



# Educación en España

Motivos para la esperanza



**Tomás Calleja**  
McKinsey&Company

**Sofía Collado**  
McKinsey&Company

**Gloria Macías**  
McKinsey&Company

**Cristina San José**  
McKinsey&Company



PERSEVERANCE

SUCCESS

BEST

OPTIMISM

EXCELLENT

DEVELOPMENT

OPTIMIST

CONFIDENCE

FINE

# Educación en España – Motivos para la Esperanza

La educación, junto con la economía o la sanidad, es uno de los grandes retos a los que se enfrenta España y la clave para alcanzar y consolidar una sociedad y una economía avanzadas. Las instituciones y los ciudadanos tienen pocas dudas al respecto. De hecho, las búsquedas de los españoles en Google sobre 'educación', tienen tanta relevancia como las búsquedas sobre 'paro' o 'crisis'.

Lo cierto es que si hoy buscáramos 'educación España' encontraríamos los siguientes titulares entre los 10 primeros resultados seleccionados por Google: "La educación española retrocede", "El nivel de la educación española sigue por debajo de la media de la OCDE", e incluso el lapidario "España 'suspenso' en educación". El debate sobre la educación en España lleva años abierto, pero quizá nos ha podido el pesimismo. Pesimismo fundado, entre otras cosas, en la evolución de nuestros resultados en el informe PISA, así como en el dogmatismo con el que se han abordado algunos temas.

Sin embargo no hay razón para no tener esperanza en que podemos mejorar. En 2010, McKinsey & Company redactó un informe sobre las experiencias de 20 sistemas educativos de todo el mundo que han logrado mejoras significativas, sostenidas y generalizadas. Aquí hemos querido recoger el testigo de este informe haciendo un análisis en profundidad acerca de cómo estas experiencias podrían contribuir a la mejora del sistema educativo español.

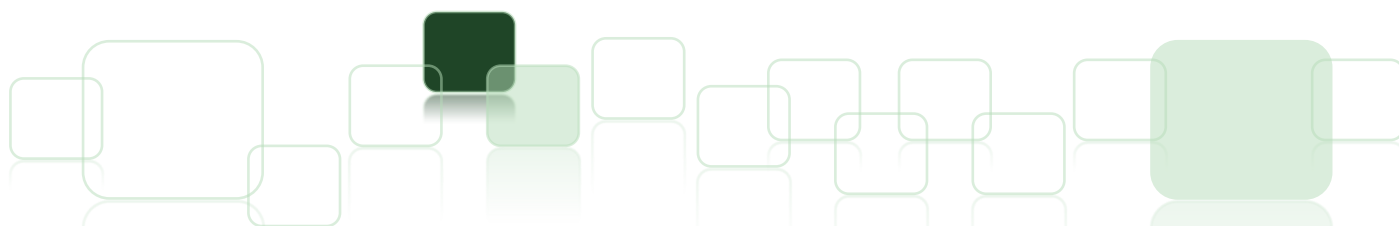
La conclusión es que sin duda hay motivos para la esperanza: **un cambio y una mejora significativa de resultados es posible.**

A continuación, y como punto de partida, describimos de manera somera la situación actual del sistema educativo en España y tratamos de definir un nivel de aspiración razonable para el país en cuanto a rendimiento educativo, tanto a nivel nacional como a nivel de Comunidad Autónoma (El sistema educativo español, punto de situación y nivel de mejora alcanzable).

Más allá de tratar de cuantificar, con mayor o menor acierto, el nivel de mejora alcanzable, en el segundo capítulo de este informe (Razones para el optimismo, un cambio es posible) destacamos que la experiencia en otros países demuestra que, efectivamente, se puede avanzar, y hacerlo en un horizonte temporal relativamente corto. Eso sí, aunque la capacidad de avance es independiente del punto de partida, las medidas que hayan de adoptarse variarán según la situación de inicio.

Probadas la existencia de potencial de mejora y la capacidad de mejorar, dedicaremos el capítulo tercero (Áreas clave de actuación para España) a detallar las tres áreas de actuación que consideramos prioritarias en la situación actual: Transparencia en las métricas de rendimiento educativo, profesionalización de la docencia, y autonomía de centros.

Cerramos el presente informe con una Agenda para el cambio, que **propone 10 medidas concretas** para poner en marcha las áreas anteriormente descritas alcanzando resultados en un plazo relativamente corto de tiempo.





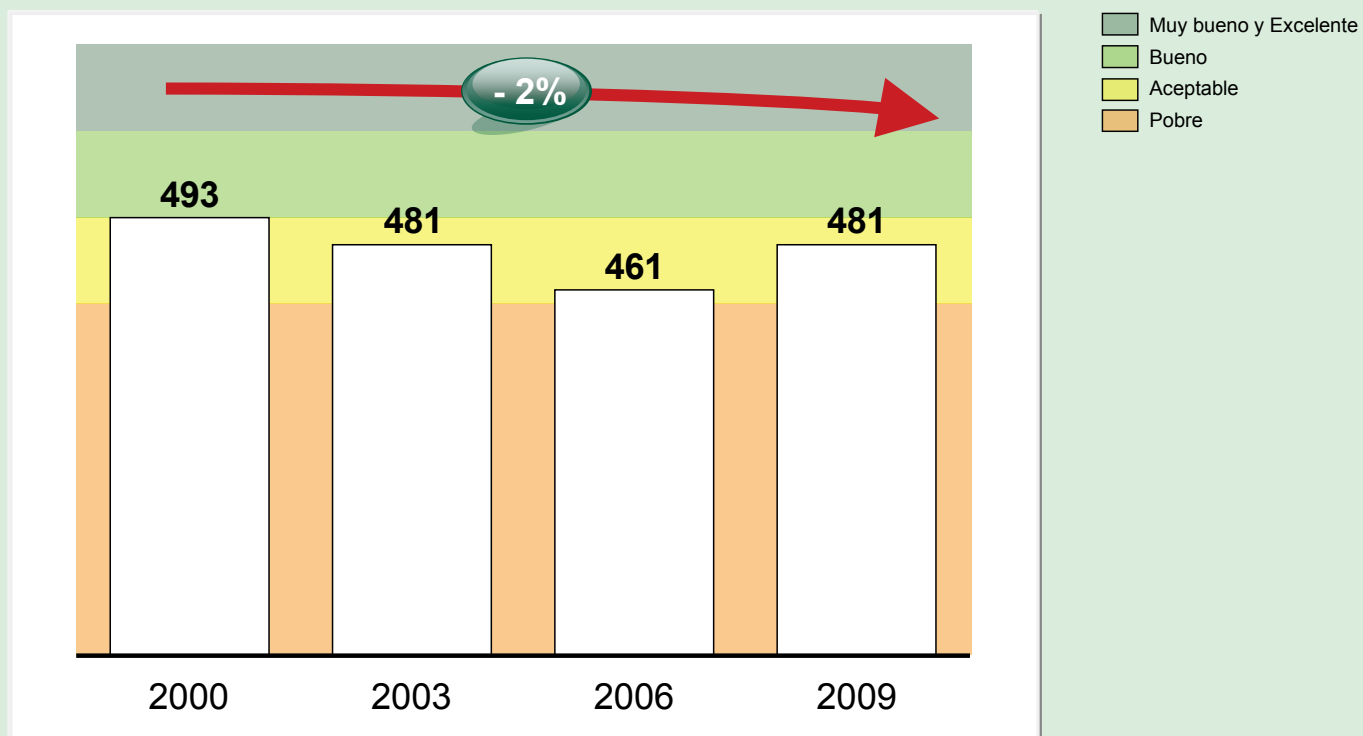
# El sistema educativo español, punto de situación y nivel de mejora alcanzable

