

# POLÍTICAS PARA RENDICIÓN DE CUENTAS Y MEJORA DEL SISTEMA

MICHAEL FULLAN

PROFESSOR EMERITUS, OISE/UNIVERSIDAD DE TORONTO

CHILE

OCTUBRE 2018



# PALANCAS PARA UNA MEJORA EXITOSA DEL SISTEMA

1. Un pequeño número de objetivos ambiciosos
2. Liderazgo en todos los niveles
3. Estándares y expectativas altas
4. Inversión en liderazgo y desarrollo de capacidades relacionadas con la interacción
5. Movilizar datos y prácticas efectivas como estrategia de mejora
6. Intervención de una manera no punitiva
7. Reducción de distractores
8. Ser transparente, implacable y cada vez más desafiante

# ASEGURAR LA RENDICIÓN DE CUENTAS

- ▶ Rendición de cuentas interna
- ▶ Rendición de cuentas externa

# RENDICIÓN DE CUENTAS INTERNA

- ▶ Responsabilidad individual y colectiva a nivel local para el progreso.
- ▶ Rendición de cuentas como responsabilidad con respecto a la motivación local, la eficacia, la perseverancia y el control del progreso.



# RENDICIÓN DE CUENTAS INTERNA VS EXTERNA

Las inversiones en responsabilidad interna "lógicamente preceden" a cualquier expectativa de que las escuelas responderán productivamente a la presión externa por el desempeño.

—Elmore, 2004

# CLAVE: DESARROLLAR CAPACIDAD ESCOLAR INTERNA

- ▶ Liderazgo Escolar
- ▶ Foco
- ▶ Pedagogía
- ▶ Colaboración
- ▶ Eficacia Colectiva
- ▶ Seguimiento y reacción al progreso

# MEDIDAS MÍNIMAS PARA TODO EL SISTEMA

- ▶ Alfabetización
- ▶ Aritmética
- ▶ Graduación de Enseñanza Media



# MENSAJE COHERENTE PARA EL GOBIERNO

- ▶ Mensaje consistente entre las instituciones claves.
- ▶ Gobierno ayuda a que los grupos locales sigan focalizados.
- ▶ Las instituciones del gobierno APRENDAN desde la implementación local.

