

# Learn to Change the World

*Aprender a Cambiar el Mundo*

HARVARD



GRADUATE SCHOOL  
OF EDUCATION

**Seminarios y Talleres de Validación Sobre Perfiles de  
Líderes Locales en Chile**

**Sistemas de Apoyo a las  
Escuelas a Nivel Local**

**Andres A. Alonso**

Noviembre 2016



# Plan

- Introducción.
- El caso USA.
- El propósito, el valor de lo público y la definición del problema de rendimiento.
- Teorías de acción, estrategias y retos de implementación.
- Lecciones tempranas sobre el mejoramiento del nivel local dentro de un marco de reforma nacional en USA.



# El Caso USA: el Contexto de Autoridad

- Poder federal débil en comparación con el poder estatal y la implementación local.
- 50 (más uno) sistemas regionales de gran escala, divididos de manera variada en sistemas locales de educación que también varían en relación al contexto local.
- Como norma práctica, consejos locales elegidos por voto local que mantienen la autonomía de las escuelas al poder político municipal.
- Distritos escolares locales que guían, apoyan y monitorean a las escuelas dentro de un marco establecido por el sistema estatal y el consejo local.

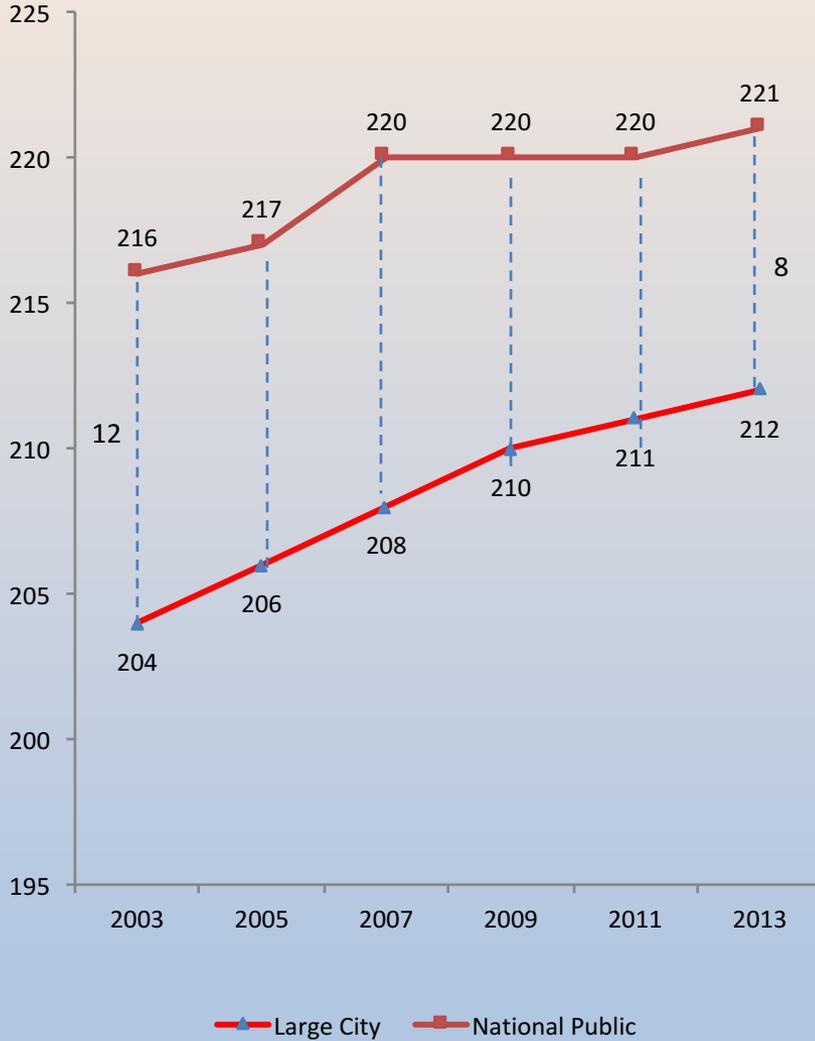


# El Caso USA: El Contexto de Autoridad y el Proyecto de Mejoramiento Nacional

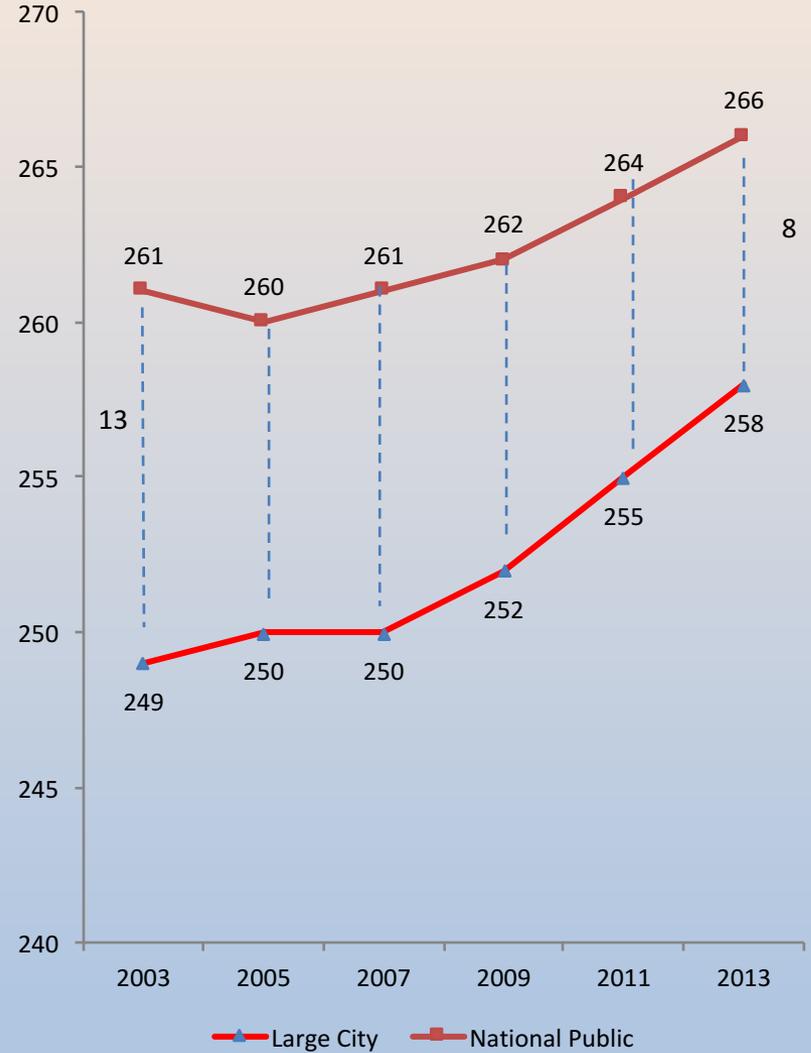
- Financiamiento que mezcla recursos federales, estatales y locales, con variación estatal relacionada al tipo de estudiante, y variación local relacionada a la clase social y la tasa económica del municipio.
- En los últimos 15 años, experimentos de autonomía de escuela y redes de escuelas a nivel estatal y local que tratan de romper el monopolio de los distritos locales. Al crear estas redes, surgen nuevos modelos de apoyo central.
- Intervención federal trata de elevar el nivel nacional, sobre todo en relación a ciertos tipos de estudiantes y ciertas regiones, por medio de resultados de exámenes y rendición de cuentas con transparencia a nivel de la escuela y el distrito, y enfocándose en la evaluación de los maestros. Pero este sistema urbano depende de la definición e implementación local, y es impuesto por la influencia del crecimiento de la ayuda financiera federal.