El primer paso de este ejercicio es establecer con objetividad el punto de partida del sistema educativo en España, y evaluar de forma cuantificable cuál es el potencial de nuestro país en esta materia dadas sus condiciones económicas y sociales.

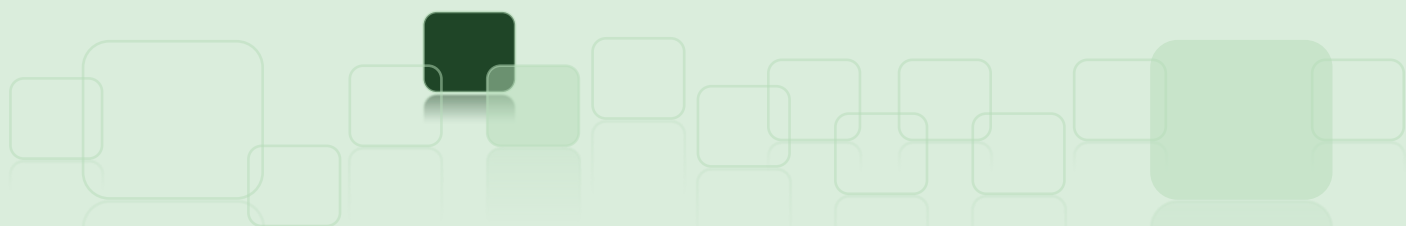
La foto inicial es ciertamente preocupante.

Los resultados en PISA nos sitúan a la cola de la OCDE en competencia lectora, por detrás de países como Polonia, Portugal o Grecia y sin haber conseguido mejoras significativas en los últimos diez años. Incluso los resultados de algunas Comunidades Autónomas como Andalucía, Baleares o Canarias se encuentran todavía por debajo de los de países como Turquía.

## Evolución de los resultados PISA en España



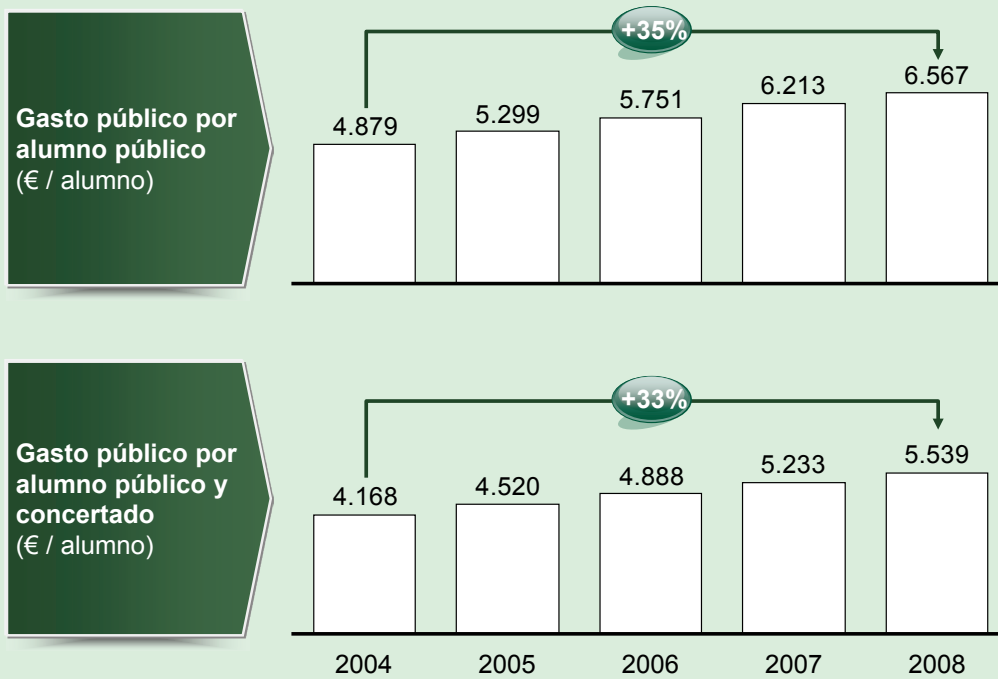
FUENTE: Informes PISA 2000-2009. Ministerio de Educación



Por otra parte el nivel de desigualdad educativa, una fortaleza histórica de nuestro sistema, se ha deteriorado un 50% en el plazo de 3 años - un deterioro demasiado rápido para que se deba sólo a factores estructurales. Y todo esto ha sucedido a pesar de que en la última década el gasto público en educación se

ha multiplicado por dos en términos absolutos, aumentando más de un 30% el gasto público por alumno. En definitiva, un mayor nivel de gasto público, a partir de un nivel mínimo, que España ha superado ya, no impacta en mejor rendimiento educativo.

