

MAMARON*Next*

A Strategic Framework
for Continual Improvement

Un marco estratégico
para la mejora continua

2025

27 de septiembre de 2025



“Next” se trata del progreso.

Describe el futuro.

También se trata de dónde hemos estado y cómo nos hemos preparado para este momento.

Es el encuentro del pasado y el futuro en el legado.

Escuelas como la nuestra tienen un legado. El Distrito Escolar de Mamaroneck tiene profundas raíces en su comunidad, en la historia y en las filosofías educativas típicamente estadounidenses. Nos dedicamos con pasión a la labor optimista de acercar a los niños a las promesas de la educación pública; es decir, a prepararlos para un futuro donde el éxito individual y colectivo se garanticen mutuamente en una sociedad que se basa en las fortalezas y atiende las necesidades de cada uno de sus miembros.

Esta dedicación se combina con el talento excepcional de nuestra comunidad, tanto dentro como fuera de nuestras escuelas, para impulsar la innovación, el logro y la mejora. No somos un distrito escolar que necesite el guión de un plan quinquenal o decenal que difumine las ideas de hoy en la neblina de los problemas del mañana, sino un distrito que necesita las herramientas y los permisos para aplicar nuestras habilidades a esos problemas a medida que surjan. Necesitamos una articulación profunda de nuestra misión, la identificación de los métodos y las medidas de progreso hacia esa misión, y la apertura a darle la bienvenida a todos a la labor de ese progreso.

En términos técnicos, esto es la implementación de la mejora continua a través de la toma de decisiones compartida, prácticas basadas en datos, sprints de diseño y aprendizaje organizacional.

En términos más simples, es la combinación de una misión y una visión que vive, que crece y se mueve para enfrentar nuevos desafíos y oportunidades, y que encuentra fuerza en los esfuerzos diarios de los individuos tanto como en los grandes planes de esfuerzos de varios años.

Más que un plan estratégico —un guión que se vuelve obsoleto en cuanto empezamos a leer su primera página—, es un marco estratégico. No es tanto un mapa del camino que nos espera como el motor que nos impulsa.

Para avanzar, necesita alinearse con los objetivos de nuestro estado y considerar la orientación de los mejores pensadores y amigos de nuestra profesión. Por lo tanto, nuestro marco combina las promesas de nuestra misión con los estándares curriculares del Estado de Nueva York, a través de su Retrato del Graduado, que busca conceptualizar todas las competencias que todo estudiante debe dominar. También consultamos con importantes comunidades profesionales y expertos para determinar qué hacemos en las aulas y oficinas con estos estudiantes.

Éste es un viaje sin fin. El motor de la mejora continua funciona sin parar, alcanzando cada destino solo para establecer uno nuevo, más lejano y aún más ambicioso.

Pero es un viaje para todos.

El marco como el motor de la mejora continua

Nuestro marco tiene varias capas.

Primero está nuestra misión, que es la declaración general de los objetivos de nuestra comunidad para la educación pública. Una buena misión busca ser relevante en todo momento y lugar, incluyendo el momento y el lugar actuales en los que operamos. Es un faro que también revela las fortalezas, la identidad y la historia únicas de una comunidad.

A continuación se presenta un modelo de enseñanza y aprendizaje que promueve las convicciones sobre el tipo de educación necesaria para lograr nuestra misión. Basado en el Núcleo Instruccional del reconocido investigador educativo de Harvard, Richard Elmore, nuestro modelo describe una visión de las relaciones e interacciones entre educadores, contenidos, habilidades y estudiantes, que garantizará el cumplimiento de nuestra misión para todos.

Luego recurrimos a una teoría de la acción: una declaración “si-entonces” que nos permite articular cómo implementaremos ese modelo a través de sus prioridades de personalización, tutoría y experiencia.

Todo esto se refleja en un cuadro de mando de resultados deseados y puntos de datos específicos, que nos guiará en la primera fase de la implementación de nuestro marco. En los próximos años, este cuadro de mando se modificará para seguir sirviendo como nexo entre las promesas de gran altitud y los programas y proyectos que implementamos sobre el terreno.