## Lectura Grado 4 Promedio en Escala de Resultados



## Lectura Grado 8 Promedio en Escala de Resultados

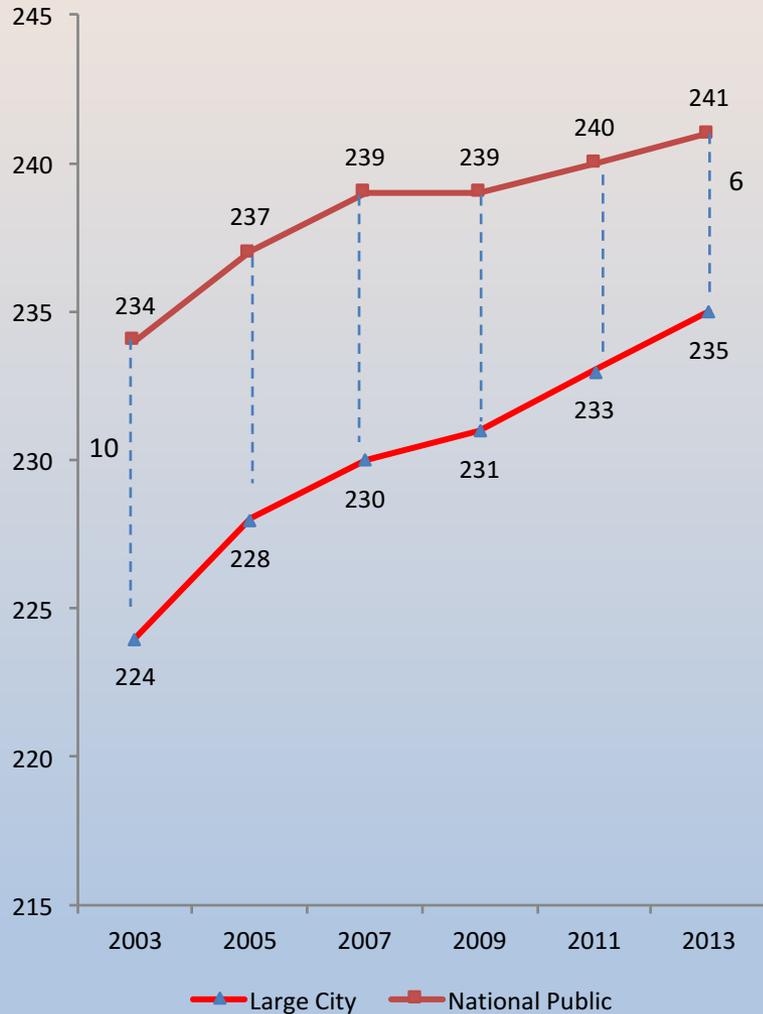


NOTE: NAEP Reading scale ranges from 0 to 500.  
Differences are not exact due to rounding.