### Evolución del gasto público en educación



FUENTE: Ministerio Educación

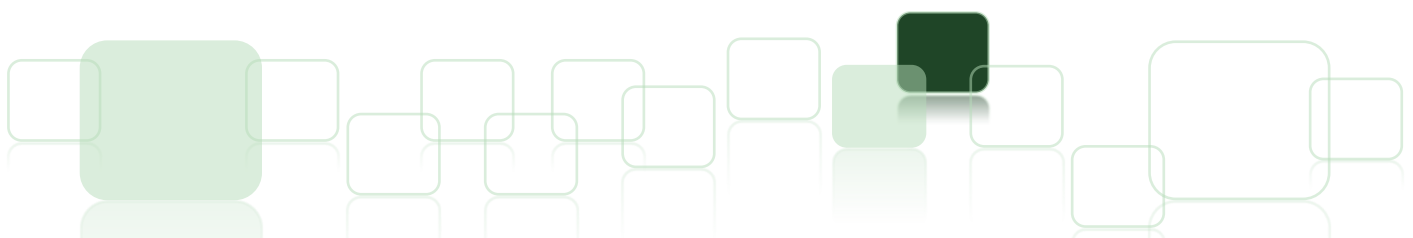
Esto está en coherencia con las observaciones que hemos realizado en otros países - tampoco allí parece haber correlación.

Si bien intuitivamente parece difícil aceptar que éste sea el lugar que le corresponde a España, existen voces que atribuyen estos malos resultados a factores socioeconómicos sobre los que

difícilmente se puede actuar, como el deterioro de nuestro PIB o el aumento de alumnos inmigrantes en nuestras aulas.

Pero, ¿hasta qué punto nos están condicionando estos factores?.

Un análisis del rendimiento educativo de los países de la OCDE revela que, estadísticamente, apenas el 16% está condicionado por estos factores (PIB o



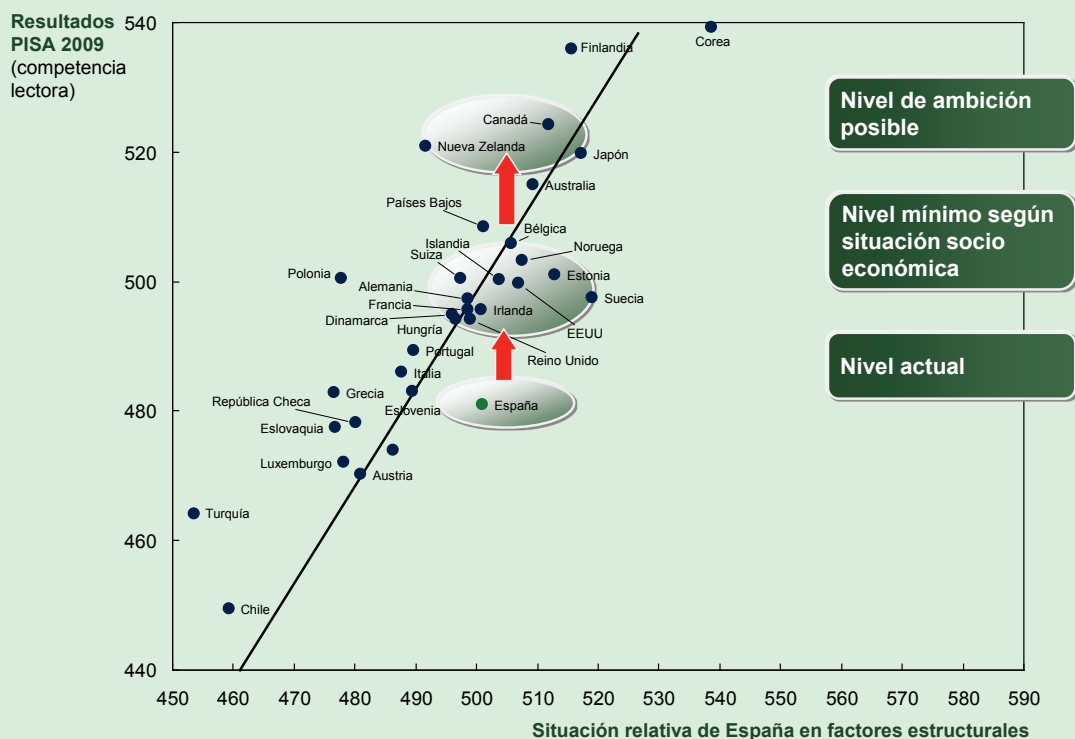
inmigración) en los que España sí muestra una desventaja relativa a otros países.

De hecho, el 84% restante del rendimiento educativo en la OCDE, depende o bien de factores en los que España no tiene desventaja alguna - tales como la estabilidad y calidad del tejido familiar o el nivel de formación del cuerpo docente - o bien de factores sobre los que sí es posible actuar, como la calidad de los procesos educativos en los centros.

Estos resultados confirman nuestra intuición - con sus 480 puntos PISA en competencia lectora, España no está hoy en el lugar que le corresponde - y que esto no se debe a factores estructurales.

Según nuestra situación socioeconómica actual, con sus luces y sombras, España debería acercarse ya los 500 puntos, en línea con países como Estados Unidos o Irlanda y definitivamente por encima de Portugal o Grecia. Pero estos 500 puntos no deberían ser el tope de nuestra ambición - tal y como muestra este análisis. Si actuáramos con decisión en la calidad de los procesos educativos, España podría aspirar a los 520 puntos de países como Canadá o Japón en el horizonte de 4-6 años.

### Nivel de aspiración para España





Con esto no queremos decir que ese objetivo nacional de 520 puntos sea una meta razonable para todas y cada una de las Comunidades Autónomas. Es cierto que también a nivel Comunidad, aparecen factores estructurales que condicionan el nivel de rendimiento educativo – el efecto costa o los niveles de desempleo y estabilidad familiar. No obstante, nuestro análisis muestra que las tremendas diferencias que existen hoy entre el rendimiento educativo de las distintas Comunidades Autónomas tampoco se pueden justificar enteramente por estos factores.