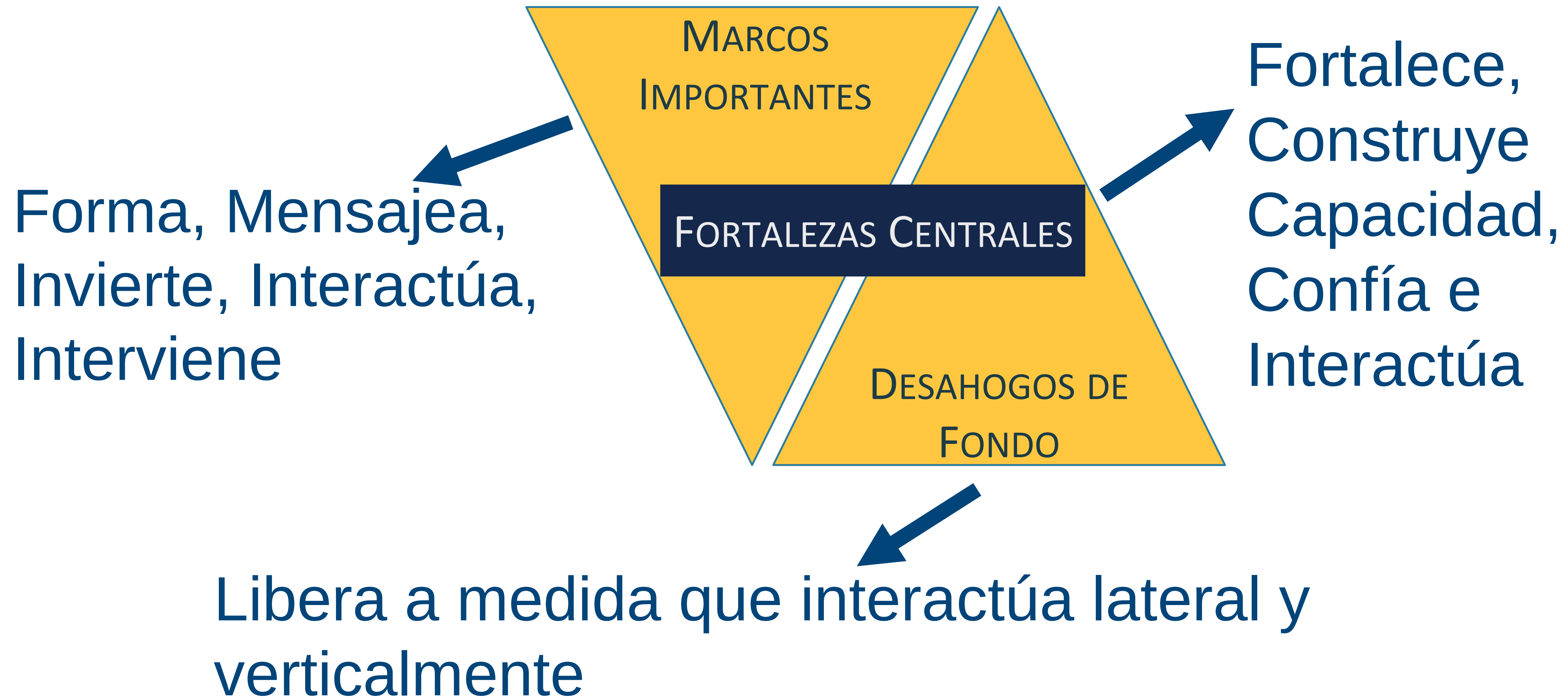


# LIDERAZGO DESDE EL CENTRO

Una estrategia que aumenta la capacidad del centro a medida que se convierte en un mejor compañero lateralmente, hacia arriba y hacia abajo.

# PRINCIPIOS GENERALES:

## EXPLOTAR HACIA ARRIBA; LIBERAR HACIA ABAJO; LATERALICE A TODAS PARTES



# BENEFICIOS DEL LIDERAZGO DESDE EL CENTRO



Desata la innovación que tanto se necesita a gran escala, al mismo tiempo que ayuda a evaluar y clasificar lo que debe conservarse y difundirse.





# coherence

The *Right* Drivers in Action for  
Schools, Districts, and Systems

.....  
**Michael Fullan • Joanne Quinn**  
.....

A JOINT PUBLICATION





# El Marco para la Coherencia





# COHERENCIA...

La profundidad  
compartida de la  
comprensión sobre la  
naturaleza del trabajo



# El Marco para la Coherencia





# ESTRATEGIA CLARA

Los procesos de cambio exitosos son una función de la elaboración y remodelación de buenas ideas a medida que crean capacidad y propiedad.

# El Marco para la Coherencia



# TRES CLAVES PARA MAXIMIZAR EL IMPACTO





# EL NUEVO ROL DEL DIRECTOR

Para liderar a los profesores del colegio en un proceso de aprendizaje para mejorar su enseñanza, mientras aprende con ellos lo que funciona y lo que no.

