

¿Cómo poner en marcha la reforma educativa?

Extractado de “How the world’s most improved school systems keep getting better”, de Mona Mourshed, Chinezi Chijioke y Michael Barber. McKinsey & Company, 2010.

McKinsey & Company analizó 20 sistemas educativos de todo el mundo que, de acuerdo a las evaluaciones nacionales e internacionales, han logrado mejoras importantes y sostenidas, y buscó comprender qué intervenciones ocurrieron en ellos, y cómo estas intervenciones interactuaron en un contexto más amplio del sistema para producir mejores resultados para los alumnos. Entre otras cosas, revisó la forma en que los sistemas ponen exitosamente en marcha la reforma educativa. Al respecto, se observa que todos aprovecharon al menos uno de estos tres eventos para comenzar: una crisis política o económica, un informe crítico y de alto nivel sobre el desempeño del sistema, o un nuevo líder político o estratégico, enérgico y visionario. Estos líderes se caracterizan por aprovechar las ventajas que están asociadas con ser nuevo en un cargo, seguir un “manual de estrategias” y prácticas comunes, y tener un mandato más prolongado de lo habitual.

Los riesgos que afectan la nacionalidad y las crisis económicas han sido disparadores para que los sistemas se embarquen en un trayecto de mejora. Los líderes pueden aprovechar con éxito la confianza pública, marcando explícitamente el vínculo existente entre la crisis y las reformas indispensables en el sistema educativo. Según un líder, “no se trata simplemente de sortear una crisis tratando de adosarle la reforma del sistema educativo, sino de dejar en claro que la reforma de este sistema es fundamental para superar la crisis”.

La divulgación de un informe de alto nivel con pruebas abrumadoras de los resultados deficientes de los alumnos también brinda una oportunidad de catalizar la reforma. Con frecuencia, los líderes aprovechan los informes externos e internos que critican los

resultados de los alumnos para ayudar a impulsar sus programas de reforma. Los datos empíricos proporcionados por este tipo de informes pueden iniciar el debate y lograr que el gobierno asuma la responsabilidad por sus fracasos. Las evaluaciones internacionales también han ocasionado fuertes debates nacionales sobre las habilidades de los estudiantes, estimulando cambios en la dirección del sistema educativo.

Todos los sistemas educativos en vías de mejora de la muestra analizada designaron un nuevo líder al inicio de sus reformas.

Todos contaron con un nuevo líder estratégico (ministro de educación, superintendente escolar u otro) y más de la mitad con un nuevo líder político (presidente, primer ministro, gobernador, etc.), cualesquiera fuesen las circunstancias prevalecientes. Estos nuevos líderes son capaces de romper con el status quo y realizar un “borrón y cuenta nueva”.

Una vez que asumen sus cargos, los nuevos líderes exitosos siguen un “manual de estrategias”, independientemente del nivel de desempeño del sistema, su cultura o ubicación geográfica.

El manual de estrategias consta de cinco pasos: decidir qué cuestiones “no son negociables”; designar personas capaces y con ideas afines en los puestos fundamentales; comprometerse con las partes interesadas; obtener los recursos para las cuestiones no negociables; y publicitar rápidamente victorias tempranas.

Una característica importante de la carrera de los líderes exitosos del sistema es que tienden a permanecer en sus cargos por un tiempo prolongado.

En los 20 sistemas estudiados, el mandato promedio de los líderes estratégicos es de seis años, mientras que el de los líderes políticos es de siete años, lo cual permite la continuidad del proceso de reforma y el desarrollo de la pedagogía del sistema.

Más información sobre esta publicación en <http://mckinseysociety.com/how-the-worlds-most-improved-school-systems-keep-getting-better/>

Nota: en el segundo trimestre de 2012 PREAL publicará en su Serie “Documentos” la traducción al español de “Cómo continúan mejorando los sistemas educativos de mayor progreso en el mundo”.

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.