En efecto, no podemos aceptar como ‘natural’ que, mientras que por rendimiento educativo, Castilla y León esté a niveles de Noruega con 503 puntos, Andalucía a pesar de su fuerte mejora, con 461 puntos, se encuentre hoy por debajo de Turquía.

Al igual que España en su conjunto puede aspirar a mucho más, una mejora es posible también en todas las Comunidades – el análisis muestra que incluso las Comunidades con mayores hándicaps socioeconómicos deben aspirar a alcanzar los 490 puntos, 10 más que la media actual de España.

### Mejora necesaria por CC.AA. para alcanzar el lugar que nos corresponde

Resultados según análisis de regresión multivariante teniendo en cuenta

- Factores socioeconómicos
- Factores educativos

CC.AA.	Punto de partida	Mejora posible
Madrid	503	+33
Castilla y León	503	+33
Cataluña	498	+23
La Rioja	498	+23
Navarra	497	+27
Aragón	495	+26
País Vasco	494	+42
Asturias	490	+34
Cantabria	488	+13
Galicia	486	+15
Murcia	480	+15
Baleares	457	+38
Andalucía	461	+28
Canarias	448	+41

País	Puntuación
Finlandia	533
Canadá	521
Nueva Zelanda	521
Canadá	514
Japón	511
Finlandia	506
Canadá	504
Suiza	499
EE.UU.	494
Dinamarca	494
Reino Unido	491
Italia	483
Portugal	482

FUENTE: Análisis McKinsey

# Razones para el optimismo: un Cambio es posible

Nuestra convicción de que un cambio es posible no nace únicamente de un ejercicio estadístico teórico. Para la elaboración de este estudio nos hemos apoyado en nuestro conocimiento de las mejores experiencias internacionales en materia de educación, así como en entrevistas en profundidad a más de 30 líderes y expertos del sistema educativo español – directores y profesores de centros públicos, privados y concertados, Consejerías, Catedráticos de Educación... Todos están de acuerdo en que, mediante las iniciativas adecuadas, nuestro sistema puede y debe mejorar sensiblemente.

La prueba de que esto es posible es que otros países, con puntos de partida en cuanto a rendimiento educativo muy distintos lo han conseguido, y en plazos de tiempo relativamente cortos.

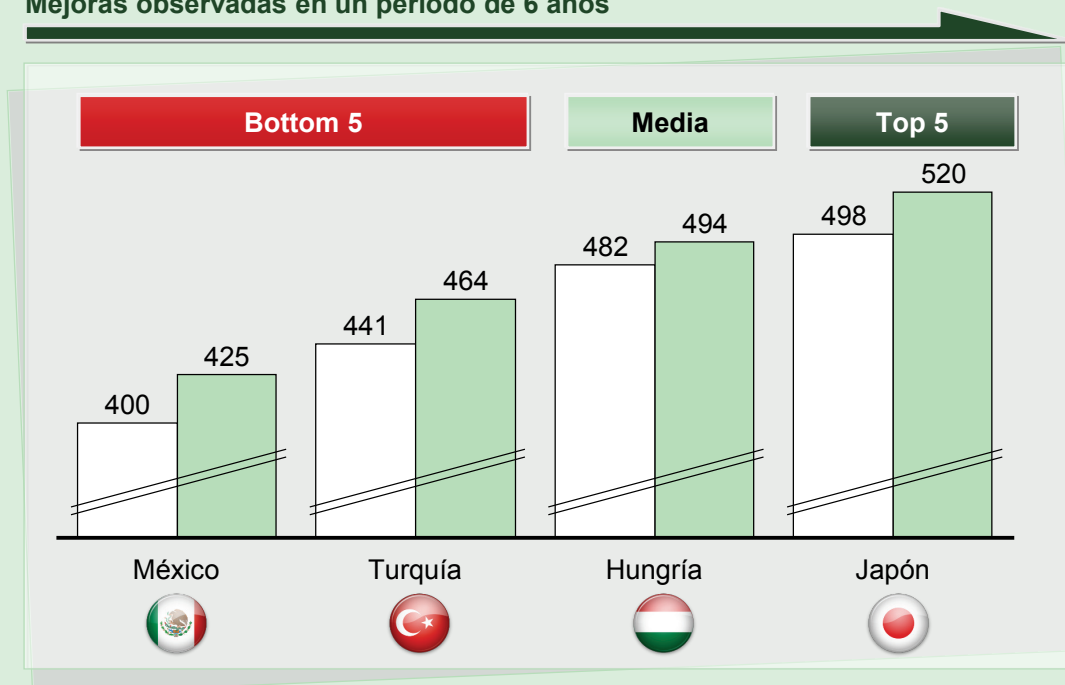
Japón, uno de los países de mayor rendimiento educativo en la actualidad, consiguió pasar de 500 a 520 puntos entre 2003 y 2009 – apenas 6 años. Países como México o incluso Turquía han sido capaces de mejorar por encima de los 20 puntos en el mismo periodo. Asimismo, podemos encontrar ejemplos significativos de mejora en Comunidades Autónomas como Navarra en 3 años (de 480 a 500).

## Experiencias internacionales en mejora de resultados

PISA competencia lectora, media 2003 – 2009

Mejoras observadas en un periodo de 6 años

□ 2003  
■ 2009



Nuestro informe de 2010 muestra que un sistema educativo puede mejorar sea cual sea su punto de partida, aunque también desvela que por supuesto la receta no es la misma para todos. No se requieren las mismas intervenciones para hacer mejorar un sistema educativo deficiente que para hacer avanzar a uno ya razonablemente bueno o excelente.

