



3 informes claves para entender nuestra perspectiva en Educación



3 informes claves para entender nuestra perspectiva en Educación

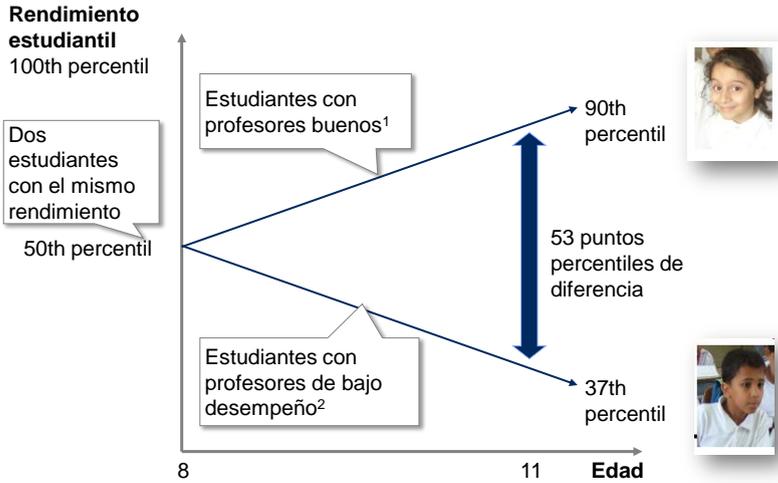


Nuestro informe de 2007 identificó 3 características de los sistemas de alto desempeño

- 1** Atraer a las personas más aptas para desarrollar la docencia
- 2** Desarrollarlas hasta convertirlas en docentes eficaces
- 3** Garantizar la mejor instrucción a todos los niños

Atraer a las personas más aptas para desarrollar la docencia

1 La calidad del profesorado tiene un impacto acumulativo en los resultados de los alumnos



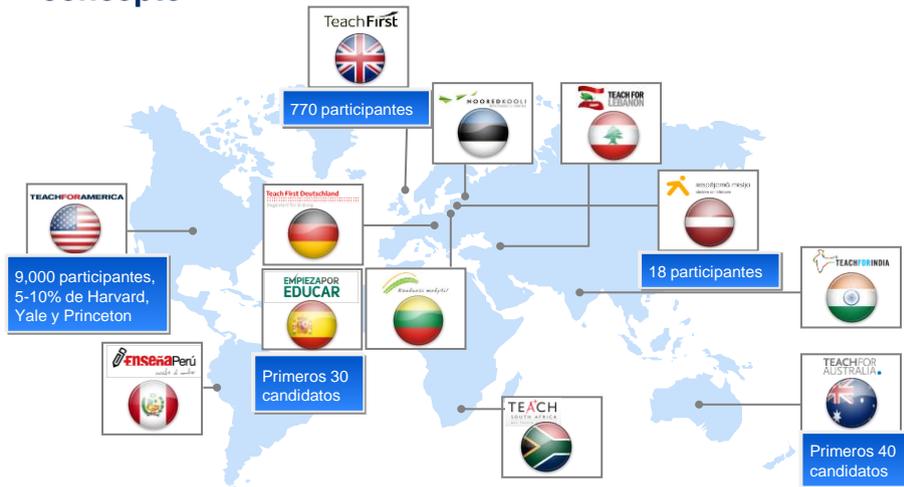
1 Entre los top 20% profesores
2 Entre los peores 20% profesores

FUENTE: Sanders and Rivers, "Cumulative and residual effects on future student academic achievement"

McKinsey & Company | 5

Atraer a las personas más aptas para desarrollar la docencia

1 La iniciativa "Teach for all" se basa en extender este concepto



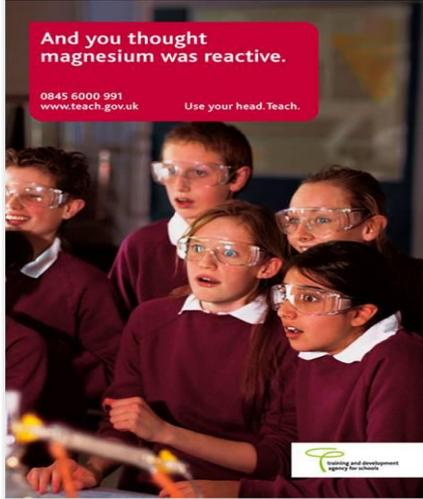
FUENTE: Teach for All. McKinsey & Company

McKinsey & Company | 6

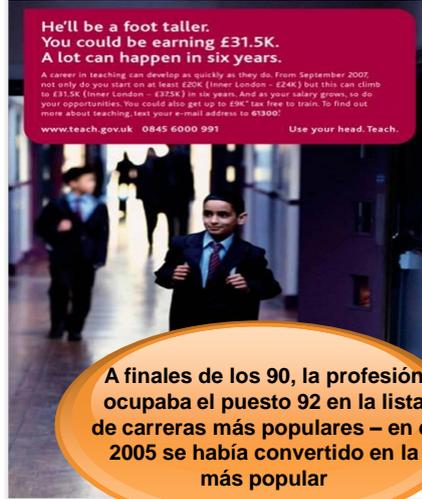
Atraer a las personas más aptas para desarrollar la docencia

1 Un cambio en la percepción de la profesión docente es posible

La publicidad inicialmente se centró en el atractivo de trabajar con niños



...para enfocarse después en el plan de carrera



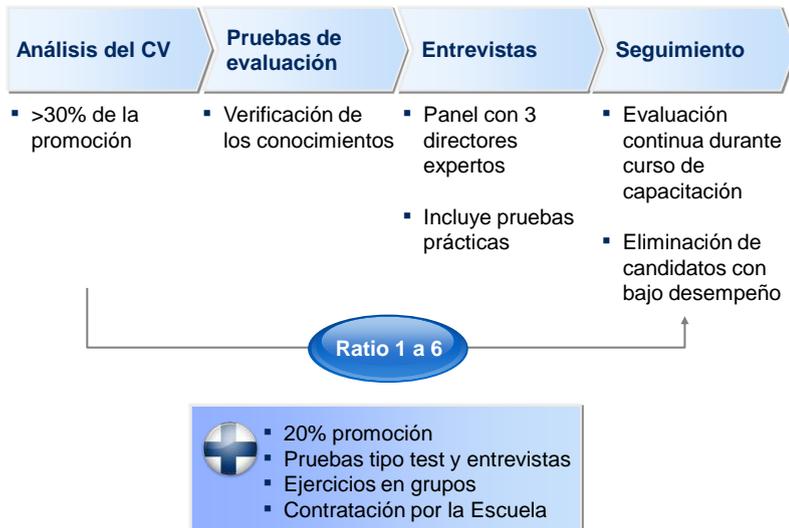
A finales de los 90, la profesión ocupaba el puesto 92 en la lista de carreras más populares – en el 2005 se había convertido en la más popular

