

Barber, Michael y Mourshed, Mona (2008). *Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos*. Mckinsey & Company. PREAL. Disponible en: http://www.oei.es/pdfs/documento_preal41.pdf

La llegada de los nuevos cambios en la mentalidad profesional está haciendo que los docentes inicien un proceso de formación y actualización, dando lugar a un nuevo modelo de profesor que desarrolla la capacidad reflexiva sobre su propia práctica y que orienta el trabajo en el aula con una metodología activa y cooperativa; nuevos cambios dirigidos a la mejora, a la deseada calidad en nuestros centros. Con esto no se está afirmando que sean los docentes los que estén encargados de la mejora de la calidad en los sistemas educativos, sino que es la comunidad educativa, en su conjunto, la responsable del funcionamiento del sistema educativo; por lo tanto todos los que la conforman (administradores, directivos, docentes, investigadores, familias, alumnos y sociedad en general) están comprometidos de forma activa en su mejora.

Una de las principales aspiraciones y objetivos, que los sistemas educativos se han ido planteando en los últimos años, ha sido la búsqueda de una mayor calidad en los centros educativos; aunque ninguno de ellos deja bien determinado el concepto que tiene por calidad.

Al indagar sobre el concepto de calidad en muchos de los buscadores de Internet o manuales actuales, se puede comprobar cómo su definición de "calidad" suele estar relacionada con otros muchos otros conceptos como, eficacia, eficiencia y mejora; siendo tal la relación, que a veces es confundido entre sí. Por lo tanto, teniendo en cuenta que *"la eficacia mide el grado de cumplimiento de los objetivos deseados, mientras que la eficiencia se refiere a la maximización de los resultados en relación a los recursos invertidos, es decir, una organización es eficiente en la medida que se supera lo esperado de ella, y es ineficiente cuando sus finalidades no son claras, se puede decir que ambos conceptos, eficacia y eficiencia se miden a través de la calidad de los servicios"* (Cantón, 2004, 34)¹.

Si se analizan las evaluaciones realizadas por organismos tanto nacionales como internacionales podemos comprobar cómo se ha certificado que el rendimiento de nuestros alumnos es inferior al deseado. Y es cierto que la preocupación por la mejora, es, sigue y seguirá siendo una constante de todos los sistemas educativos, ya que la mayoría de las reformas, cambios e innovaciones que se inician en el campo de la educación, tienen por finalidad la de incrementar la calidad, aunque sí es cierto, que en muchas de las ocasiones estas supuestas ansias por la mejora quedan en simples declaraciones de buenas intenciones y en muchos otros casos consiguen esa mejora tan esperada.

Por lo tanto, ¿qué necesitan las escuelas para llegar a conseguir esa mejora y tener éxito?, ¿Por qué algunos niños tiene éxito y otros no? o como se plantean en el propio texto que reseñamos, ¿Por qué algunos sistemas educativos tienen un mejor desempeño y mejoran con más rapidez que otros?. A lo largo de este documento no se dan respuesta a todas estas preguntas, pero lo que si queda claro es que existen muchas y variadas formas de mejorar un sistema educativo, y es este el objetivo del material que recensionamos.

A través de la edición número 41, en Diálogo Interamericano, PREAL² difunde el destacado y discutido estudio que Mckinsey & Company³ dieron a conocer en septiembre de 2007 titulado "Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos".

¹ Cantón Mayo, I. (2004). Planes de mejora en los centros educativos. Ed. Aljibe: Málaga

² El PREAL (Programa de Promoción de la Reforma Educativa en América Latina y el Caribe).

³ Impactante estudio internacional que identifica los rasgos comunes de los países cuyos alumnos logran obtener los mejores resultados académicos en las pruebas internacionales (Timms, Pisa).

El Informe de Michael Barber y Mona Mourshed, originalmente preparado y publicado por McKinsey & Company bajo el título: [How the World's Best-Performing School Systems Come Out On Top](#) fue realizado entre mayo de 2006 y marzo de 2007, el documento de la consultora McKinsey toma como referencia los países mejor situados según la prueba PISA 2003. El estudio de los autores Michael Barber y Mona Mourshed, tuvo por objetivo saber por qué algunas escuelas tienen éxito y otras no, es decir, *“comprender por qué los sistemas educativos con más alto desempeño del mundo alcanzan resultados mucho mejores que la mayoría de los demás, y por qué ciertas reformas educativas tienen tanto éxito, cuando muchas otras no logran su cometido”* (Pág. 7). Para ello se revisaron las características de 25 sistemas educativos de todo el mundo, incluidos diez de los sistemas con mejor desempeño, analizando qué tienen en común y cuáles son las herramientas que emplean para mejorar los resultados de sus alumnos. Las experiencias de estos exitosos sistemas educativos resaltan la importancia de tres aspectos:

- Conseguir a las personas más aptas para ejercer la docencia, es decir conseguir los mejores profesores;
- desarrollarlas hasta convertirlas en instructores eficientes. Se trata de contar con formación y apoyo continuo para que los docentes desarrollen prácticas cada vez más eficaces, y
- garantizar que el sistema sea capaz de brindar la mejor instrucción 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 aplican. Asimismo, también dan fe de que pueden lograrse mejoras de importancia en los resultados a corto plazo, y de que la aplicación universal de estas prácticas podría tener enorme impacto para la mejora de los sistemas educativos con dificultades, dondequiera que estén.