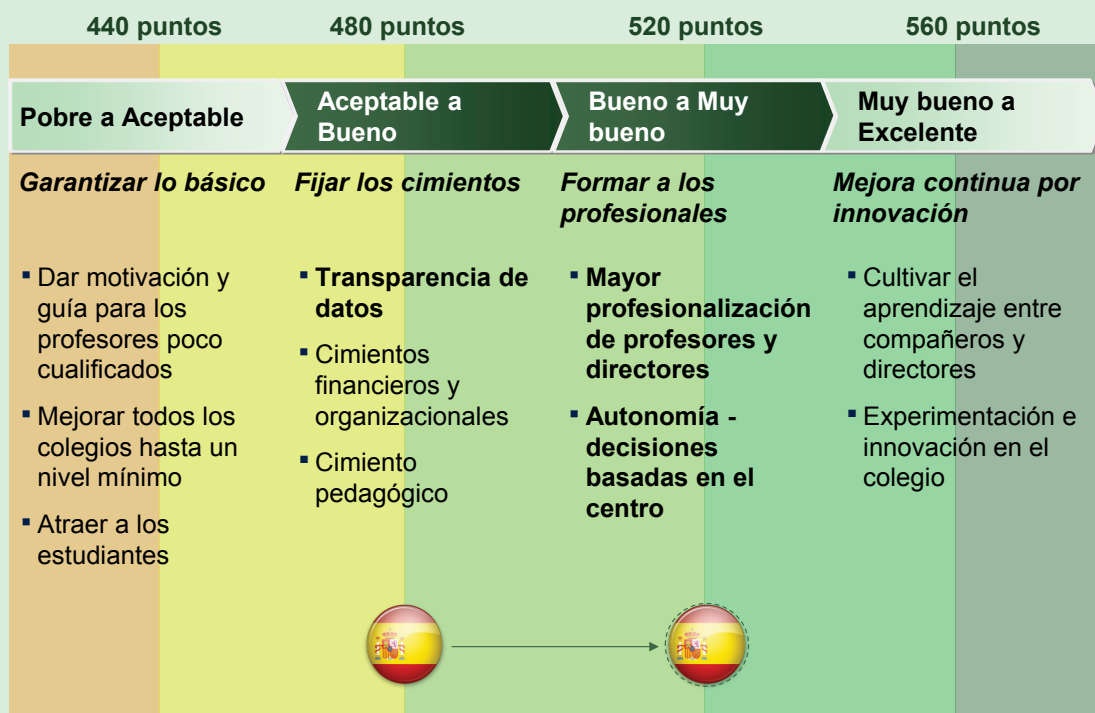
Mientras que los primeros tienen que trabajar en lograr las bases de alfabetismo y aritmética, los últimos pueden centrarse en la innovación.

Parece evidente que antes de correr hay que aprender a caminar, pero a veces se nos olvida. Igual que no tendría sentido

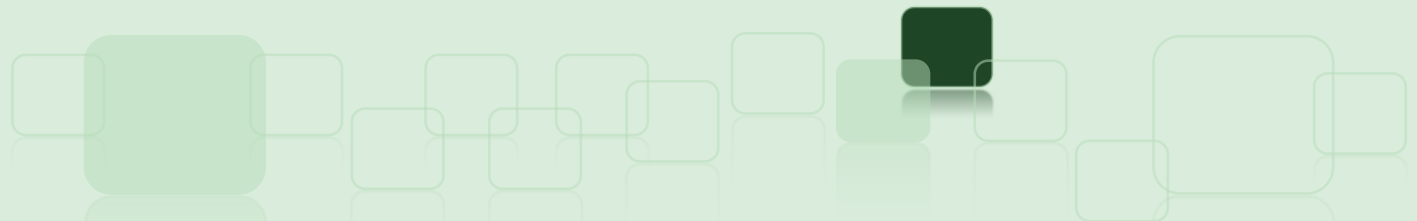
que los educadores de la India se fijasen en Finlandia para diseñar sus medidas de mejora educativa, tampoco lo tiene que lo haga España, que se encuentra nada menos que a 60 puntos del líder nórdico en educación.

La clave para conseguir una mejora del sistema español del calibre que estamos planteando, pasa por seleccionar cuidadosamente aquellas medidas que resultan apropiadas para nuestro nivel de rendimiento e implantarlas con constancia y disciplina, de manera ordenada y adaptándolas a la realidad “micro” de cada centro.

### Intervenciones en cada nivel de rendimiento educativo



FUENTE: McKinsey & Company



# Áreas clave de actuación para España

Hemos visto como España y la mayoría de sus Comunidades Autónomas, se encuentran en un nivel de rendimiento educativo inferior al que les corresponde dadas sus condicionantes sociodemográficas. Un análisis objetivo permite incluso establecer una aspiración para los próximos años – pasar de 480 a 520 puntos PISA. O lo que es lo mismo,

pasar de un sistema educativo en la frontera entre aceptable y bueno, frontera en la que llevamos estancados los últimos 10 años, a un sistema muy bueno.

Para ello, creemos que existen 3 grandes áreas de actuación: transparencia en las métricas de rendimiento educativo, profesionalización de la docencia y autonomía del centro.

## 1 TRANSPARENCIA EN LAS MÉTRICAS DE RENDIMIENTO EDUCATIVO

Nuestro informe de 2010 analizó los 20 sistemas educativos más representativos con mejoras significativas y sostenidas en el tiempo. Más de la mitad de estos sistemas, con Estados Unidos o Singapur entre ellos, habían conseguido atravesar con éxito esa frontera entre aceptable y bueno que a España se le resiste. Y lo cierto es que existe un factor común en el conjunto de medidas que estos países pusieron en marcha – medir y compartir con transparencia el progreso del rendimiento de sus estudiantes.