FUENTE: Teacher Development Agency

McKinsey & Company | 7

Atraer a las personas más aptas para desarrollar la docencia

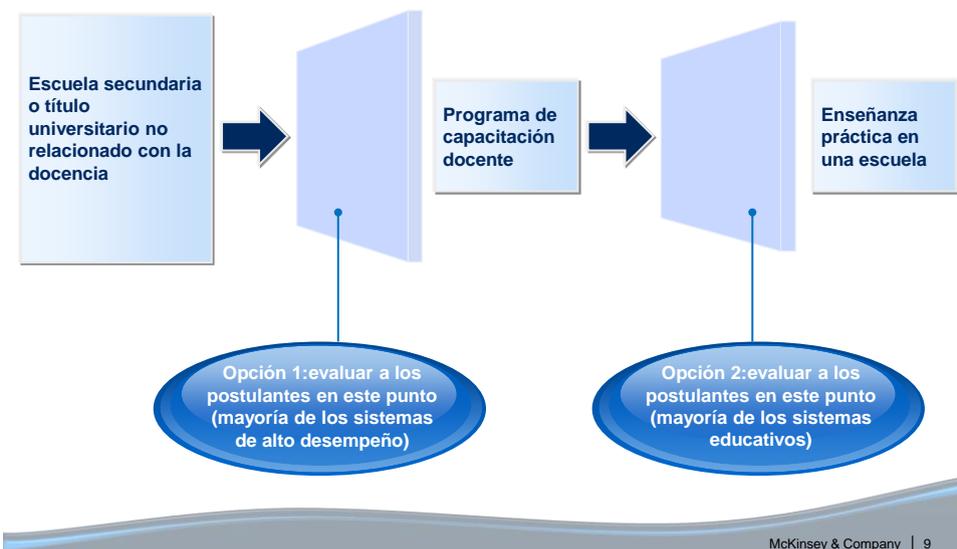
1 Singapur selecciona a los mejores estudiantes para ser docentes



McKinsey & Company | 8

Atraer a las personas más aptas para desarrollar la docencia

1 Hay dos puntos críticos de corte para aumentar la calidad docente



Nuestro informe de 2007 identificó 3 características de los sistemas de alto desempeño

- 1 Atraer a las personas más aptas para desarrollar la docencia
- 2 **Desarrollarlas hasta convertirlas en docentes eficaces**
- 3 Garantizar la mejor instrucción a todos los niños

Desarrollarlas hasta convertirlas en docentes eficaces

2 Reino Unido y Nueva Zelanda proporcionan programas de inducción integrales

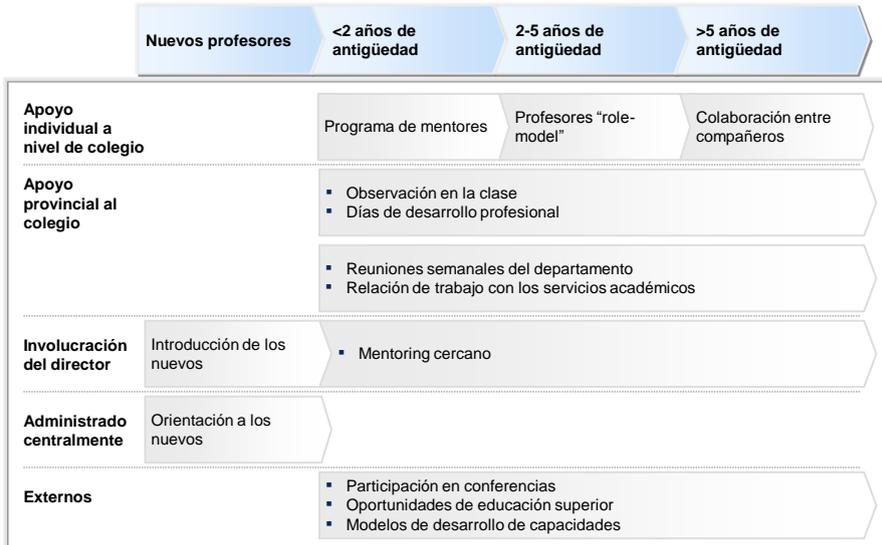


Formación en el trabajo

- 
Mentoring
 - Cada profesor tiene asignado un mentor que diseña y programa de desarrollo personalizado
 - Los mentores reciben formación específica de cómo guiar a los profesores
- 
Feedback continuo
 - Los mentores observan a los nuevos profesores en sus clases de forma periódica
 - Los nuevos profesores tienen sesiones de revisión profesional cada 6 semanas
- 
Reducción de la carga de trabajo
 - Los nuevos profesores tienen un 10% menos de horas
 - Los profesores no pueden enseñar a estudiantes difíciles
- 
Revisiones formales
 - Los nuevos profesores reciben una evaluación formal por escrito cada 3 meses

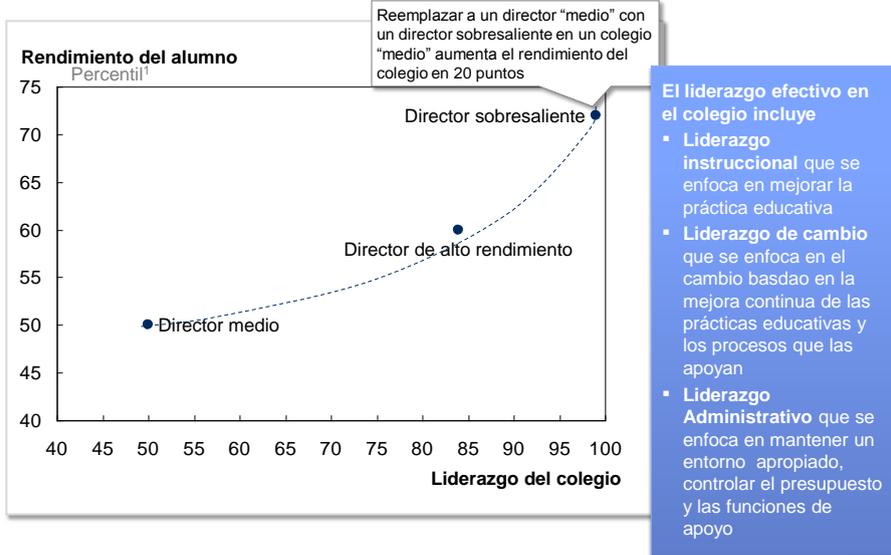
Desarrollarlas hasta convertirlas en docentes eficaces

