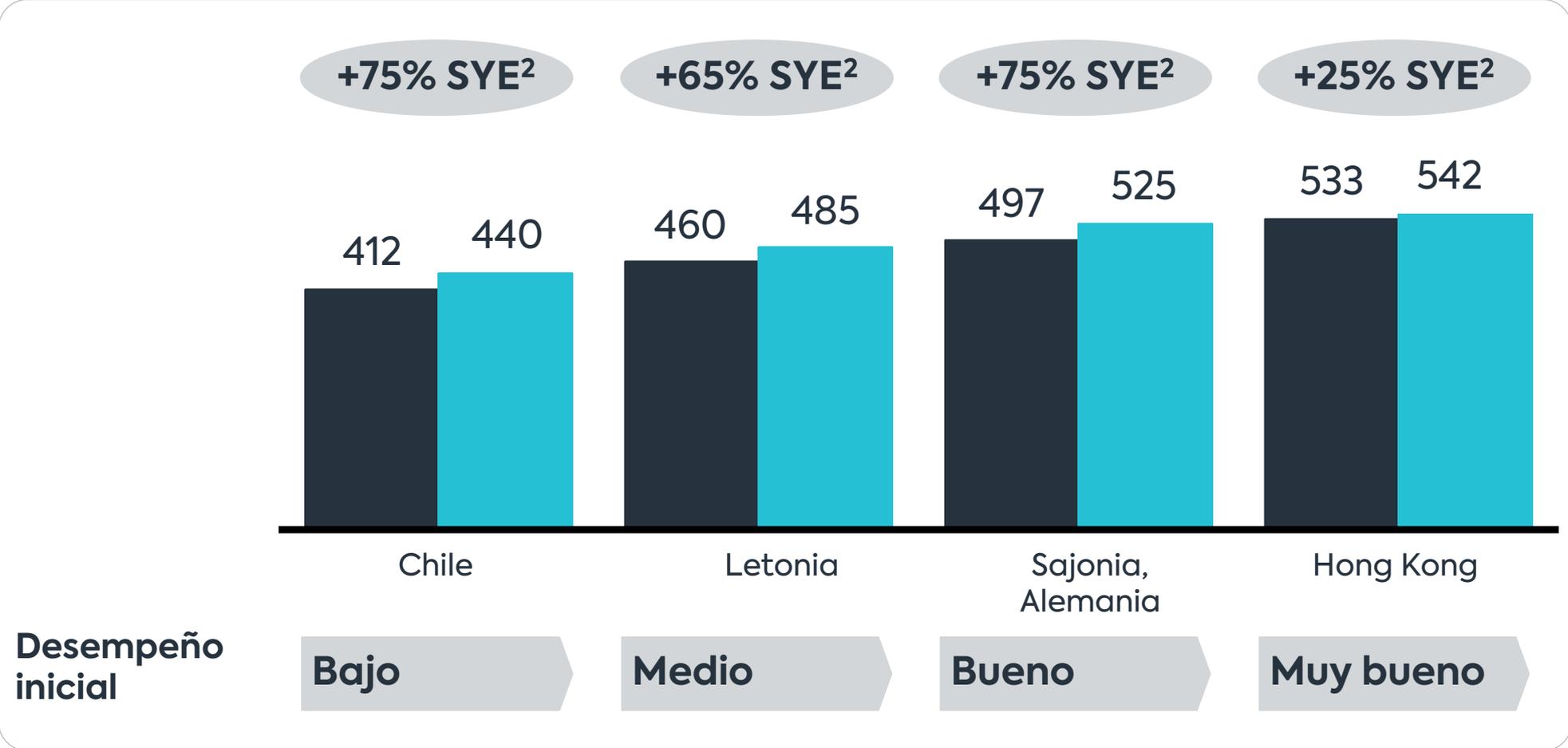
# 1

Un sistema puede hacer mejoras sustantivas – independiente desde dónde empiece, y esas mejoras se pueden lograr en plazos tan cortos como 6 años