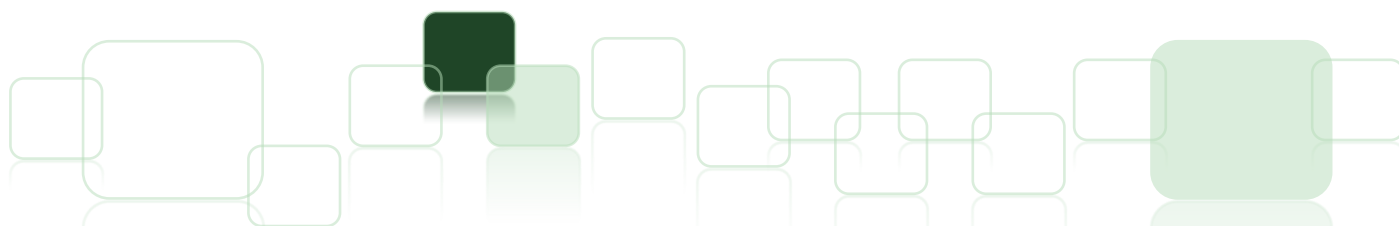
En primer lugar, contar con esta información permite a los responsables identificar si los resultados de los estudiantes mejoran o no, y de esta manera evaluar el éxito de sus acciones y prestar atención y recursos a las áreas más retrasadas, añadiendo acciones correctivas en su caso. Segundo, el simple hecho de medir, responsabiliza a todos los educadores que los resultados de los estudiantes mejoren, involucrándoles directamente en el proceso.

Lo cierto es que España tiene mucho camino por recorrer en este área. Es verdad que gracias a PISA, la Evaluación

General de Diagnóstico (EGD) y los exámenes autonómicos existe una gran abundancia de datos de rendimiento, pero no les estamos sacando demasiado partido en general – nuestros datos son heterogéneos, tienen una periodicidad y granularidad muy bajas y son además difícilmente accesibles incluso para los directores de centro.

Esto hace muy complicado tomar decisiones objetivas y aún más valorar si las decisiones tomadas nos están llevando por el buen camino o no. En palabras de algunos de los directores de centro que entrevistamos, “conocemos nuestra evaluación EGD año a año, pero no sabemos si estamos mejor o peor que la media porque no hay referentes” y también “la heterogeneidad de los datos es tal que hace necesario que nos autoevaluemos”.

¿Cómo han solucionado esta situación los países de nuestra muestra? Tomemos el ejemplo del estado de Massachusetts en Estados Unidos. En 1998, lanzó el Sistema de Evaluación Global de Massachusetts (MCAS), una evaluación estatal que en 2001 se convirtió en requisito obligatorio para graduarse – de aquella primera



promoción del 2001, sólo el 40% de los estudiantes logró un aprobado en la prueba. A partir de esos resultados, Massachusetts reasignó parte del presupuesto, de forma que se pudiera financiar un mayor apoyo para aquéllos estudiantes y directores que estaban en centros con bajo rendimiento. Así, se dieron 5 millones de dólares a la ciudad de Boston para financiar clases más largas para algunos estudiantes y se estableció un programa de desarrollo profesional para una selección de 1.000 directores de centros. Estas medidas tuvieron un impacto muy rápido. Ya en 2003, Massachusetts había logrado doblar su tasa de aprobados en el MCAS alcanzando el 80% de los estudiantes y en 2007, obtuvo los mejores resultados de todo Estados Unidos en la prueba de evaluación nacional, logrando el mayor avance en matemáticas y el tercer mayor avance en comprensión lectora.

De la experiencia de Massachusetts se pueden sacar tres conclusiones muy interesantes. La primera, que tener métricas homogéneas les permitió priorizar de forma objetiva las acciones a tomar. La segunda, no hizo falta gastar más para mejorar los resultados – en Massachusetts fue suficiente con reasignar de forma más selectiva el presupuesto con el que ya contaban. Y la tercera es que fue precisamente la elevada granularidad de sus datos, lo que les permitió ser

quirúrgicos en sus medidas (y por tanto muy eficientes en costes): así, por ejemplo, no hicieron un curso para todos los directores, sino sólo para aquéllos que lo necesitaban.

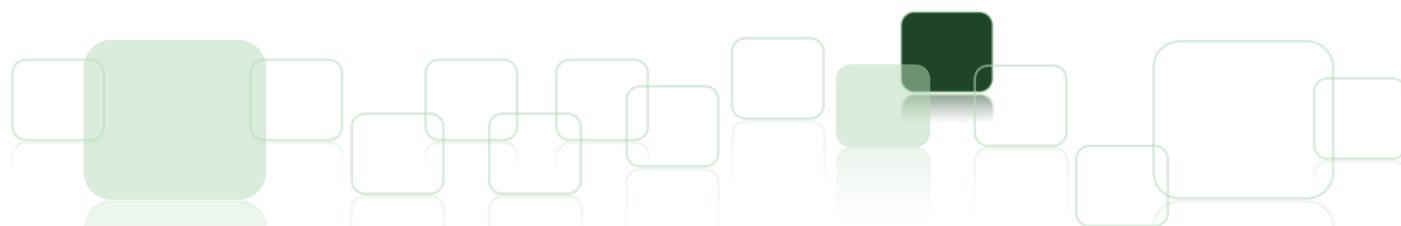
Lo cierto es que aunque medir y compartir el progreso de nuestro sistema de forma homogénea, frecuente y granular parece de sentido común, las resistencias en España son muy grandes. Medir sí, pero compartir no. De hecho, desde algunas Comunidades Autónomas nos apuntan que “la cuantificación por indicadores ha estado muy mal vista en la profesión” - parece existir cierto miedo al ‘mal uso’ que pudiera hacerse esta información en caso de hacerse pública.

No estamos planteando aquí “colgar en Internet” los resultados de las evaluaciones de nuestros estudiantes, sino hacer esta información accesible sólo a las personas que la necesiten para gestionar. Eso es lo verdaderamente efectivo. La ciudad de Boston por ejemplo, inicialmente por debajo de la media de Massachusetts, dio acceso a los distintos niveles de información (agregados por ciudad, por centro y por profesor) a los propios profesores, directores y administradores públicos. En diez años, Boston triplicó los aprobados en la prueba estatal de matemáticas y duplicó los aprobados en comprensión lectora hasta situarse a la cabeza del estado en rendimiento educativo.

## 2 PROFESIONALIZACIÓN DE LA DOCENCIA

Tanto las medidas de profesionalización de la docencia como las de autonomía del centro, son el factor común entre los 5 países de nuestra muestra que han conseguido hacer avanzar su sistema educativo de bueno a muy bueno.