# VIDEO

# VIDEO



# CONDICIONES PARA EL ÉXITO

- ▶ Confianza/Sin Juicios
- ▶ Transparencia
- ▶ Especificidad





# MOTIVADORES INTRÍNSECOS

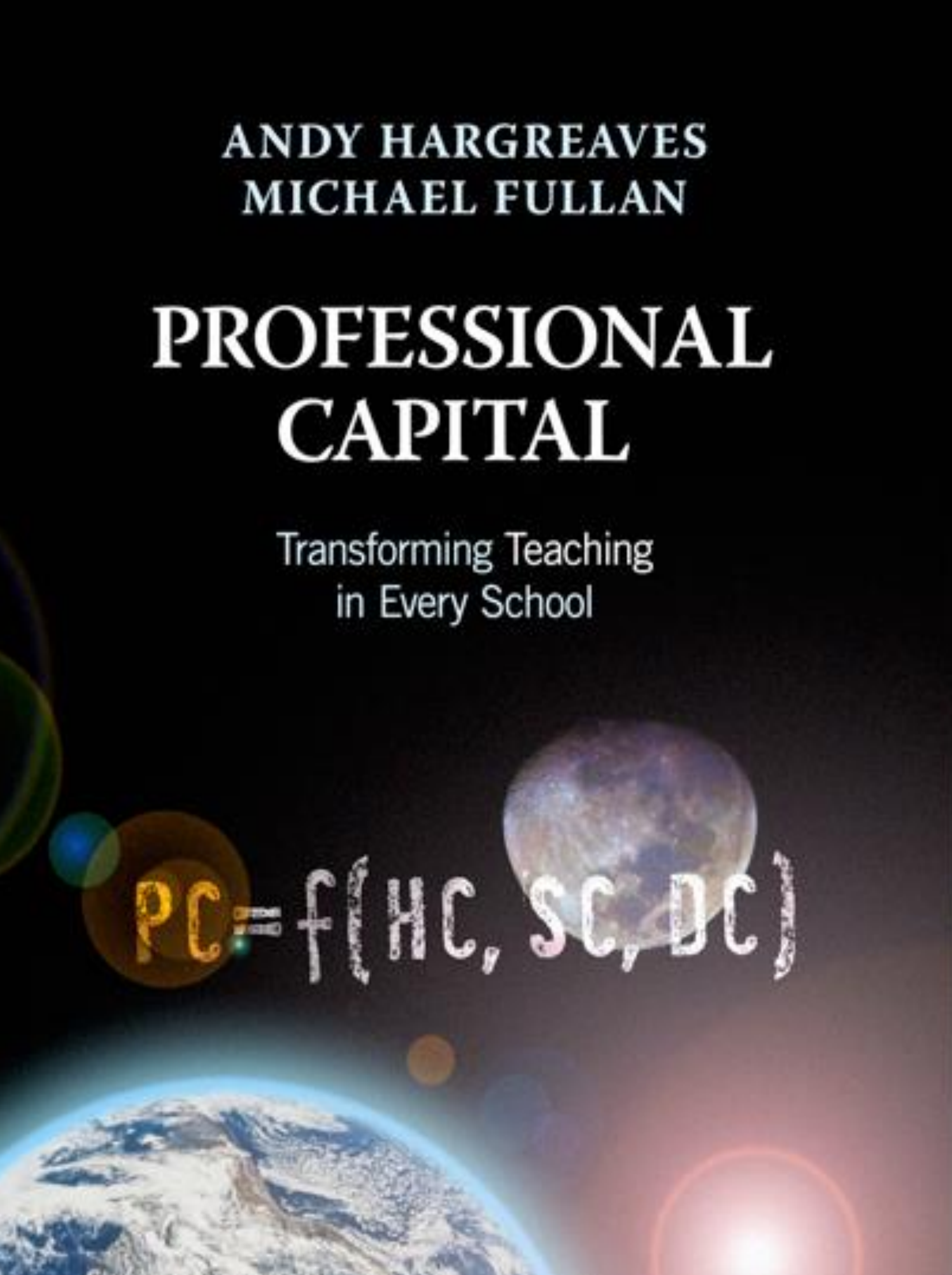
- ▶ Sentido de propósito
- ▶ Dominio
- ▶ Grado de autonomía
- ▶ Conectividad



ANDY HARGREAVES  
MICHAEL FULLAN

# PROFESSIONAL CAPITAL

Transforming Teaching  
in Every School

The background of the book cover features a cosmic theme with a large, detailed Earth at the bottom left, a full moon in the center, and several smaller, colorful planets (orange, blue, green) on the left side. A bright light source at the bottom center creates a lens flare effect.
$$PC = f(HC, SC, DC)$$