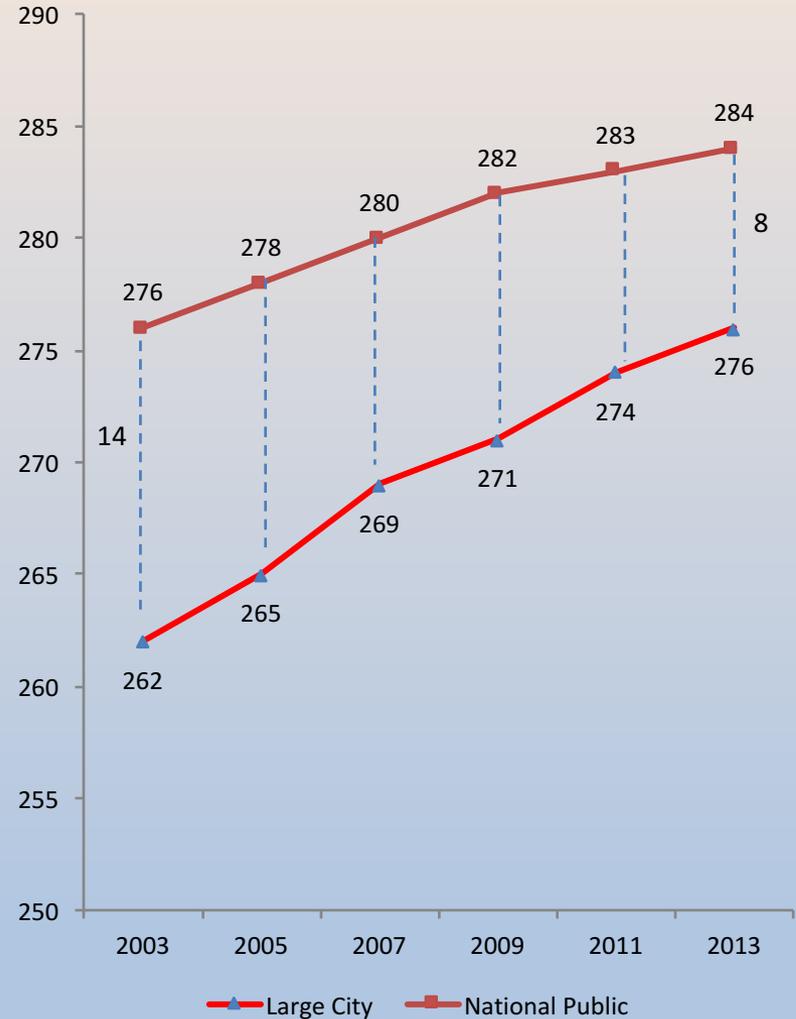
SOURCE: U.S. Department of Education, Institute of Education Sciences, National Center for Education Statistics, National Assessment of Educational Progress (NAEP)



## Matemática Grado 4 Promedio en Escala de Resultados



## Matemática Grado 8 Promedio en Escala de Resultados



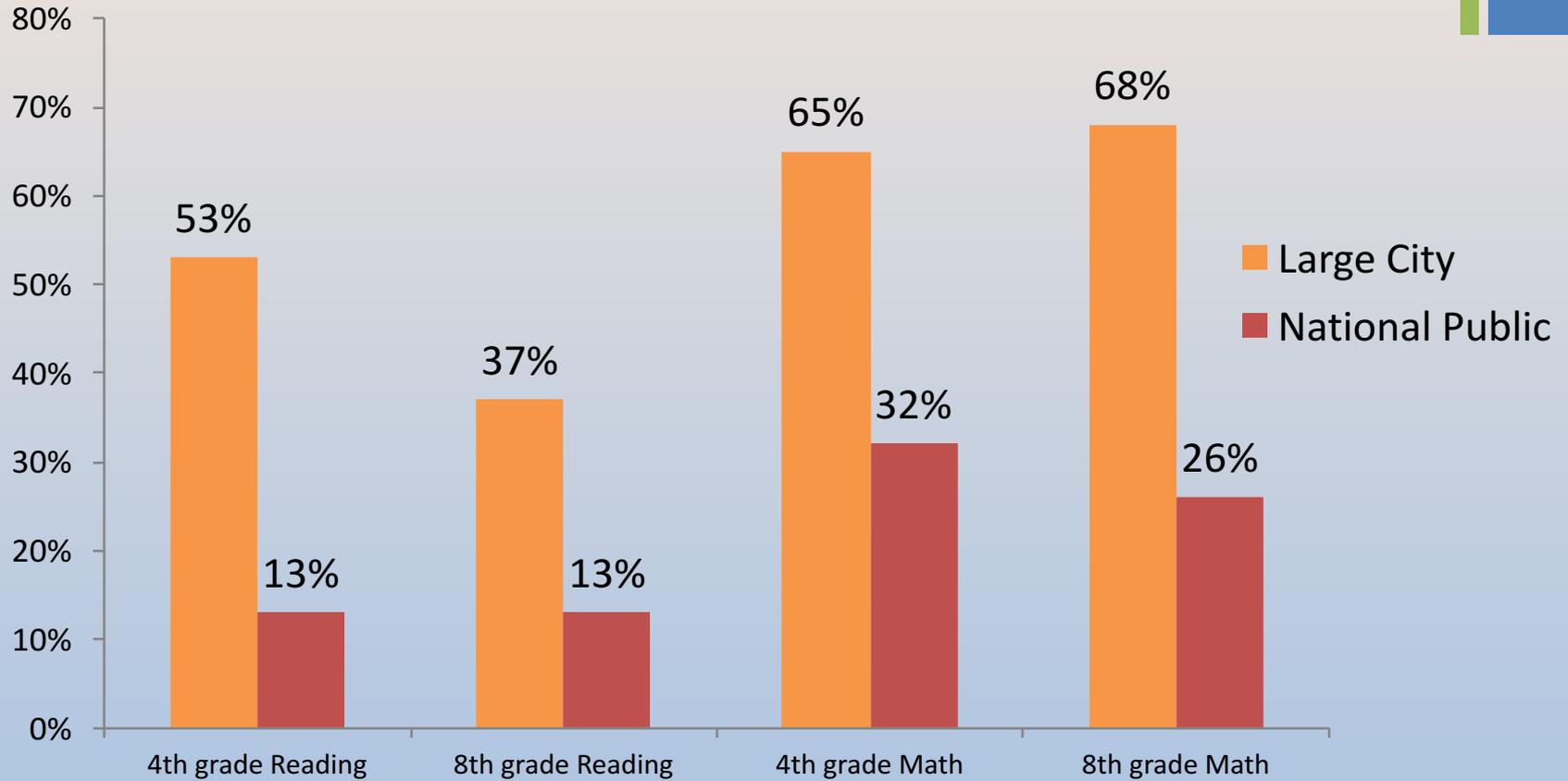
NOTE: NAEP Mathematics scale ranges from 0 to 500.  
Differences are not exact due to rounding.

