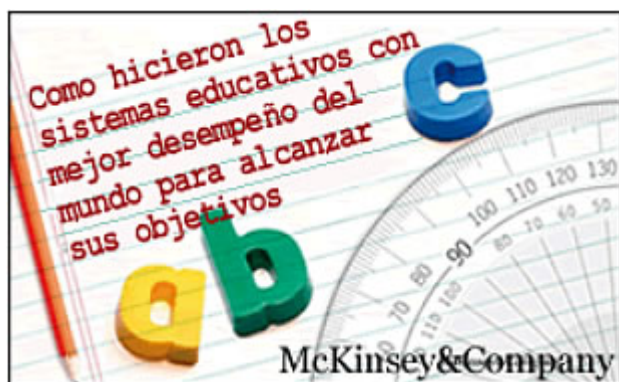


Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos

Por Michael Barber y Mona Mourshed · 2009-05-01

Informe de la prestigiosa firma de consultoría McKinsey & Company, realizado por Michael Barber y Mona Mourshed, que recoge los principales hallazgos del estudio de veinticinco sistemas educativos del mundo, incluidos diez de los de mejor desempeño.

CÓMO HICIERON LOS SISTEMAS EDUCATIVOS CON MEJOR DESEMPEÑO DEL MUNDO PARA ALCANZAR SUS OBJETIVOS



DESCARGUE LA [TRADUCCIÓN AL ESPAÑOL DEL REPORTE COMPLETO](#) (pdf, 1.1MB)

PRESENTACIÓN

Actualmente todos los países enfrentan un reto inaplazable: mejorar la calidad de sus sistemas educativos. Este informe, de la prestigiosa firma de consultoría McKinsey & Company cuya seriedad y trayectoria es ampliamente reconocida a nivel mundial,

recoge los principales hallazgos del estudio que sobre el tema, realizaron Michael Barber y Mona Mourshed, poco después de conocerse los resultados de la tercera versión de la prueba PISA [1] enfocada en esa oportunidad a evaluar los conocimientos en Ciencias de los estudiantes de 15 años.

Los resultados entre los países participantes fueron muy disímiles pero algunos de ellos se destacaron porque el grueso de los estudiantes evaluados se ubicaron muy por encima del promedio general, demostrando las marcadas diferencias existentes en la calidad de los sistemas educativos.

El enfoque de McKinsey, como lo expresa Andreas Schleicher de la Dirección para la Educación de la OCDE, fue muy original pues combinó resultados cuantitativos con perspectivas cualitativas respecto a lo que tienen en común los sistemas educativos de alto desempeño, que mejoran rápidamente.

El informe responde con claridad el interrogante “¿cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para llegar donde están? Además, ofrece una serie de razones bien fundamentadas para explicar sus hallazgos. Finalmente, el informe demuestra que la excelencia en educación es una meta que pueden alcanzar los países a costos razonables, que el aprendizaje de calidad puede no solo ser equitativo sino posible para la mayoría de estudiantes e Instituciones Educativas y como las políticas y las prácticas de los países pueden ayudar a que los estudiantes aprendan mejor, los docentes enseñen mejor y las escuelas operen más efectivamente; además, plantean que cada país puede recorrer ese camino a su manera, pero respetando ciertas premisas.

RESUMEN EJECUTIVO

La reforma educativa está en el primer lugar de la agenda de casi todos los países del mundo. Sin embargo, pese a aumentos masivos en el gasto (el año pasado, los gobiernos de todo el mundo destinaron US\$2 billones a educación) y a ambiciosos intentos de reforma, el desempeño de muchos sistemas educativos apenas si ha mejorado en décadas. Esto es aún más sorprendente por las grandes diferencias existentes en la calidad de la educación. Por ejemplo, en evaluaciones internacionales,

menos del uno por ciento de los niños de África y Medio Oriente alcanzan un desempeño igual o superior al del promedio de Singapur. Esto no es consecuencia exclusiva del nivel de inversión. Singapur, uno de los países con mejor desempeño del mundo, gasta menos en educación primaria que 27 de los 30 países de la OCDE [2].

Cambiar lo que sucede en los corazones y las mentes de millones de niños –misión principal de cualquier sistema educativo – no es tarea simple. El hecho indiscutible es que algunos tienen éxito y otros no. De modo que podemos preguntarnos, ¿por qué algunos sistemas educativos tienen mejor desempeño que otros y mejoran con mayor rapidez?

Existen muchas y diferentes formas de mejorar un sistema educativo, pero la complejidad de esta tarea y la falta de certeza sobre sus resultados se reflejan claramente en el debate internacional respecto a cómo hacerlo de la mejor manera. Para saber por qué algunas Instituciones Educativas tienen éxito y otras no, estudiamos veinticinco sistemas educativos de todo el mundo, incluidos diez de los de mejor desempeño, y analizamos qué tienen en común estos sistemas de alto desempeño y cuáles son las herramientas que emplean para mejorar los resultados de sus estudiantes.