## CP ES UNA FUNCIÓN DE:

- Capital Humano
- Capital Social
- Capital Decisorio

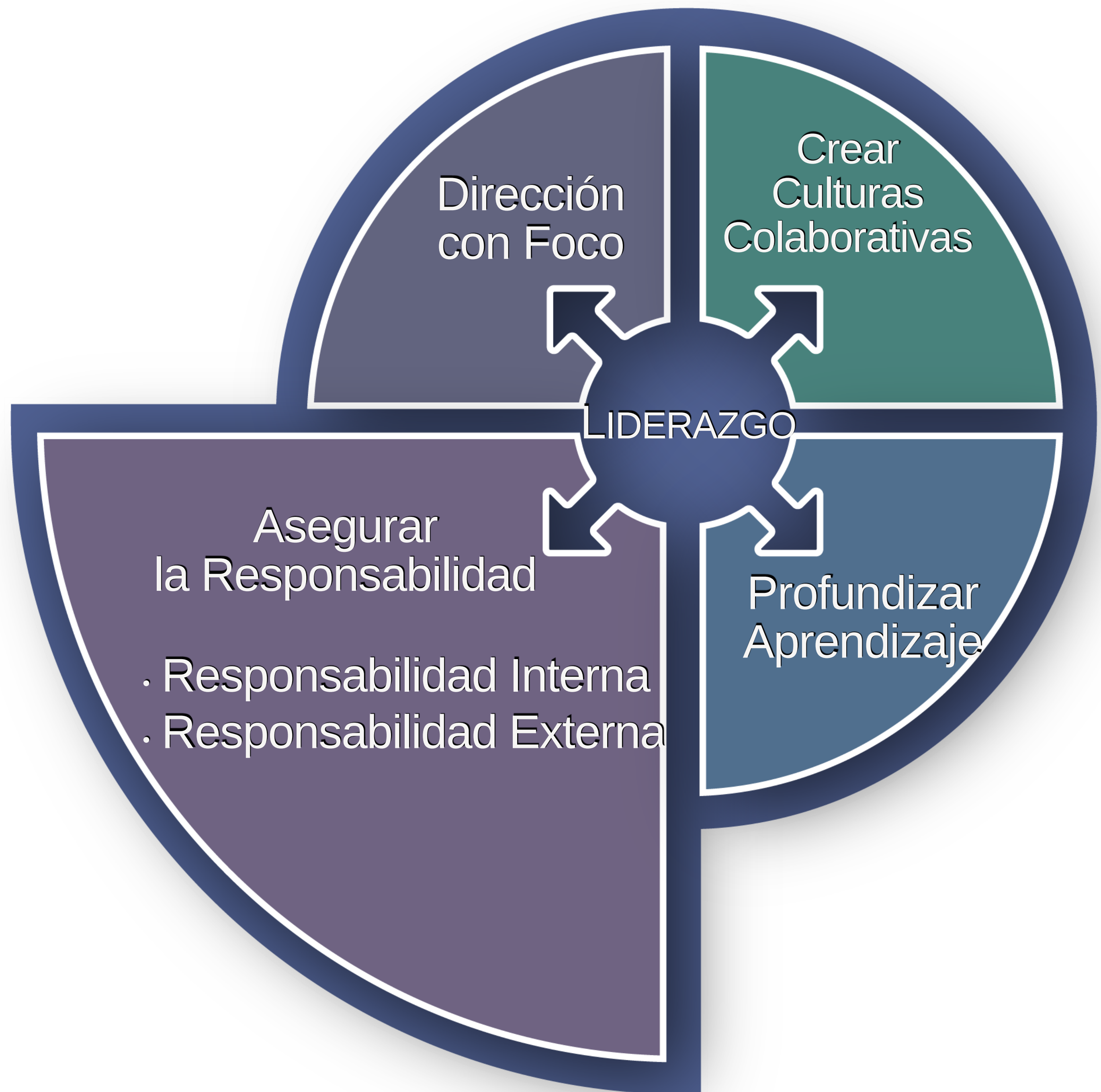


# LA LUCHA ENTRE AUTONOMÍA Y COLABORACIÓN

- ▶ La autonomía no es aislamiento
- ▶ La autonomía conectada es esencial
- ▶ Profesionalismo colaborativo