SOURCE: U.S. Department of Education, Institute of Education Sciences, National Center for Education Statistics, National Assessment of Educational Progress (NAEP)



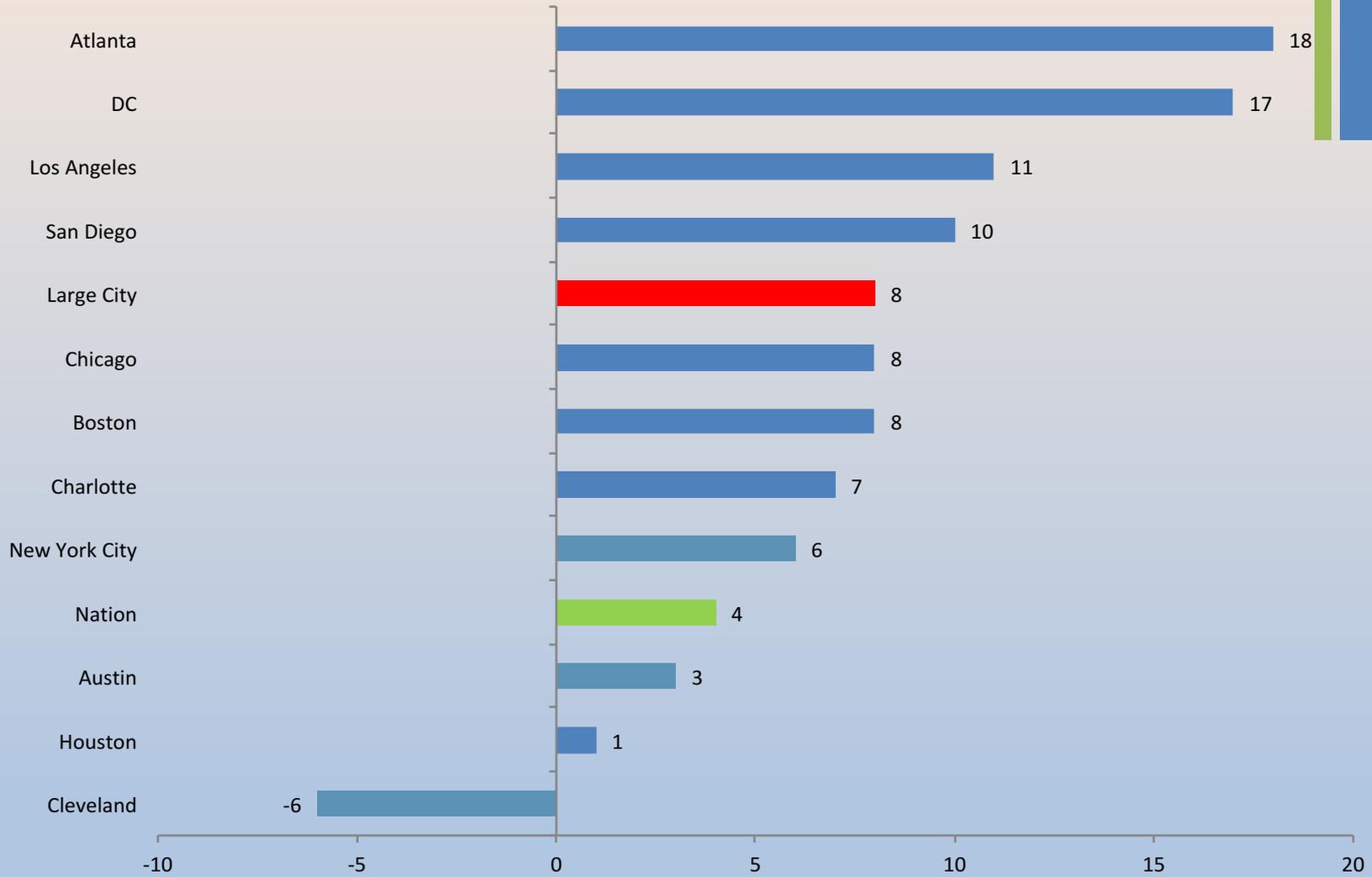


## Cambio porcentual en el número de estudiantes de ciudades grandes y estudiantes a nivel nacional que obtuvieron calificaciones iguales o por encima de la habilidad en lectura y matemáticas, 2003-2013