Finalmente, planificamos los programas y proyectos que generarán cambios positivos en esos datos, como si cada dato fuera una aguja en un indicador de un tablero. Algunos de estos proyectos serán pequeños, contextualizados para esta o aquella escuela o grado, mientras que otros supondrán cambios radicales en la forma en que imaginamos la educación en todo el espectro educativo. La mayoría se situará en un punto intermedio. Algunos serán continuos, mientras que otros responderán a los desafíos de problemas prácticos específicos que aparecen y desaparecen. Algunos ya se conocen y están en marcha. Otros están en el futuro, aún por descubrir.

Creemos que, mediante la implementación exitosa de estos proyectos, nuestras mediciones mostrarán una mejora continua hacia el pleno cumplimiento de nuestra misión. Dado que los proyectos están vinculados a nuestra misión mediante indicadores que se derivan de una teoría de la acción, nos acercaremos a nuestro objetivo con cada giro del proceso.

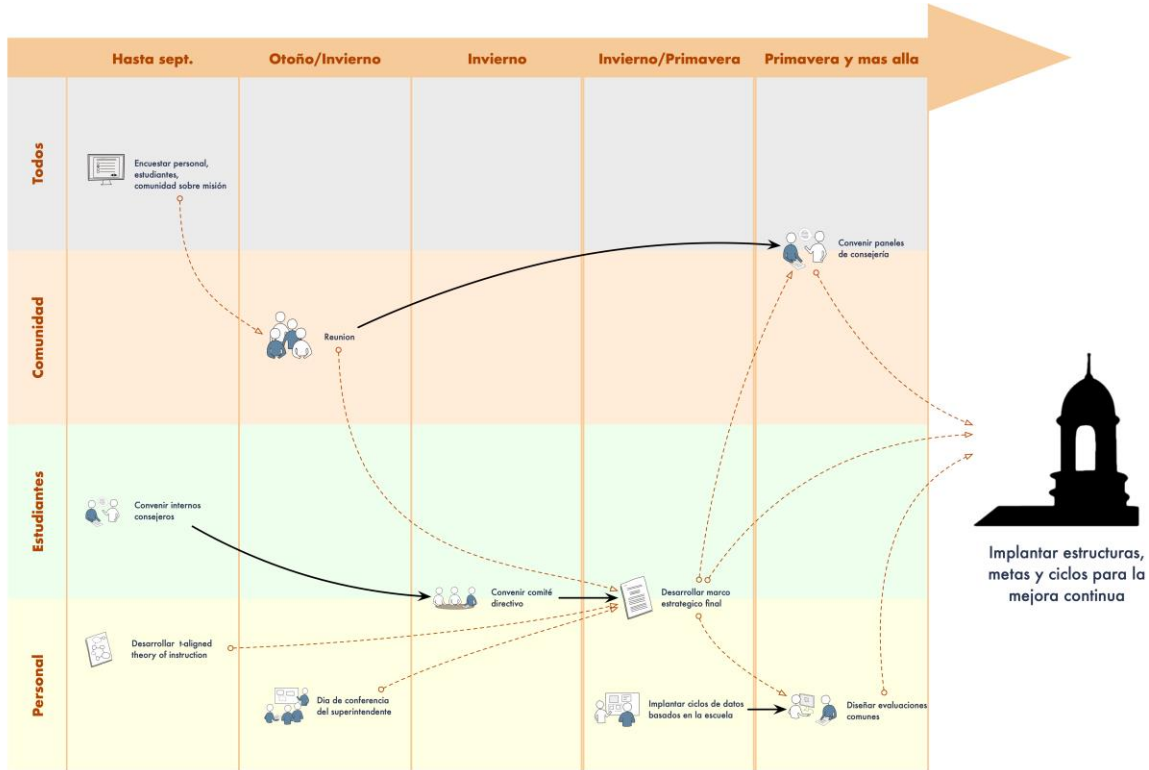
Y el motor se mueve.