# El Marco para la Coherencia



# FRASES PEGAJOSAS

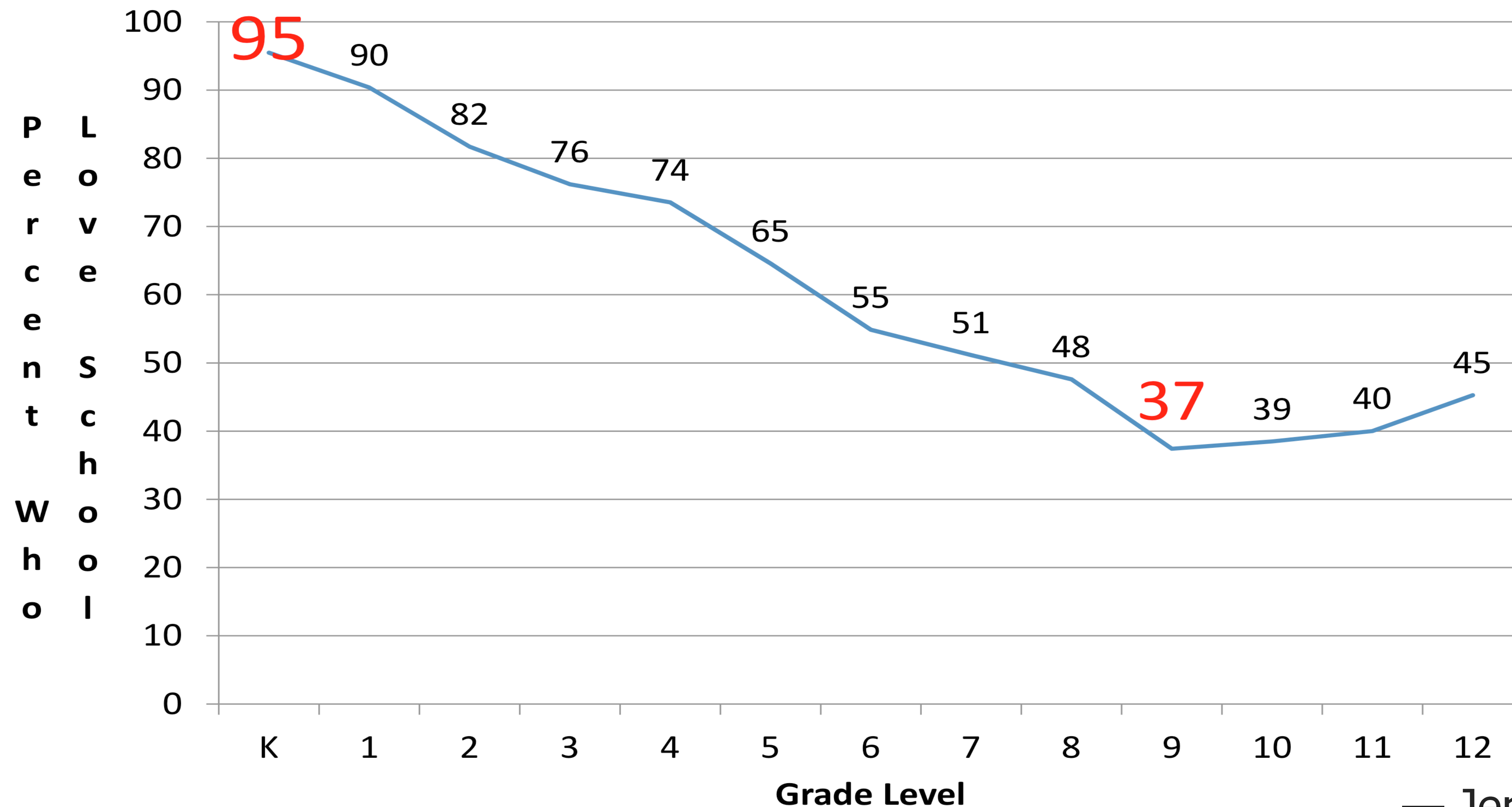
1. Vaya Lento para Ir Rápido
2. Predique con el ejemplo
3. Use al Grupo para Cambiar al Grupo
4. Precisión no Prescripción
5. Confianza e Interacción / Franqueza y Autonomía
6. Vaya Afuera para Aprender Adentro





# ESTÁ EMPEORANDO...

## Loss of Enthusiasm by Grade Level



— Jenkins, 2012

# EL NUEVO APRENDIZAJE DEBE SER:

- ▶ Irresistiblemente motivador
- ▶ Elegantemente eficiente
- ▶ Tecnológicamente extendido
- ▶ Lleno de resolución de problemas del mundo real
- ▶ Involucrar el aprendizaje profundo