2 La formación inicial es solo el primer paso del camino Ejemplo: Colegios Públicos Cincinnati



Desarrollarlas hasta convertirlas en docentes eficaces

2 El liderazgo del director tiene un papel clave en el desarrollo del docente



1 Para la medición del desempeño de los directores y alumnos, el percentil implica su posición relativa en la distribución

Fuente: A 'meta-analysis' of 69 studies of school leadership conducted between 1978 and 2001, involving an estimated 14,000 teachers and 1.4 million students, Marzano, Robert J., Timothy Waters, and Brian A. McNulty, 2005

McKinsey & Company | 13

Desarrollarlas hasta convertirlas en docentes eficaces

2 Hay que preparar a los directores desde antes de acceder al puesto



- 3 días/semana trabajando con Director experimentados
- 2 días/semanas cursos liderazgo y gestión
- Examen de acceso

- Escuela de verano
- Tutorizado por un director experto
- Apoyo administrativo central dedicado
- Reuniones mensuales con pares durante el primer año

- Coachers específicos
- Grupos de directores con responsabilidad de apoyo

"Los líderes más eficaces de nuestra organización no se adquieren, sino que se forman activamente – todas las organizaciones tienen más líderes potenciales de lo que generalmente piensan"
– Consejo de Estrategia de Desarrollo de Liderazgo de la Región de York, 2010

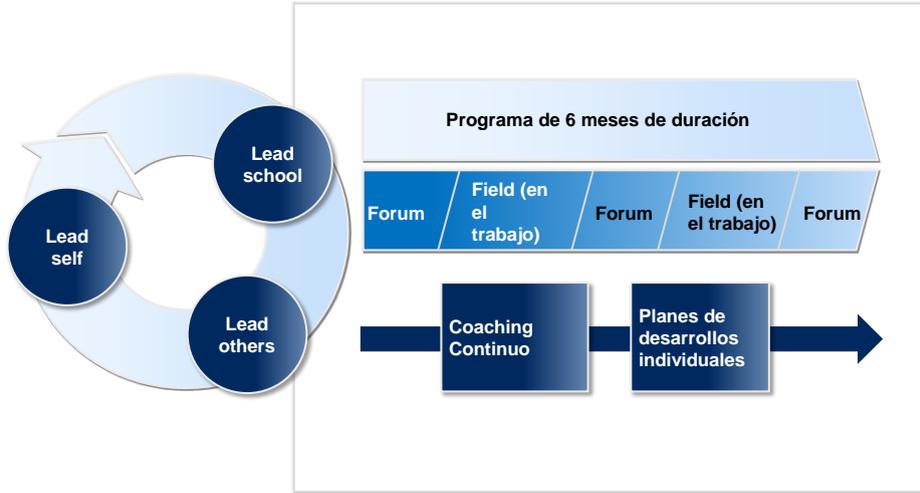
"Hace 10 años, no había ninguna conciencia sobre el liderazgo: no sabíamos quiénes eran nuestros líderes ... ahora, hemos identificados más de 800 líderes potenciales en los 200 centros de la región de York"

McKinsey & Company | 14

Desarrollarlas hasta convertirlas en docentes eficaces

2 Algunos países han desarrollado una Academia de Directores

EJEMPLO ORIENTE MEDIO



McKinsey & Company | 15

Nuestro informe de 2007 identificó 3 características de los sistemas de alto desempeño

- 1 Atraer a las personas más aptas para desarrollar la docencia
- 2 Desarrollarlas hasta convertirlas en docentes eficaces
- 3 **Garantizar la mejor instrucción a todos los niños**

McKinsey & Company | 16

Garantizar la mejor ilustración a todos los niños

3 Finlandia da apoyo educacional dedicado



3 informes claves para entender nuestra perspectiva en Educación



Nuestro segundo informe se focalizó en el camino para mejorar

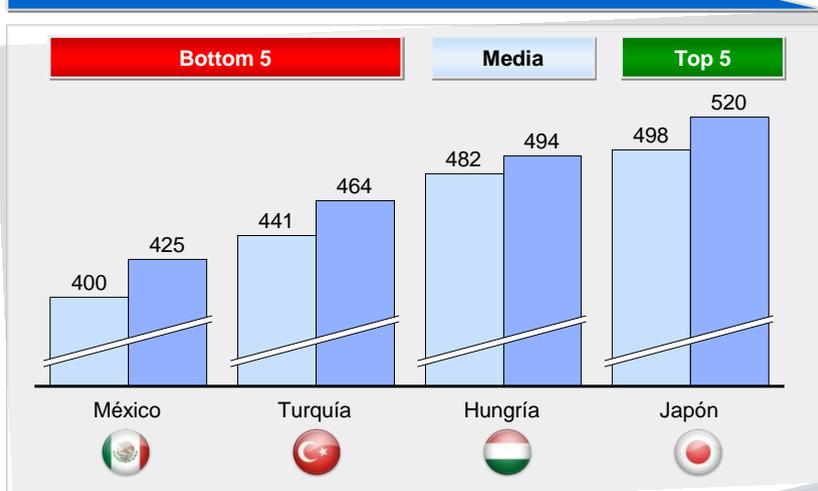
- 1 Un sistema educativo puede mejorar de forma significativa independientemente de donde empiece
- 2 Hay “excesivamente” poco foco en el “proceso” en el debate de hoy en día
- 3 Cada fase del proceso de mejora se asocia con un conjunto de intervenciones único
- 4 El contexto cultural no determina **qué** hacer si no **cómo** hacerlo
- 5 Hay 3 elementos que se repiten en el lanzamiento de todos los procesos de mejora exitosos