Este informe detalla todo lo anterior, pero primero debe describir cómo aprovechamos la colaboración y la consulta para generar el marco.

Nuestro proceso

Nuestro proceso fue exhaustivo. Se basó en consultas, una estrecha colaboración y un compromiso con la flexibilidad. Consulte la Figura 1 para ver los hitos y participantes clave.

Figura 1: Hitos de la planificación estratégica, 2024 y más allá



Nuestra misión es simple y hace tres promesas a todos nuestros estudiantes.

La misión del Distrito Escolar de Mamaroneck es promover el compromiso intelectual y la apreciación del aprendizaje como una actividad inherentemente gratificante, y preparar a los estudiantes para funcionar como ciudadanos responsables en un mundo multicultural.

En primer lugar, todos los estudiantes se involucrarán en su aprendizaje. En segundo lugar, reconocerán el valor del aprendizaje como una búsqueda en sí misma. En tercer lugar, participarán como contribuyentes y aprovecharán sus fortalezas únicas para alcanzar el éxito individual y colectivo en nuestra diversa comunidad.

Las encuestas sobre las promesas de nuestra misión revelaron oportunidades de mejora y una amplia gama de visiones sobre el verdadero significado del éxito. En el verano de 2024, todo nuestro equipo administrativo trabajó para integrar estas oportunidades y visiones en un modelo de enseñanza y aprendizaje de alto nivel.

Cuando abrimos la escuela en el otoño de 2024, compartimos este modelo con la comunidad y con el personal a través de eventos y presentaciones específicos.

En octubre, organizamos un evento comunitario donde solicitamos opiniones y comentarios. Durante el evento, utilizamos inteligencia artificial para recopilar esas ideas y elaborar un análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. La inteligencia artificial nos permitió continuar esa conversación en el momento, en lugar de esperar semanas a que se completara el análisis. Nos brindó la oportunidad de conocer las reacciones y perspectivas en tiempo real de los estudiantes que participaron en el evento.

En noviembre de 2024, presentamos nuestro modelo y los resultados de nuestro evento comunitario en [la reunión de nuestra Junta de Educación del 12 de noviembre de 2024](#). También proporcionamos [un informe resumido](#) del evento comunitario de octubre.

**Comité directivo interno
del Plan de 2024-2025**

Jeffrey Barnard
Mark Barnett
Ronald Blain
Darren Bosch
Kelly Brennan
Jennifer Cereola
Tabitha Colon
Mary Feighery
Sara Goldstein-Stoll
Jessica Gordon
Elizabeth Johnson
Melissa Katz
James Love
Jeffrey Moore
Rachel Morse
John Nelson
Michelle O'Connell
Charles Sampson
Kimberly Scheier
Johanna Scozzafava
James Short

Durante el invierno de 2024/2025, un Comité directivo interno, que representaba a todos los grados y escuelas, recopiló información sobre los eventos y las iniciativas llevadas a cabo hasta ese momento y desarrolló una teoría de acción alineada con el Retrato del Graduado del Estado de Nueva York. El equipo utilizó inteligencia artificial para acelerar el desarrollo de esta teoría de la acción y su alineación con el Retrato del Graduado, principalmente para indicar dónde pueden haber perdido ciertas oportunidades y retroalimentación.