Las experiencias de estos sistemas educativos exitosos resaltan la importancia de tres aspectos: 1) conseguir las personas más idóneas para ejercer la docencia, 2) desarrollarlas hasta convertirlas en maestros efectivos, y 3) garantizar que el sistema sea capaz de brindar la mejor educación posible a todos los niños.

Estos sistemas demuestran que las mejores prácticas para alcanzar estos tres objetivos no guardan relación con la cultura del lugar donde se llevan a cabo. Asimismo, demuestran que pueden lograrse mejoras de importancia en los resultados, a corto plazo, y que la aplicación universal de estas prácticas podría tener enorme impacto en el mejoramiento de los sistemas educativos con dificultades, independientemente de dónde estén localizados.

CONCLUSIÓN: EL SISTEMA Y EL PROCESO

Tanto Corea del Sur como Singapur demuestran que un sistema educativo puede pasar, de un bajo a un alto desempeño, en pocas décadas. Este logro es aún más destacable porque en general toma mucho tiempo evidenciar los efectos de una reforma (los resultados de las pruebas de los estudiantes al momento de graduarse de la escuela secundaria, dependen en gran medida de la calidad de la educación primaria recibida por estos diez años antes; situación a la vez, estrechamente ligada, con la calidad de las personas que ingresaron, algún tiempo antes, a la docencia). Boston e Inglaterra también han demostrado que se pueden alcanzar mejoras sustanciales a corto plazo, tanto en los resultados como en los factores que los impulsan (por ejemplo, el estatus de la profesión docente).

Los distintos sistemas educativos que han experimentado mejoras importantes lo lograron fundamentalmente porque generaron un sistema más eficiente en tres aspectos: consiguieron personas más talentosas que se interesaron por la docencia, los desarrollaron para que fueran mejores docentes y garantizaron que ellos se dedicaran consistentemente a todos los niños del sistema. La forma de lograrlo difiere en ciertos aspectos. El sistema educativo de Singapur se administra centralizadamente y utiliza esta particularidad para impulsar mejoras en el desempeño. En Inglaterra, las autoridades tienen menor control relativo sobre su sistema educativo que tiene características más descentralizadas, de modo que han recurrido al uso tanto de estándares, financiación y obligación de rendir cuentas, como de mecanismos de apoyo sólidos para generar las condiciones necesarias para mejorar. En otros sistemas, el poder de los sindicatos u otros actores políticos, ha incidido sobre el ritmo y la trayectoria de la reforma, aunque quizá no en su dirección final.

Llevar a la práctica estos tres aspectos a menudo requiere una reforma más amplia del sistema educativo. Las reformas educativas rara vez tienen éxito sin un liderazgo efectivo, tanto a nivel del sistema como a nivel de cada Institución Educativa. Un estudio determinó que “no existe un sólo caso documentado de una Institución Educativa que haya podido cambiar la trayectoria de los logros de sus estudiantes sin contar con un liderazgo fuerte” [3]. De manera similar, no hemos hallado un sistema educativo que se haya transformado sin contar con un liderazgo sostenido, comprometido y talentoso. Por lo tanto, podría ser un requisito para mejorar, cambiar

el gobierno o la gestión de un sistema, aun cuando las reformas no necesariamente, lleven por sí mismas, a mejorar. Igualmente, los sistemas carentes de financiamiento equitativo, dan como resultado que las escuelas más pobres tengan poca oportunidad de alcanzar un buen desempeño; si bien el mero cambio de la estructura de financiamiento no conduce necesariamente a mejorar. La naturaleza del currículo/plan de estudios es fundamental, aunque si no se cuenta con un sistema efectivo para cumplirlo, cualquier cambio en el contenido de los cursos o en los objetivos de aprendizaje, tendrá poco impacto sobre los resultados.

Los sistemas educativos tomados como referencia demuestran que lograr mejoras sustanciales en los resultados es a la vez un desafío y una posibilidad. Los tres aspectos identificados en este documento, y las mejores prácticas para alcanzarlos, constituyen el meollo de lo que los líderes de los sistemas educativos deben acometer para volver realidad las mejoras. Los caminos seguidos en el pasado por varios sistemas educativos, y los caminos que otros sistemas deberán seguir en el futuro para alcanzar desempeños similares, inevitablemente, son muy distintos. Sin embargo, todos los sistemas educativos deben estar en capacidad de responder un conjunto similar de preguntas acerca de estos tres aspectos y de alcanzar los parámetros existentes de mejor desempeño (Ver tabla en el Anexo).