El informe detalla varios puntos como impulsores de una educación de buena calidad: perfeccionar la selección de los docentes pre y post estudios de pedagogía y elevar el estatus del docente mediante un mejor salario inicial. Además explica que se debe mejorar la instrucción del docente no sólo en sus primeros años de estudio, sino que también con entrenamiento de forma permanente.

“Cómo hicieron los sistemas educativos con mejor desempeño del mundo para alcanzar sus objetivos” queda estructurado, al igual que otros muchos informes alrededor de unos impulsores o indicadores (tres en este caso). Precedido por unas palabras preliminares, resumen ejecutivo y un prefacio, seguido de sus dos grandes partes, determinadas en una introducción, donde se describen los tres impulsores que ayudan a mejorar la instrucción y una segunda, expuesta en modo de conclusiones.

Situándonos en el primero de los tres impulsores, “La calidad de un sistema tiene como techo la calidad de sus docentes”, podemos apreciar cómo se nos describe de forma clara y detallada que los sistemas educativos con más alto desempeño atraen de forma constante gente más capacitada a la carrera docente, consiguiendo así que sus resultados académicos sean mejores; lo cual nos lleva a situarnos en la perspectiva de considerar que *“la calidad de un sistema educativo se basa en la calidad de sus docentes”* y a la inversa, *“los sistemas educativos con peor desempeño rara vez atraen a la docencia a las personas adecuadas”* (Pág. 15). Los sistemas estudiados a lo largo de este indicador, se basan en promover dos cosas para mejorar sus sistemas: desarrollar mecanismos eficientes para seleccionar a los docentes que reciban capacitación docente y pagar buenos salarios iniciales; ambas cosas están ausentes en los sistemas con bajo desempeño. Pero ahora bien, ¿Cuáles son esos mecanismos eficientes?

Desde el informe se describe que estos mecanismos asumen que para que una persona pueda convertirse en un docente eficiente deberá poseer cierto conjunto de características susceptibles de identificación antes de ejercer la profesión, tales como: un alto nivel general de lengua y aritmética, fuertes capacidades interpersonales y de comunicación, el deseo de aprender y motivación para enseñar; y todo ello para luego ir superando varios procesos de selección. Desde este impulsor, el debate de cómo mejorar los sistemas educativos del mundo cae muy a menudo bajo la influencia de creencias con poco sustento real, opiniones tales como que es posible lograr mejoras sensibles en a

largo plazo en el sistema educativo sin necesidad de elevar primero la calidad de los aspirantes a docentes; o que atraer gente más capacitada a la docencia siempre requerirá que los sistemas educativos paguen salarios más altos; o que hacer que la docencia se convierta en la opción de carrera preferida de grandes cantidades de postulantes con alto desempeño es un objetivo inalcanzable; ya que desde la experiencia de todos los sistemas educativos analizados la calidad depende en última instancia de la calidad de sus docentes.

Desde el segundo impulsor, *La única manera de mejorar los resultados es mejorando la instrucción*, a través del informe se afirma que *“los sistemas educativos con más alto desempeño reconocen que la única manera de mejorar los resultados es mejorando la instrucción”* (Pág. 28); es decir, desde esta idea se parte que si el aprendizaje ocurre cuando los alumnos y los docentes interactúan entre sí, y es por ello por lo que mejora el aprendizaje implica mejorar la calidad de esta interacción. En este sentido la tarea de un sistema educativo será: *“garantizar que cuando un docente ingrese a un aula cuente con los materiales, los conocimientos, la capacidad y la ambición de llevar a un niño a superar lo hecho el día anterior”* (Pág. 28), así los docentes serán capaces de evaluar con precisión las fortalezas y debilidades de cada uno de sus alumnos, seleccionando los métodos de instrucción más apropiados para poder enseñar de forma efectiva y eficiente.

El alto desempeño requiere el éxito de todos los niños, como tercer impulsor o indicador, determina que conseguir a las personas más aptas para ejercer la docencia y desarrollarlas hasta convertirlos en instructores eficientes permite a los sistemas educativos contar con la capacidad que necesitan para ofrecer una mejor instrucción, que le conlleve a obtener mejores resultados. Eso sí, el que un sistema educativo se pueda aprovechar de los beneficios de una mejor instrucción dependerá de su capacidad para hacer uso eficaz de ella y así garantizar que todos los niños y no sólo algunos de ellos tengan acceso a una excelente instrucción.

En general, medir el desempeño no conduce automáticamente a obtener una perspectiva sobre cómo pueden las políticas y las prácticas ayudar a los estudiantes a aprender mejor, a los docentes a enseñar mejor y a las escuelas a operar en forma más efectiva. Pero es bueno que surjan informes que realicen análisis comparativos de este tipo como el que presentamos, que con su manera de combinar resultados cuantitativos con perspectivas cualitativas acerca de qué tienen en común los sistemas educativos con alto desempeño y que mejoran con rapidez permite que los sistemas con mejor desempeño, se conviertan rápidamente en la medida del éxito, haciendo que los países no solo deban igualar el desempeño de esos países, sino superarlo si desean justificar salarios más altos. Lo nuevo de este informe es que opone variables que en nuestro sistema educativo están consideradas como obstáculo para lograr una educación de calidad, tales como el coeficiente de alumnos por profesor, calidad o cantidad de material didáctico e infraestructura, el contexto desde el que viene el estudiante, así como otras muchas.

En resumen, lo que parece claro es que el éxito será destinado para las personas y los países que estén abiertos al cambio y sean rápidos en adaptarse. Y en este cometido la labor de los gobiernos será garantizar o avalar que los países asuman este desafío.

Emilio Crisol Moya