2 Un sistema educativo puede mejorar de forma significativa independientemente de donde empiece

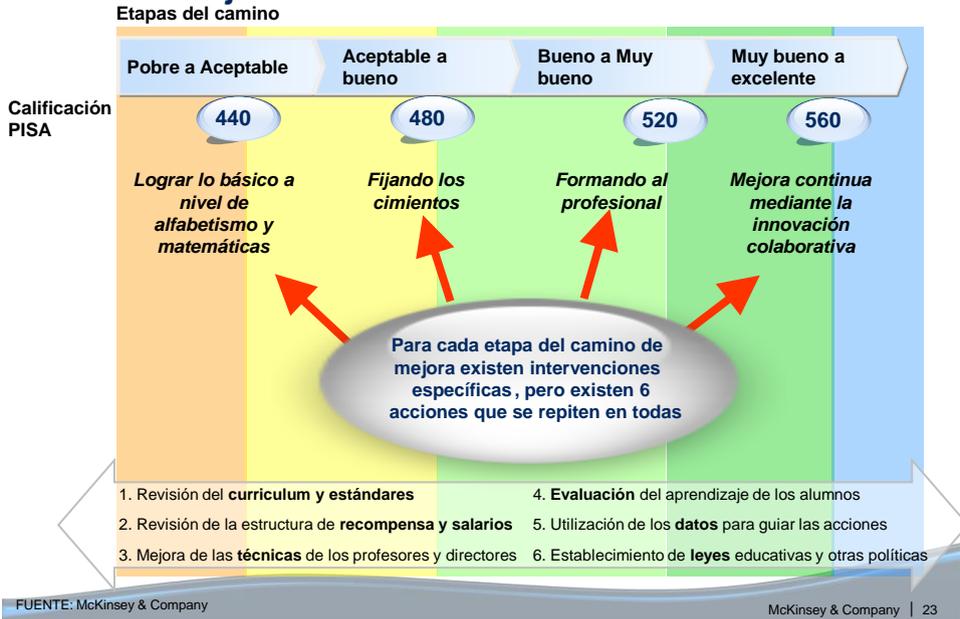
PISA competencia lectora, media 2003 – 2009

2003
2009

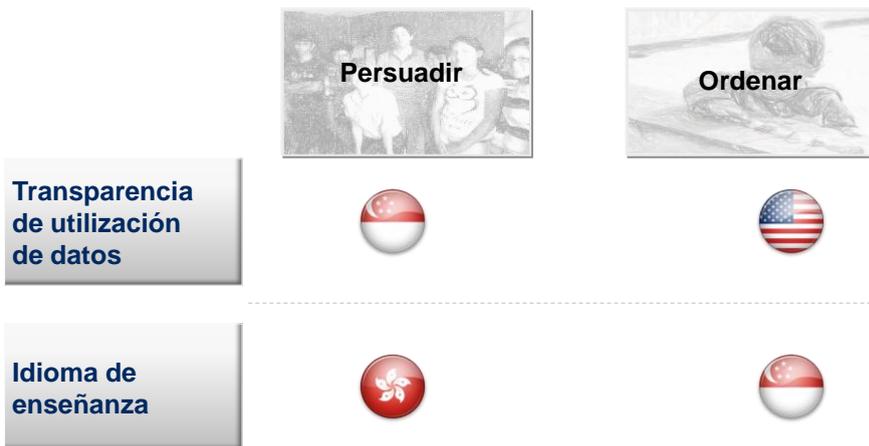
Mejoras observadas en un periodo de 6 años



3 Cada fase del proceso de mejora se asocia con un conjunto de intervenciones único



4 El contexto cultural **NO** determina **qué** hacer sino **CÓMO** hacerlo



5 Hay 3 elementos que se repiten en el lanzamiento de todos los procesos de mejora exitosos



3 informes claves para entender nuestra perspectiva en Educación



Nuestro informe reciente se centra en la situación española

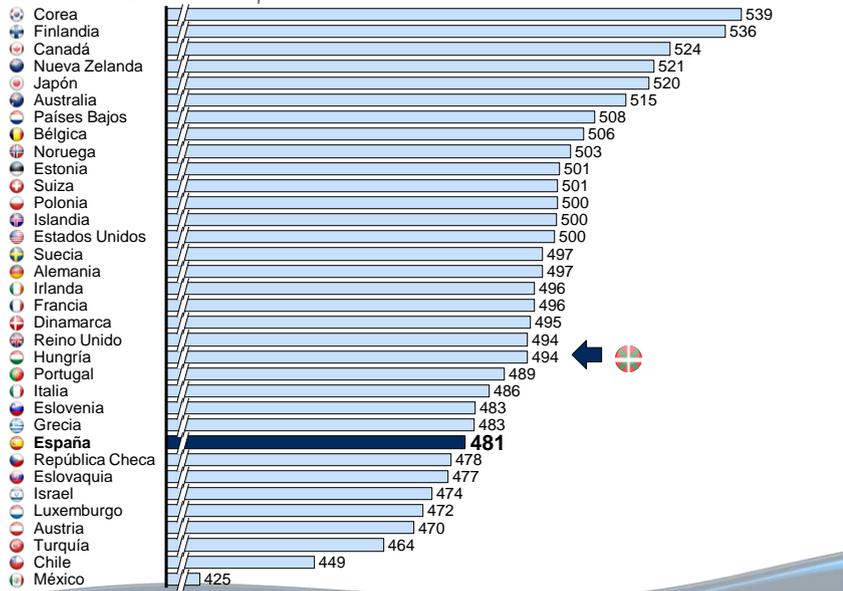
- 1 Podemos (y debemos) aspirar a más
- 2 Tenemos que cambiar la cultura sobre el uso de los datos para guiar la mejora
- 3 Es necesaria una mayor profesionalización de los docentes
- 4 Los centros deberían tener mayor autonomía

Nuestro informe reciente se centra en la situación española

- 1 **Podemos (y debemos) aspirar a más**
- 2 Tenemos que cambiar la cultura sobre el uso de los datos para guiar la mejora
- 3 Es necesaria una mayor profesionalización de los docentes
- 4 Los centros deberían tener mayor autonomía

1 Podemos (y debemos) aspirar a más

Calificación PISA 2009 – Competencia Lectora



FUENTE: Informe PISA 2009

McKinsey & Company | 29

Podemos (y debemos) aspirar a más

1 Evolución de los resultados en España



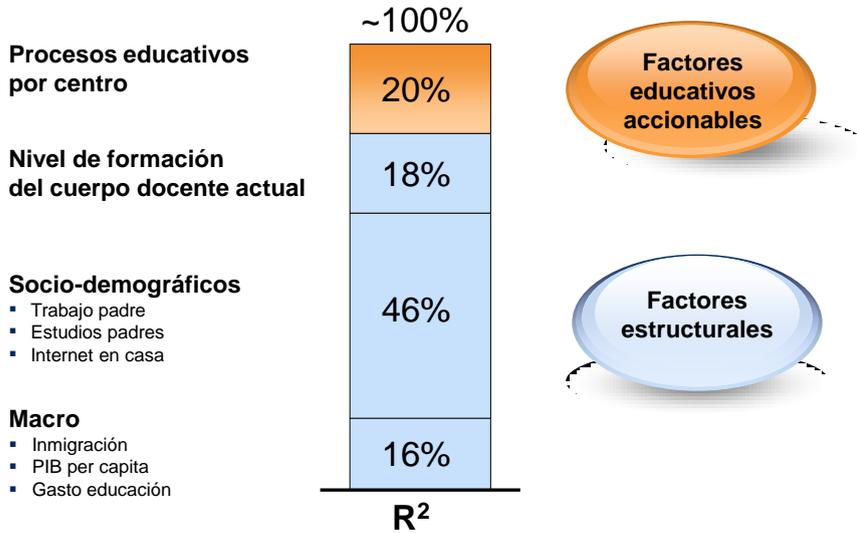
FUENTE: Informes PISA 2000-2009. Ministerio de Educación