MICHAEL  
FULLAN

JOANNE QUINN

JOANNE  
MCEACHEN

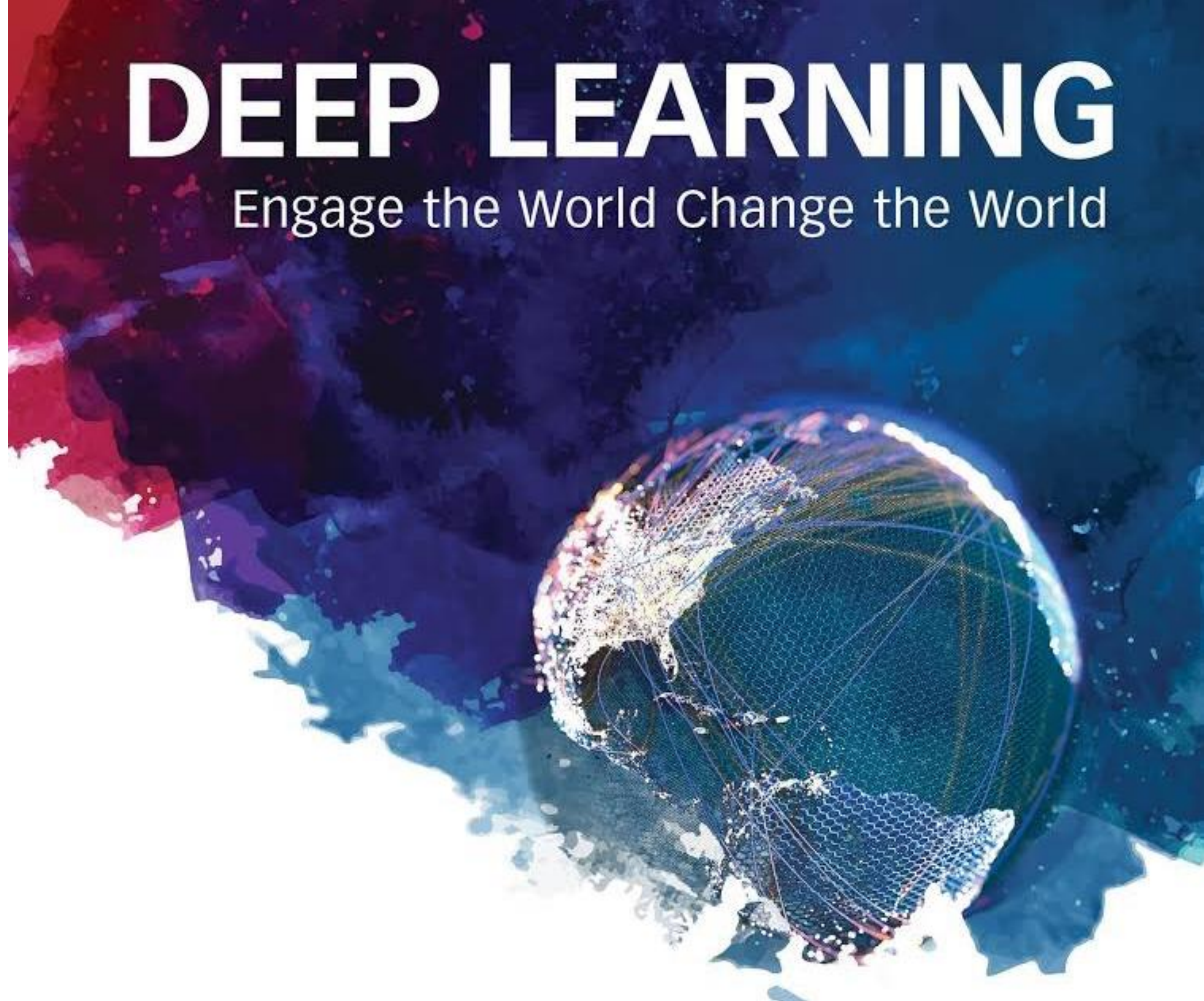
# DEEP LEARNING

Engage the World Change the World

A JOINT PUBLICATION

**CORWIN**  
A SAGE Company

**P** Ontario  
Principals'  
Council





# ¿QUÉ ES EL APRENDIZAJE



- Aprendizaje que se queda contigo el resto de la vida
- Aprendizaje que Motiva al Mundo, Cambia el Mundo