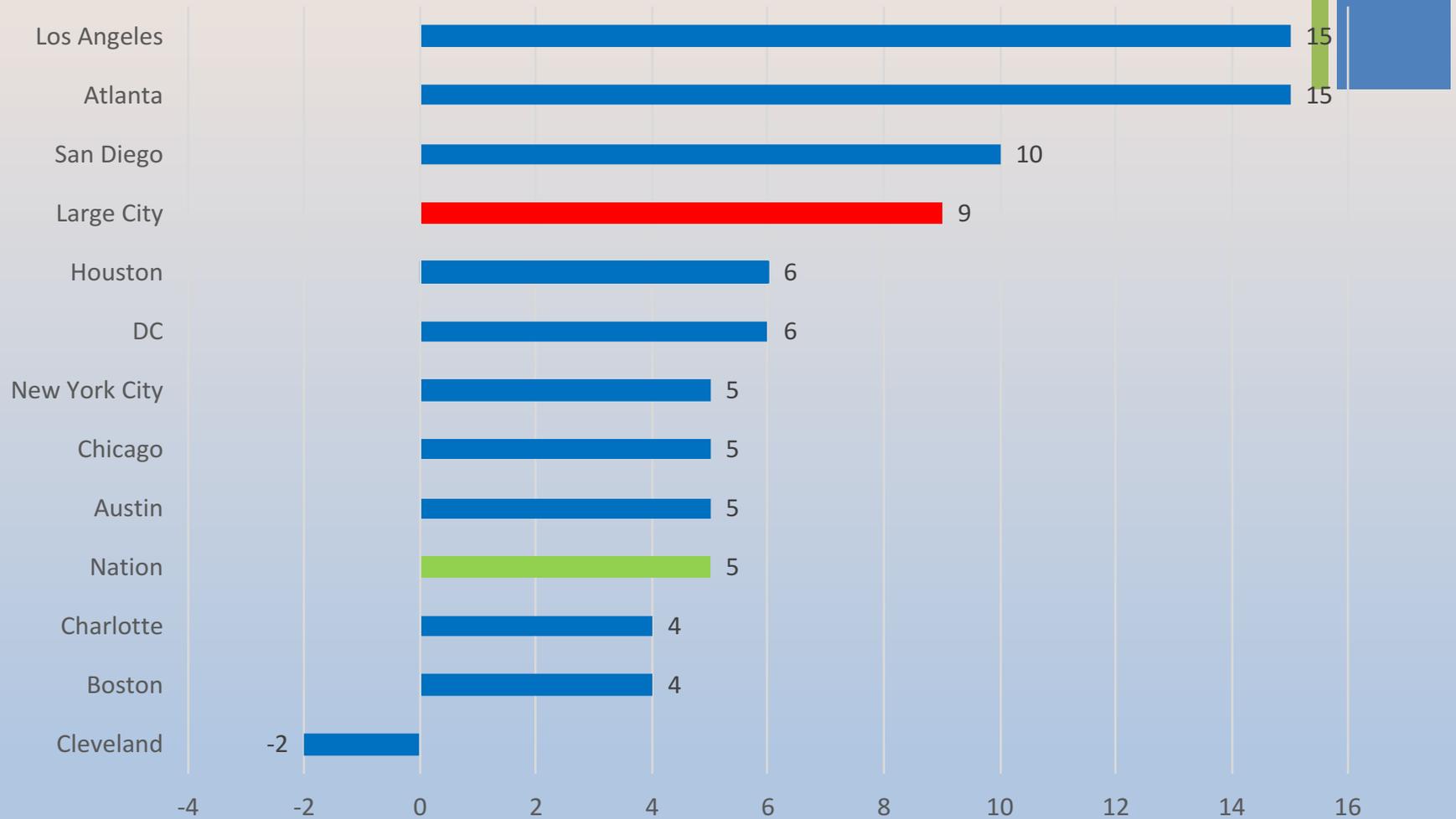




# Cambios en Lectura, Grado 4, 2003-2013

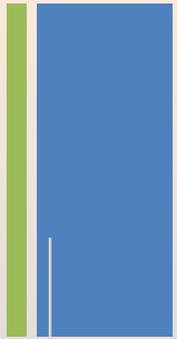
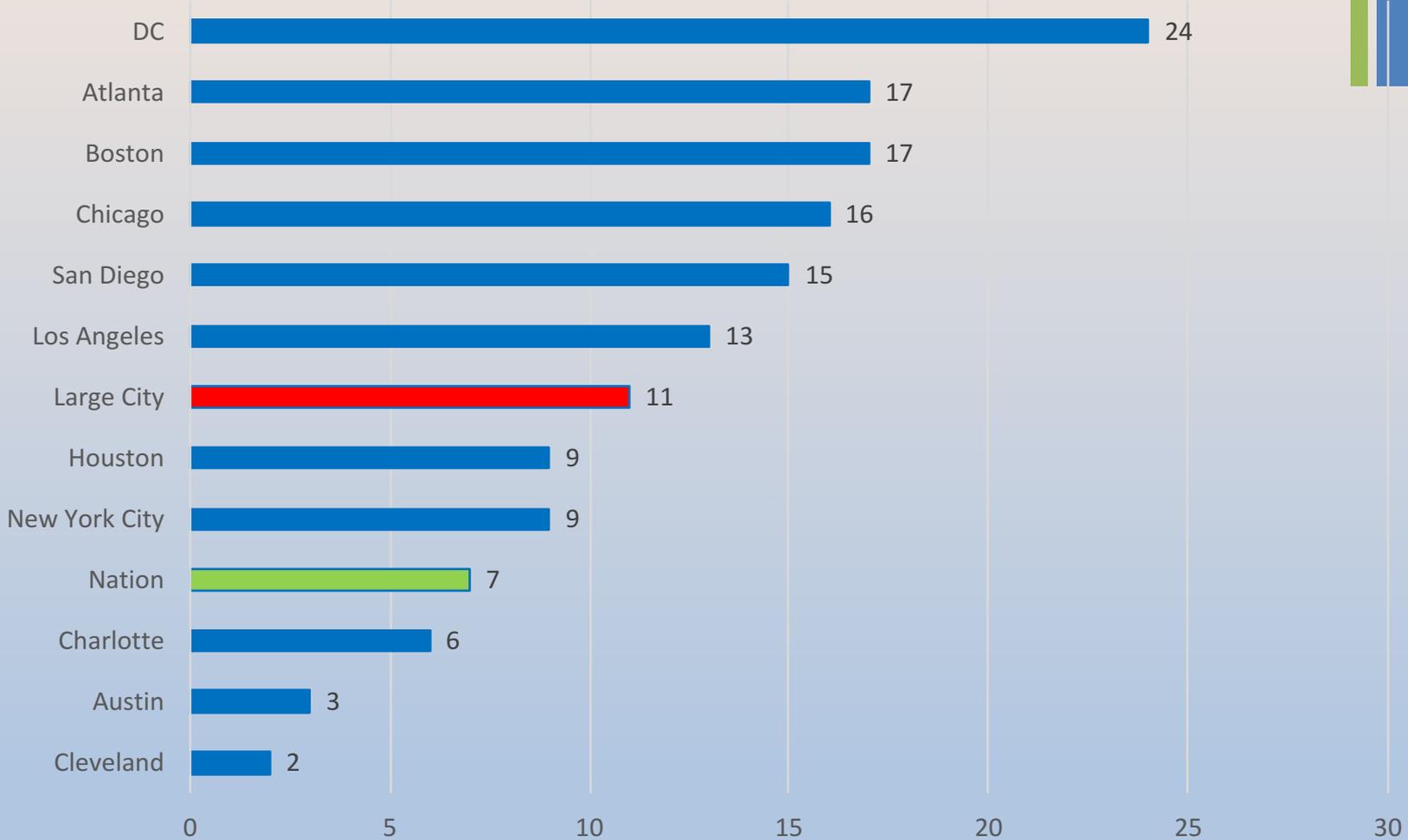