# Sistemas en todos los niveles de desempeño pueden mejorar resultados sustancialmente en sólo 6 años

2000  
2006

Desempeño PISA, promedios<sup>1</sup>, 2000–06



1 El promedio incluye las calificaciones PISA para matemáticas, ciencias y lectura

2 Un colegio equivalente por año (SYE) corresponde a 38 puntos en la escala de la prueba PISA

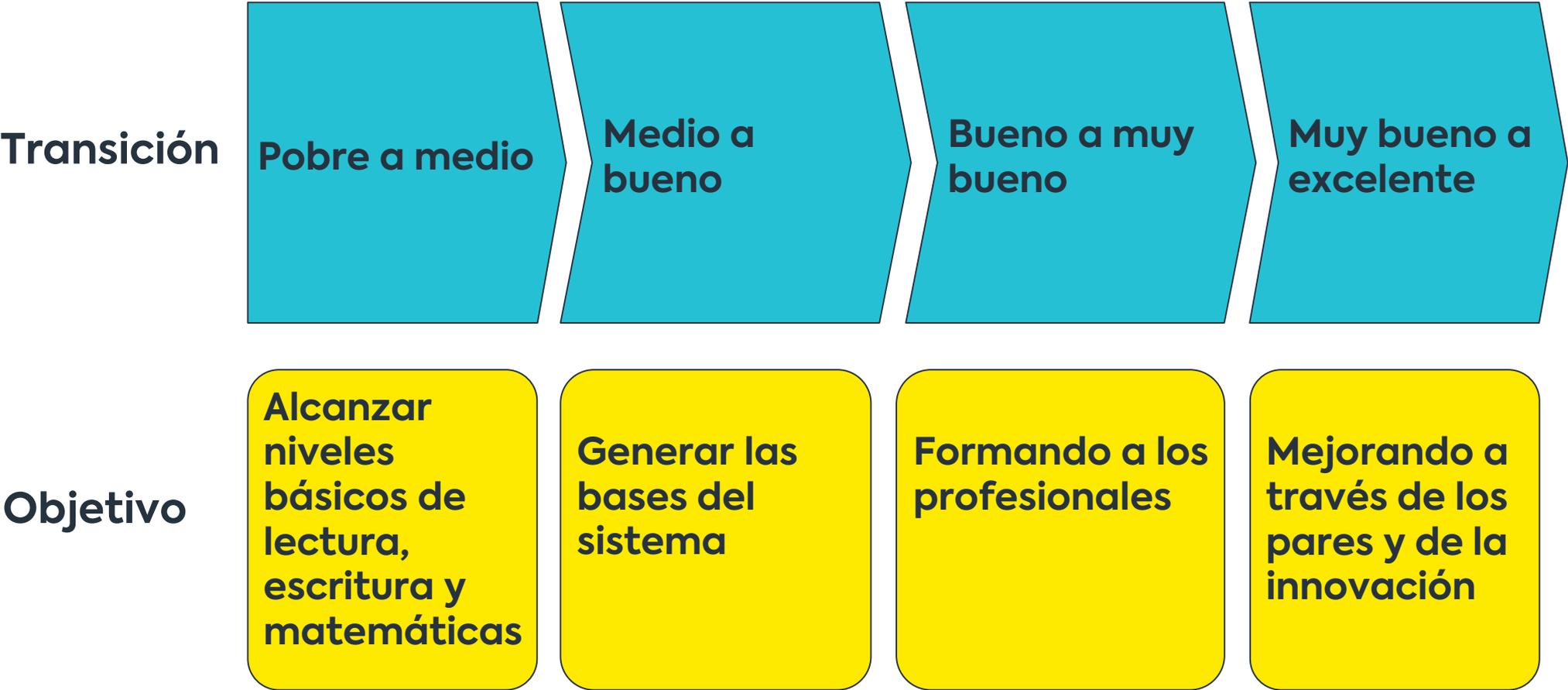
## Lección 2

---

Cada transición en el nivel de desempeño se asocia a una serie de intervenciones –de pobre a medio, a bueno, a muy bueno, y a excelente

---

# Cada transición en el nivel de desempeño se asocia a una serie de intervenciones



# Para que un sistema pase de bueno a muy bueno, el foco tiene que estar en el desarrollo de sus profesionales

## Objetivo

**Mejorar los nuevos profesores y directores**

**Mejorar los profesores y directores actuales**

**Toma de decisiones a nivel de colegio**

## Intervenciones

- Reclutamiento
- Preparación e inducción.