# NPDL: Construyendo Alianzas para el Conocimiento Global



Canadá



USA



Holanda



Finlandia



Uruguay



Australia



Nueva Zelanda

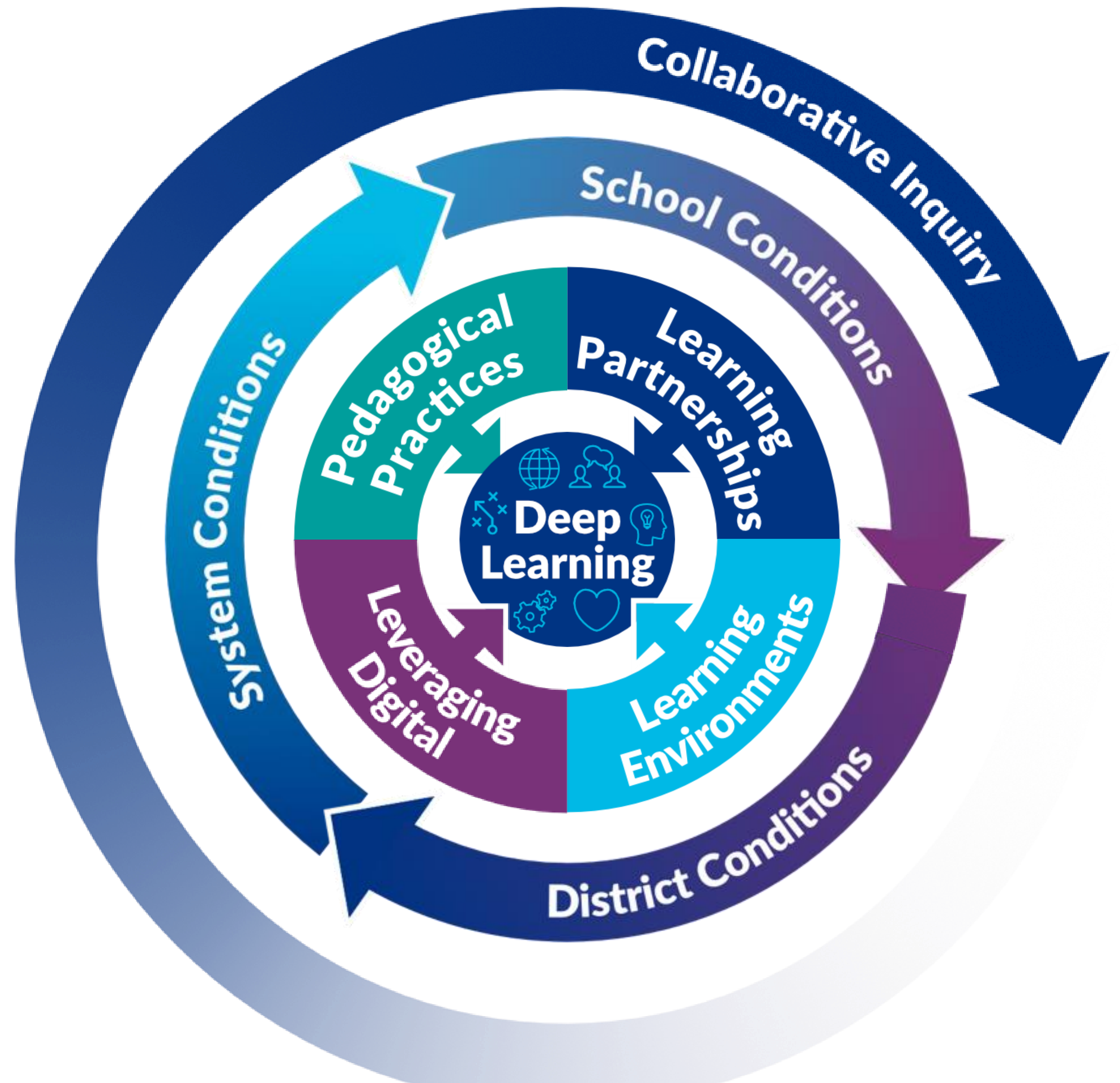
## Red Global

Los Clústers de NPDL se ubican en siete países alrededor del mundo trabajando juntos para diseñar aprendizaje profundo, desarrollar nuevas pedagogías que faciliten el aprendizaje profundo, y mejorar las condiciones de aprendizaje para expandir el aprendizaje profundo.



# CÓMO FUNCIONA

Marco y set de  
herramientas y  
procesos



# Competencias Globales para Aprendizaje Profundo– 6 C's

## CREATIVIDAD

Tener un 'ojo emprendedor' para oportunidades económicas y sociales, haciendo las preguntas de consulta adecuadas para generar ideas novedosas y el liderazgo para convertir esas ideas en acciones.



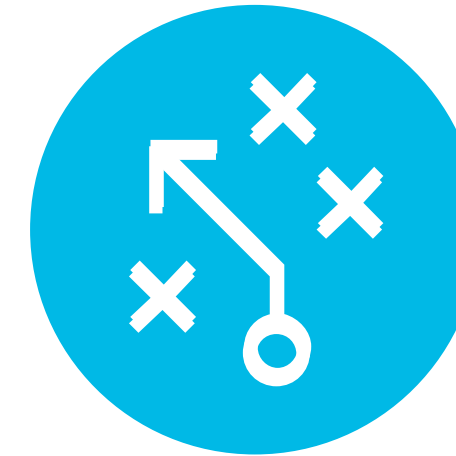
## COMUNICACIÓN

Comunicándose efectivamente con una variedad de estilos, modalidades y herramientas (incluyendo herramientas digitales) diseñadas para un variedad de audiencias.