# + Cambios en Lectura, Grado 8, 2003-2013



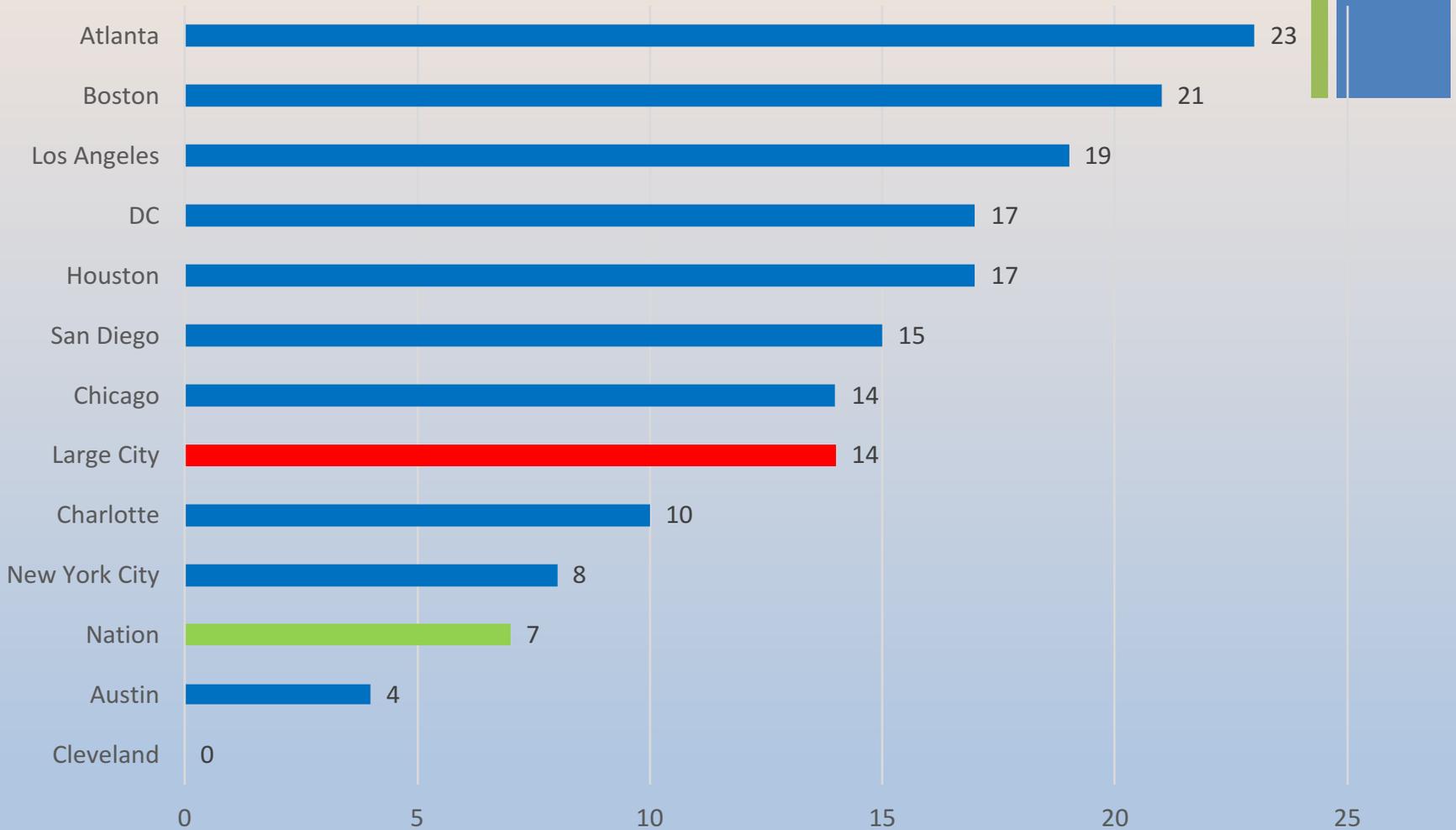


# Cambios en Matemática, Grado 4, 2003-2013





# Cambios en Matemática, Grado 8, 2003-2013



# El Proyecto Nacional Ahora

- Oposición política al sistema de rendición de cuentas a nivel local, sobre todo por actores internos y grupos de maestros y organizaciones representando intereses variados, resulta en cambios en la ley federal que debilita el marco de rendición de cuentas y reconoce el poder de los estados en especificar sus estrategias de mejoramiento.
- Argumento que los marcos de rendición de cuentas central estrechan la enseñanza, presentan problemas técnicos de medida, no son suficientes sin marcos de ayuda y tiempo para realizar cambios en los procesos en las escuelas, y no toman en constancia los contextos locales y el ámbito externo de los estudiantes.
- Continua la variación de los estados y las localidades en procesos y resultados. Por ejemplo, diferencias entre Massachusetts y los estados del Sur o entre Gwinnett County en Georgia y Detroit en Michigan.
- En promedio, continua la relación entre los resultados educacionales y la clase social de la comunidad y los estudiantes, pero con variación que establece un plan de investigación y exploración para el marco de guía, apoyo y rendición de cuentas a nivel local.
- Ejemplos de escuelas y sistemas locales efectivos informan un debate sobre cómo mejorar los sistemas de educación para beneficio de todos los estudiantes.



# Proyecto de Liderazgo de Educación Nacional (PELP)

- Colaboración de las facultades de la Escuela de Education de Harvard (HGSE) y la Escuela de Negocios de Harvard (HBS).
- Participan más de 30 distritos locales, incluyendo los distritos de mayor escala.
- La unidad de acción es el equipo de líderes del distrito, organizado en grupos de 8 participantes, presentando anualmente un problema de rendimiento a un taller donde asisten entre 8 y 12 equipos.
- Se establece una red de acción, y una agenda común de exploración que ha resultado en más de 40 casos de acción y notas.