En muchos casos, factores externos retrasan los cambios. Estos deben abordarse primero para permitir al sistema educativo implementar políticas y procesos que mejoren el desempeño de los estudiantes. El contexto, la cultura, las políticas y la gobernabilidad determinarán tanto el punto de partida como el curso a seguir por los líderes de estos sistemas. Sin embargo, en última instancia, para lograr mejoras reales en los resultados, ninguno de estos aspectos será tan importante para el sistema educativo y para sus líderes como estos tres principios guía: 1) la calidad de un sistema educativo no será superior a la calidad de sus docentes, 2) la única manera de mejorar los resultados es mejorando la docencia y 3) lograr para todos los estudiantes muy buenos resultados sólo es posible si se ponen en práctica mecanismos que aseguren que las escuelas brinden a todos los niños educación de alta calidad.

Anexo: Parámetros y preguntas clave sobre el desarrollo de los sistemas

Encontrar las personas más aptas para la docencia

- ¿Cuál es el nivel académico promedio de los nuevos docentes?
- ¿Cómo perciben los estudiantes universitarios y los recientemente graduados la profesión docente?
- ¿Cuán rigurosos son los procesos de selección para ingresar a la formación docente?
- ¿Cuál es la proporción de vacantes Vs. postulaciones, para iniciar la formación profesional ?
- ¿Cómo se compara el salario docente inicial frente al de otras profesiones?

|

Ubicados entre el 10% superior de su promoción

Entre las tres principales opciones de carrera

Evaluaciones rigurosas del potencial docente, por ej., Prácticas de docencia, pruebas de alfabetismo y de matemáticas

1 : 10

Alineado con los salarios de otros profesionales

|

|

Desarrollo de docentes efectivos

- ¿Tiempo de acompañamiento que se da a los nuevos docentes cuando recién ingresan a las escuelas?
- ¿Qué porcentaje del tiempo de cada docente se destina a desarrollo profesional?
- ¿Conoce cada docente las debilidades específicas de su práctica?
- ¿Pueden los docentes observar y comprender mejores prácticas de docencia en un ámbito escolar?

- ¿Los maestros reflexionan y debaten sobre las prácticas?
- ¿Qué función cumplen los líderes escolares para desarrollar docentes efectivos?
- ¿Cuál es el grado de investigación específica y sistemática que se lleva a cabo respecto a instrucción efectiva para luego plasmarla en políticas y prácticas de aula?

|

20 semanas

10% del tiempo de trabajo se destina a desarrollo profesional

Sí, gracias a las actividades diarias que llevan a cabo en las escuelas

Sí, los docentes regularmente invitan a sus clases a otros docentes con fines de observación y acompañamiento

Sí, mediante procesos formales e informales

Los mejores mentores/tutores y docentes se seleccionan como líderes.

El presupuesto anual para investigación equivale a 50 dólares por estudiante y está destinado a mejorar la práctica docente.

|

|

Garantizar el buen desempeño de todos los estudiantes

- ¿Qué estándares existen sobre lo qué deben saber, comprender y poder hacer los estudiantes?
- ¿Qué sistemas existen para verificar, a nivel del sistema en general, la calidad del desempeño de las escuelas?
- ¿Cómo se aborda el bajo desempeño?
- ¿Cómo están organizados la financiación y el apoyo?

|

Estándares claros apropiados para un correcto desempeño del sistema

Todas las escuelas conocen sus fortalezas y debilidades

Mecanismos efectivos para apoyar todos los estudiantes con problemas; mínima variación del desempeño entre escuelas.

Financiación y apoyo se concentran donde pueden tener mayor impacto

|

Fuente: McKinsey

DESCARGUE LA [TRADUCCIÓN AL ESPAÑOL DEL REPORTE COMPLETO](#) (pdf, 1.1MB)

DESCARGUE EL [REPORTE ORIGINAL COMPLETO EN INGLÉS](#) (pdf, 1.1MB)

NOTAS:

[1] PISA: Programa Internacional de Evaluación de Estudiantes, auspiciado por la UNESCO y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Ver <https://eduteka.icesi.edu.co/Pisa2006Prueba.php>

[2] Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)
<http://www.oecd.org/>

[3] Decker, Mayer, Glazerman, The Effects of Teach for America: Findings from a National Evaluation (2004).

CRÉDITO:

Traducción realizada por EDUTEKA, con permiso escrito de la firma de consultoría McKinsey & Company, de algunos apartes del Reporte “**Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos**”, elaborado por Michael Barber y Mona Mourshed. McKinsey & Company dio su consentimiento a la Fundación Gabriel Piedrahita Uribe para diseminar tan importante informe por medio de Eduteka.

*Publicación de este documento en EDUTEKA: Mayo 01 de 2009.

Última modificación de este documento: Mayo 01 de 2009.*

Descargado de Eduteka+ · eduteka.icesi.edu.co/articulos/ver.php?id=930