- Desarrollo profesional
- Coaching en la práctica
- Oportunidades laborales

- Autoevaluación
- Flexibilidad curricular

## Sistemas incluyen:

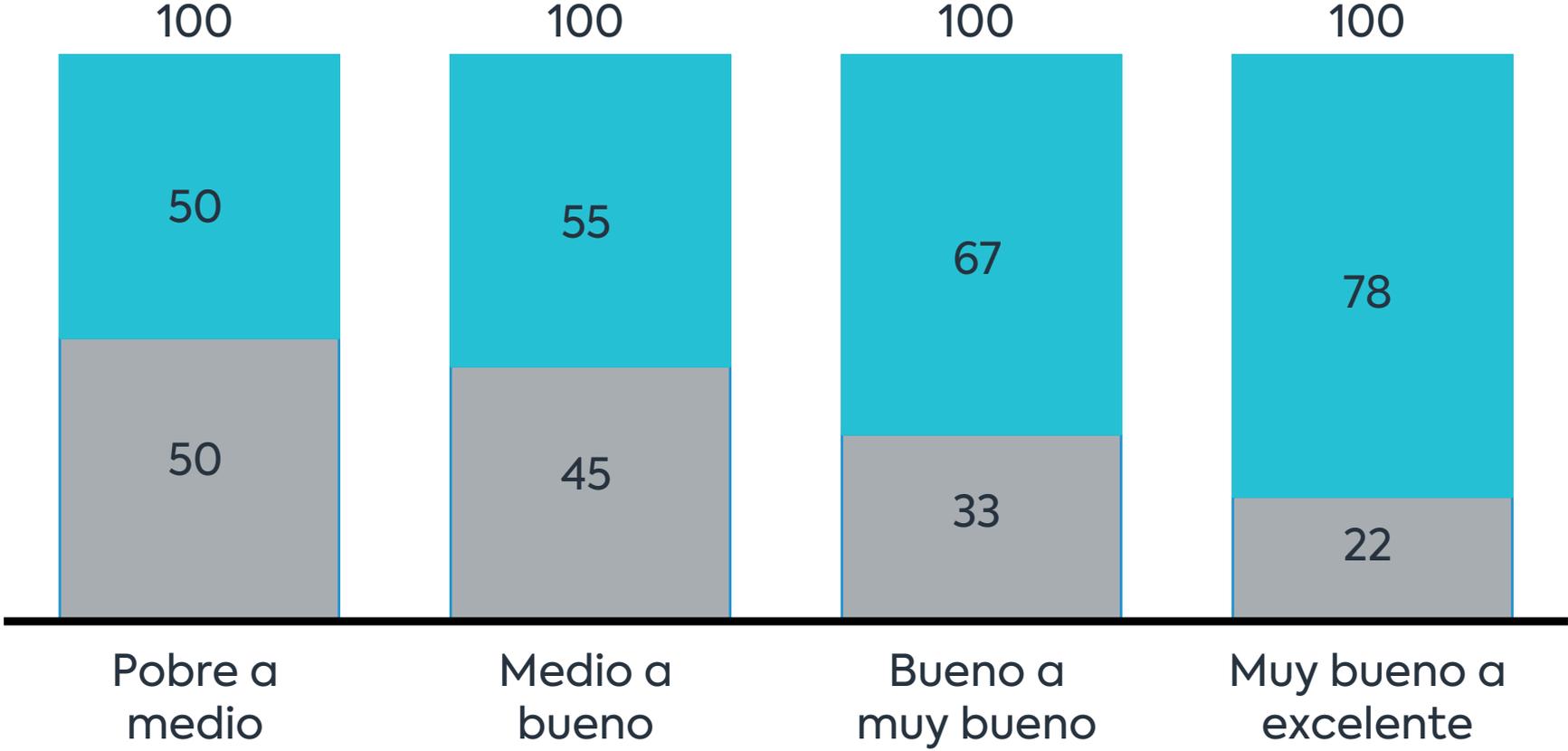
Aspire (2003+)  
Boston (2006+)  
Corea (1983–98)  
Inglaterra (1995+)