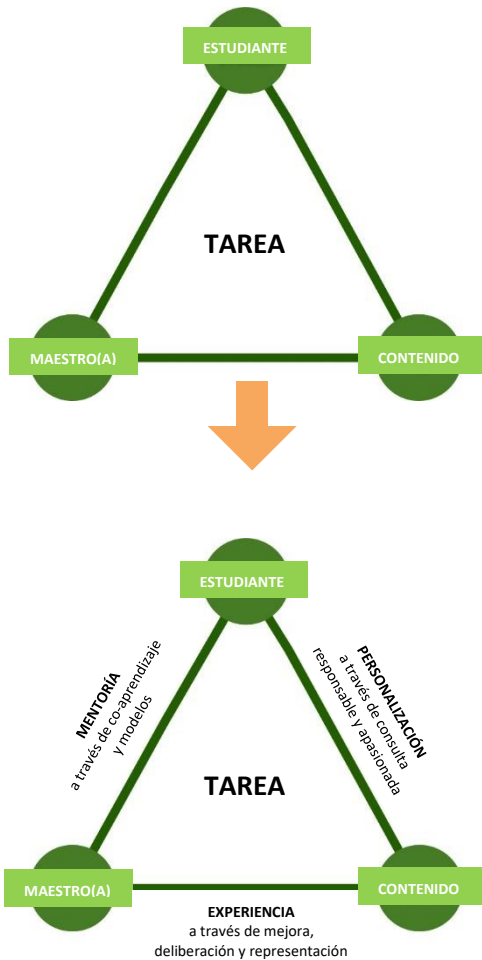
Como esfuerzo complementario a lo largo del año escolar 2024/2025 para desarrollar habilidades de liderazgo y educativas para participar en el tipo de práctica basada en datos necesaria para la realización de una teoría de la acción, la Oficina de Currículo e Instrucción ayudó a cada escuela a identificar a docentes líderes, definir y promover el análisis alineado de datos, participar en el desarrollo de evaluaciones comunes y facilitar la colaboración entre educadores para un mayor enfoque en el apoyo individualizado a los estudiantes y la educación personalizada. La Oficina de Currículo e Instrucción desarrolló [un continuo de toma de decisiones compartida y uso de datos en las escuelas](#) para describir y medir el progreso.



Nuestro modelo de enseñanza y aprendizaje

La enseñanza y el aprendizaje son la tecnología fundamental de las escuelas. Nuestro modelo de enseñanza y aprendizaje se basa en el Núcleo Instruccional de Richard Elmore. Las acciones de enseñanza y aprendizaje son extremadamente complejas, pero el Núcleo Instruccional de Elmore ofrece una visión sencilla para analizar los diversos roles, resultados y prioridades en nuestras aulas.

Figura 2: El núcleo instruccional de Richard Elmore y la teoría de la enseñanza y el aprendizaje de Mamaroneck



En su expresión más simple, el Núcleo Instruccional establece que estudiantes, docentes y contenido trabajan juntos para completar con éxito las tareas educativas. Cada distrito escolar debe usar su misión para describir cómo debe operar la relación entre cada uno de esos puntos. La conexión entre cada punto constituye, por lo tanto, un eje que puede describir una ética o un comportamiento prioritario.

El enfoque de nuestra misión en el compromiso, el amor por el aprendizaje y la preparación para la participación cívica responsable en una comunidad diversa nos lleva a tres de esas prioridades.

En el Distrito Escolar de Mamaroneck, con nuestra misión específica, debemos priorizar la personalización en el eje que conecta a los estudiantes con el contenido, tal como lo reflejan los estándares de aprendizaje del Estado de Nueva York. En otras palabras, para lograr un compromiso pleno y un amor por el aprendizaje, y empoderar a cada estudiante para que crezca en sus fortalezas únicas a medida que se posiciona para ser un actor cívico en una comunidad diversa, los estudiantes deben tener voz, decisión y autonomía en su propia educación. Además, dicha educación debe esforzarse por liberar el potencial único de cada estudiante, en lugar de centrarse en una concepción universal del éxito.

Esta conexión entre estudiantes y contenido es, en cierto modo, el eje más grueso del modelo. La "personalización" describe cómo impulsaremos el logro de las metas académicas estatales por parte de nuestros estudiantes. Los otros dos lados del triángulo representan, sin duda, prioridades, pero ambas sirven para facilitar la personalización.