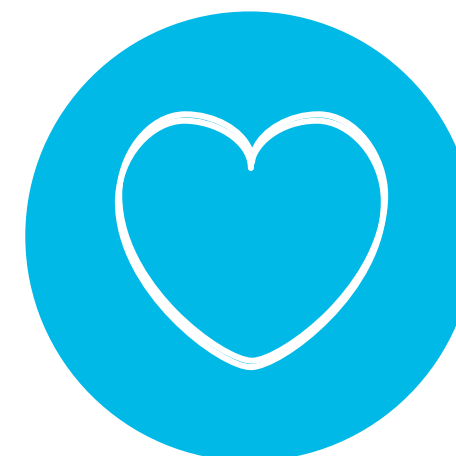
## CIUDADANÍA

Pensando como ciudadanos del mundo, tomando en cuenta los problemas mundiales, basado en un profundo conocimiento de los diversos valores, con un interés genuino para resolver problemas complejos y ambiguos de la vida real que afectan la sostenibilidad humana y ambiental.



## PENSAMIENTO CRÍTICO

Evaluar críticamente la información y los argumentos, identificando patrones y conexiones, desarrollando un conocimiento significativo y aplicándolo al mundo real.



## CARÁCTER

Aprendiendo para realmente aprender, armados con los rasgos esenciales del carácter: coraje, tenacidad, perseverancia y capacidad de recuperación; y la capacidad de hacer del aprendizaje una parte integral de la vida.



## COLABORACIÓN

Trabajando independientemente y sinérgicamente en equipos, con habilidades interpersonales fuertes y de trabajo en equipo, incluyendo una gestión eficaz de las dinámicas y los retos del equipo, tomando decisiones retadoras sustanciales en conjunto y aprendiendo a contribuir al aprendizaje de los demás.



New Pedagogies for  
**Deep Learning**<sup>™</sup>  
A GLOBAL PARTNERSHIP

“La existencia de la razón  
depende de un renovado y permanente  
proceso de conquista de lo irracional”

**Reina Reyes**



# QUÉ ES EL APRENDIZAJE PROFUNDO

- ▶ Aprendizaje que se queda contigo el resto de la vida
- ▶ Aprendizaje que conecta con la pasión
- ▶ Aprendizaje relacionado con el equipo
- ▶ Aprendizaje con significado (Motiva a Cambiar el Mundo)
- ▶ Aprendizaje que involucra habilidades de orden más alto





# DESCUBRIMIENTOS EMERGENTES



- ▶ Ayudando a la humanidad
- ▶ La vida y el aprendizaje se fusionan
- ▶ Estudiantes como agentes de cambio
- ▶ Trabajar con otros es un motivador intrínseco
- ▶ Carácter, ciudadanía y creatividad son catalizadores
- ▶ Atacar la desigualdad con excelencia



**FIGURA 1. Factores que influyen los logros de los estudiantes**

| Influencia                                | Tamaño del Efecto |
|-------------------------------------------|-------------------|
| Eficacia Colectiva Docente                | 1.57              |
| Logros Anteriores                         | 0.65              |
| Estatus Socioeconómico                    | 0.52              |
| Ambiente del Hogar                        | 0.52              |
| Participación de los Padres               | 0.49              |
| Motivación                                | 0.48              |
| Concentración / Persistencia / Compromiso | 0.48              |
| Tarea en Casa                             | 0.29              |

Los tamaños están basados en las D de Cohen. El tamaño del efecto promedio es de 0.40. Este promedio resume los efectos típicos de todas las posibles influencias en la educación.

The Power of Collective Efficacy, Jenni Donohoo, John Hattie, & Rachel Eells, Educational Leadership, March 2018



# EFICACIA COLECTIVA

- ▶ La creencia compartida en la capacidad conjunta para producir resultados
- ▶ La información de entrada primaria es 'evidencia de impacto'
- ▶ Cultura de colaboración para implementar estrategias de alto rendimiento
- ▶ El líder participa en colaboración específica y frecuente





ES TIEMPO DE  
TRANSFORMAR EL  
APRENDIZAJE