McKinsey & Company | 30

Podemos (y debemos) aspirar a más

1 Factores explicativos del rendimiento educativo

R2: Variables – Resultado PISA 2009

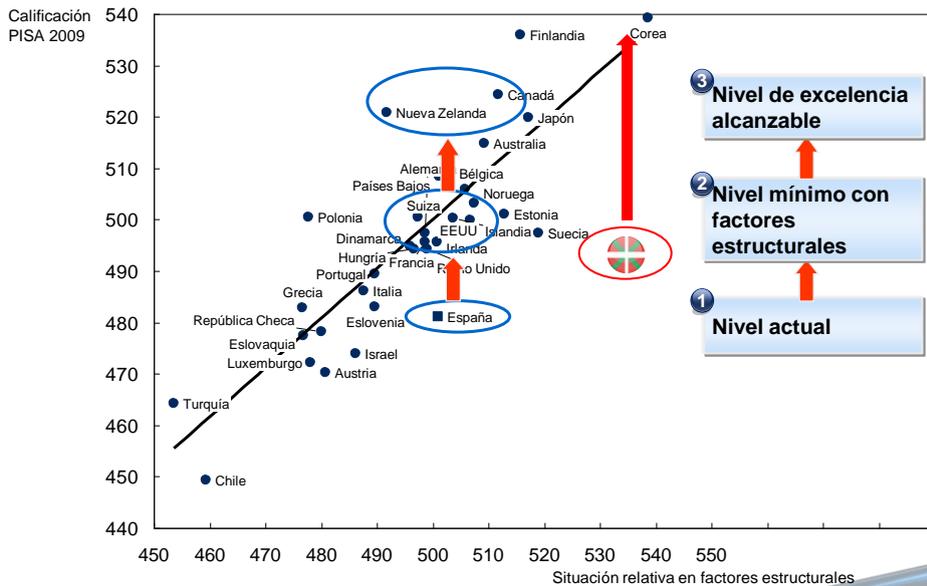


FUENTE: PISA 2009. INE. Ministerio de Educación. Análisis McKinsey

McKinsey & Company | 31

Podemos (y debemos) aspirar a más

1 España no se encuentra en el nivel que le corresponde

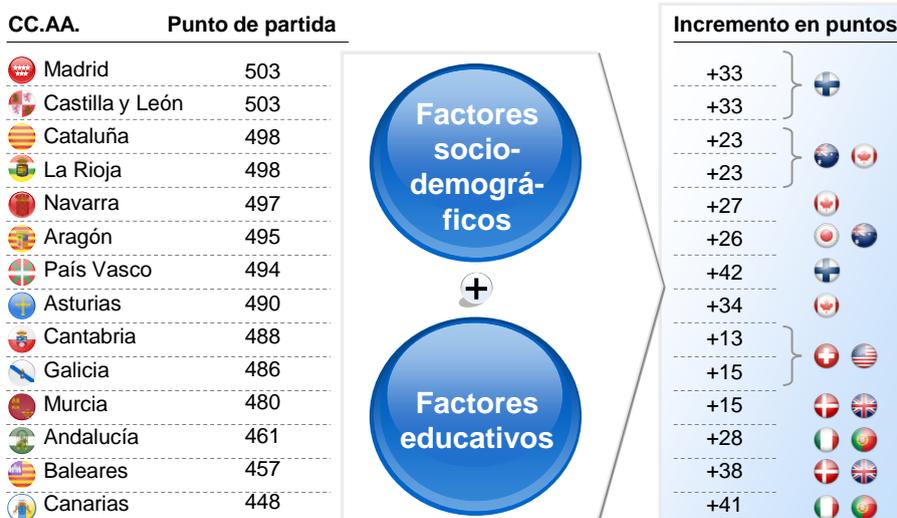


FUENTE: Análisis McKinsey

McKinsey & Company | 32

Podemos (y debemos) aspirar a más

1 Nivel de mejora posible



FUENTE: Análisis McKinsey

McKinsey & Company | 33

Podemos (y debemos) aspirar a más

1 Intervenciones específicas



FUENTE: McKinsey & Company

McKinsey & Company | 34

Nuestro informe reciente se centra en la situación española

- 1 Podemos (y debemos) aspirar a más
- 2 **Tenemos que cambiar la cultura sobre el uso de los datos para guiar la mejora**
- 3 Es necesaria una mayor profesionalización de los docentes
- 4 Los centros deberían tener mayor autonomía

Cultura de datos

2 Recopilación de datos

Fuentes	Periodicidad	Obligatoriedad	Nivel de desagregación disponible		
			Nacional	CC.AA.	Centro
PISA	3 años	✓	✓	✓	✗
EGD	Anual	✓	✓	✓	✓
Exámenes autonómicos	Ad-hoc	Abundante información sobre el rendimiento escolar	✗	✓	✓
Modelo EFQM	Ad-hoc (típicamente anual)		✗	✓	✓

Cultura de datos

2 Ejemplo EE.UU – Data Quality Campaign



Using Data To Improve Student Achievement

www.DataQualityCampaign.org

- En 2005, 10 fundaciones lanzaron una **campana nacional para mejorar la disponibilidad y uso de datos educativos**
- Identifica y recomienda prácticas y políticas para mejorar resultados académicos
- Cada Estado debía llevar a cabo una serie de acciones

10 elementos de información esenciales

- Un único **identificador por alumno**
- Información **demográfica** y de matrícula del alumno
- Información **expediente académico** del estudiante
- Información individual SAT, ACT y Advanced Placement Exam Data
- Un sistema de **identificador de profesores para conectar relación profesores-alumnos**
- Información aprobados y abandono
- Información de alumnos no evaluados
- Habilidad para conectar los datos entre diferentes niveles de educación
- Sistema de evaluación de la **calidad, validez y fiabilidad** de los datos
- Comparativa detallada del crecimiento de resultados académicos individuales