¿A qué nos referimos con profesionalizar más la docencia? A asegurar que tanto la docencia como la dirección de los centros educativos sean profesiones bien consideradas, con planes de carrera atractivos y tan claramente definidos como en medicina o derecho. Para ello, es



necesario plantear medidas tanto en el ámbito del acceso a la profesión docente como en el ámbito de la formación y el desarrollo de la carrera -unas medidas en cuyo impulso la inspección podría jugar un papel clave.

**Acceso a la profesión docente**

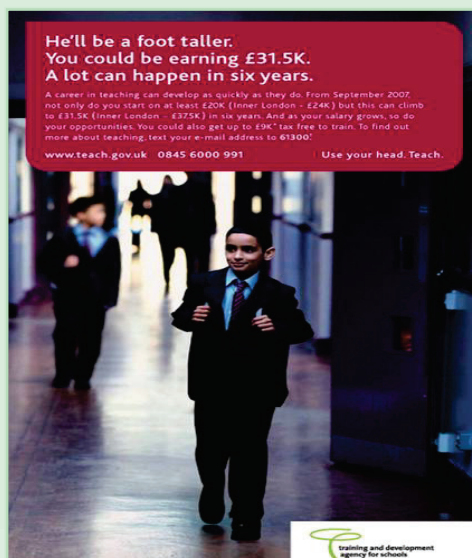
En cuanto al acceso a la profesión, el objetivo está muy claro. Hay que conseguir que sean los mejores estudiantes los que se conviertan en profesores, cosa que hoy no está sucediendo en España. Y no es que todos los jóvenes quieran estudiar ingeniería o empresariales - lo cierto es que la nota de corte de acceso a magisterio está bastante por debajo de la de carreras como veterinaria, periodismo, bellas artes o biología.

“No estamos siendo capaces de atraer a los mejores” y “hay que subir el listón, la

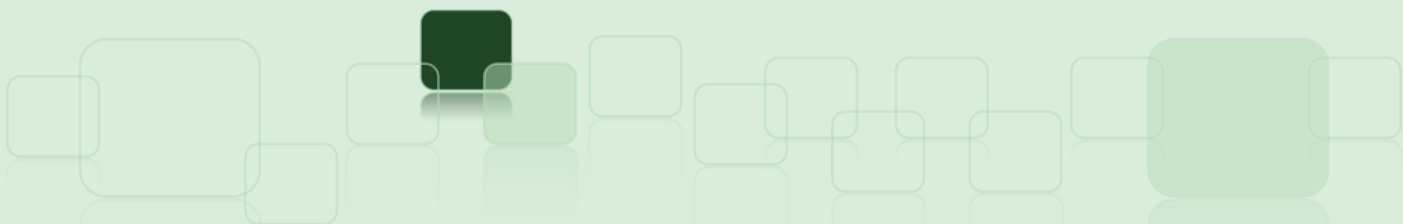
selección no es suficientemente rigurosa” son comentarios que hemos escuchado varias veces durante la elaboración de este estudio.

Las experiencias internacionales nos muestran que muchas veces el primer paso es mejorar la percepción que se tiene de la profesión docente. En Reino Unido, por ejemplo, hace diez años la docencia ocupaba el puesto 92 en la lista de carreras más populares. En ese momento, se lanzó una cuidadosa campaña a nivel nacional donde en una primera etapa se resaltaba el atractivo de trabajar con niños, para enfocarse después en las posibilidades de formación y el plan de carrera. Esta campaña dio sus frutos, y en 2005 la docencia se había convertido ya en la profesión más popular.

**Campaña de Educación Reino Unido – 1992**



FUENTE: Teacher Development Agency



De cara a plantear una campaña de este tipo, es necesario contar con un programa de formación y un plan de carrera atractivos que comunicar. Y esto no sólo ayuda a atraer al nuevo talento, mejorar la formación y el desarrollo de carrera es la única forma de actuar sobre todos aquéllos profesores y directores que están ya en la profesión.

### **Formación de profesores y directores**

En el ámbito de formación, España tiene también un amplio recorrido de mejora. Es cierto que comparados con el resto de países de la OCDE, contamos con un número de horas de formación suficiente. El problema es que la efectividad de la formación no depende tanto del número de horas, como del contenido de las mismas. Los profesores entrevistados para este estudio parecen compartir esta opinión – “hacemos muchas horas de formación, simplemente para cobrar los sexenios”, “son muchas horas pero no tienen repercusión real en las aulas”, “quien entra a dar clase no va a tener otro trabajo en toda su vida, así que el reciclaje tendría que ser mucho más activo”... todos estos comentarios hablan de la necesidad de replantearse la forma y el fondo de los programas de formación que se imparten actualmente.

Por ejemplo el distrito de Long Beach, en California, ha desarrollado un programa de formación que ha inspirado al resto de Estados Unidos, abordando tanto la formación de los profesores como la de los directores de centro. Su sistema analiza el rendimiento educativo de todos sus estudiantes para identificar cuáles son las necesidades de cada centro y profesor, así como cuáles son los directores y profesores más exitosos, y convertirlos en formadores prácticos para el resto. Así, los formadores de directores revisan los datos mano a mano con el director de cada

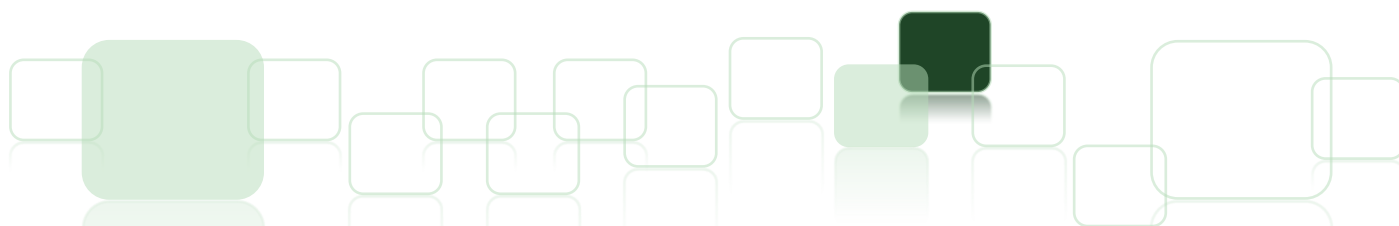
centro, escuchan, hacen preguntas y también recomendaciones basadas en su experiencia. Mientras tanto, los formadores de profesores apoyan a sus colegas de otros centros en un proceso de tres etapas: primero los profesores ven a los formadores dar una clase, después imparten una juntos y finalmente imparten la última ellos solos. Todo ello de forma mínimamente invasiva - los formadores sólo entran a las clases con el permiso del profesor y mantienen total confidencialidad sobre los profesores con los que están trabajando.