Debe conocer y ser capaz de ayudar a cada estudiante a desarrollar sus fortalezas y usarlas para mitigar sus debilidades. También debe modelar la mejor búsqueda de aprendizaje que un adulto puede modelar y verse a sí mismo como un "alumno principal" en su relación con los estudiantes, en lugar de simplemente como una "autoridad" o un "evaluador".

La noción de que un educador es un "aprendiz principal" se basa en el "co-aprendizaje", que también informa el tercer eje: la conexión entre los docentes y el contenido. Para satisfacer las exigencias de nuestra misión en esta conexión, debemos priorizar la experiencia. Éste es un compromiso de todos en la organización con la mejora deliberada y medible del sistema y de la propia labor. Por lo tanto, al comprometernos con el crecimiento de cada estudiante, también modelamos un compromiso con la mejora de toda nuestra comunidad de aprendizaje. En una comunidad así, todos aprenden, no solo los niños. Por lo tanto, el distrito debe proporcionar las herramientas y la capacitación necesarias para ayudar a todos sus

adultos a crecer. Debe respetar la experiencia, ofreciendo amplias oportunidades para la toma de decisiones compartida. Los métodos mediante los cuales el equipo administrativo y el comité directivo interno desarrollaron este modelo y la teoría de acción que se deriva de él son excelentes ejemplos de este tipo de toma de decisiones, al igual que las iniciativas de desarrollo profesional dirigidas por los docentes, el diseño curricular, etc.

Nuestra teoría de la acción

Nuestro Comité directivo interno estudió nuestro modelo de enseñanza y aprendizaje, y trabajó en varias sesiones para desarrollar una teoría de acción: una declaración de cómo actualizaremos las prioridades de nuestro modelo.

Teoría de la acción: Conectando la enseñanza y el aprendizaje con la misión

Si nosotros ...

Personalización	<p>Empoderamos el crecimiento de cada estudiante a través de una investigación auténtica, fomentando la creatividad dentro del currículo y los estándares estatales</p> <p>Desarrollamos y nutrimos las habilidades y disposiciones necesarias para contribuir y prosperar en un mundo diverso e interconectado</p>
Mentoría	<p>Construimos relaciones auténticas para que todos los estudiantes se sientan vistos y apoyados</p> <p>Fomentamos y brindamos a todos los estudiantes oportunidades que coincidan con sus habilidades y aspiraciones</p>
Experiencia	<p>Aprovechamos la voz y el liderazgo de los educadores a través de la colaboración</p> <p>Adoptamos la innovación y desafiamos los supuestos en el aprendizaje</p>

... entonces todos los estudiantes recibirán las promesas de nuestra misión.

¡Todos significa todos!

El desarrollo de la teoría de la acción fue un ejercicio de co-escritura. Estos ejercicios son difíciles, ya que dependen del consenso. Por ello, nunca podemos considerar una teoría de la acción perfecta, ni siquiera terminada. Esta teoría de la acción no es la excepción. A medida que avanzamos para llevar a cabo cada una de las cosas que prescribe, siempre necesitaremos volver a esas prescripciones para asegurarnos de que sean correctas. Si obtenemos resultados decepcionantes o inesperados, no solo podrían indicar un fallo en la implementación. Después de todo, podrían indicar la incapacidad de siquiera concebir el mejor imperativo o el problema correcto desde el principio.

Enfocando nuestra misión

A medida que avanzamos en el verano de 2025 y entramos en el año escolar 2025/2026, retomamos la misión para centrar el lenguaje de sus promesas en las direcciones que habíamos comenzado a identificar en nuestra teoría de acción. Trabajando con nuestro equipo administrativo y nuestra Junta de Educación, descubrimos que esas tres promesas se reducían a unas pocas palabras sencillas, palabras que podíamos proponer para asegurarnos de tener clara nuestra intención.

La promesa del compromiso intelectual se centró en la necesidad de garantizar que todos los estudiantes participarán en la consulta.

La promesa de valorar el aprendizaje se centró en la curiosidad.