FUENTE: Data Quality Campaign

McKinsey & Company | 37

Cultura de datos

2 Ejemplo Texas – Estado pionero en transparencia en la prueba estatal TASK



Informe confidencial por estudiante
Resultados públicos por centro

“Comparable Improvement”

- Evolución anual de los resultados por centro
- Comparativa de los 40 centros demográficamente más similares al centro “target”
- Atribución del Gold Performance Acknowledgment al primer cuartil

Target Campus Name: **FULTON 4-5 LEARNING CENTER** Texas Education Agency Page: 1

Target Campus #: 00690110 2009-10 Comparable Improvement:

District Name: **ADAMSON COUNTY ISD** Gold Performance Acknowledgment: Mathematics

Campus Type: Elementary School

Campus Name	Number Matched Students	2009 Scale Score	Reading				Mathematics					
			Avg 2010 Scale Score	Avg 2009 VBS	Failer 2010	Quar-2010	Number Matched Students	Avg 2010 Scale Score	Avg 2009 VBS	Failer 2010	Quar-2010	
FULTON 4-5 LEARNING	356	627	679	123	52	02	357	629	697	130	68	01
ADAMS EL	199	644	679	109	39	01	198	609	682	71	97	02
BRIDLE EL	172	602	648	119	66	01	174	602	667	80	65	02
SPRING MEADOWS EL	175	578	629	110	51	02	174	582	631	60	49	03
MILLER POINT EL	150	633	684	87	52	03	151	623	678	102	54	02
WOOD-CARE ELEMENTARY	184	648	685	171	37	04	194	655	706	51	51	03
NAVARRO EL	145	631	682	107	52	02	148	639	701	91	62	02
BAIRD EL	36	583	652	91	70	01	35	579	622	51	43	04
HUNTERS SPRINGS EL	149	632	681	102	50	02	151	607	668	88	60	02
COLLARD EL	129	644	667	114	23	04	133	618	654	78	35	04
COMANCHE MIDDLE	244	673	725	79	52	02	254	652	686	76	34	04
CLUB HILL EL	143	645	658	140	54	02	143	640	656	91	27	02
EL MAGNET AT MELAN B	204	633	672	60	39	03	205	605	671	85	56	02
ROSE EL	150	652	683	59	31	04	157	658	697	100	39	04
ROBERT GUYTON EL	74	628	655	74	39	04	74	609	650	105	71	02
ROBERTO WILSON EL	122	606	645	74	38	04	122	605	655	99	70	04
FRANK W HIRSH EL	199	614	649	73	35	04	207	620	657	79	28	04
ALBERT C WILLIAMS EL	212	617	661	84	44	04	214	605	648	93	69	04
A B RYLAND INT	320	619	655	103	46	03	324	612	663	83	51	02
ELBA ELEMENTARY	179	607	650	86	45	03	179	608	658	93	63	03
ORANGE GROVE INT	226	648	694	115	46	03	228	648	709	120	62	02
LIBERT EL	305	624	656	95	45	03	305	605	651	89	104	02
TERRI RIVERS EL	84	634	685	128	51	02	83	599	689	104	90	02
MONTELEONE EL	58	605	657	122	63	01	59	589	659	103	104	02
FLORIAN ELEMENTARY	42	616	671	102	55	01	44	613	663	56	50	03
ORLANDO EL	66	643	699	114	57	01	65	657	665	115	70	02
FARNELL EL	64	666	694	108	28	04	65	652	702	65	50	03
AYOUBA EL	91	654	664	114	60	03	89	613	674	91	21	02
WOLFEN EL	84	647	709	132	61	01	86	628	664	84	36	04
BOWMAN EL	341	633	683	209	50	02	342	632	697	123	66	02
BOWMAN EL	341	624	658	85	33	04	345	609	667	87	58	02
THOMAS EL	131	634	690	105	56	01	134	632	697	103	66	02
BARRETT EL	116	655	690	84	35	04	118	649	700	60	50	02
OLSON EL	95	652	704	88	43	03	95	654	711	103	57	02
KOCHER EL	157	620	663	91	43	03	159	609	650	65	42	04
FLORANCE EL	83	655	640	105	65	01	87	657	656	112	79	02
WYOMING EL	114	637	674	85	37	04	113	615	677	108	62	02
WILLIAMS ELEMENTARY	176	658	705	145	44	03	168	652	724	115	74	02
T R JOHNSON EL	351	607	660	105	54	02	334	594	645	84	51	03
FLAINE EL	30	643	673	-	10	04	30	626	721	128	106	02
Group Average	142	628	674	96	47	--	143	617	671	85	54	--

FUENTE: Texas Education Agency

McKinsey & Company | 38

Nuestro informe reciente se centra en la situación española

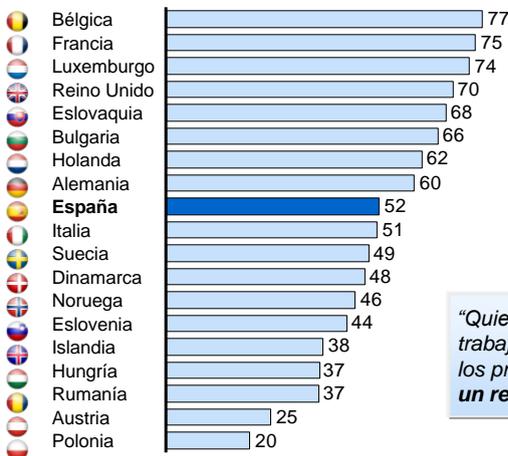
- 1 Podemos (y debemos) aspirar a más
- 2 Tenemos que cambiar la cultura sobre el uso de los datos para guiar la mejora
- 3 Es necesaria una mayor profesionalización de los docentes**
- 4 Los centros deberían tener mayor autonomía

Profesionalización de los docentes

3 Formación continua del profesorado



Profesores que reciben <6h de formación / año
Porcentaje sobre el total



*“La formación **no ha de realizarse únicamente por acumular horas, debe tener sentido y ser coherente con la política del centro**”*

*“Son muchas horas, pero muy **poco eficaces** pues luego no tiene repercusión real en las aulas”*

*“Quien entra a dar clase no ha tenido otro trabajo ni lo tendrá y la antigüedad media de los profesores es >15 años - es necesario **un reciclaje mucho más activo**”*