# Preguntas Fundamentales:

**Como una unidad de apoyo, organización o sistema de escuelas ....**

... alcanza resultados  
excelentes en cada  
escuela, aula y alumno  
...

... y convierte la  
práctica y procesos  
ejemplares a prácticas  
y procesos comunes y  
habituales?

ENTORNO

• Normativas y Estatutos • Contratos • Financiamento • Política



ENTORNO

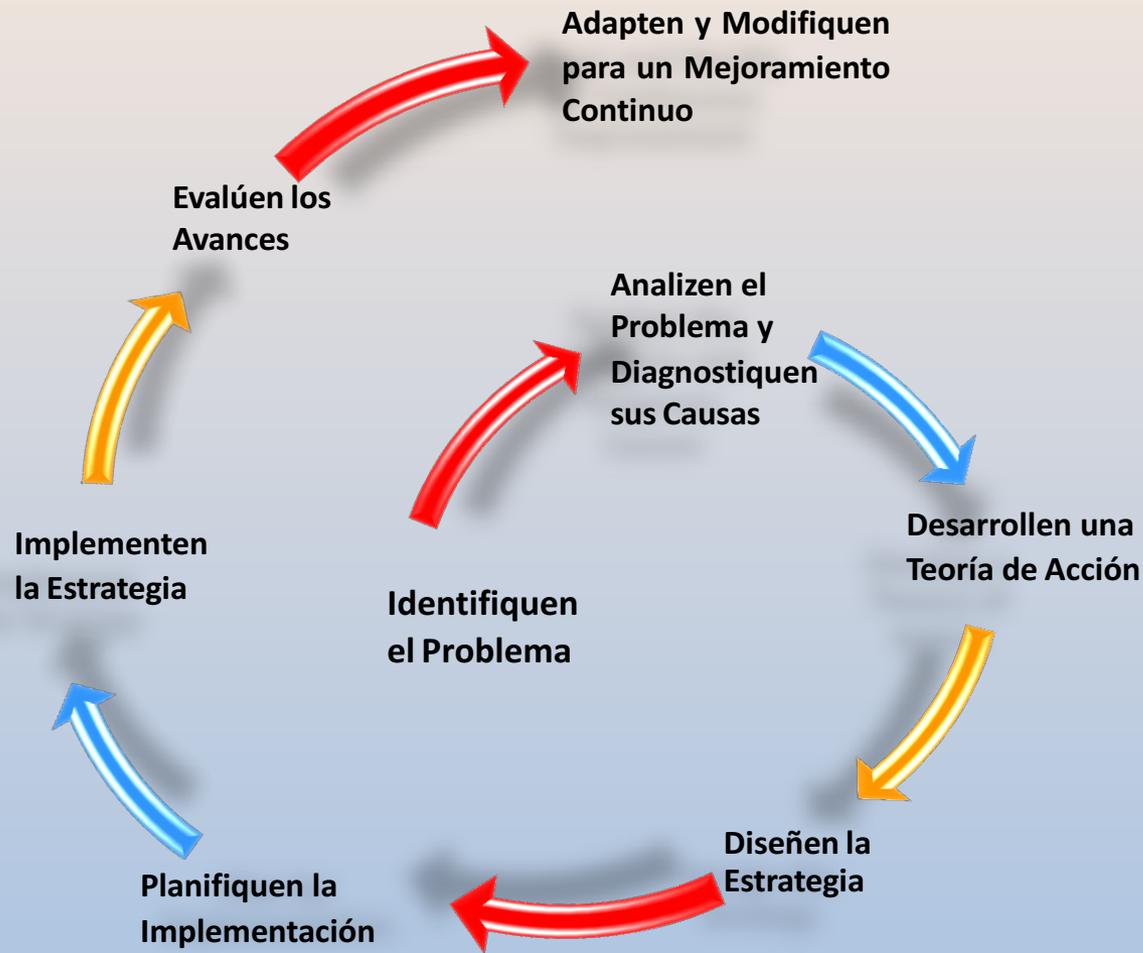
• Normativas y Estatutos • Contratos • Financiamento • Política



# Características

- Aunque pueden haber diferencias en contexto, generalmente las dimensiones de organización especificadas en el Marco de Coherencia, que son instrumentos, medios y objetos de acción, tienden a ser similares a través de los diferentes distritos.
- En la mayoría de los distritos vemos falta de coherencia entre la definición del problema, teorías de acción, y estrategias que se manifiestan a través de las diferentes dimensiones y funciones del sistema.
- También vemos que aun cuando los equipos de líderes diseñan estrategias en función del problema de rendimiento, encuentran problemas de implementación después. Muchas veces, hay un espacio de entendimiento, de capacidad y de cultura entre los actores a cargo de estrategia, y los actores a cargo de implementación.





# El Problema de Rendimiento: Las Causas

- En cómo vemos un problema hay una visión del mundo.
- La cultura y la historia de la organización influyen en cómo definimos el problema y comprendemos sus causas.
- Entendimiento – no simplemente intereses – dará forma a las respuestas según nuestra definición del problema.



# Teoría de Acción

- Una Lógica de Acción:

**Si (hacemos esto) ....Entonces (esto será el resultado) ....**

**La teoría de acción tiene que responder a las causas profundas del problema de rendimiento.**



# El Problema de Rendimiento: Estrategia y Soluciones

- La misma dinámica de entendimiento, capacidad e interés que complica la definición del problema, influye en cómo vemos sus soluciones, sobre todo cuando pensamos en el ámbito y los actores:
- ¿Qué acciones concretas creemos reducirán o eliminarán los efectos de uno o más de las causas que previamente hemos identificado?
- ¿Por qué creemos que estas acciones conducirán a los resultados que deseamos?
- ¿Qué supuestos estamos haciendo acerca de cómo aprenden los niños? ¿Cómo aprenden los adultos? ¿Cómo funcionan nuestros equipos? ¿Sobre el contexto o medio ambiente? ¿Sobre nuestros estudiantes y sus familias?