Y la promesa de preparar a todos los estudiantes para ser ciudadanos responsables en un mundo multicultural se convirtió en un compromiso con la integridad a medida que construimos una comunidad en la que todos los miembros encuentran pertenencia y empoderamiento.

La luz de nuestra misión, centrada en cuatro palabras, brilla en acción a través de las tres prioridades de nuestro modelo de enseñanza y aprendizaje: personalización, tutoría y experiencia.

consulta

curiosidad

integridad

COMUNIDAD





personalización



mentoría

experiencia



Conectando con los resultados

En una teoría de la acción, cada "si" en las declaraciones "si-entonces" representa una creencia, fundamentada en la experiencia, sobre lo que debemos hacer para alcanzar nuestra meta. En otras palabras, "si realizamos esta acción, entonces se obtendrá el resultado deseado". Debemos tener cuidado de no considerar la "acción" como el resultado. Demasiados planes estratégicos adolecen de la medición de la actividad en lugar de los resultados. En un marco estratégico, siempre nos centramos en los resultados.

Una teoría de acción es inútil si su "entonces" es tan amplio que no nos hace responsables de ningún resultado específico. Por ello, debemos definir qué significa que "todos los estudiantes reciban las promesas de nuestra misión". En el verano de 2025, el Departamento de Educación del Estado de Nueva York presentó un "retrato del graduado" para todos los estudiantes que llegan a la ceremonia de graduación en nuestro estado.

Figura 3: Retrato de un Graduado del Estado de Nueva York



Por lo tanto, podemos afirmar que cumplimos nuestra misión cuando todos los estudiantes coinciden con el perfil de un graduado mediante la priorización de la personalización, respaldada por mentoría y experiencia. Además, podemos alinear las mediciones de resultados con los objetivos del perfil.

Con ese fin, en el verano de 2025, desarrollamos un cuadro de mando para sintetizar nuestra misión, modelo de enseñanza y aprendizaje, nuestra teoría de la acción y el retrato, convirtiéndolo en llamadas a la acción para el primer o segundo año de vida de nuestro marco. A medida que alcancemos objetivos y comprendamos mejor nuestras fortalezas y debilidades, podremos seguir revisando nuestro cuadro de mando. De esta manera, podremos seguir analizando los mismos datos o descubrir (e incluso desarrollar) otros nuevos.

¿Cómo sabremos si tenemos éxito? Si estos datos muestran un cambio positivo constante, vamos por buen camino. Si no, algo anda mal. O estamos haciendo las cosas mal o las correctas de forma incorrecta, y necesitamos reestructurarnos. Si esto no nos ayuda a alcanzar nuestros objetivos, debemos examinar las afirmaciones que hemos hecho, desde nuestra declaración de misión hasta el final, y asegurarnos de que sigan siendo relevantes para el entorno que nos rodea.

Nuestro cuadro de mando

Estudiantes empoderados y hábiles

Todos los estudiantes desarrollan el conocimiento, las habilidades y la confianza para tomar posesión de su aprendizaje a través de experiencias personalizadas, desafiantes y auténticas.

Descripción del éxito	Prioridades alineadas	Puntos de datos	Proyectos de ejemplo
1. Aumentar la conciencia apropiada para cada grado entre los estudiantes sobre sus propias fortalezas, desafíos, aspiraciones y estrategias distintivas	Personalización Mentoría	Logros de los estudiantes en evaluaciones tanto tradicionales como experienciales Grupos focales/encuestas con estudiantes y padres Análisis de redes de relaciones entre estudiantes y adultos (específicamente densidad, centralidad, reciprocidad)	PSAT 8/9, NMSQT para todos Evaluación común ampliada
2. Aumentar la participación de los estudiantes en actividades extra-curriculares y de enriquecimiento alineadas con sus intereses y en asignaturas optativas secundarias	Personalización	Disponibilidad y representación en oportunidades alineadas con los intereses Grupos focales/encuestas con estudiantes y padres	Oportunidades ampliadas de enriquecimiento y aceleración de K-12
3. Aumentar el logro estudiantil de los objetivos alineados con los Estándares de Aprendizaje del Estado de Nueva York hacia la realización del Retrato del Graduado del Estado de Nueva York para cada estudiante	Personalización	Logros de los estudiantes en evaluaciones tanto tradicionales como experienciales	Currículos coherentes de consejería, biblioteca y tecnología de Ka 12