Hong Kong (1989–99)  
Long Beach (2005+)  
Letonia (2001+)  
Lituania (2001+)

Polonia (2003+)  
Sajonia (2000–05)  
Singapur (1988–98)  
Eslovenia (2006+)

# El equilibrio entre el accountability y el desarrollo personal cambia a medida que los sistemas mejoran su desempeño

- Desarrollo profesional y capacitación
- Accountability



**Desarrollo de capacidades vs. accountability**  
Porcentaje de desarrollo profesional y capacitaciones en relación al porcentaje de acciones para hacer cumplir las responsabilidades

# Cuando los modelos son buenos en adelante, el foco y motor de cambio es la práctica profesional colaborativa

La práctica colaborativa consiste en docentes trabajando entre sí para mejorar su práctica

- ✓ Grupos de estudio y comunidades de aprendizaje profesional usando información cuantitativa e investigación para mejorar
- ✓ Profesores que se visitan la sala de clases de otros profesores
- ✓ Profesores haciendo clases de demostración y que planifican en conjunto
- ✓ Profesores que reciben coaching especializado de otros y tienen mentores para mejorar la práctica educativa
- ✓ Escuelas, grupos o sistemas que desarrollan consensos en torno a buenas prácticas.
- ✓ Profesores y líderes educativos que revisan resultados y desarrollan soluciones en conjunto

## Ejemplos



Boston, MA,  
U.S.



Ontario,  
Canada



Escuelas  
públicas  
Aspire, U.S.



Hong Kong

## Lección

# 3

---

El contexto de un sistema no necesariamente determina *qué* tiene que hacerse, pero sí determina el *cómo* se hace

---

# Una de las decisiones contextuales más importantes es cuándo es conveniente persuadir o mandar el cambio

## Persuadir

## Mandar

Datos



“  
Nunca hemos usado metas. Enfocarse en ellas puede devenir en atajos en la práctica docente  
Nada bueno puede tener para nuestros estudiantes hacer públicos los datos de rendimiento y avergonzar a nuestros educadores  
”

Lenguaje de la instrucción



Expectativas de desarrollo profesional



“  
Cuando hay presión por obtener resultados, y el entorno es difícil, a veces establecer un número a alcanzar es la mejor manera de alinear y enfocar a la gente  
La transparencia no debiese avergonzarnos... estamos aquí por los niños  
”