Profesionalización de los docentes

3 Formación enfocada a las aulas y basada en datos



- Los profesores se organizan para tener un tiempo de planificación colaborativa conjunta: **analizan los datos de rendimiento, el impacto de los métodos utilizados y elaboran planes de enseñanza**



- Formación basada en coaching: **se asignan profesores expertos a otros centros** para compartir conocimientos y métodos de enseñanza
- Cada proceso de coaching, de 3 semanas, consiste en una clase de **demostración** por el experto, una clase **compartida**, y en una clase de **aplicación** por el docente



- Los profesores deben trabajar juntos para **analizar el progreso de los estudiantes** y compartir prácticas exitosas



- Todos los profesores deben **acudir y observar al menos ocho lecciones de otro docente** por curso

FUENTE: OECD; UNESCO; Ministerio de Educación, Singapur, Agencia de Desarrollo del profesorado; NIE; Mejor práctica en Boston, Long Beach, Ontario y Shanghai

McKinsey & Company | 41

Profesionalización de los docentes

3 Problemas típicos en la formación continua al profesorado

ILUSTRATIVO

- Inexistencia de estándares comunes sobre lo que significa una formación al profesorado de calidad
- Los responsables de la formación trabajan aislados del resto de las estrategias de personal de la zona y no están alineados con la evaluación del profesorado
- La oferta de formación está poco coordinada, no se monitoriza y tiene duplicidades
- Los responsables de la formación no son evaluados por la rigurosidad de la implantación de la formación o por el impacto en los resultados de los profesores
- Los responsables de formación no se sienten valorados por los profesores/directores

McKinsey & Company | 42

Profesionalización de los docentes

3 La oferta de cursos debe estar segmentada

Por segmentos

		Tipo de oferta	
		Básica (Indiferenciada)	Diferenciada (En función de la evaluación)
Destinada para	Todos los profesores	Básica en el puesto de trabajo Formación integrada en las rutinas habituales <i>(Ejemplo: sistemas de mejora instruccional)</i>	Desarrollo de habilidades Formación para cubrir carencias básicas o para desarrollar las fortalezas <i>(Ejemplo: planes de desarrollo individuales)</i>
	Una selección de profesores	Básica relacionada con la antigüedad Formación en puntos específicos de la carrera <i>(Ejemplo: integración de nuevos profesores)</i>	Preparación de roles Formación para roles específicos o planes de carrera <i>(Ejemplo: líderes de profesores o líderes del cambio)</i>

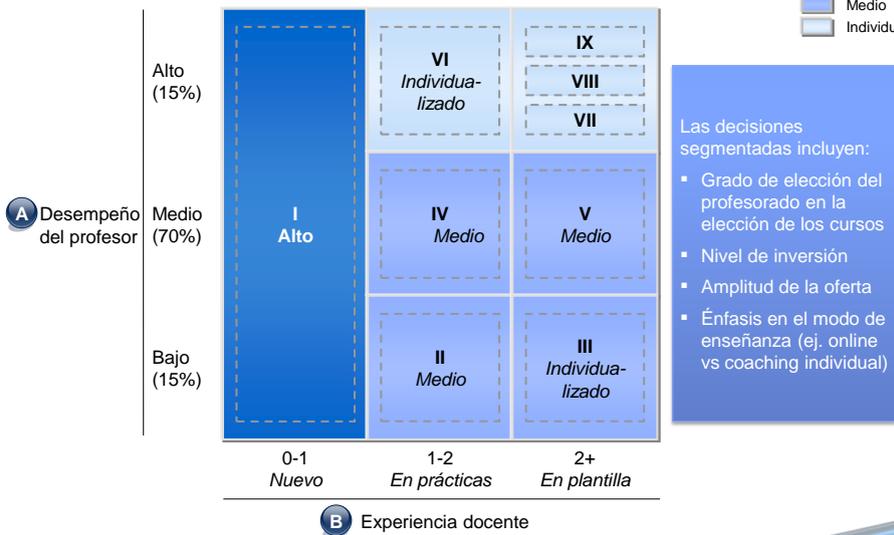
Profesionalización de los docentes

3 Ejemplo de segmentación

ILUSTRATIVO

Asignación de recursos

- Alto
- Medio
- Individual



3 La oferta de formación continua debe ser evaluada a lo largo de toda la cadena

EJEMPLO

Preguntas

- ¿Creen los profesores que la formación es útil y relevante?
- ¿Era el contenido interesante?
- ¿Qué conocimientos o habilidades se adquirieron?
- ¿Cambio la actitud del profesor como resultado de la formación?
- ¿Cambio la formación la práctica de la enseñanza?
- ¿Qué esfuerzos de formación han tenido más impacto en cambiar la forma de enseñanza?
- ¿Qué elementos comunes tienen?
- ¿Ha tenido impacto el cambio en la práctica de la enseñanza en los resultados de los estudiantes?
- ¿Tiene impacto la formación sólo en algunos contextos?
- ¿Qué otros factores pueden estar interfiriendo?



Opciones de medida

- Encuestas
- Valoración de participantes
- Planillas de feedback
- Tests
- Feedback de directores y coaches
- Observación del director
- Evaluación de los datos de los profesores
- Datos de evaluación

El impacto debe medirse en todos los pasos del proceso para mejorar los resultados, analizando:

- ¿Qué oferta de formación es más efectiva para mejorar el aprendizaje de los profesores y prácticas de enseñanza específicas?
- ¿Qué cambios en la práctica de la enseñanza son más efectivos para mejorar los resultados de los estudiantes?
- ¿Cómo varía el impacto en cada etapa y qué otros factores influyen en el resultado?

3 Plan de carrera e incentivos económicos



No existe el concepto de carrera docente

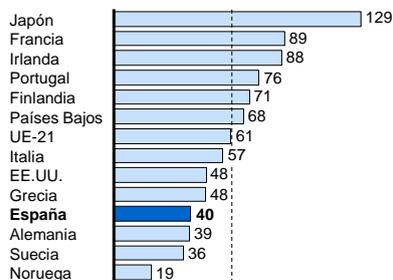
“Más allá de ascender a cargos directivos el crecimiento en la profesión ha de venir por mayor especialización, reconocimiento y tutorización”

Evaluación individual y compensación por desempeño poco aplicadas

“Los profesores evaluamos a nuestros alumnos, pero tenemos miedo de que nos evalúen. Hace falta valentía para ello”