Dignidad y pertenencia actualizada

Todos los miembros de nuestra comunidad de aprendizaje son respetados, vistos y valorados y participan de una manera que les permite a ellos y a otros participar de manera auténtica y plena en la vida escolar con dignidad e integridad.

Descripción del éxito	Prioridades alineadas	Puntos de datos	Proyectos de ejemplo
1. Aumentar la proporción de estudiantes que reciben tutoría atenta de al menos un miembro del personal	Personalización Mentoría	Grupos focales/encuestas con estudiantes y padres Análisis de redes de relaciones entre estudiantes y adultos (específicamente densidad, centralidad, reciprocidad)	Asociaciones comunitarias ampliadas
2. Aumentar la frecuencia de la pedagogía alineada con SEQuity	Personalización Experiencia	Grupos focales/encuestas con estudiantes y padres Mediciones de la práctica docente a través de rondas de evaluaciones e instrucción	Caja de herramientas de pedagogía integral K-12 culturalmente sensible

Experiencia y crecimiento de adultos

Los adultos desarrollan continuamente su práctica a través del aprendizaje colaborativo y basado en la investigación, la retroalimentación y la innovación que está alineada con la misión de Mamaroneck y responde tanto a las necesidades cambiantes de los estudiantes como a los avances en el campo más amplio de la educación.

Descripción del éxito	Prioridades alineadas	Puntos de datos	Proyectos de ejemplo
1. Aumentar la participación del personal en el desarrollo profesional alineado con las prioridades del marco estratégico	Experiencia	Participación del personal	Planes revisados de aprendizaje profesional y de evaluación de educadores
2. Aumentar la alineación de las prácticas en el aula con un modelo de enseñanza y aprendizaje personalizado y comprometido comúnmente comprendido y basado en la investigación	Personalización Experiencia	Logros de los estudiantes en evaluaciones tanto tradicionales como experienciales Mediciones de la práctica docente a través de rondas de evaluación e instrucción	Alineación de la pedagogía K-12 con la ciencia del aprendizaje

Investigación reflexiva y mejora

Institucionalizamos prácticas reflexivas individuales y grupales y participamos regularmente, utilizando datos para fundamentar decisiones, mejorar la práctica y alinear nuestros esfuerzos con los objetivos comunes de la escuela y el distrito.

Descripción del éxito	Prioridades alineadas	Puntos de datos	Proyectos de ejemplo
1. Aumentar la alineación de la toma de decisiones administrativas con un marco de comprensión común para la mejora continua y el aprendizaje organizacional	Experiencia	Grupos focales/encuestas con administradores Mediciones de la práctica administrativa a través de rondas de evaluación y liderazgo	Despliegue de sistemas de intercambio de datos Aprendizaje organizacional ampliado a través del establecimiento de objetivos y sprints de diseño
2. Aumentar la participación del personal a través de la toma de decisiones compartida y el trabajo en equipo en un marco de entendimiento común para la mejora continua y el aprendizaje organizacional	Experiencia	Grupos focales/encuestas con administradores y personal Mediciones de la práctica del liderazgo administrativo y docente a través de rondas de evaluación y liderazgo	Equipos ampliados de coaching y datos
3. Aumentar la frecuencia y la eficacia de las reuniones del equipo docente sobre los datos de rendimiento y experiencia de los estudiantes (por ejemplo, disciplina, asistencia, etc.)	Experiencia	Grupos focales/encuestas con administradores y personal Mediciones de la práctica del liderazgo administrativo y docente a través de rondas de evaluación y liderazgo	Protocolos comunes para la innovación, la evaluación y la participación