**Lección**

**4**

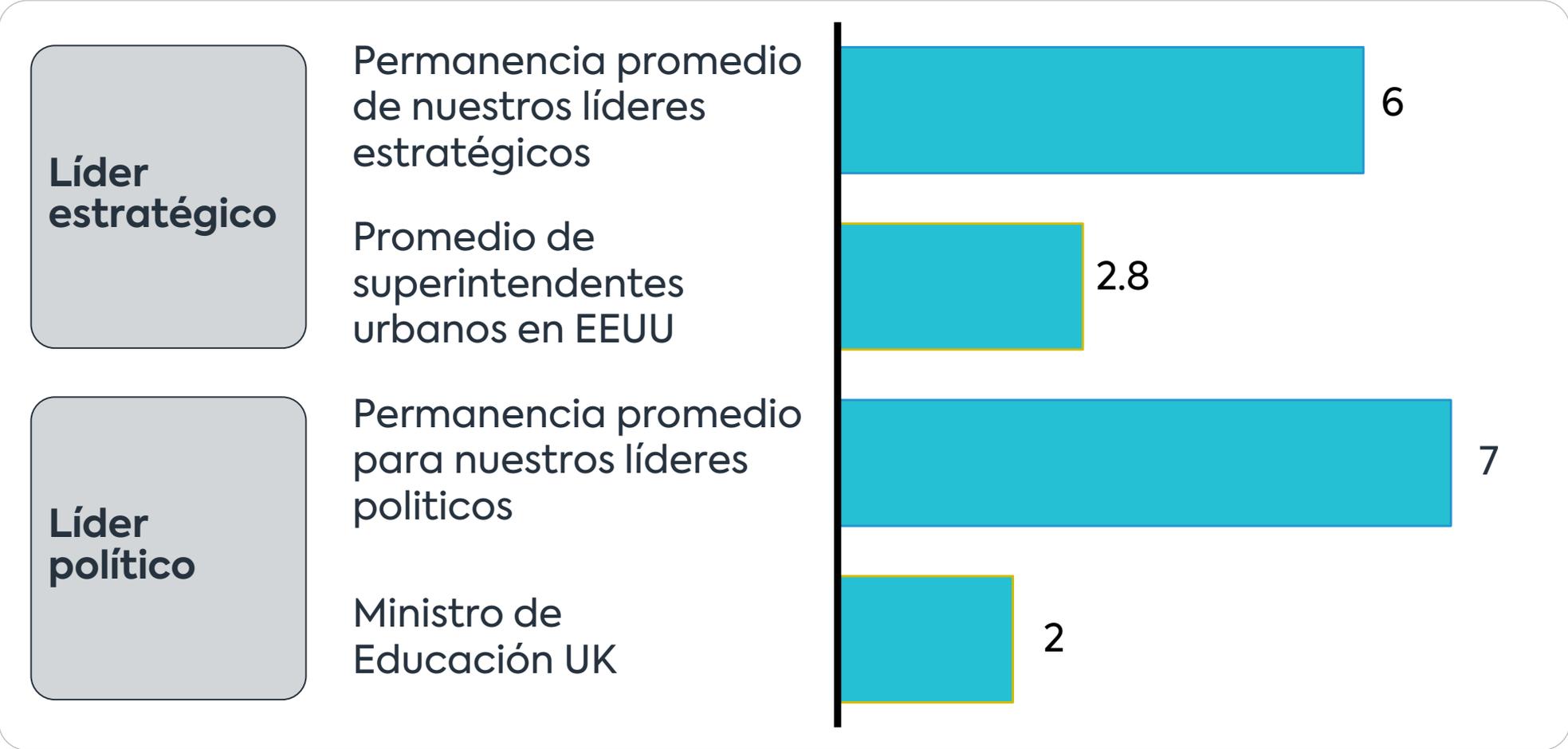
---

**La continuidad del  
liderazgo es esencial**

---

# La permanencia promedio de los líderes en los sistemas que estudiamos fue de 6 años para líderes estratégicos y 7 para líderes políticos

Años en la posición



# Nuestra investigación identifica 9 lecciones sobre la mejora del sistema escolar

- Un sistema puede hacer mejoras sustantivas –independiente desde dónde empiece, y esas mejoras se pueden lograr en plazos tan cortos como 6 años
- Cada transición en el nivel de desempeño se asocia a una serie de intervenciones –de pobre a medio, a bueno, a muy bueno, y a excelente
- Si bien las intervenciones sobre la “estructura” y “recursos” del sistema dominan el debate, los “procesos” requieren al menos la misma atención
- El contexto de un sistema no necesariamente determina qué tiene que hacerse, pero sí determina el cómo se hace
- La continuidad del liderazgo es esencial –la permanencia promedio de los líderes en los sistemas que estudiamos fue de 6 años para líderes estratégicos y 7 para líderes políticos
- Prescribe adecuación y incentiva la grandeza, con la práctica colaborativa como motor de la mejora continua
- 6 intervenciones ocurren igual en cada etapa de desarrollo para todos los sistemas, pero se manifiesta de manera diferente
- Los cambios relevantes se gatillan debido a crisis socioeconómicas, informes críticos sobre el rendimiento del sistema o por la instalación de un nuevo líder político o estratégico
- Los equipos intermedios del sistema desempeñan un papel crucial en generar y sostener la mejora: cumplimiento, comunicación y colaboración.