# El Problema de Rendimiento: Estrategia y Soluciones

- Tensión entre “tiempo para ejecutar” y “tiempo para aprender”.
- Debates sobre la naturaleza de la evidencia.
- Las diferencias en capacidad se manifiestan más fuertemente en la capacidad de la organización para responder a demandas significativas para el cambio.
- El rol de los equipos de líderes es ayudar a mitigar esas diferencias, al balancear la rendición de cuentas en la demanda por rendimiento y cambio con apoyo, además de ofrecer un marco de claridad y guía.



# Patrones que Vemos en el Mejoramiento a Escala

- Enfoque en una misión que da significado a la lógica de acción: el valor de los estudiantes y las comunidades como imperativo moral de la organización.
- Acuerdo sobre contenido y práctica, con una definición del “bien” que puede ser dinámica pero que siempre responde a la misión y a la teoría de acción.
- En algunos contextos, se centran en fidelidad de ejecución, en otros, flexibilidad de la práctica, pero siempre en el contexto de práctica en el núcleo pedagógico, es transparente.
- Uso de resultados de pruebas como parte de un conjunto de evidencia, no sólo para evaluar, sino también para modificar la práctica, lo que significa que esta evidencia tiene que estar en las manos de directores y maestros con tiempo, y de manera que permita realizar modificaciones en la práctica.
- Integración de guía, apoyo y rendición de cuentas entre el sistema y la escuela.
- Sistemas dedicados para el desarrollo de los actores a largo plazo, con enorme focalización de recursos para el maestro y el director de escuela.



# Patrones que Vemos en el Mejoramiento a Escala

- Atención inusual a las necesidades de los profesionales, siempre con enfoque en misión y rendimiento.
- Notable acuerdo sobre como se manifiesta un núcleo de liderazgo.
- Procesos que construyen la eficacia de los equipos, vinculados por un enfoque compartido al núcleo pedagógico y responsabilidad mutua.



# La Educación Como Valor Público

El deber cívico dentro de un marco de relaciones humanas como catalizador para la mejora:

- Construcción de una visión compartida del **valor de lo público**.
- Entrelazado esencialmente con la **capacidad operacional** de la organización.
- **Autorizada** como algo legítimo por el ambiente interno y externo que acepta y abraza la definición del valor público.



# Patrones que Vemos en el Mejoramiento a Escala

La eficacia sobre la práctica en el núcleo pedagógico, cambia las causas del problema de los estudiantes, padres y comunidades (o roles dentro de la organización) hacia la promulgación de la buena práctica, por lo que la naturaleza de la definición del problema y la respuesta se convierten en algo abordable por los actores del sistema.



# Pensamientos (Modestos!) Sobre el Contexto Chileno

- El problema de rendimiento es complejo, pero requiere la misma disciplina y coherencia de acción que he descrito, para cada una de sus componentes.
- La estructura y los perfiles, en otras palabras, tienen que estar enlazados bien fuerte a una misión, partir de un entendimiento claro de los problemas de rendimiento en la organización y su ámbito, y tocar intencionalmente y coherentemente a todas las dimensiones de la institución.
- Las relaciones y funcionamiento entre, y dentro de los equipos – las conexiones, el acuerdo, la suma – son clave. Cómo puede esto influir los perfiles? La preparación? El desarrollo?
- El entendimiento del ámbito y sus actores, también son clave y absolutamente necesarios para definir y ampliar el concepto de misión, para elevar la capacidad operacional, para asegurar la legitimidad de estrategias que quizás van a ser difíciles para algunos. En los perfiles, la capacidad de entender, facilitar, e integrar el trabajo de equipos y actores son tan importantes como la capacidad técnica.



# Más Pensamientos (Modestos!) Sobre el Contexto Chileno

- Por eso mismo, el marco de acción tiene que ser abierto, y no encerrarse entre las paredes de la organización. La autorización a actuar, y el valor de esa acción, dependen de una relación recíproca entre el ámbito externo y los actores internos, así como también de la capacidad de mejoramiento operacional de la organización.
- Los consejos locales son en parte estructura y en parte, arena política y cultural. Son el campo de acción para establecer el valor de lo público y el ámbito de autoridad. Los equipos van a necesitar apoyo y desarrollo en este campo.
- Los directores de escuela tienen que ser parte esencial e intelectual de los equipos – van a informar, definir, diseminar, establecer normas dentro de sus propios equipos y representar la misión dentro del ámbito comunal.
- Los perfiles requieren perspectivas múltiples: el rol técnico individual, el rol adaptivo con otros actores y el ámbito: la vista desde el sistema y desde la escuela, el aula, la familia y la comunidad.



# Notas Sobre lo Necesario y Difícil de Capturar en los Perfiles

- Entender e influenciar el núcleo pedagógico comprendiendo que todas las dimensiones de la organización impactan en él.
- Desarrollar la capacidad de los actores internos en lo técnico, pero, también como parte de equipos.
- Entender diferentes formas de evidencia para poder establecer sistemas y procesos que aumenten la capacidad operacional.
- Un sentido o intuición práctico sobre las conexiones o interdependencias que permitan integrar la complejidad y lo paradójico en relación a la misión, y guiar procesos de cambio cultural.
- Habilidad y estabilidad emocional permite modular en relación a otros.
- Modestia y abnegación personal, pero certidumbre y valor en relación a una misión.
- Entusiasmo!
- La confianza!
- La dedicación a la justicia social como un principio fundamental de acción.



**[Andres\\_Alonso@gse.Harvard.edu](mailto:Andres_Alonso@gse.Harvard.edu)**

**[AndresAAlonso@andantalon](#)**

**[jcadandres@facebook.com](#)**



# Learn to Change the World

*Aprender a Cambiar el Mundo*

HARVARD



GRADUATE SCHOOL  
OF EDUCATION