

Informe McKinsey & Company: ocho claves para pasar de un sistema educativo de bajo desempeño a uno bueno

Resumido a partir de “¿Cómo continúan mejorando los mejores sistemas educativos del mundo?”, de McKinsey & Company, lanzado el 29 de noviembre de 2010.

¿Cómo se convierte un sistema educativo de bajo desempeño en uno bueno? ¿Y cómo uno con un buen desempeño se torna excelente? Son las preguntas que trata de responder ahora el nuevo estudio sobre educación elaborado por McKinsey & Company, que en 2007 publicó un revelador informe que sintetizaba los atributos comunes de los sistemas con mejor desempeño en el mundo. El actual informe analiza 20 sistemas educativos –entre ellos los de Brasil (Minas Gerais) y Chile– e identifica los elementos de la reforma que son replicables en otros países para pasar de un desempeño “pobre” a “aceptable”, a “bueno”, a “muy bueno” y a “excelente”. Concluye con ocho hallazgos centrales.

Un sistema educativo puede mejorar de forma significativa independientemente de donde empiece. Es más, estas mejoras pueden lograrse en menos de 6 años y pueden empezar desde cualquier nivel de resultados de los estudiantes, en cualquier geografía, cultura o nivel de renta.

Hay excesivamente poco foco en el “proceso” en el debate de hoy en día. Para mejorar, los sistemas educativos cambian su *estructura* (nuevos tipos de colegios, modificación de ciclos escolares, descentralización); cambian sus *recursos* (más personal, más gasto por alumno); y cambian sus *procesos* (modificando el currículo y mejorando la forma en que los profesores enseñan y los directores dirigen). El debate suele centrarse en los dos primeros focos, pero la mayoría de las intervenciones para mejorar un sistema son de naturaleza “procesal”.

Cada fase específica del proceso de mejora está asociada con un conjunto de intervenciones único. Los sistemas que mejoran, implantan conjuntos similares de intervenciones para ir de un nivel de desempeño al siguiente: las intervenciones de Madhya Pradesh, Minas Gerais y Western Cape para ir de un desempeño “pobre” a uno “aceptable” son muy parecidas; hay un conjunto de intervenciones consistente que hace que los sistemas vayan de “pobres” a “aceptables”, otro que les lleva a “buenos”, otro

para llegar a “muy bueno” y uno más para llegar a “excelente”.

El contexto del sistema puede no determinar el qué hacer, pero sí el cómo hacerlo. Hay variaciones sustanciales en cómo un sistema específico implanta las intervenciones, en cuanto a la secuencia, el tiempo y el despliegue. Los sistemas estudiados adoptaron combinaciones diferentes de “mandar” y “persuadir” para implantar el mismo tipo de intervenciones.

Hay seis intervenciones que ocurren en todos los niveles de desempeño para todos los sistemas. Estas son: construir las capacidades de enseñar de los profesores y de gestionar de los directores, evaluar a los alumnos, mejorar la información del sistema, facilitar las mejoras por medio de la introducción de políticas y leyes en educación, revisar el currículo y los estándares y asegurar la estructura de remuneración y reconocimiento adecuado para los profesores y directores.

Los sistemas más avanzados se mantienen en el proceso de mejora equilibrando la autonomía de los colegios con una práctica de la enseñanza sostenible. Mientras los sistemas de niveles “pobres” o “aceptables” logran mejorar a través de un centro que mejora y detalla la práctica de la enseñanza para los colegios y profesores, los que están en un nivel de desempeño “bueno” o más allá mejoran al aumentar las responsabilidades y el nivel de flexibilidad de los colegios y profesores para dar forma a la práctica de la enseñanza.

Los líderes del sistema se aprovechan de las circunstancias de cambio para lanzar las reformas. Entre estas circunstancias destacan las crisis socio-económica, un informe crítico de alto perfil sobre el desempeño del sistema o un cambio en el liderazgo (siendo este el más frecuente).

La continuidad en el liderazgo es esencial. Dos temas destacan de los líderes que mejoran los sistemas: su duración (al menos 6 ó 7 años); y la capacidad para mantener la continuidad de la reforma a pesar de cambios frecuentes en el liderazgo político.

Resumen en español: http://www.mckinsey.com/client-service/Social_Sector/our_practices/Education/Knowledge_Highlights/-/media/Reports/SSO/Education_Intro_Standalone_Nov%202010_Spanish.ashx
Documento completo (en inglés): http://ssomckinsey.darbyfilms.com/reports/EducationBook_A4%20SINGLES_DEC%202010.pdf

Esta publicación es posible, como otras actividades de PREAL, gracias al apoyo de la United States Agency for International Development (USAID), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la GE Foundation, la International Association for the Evaluation of Educational Achievement (IEA) y el Banco Mundial, entre otros donantes. Las opiniones vertidas en este trabajo son de responsabilidad de los autores y no comprometen necesariamente a PREAL ni a las instituciones que lo patrocinan.