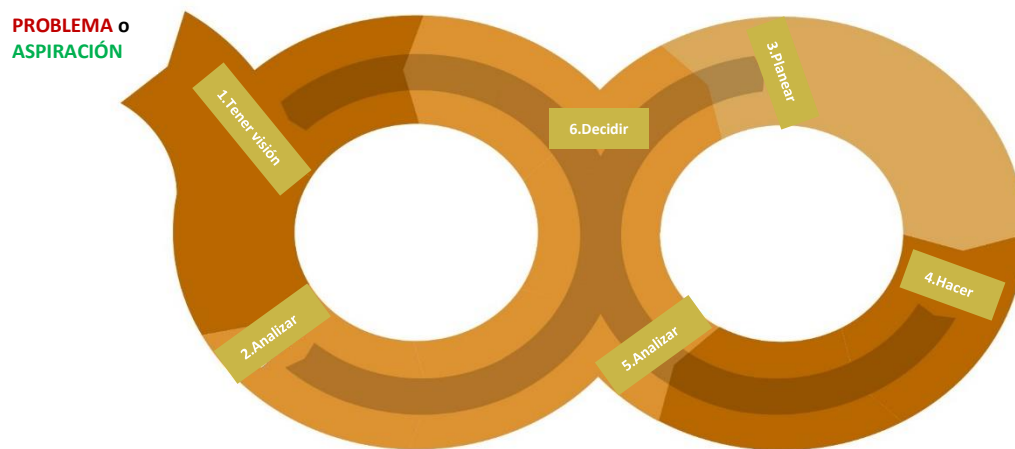
A partir de ahora...

Gran parte de esta propuesta se basa en ciclos claros de innovación, resolución de problemas y aprendizaje. El modelo de aprendizaje organizacional de doble ciclo cumple con los tres. Vea la Figura 5 a continuación.

Comenzamos identificando oportunidades y problemas en los pasos 1 y 2, planificando proyectos nuevos o ampliando los existentes en el paso 3, implementando en el paso 4 y midiendo los resultados en el paso 5.

Luego, debemos decidir qué hacer a continuación en el paso 6. Cuando las mediciones a través de nuestro cuadro de mando responden positivamente, definimos y abordamos los siguientes niveles de trabajo comenzando nuevamente en el paso 3. Cuando tenemos resultados negativos o inesperados, hacemos una pausa y repensamos los supuestos de nuestro cuadro de mando, nuestra teoría de acción, nuestro modelo de enseñanza y aprendizaje, y potencialmente incluso nuestra declaración de misión volviendo al paso 1.

Figura 5: Mejora organizacional mediante el aprendizaje del doble ciclo



... a “Next” (lo siguiente)

Imagine contar sus pasos en una larga caminata y considerar cada paso como su propio destino. Por lo tanto, uno recorre una enorme cantidad de destinos antes de llegar al final. Ése es el trabajo de la mejora continua. Mientras que un plan estratégico tiene un fin, un marco estratégico es un estatuto mucho más orgánico bajo el cual una organización avanza de un objetivo al siguiente, pero garantiza que cada uno contribuya a la consecución de una misión ambiciosa.

Todos tenemos un papel. Todos somos co-aprendices, nos arremangamos, fijando la mirada en el progreso de nuestro movimiento en lugar de perder de vista nuestro camino mirando fijamente el horizonte.

En una empresa así, el movimiento debe ser deliberado. La innovación siempre estará alineada con los problemas y las oportunidades, en lugar de proceder sin necesidad. Evaluaremos los esfuerzos por su impacto, no por su mera finalización. Y, en ese sentido, honraremos y asumiremos las mejores intenciones del esfuerzo, lo que requiere más que solo tolerancia al fracaso.

Los reveses, como los éxitos, deben instruir.

Todo esto nos indicará el camino a seguir



**consulta
curiosidad
integridad**

COMUNIDAD



Somos Mamaroneck.