Oportunidades de mejora retributiva limitadas

Margen de crecimiento vs. países OCDE
% crecimiento salarial profesión docente

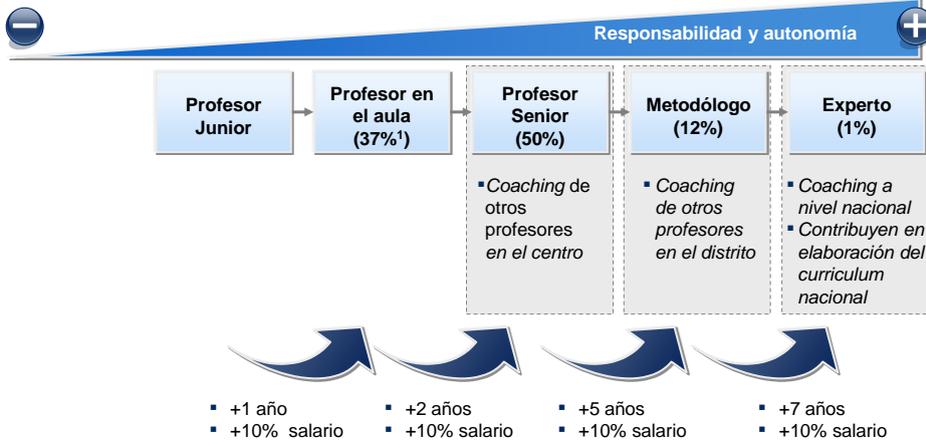


Media OCDE: 62

“Nuestro salario inicial puede ser competitivo, pero 15 años después sigue siendo el mismo, a diferencia de un abogado o un biólogo”

Profesionalización de los docentes

3 Plan de carrera y política retributiva



1 Incluye profesores Junior. Porcentajes de 1995/1996
2 Lithuanian Teachers Qualification Institute. La nominación proviene del director y es aprobada por la autoridad municipal

FUENTE: McKinsey & Company. Entrevistas

McKinsey & Company | 47

Profesionalización de los docentes

3 La herramienta de evaluación del profesorado británica combina la evaluación con recomendaciones concretas



Assessment for Learning

Category: 1. Assessment in the Classroom
Aspect: 1b. Assessment in the Classroom

While you are editing this category, it will be available read-only to other users in your school/organization

Matriz con criterios detallados para evaluar la calidad de la enseñanza

Not yet decided	Work is marked irregularly in an inconsistent manner	Ex
Pre-emergent	There are some whole school agreements for marking. Time is sometimes provided for pupils to respond to market work. Marking is seen largely as a judgment of pupil performance, rather than an evaluation of teaching and learning	Ex
Emergent	Marking focuses on the learning objectives. Pupils know what they have achieved and what their next steps should be. The outcomes of marking are used to inform future teacher plans	Ex
Established	The school/department review of trends in marking feed in to longer term curriculum planning. Marking routines are precise and concise, balancing valuable feedback with reasonable workload	Ex
Advanced		Ex

Descripciones claras y accionables de lo que es ser un buen profesor

Ejemplos de prácticas para cada nivel

1a. Feedback

Current level: Emergent
Descriptor: Feedback is given to pupils in a variety of appropriate forms, but doesn't always connect with future learning

El sistema crea un informe completo y un plan de desarrollo para cada profesor, a la vez que integra las acciones a nivel de departamento, colegio y distrito

Actions	Priority	Status	Date	Success	Resources
What is your plan for this item?	●	Not yet started	30 Nov 2005	How will you measure success?	What resources are required?
Involve pupils in self assessment of work against clear, concise criteria. Review processes within school to ensure that all staff understands feedback principles and benefits					

Fuente: BECTA (British Educational Communications and Technology Agency)

McKinsey & Company | 48

Profesionalización de los docentes

3 Singapur asegura que las evaluaciones discriminan los niveles de rendimiento estableciendo cuotas

El sistema limita el número de profesores que pueden ser evaluados como de "alto rendimiento" para asegurar que se discrimina



- Max 5% de los profesores pueden ser sobresalientes
- Max 30% pueden ser sobresalientes o notables
- 5% deben suspender
- Los profesores con bajo desempeño son trasladados a un nuevo colegio para darles la oportunidad de cambiar de evaluadores
- Si no mejoran tras dos traslados son excluidos
- Las competencias se definen identificando las capacidades y el conocimiento esperado en base a descripciones detalladas

Fuente: Team Analysis, NIE

McKinsey & Company |

Nuestro informe reciente se centra en la situación española

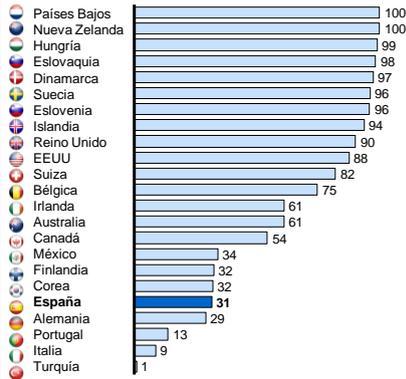
- 1 Podemos (y debemos) aspirar a más
- 2 Tenemos que cambiar la cultura sobre el uso de los datos para guiar la mejora
- 3 Es necesaria una mayor profesionalización de los docentes
- 4 **Los centros deberían tener mayor autonomía**

McKinsey & Company | 50

Los centros deberían tener mayor autonomía

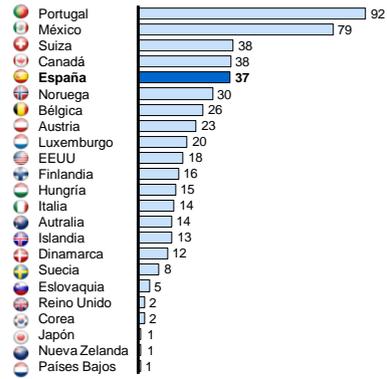
4 Nivel de autonomía en selección docente y curricular

Libertad para contratar nuevos profesores



“La Administración ahoga la capacidad de innovar en cuanto a perfiles docentes, imponiendo restricciones poco razonables en algunos casos”

Dependencia curricular



“No gozamos de la libertad necesaria para definir nuestro programa educativo, para aspirar a la excelencia en las áreas que deseamos”

FUENTE: PISA 2009. Entrevistas

McKinsey & Company | 51

Los centros deberían tener mayor autonomía

4 Ejemplo Canadá y Reino Unido: Autonomía y responsabilidad



FUENTE: Edmonton Public Schools, Archer, Jeff, "The Edmonton Journey", Education Week, January 26, 2005. Ben Levin, How to Change 5000 Schools.

McKinsey & Company | 52

En resumen ...



“Podemos mirar el presente y preguntarnos ¿por qué?

O podemos soñar un futuro mejor y preguntarnos ¿por qué no?”

George Bernard Shaw