Ejemplos similares al de California existen en Canadá, Reino Unido e incluso China. De hecho, las mejores prácticas internacionales analizadas comparten un mismo enfoque: formación eminentemente práctica, enfocada a las aulas y basada en datos. Vuelve a aparecer aquí la importancia de contar con unas métricas de rendimiento homogéneas y accesibles, de forma que los responsables del sistema puedan evaluar la efectividad de los programas, enfocando mejor el esfuerzo, redirigiendo la inversión donde hace más falta.

### **Plan de carrera y desarrollo de liderazgo educativo**

Una de las grandes debilidades de la profesión docente en España es la falta de un plan de carrera estructurado y atractivo. Mientras que un médico joven aspira a acumular méritos para convertirse algún día en jefe de servicio o en un gran investigador, un profesor joven en España hoy no tiene claro siquiera si el convertirse en director es un premio o un castigo. Y lo cierto es que actualmente no hay muchas más “recompensas” para estos profesionales que convertirse en director.

Esta falta de perspectivas de carrera puede explicar no sólo la aparente desmotivación de parte de la profesión -

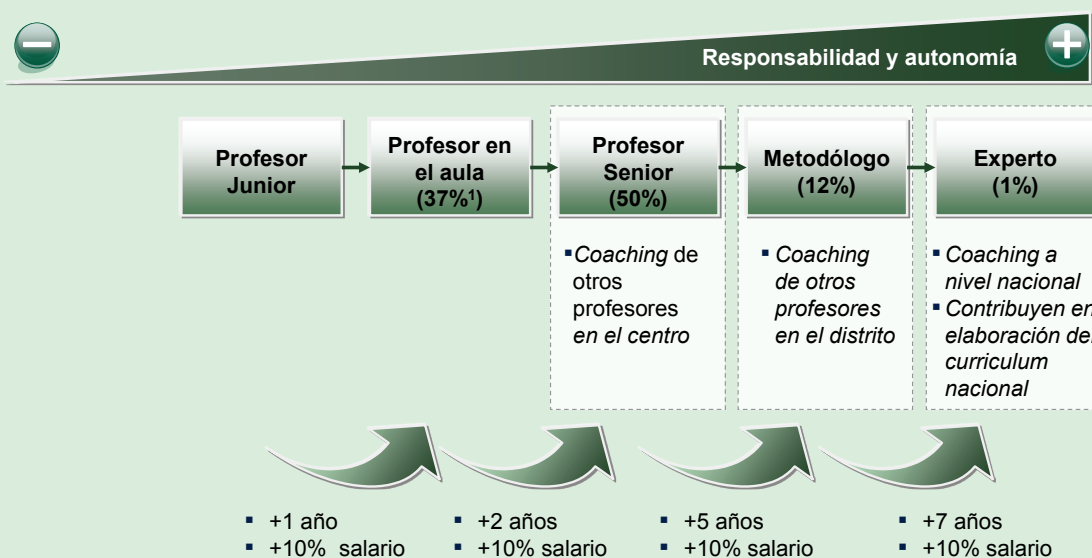


“para qué voy a hacer cosas si dentro de 20 años voy a seguir haciendo lo mismo” - sino también la falta de capacidades de liderazgo directivo – “la gran mayoría de los centros carece del liderazgo necesario para llevar a cabo reformas esenciales” y “tenemos la concepción errónea de que para ser un buen director basta con ser un buen docente, pero se requieren otras habilidades” son algunos de los comentarios recogidos en esta línea.

En términos de plan de carrera, Lituania es un gran ejemplo de cómo articularla más allá de la dicotomía profesor-director. Su ejemplo es particularmente interesante, por tratarse de uno de los países del antiguo bloque comunista que con más energía ha abordado la reforma de su sistema educativo, aunando el desarrollo de planes de carrera con la mejora de la formación de sus docentes. En efecto, la carrera de profesor en Lituania está estructurada en 4 etapas con un nivel creciente de salario, responsabilidad y autonomía: profesor,

profesor senior, experto regional y experto nacional. El primer grupo supone un 37% del total de profesores, y se centra exclusivamente en la docencia en el aula. A partir de 2 años de experiencia, este grupo opta a convertirse en profesores senior, nombramiento que lleva aparejado no sólo un incremento salarial sino también la responsabilidad de formar a sus colegas más jóvenes del mismo centro. A partir de 5 años de experiencia, aquellos profesores senior con mejores resultados se convierten en expertos regionales, momento en el cual actúan como formadores de otros profesores de su mismo distrito escolar – aproximadamente el 12% de los docentes de Lituania forma parte de este grupo. Finalmente, al cabo de 7 años, la administración escoge a los mejores como expertos nacionales. Este selecto grupo, constituido por apenas el 1% del cuerpo docente lituano, no sólo realiza tareas de formación a nivel nacional sino que también colabora en la elaboración del curriculum académico.

## Lituania: Plan de carrera y política retributiva



1 Incluye profesores Junior. Porcentajes de 1995/1996

2 Lithuanian Teachers Qualification Institute. La nominación proviene del director y es aprobada por la autoridad municipal

FUENTE: McKinsey & Company. Entrevistas



También es necesario prestar atención al desarrollo del talento directivo – efectivamente no es lo mismo ser un buen director que un buen docente. Canadá estableció hace 10 años un Programa de Cualificación de Directivos para identificar y desarrollar a los directores del futuro. Una vez elegidos, estos nuevos directores cuentan con un programa específico de formación de 2 años adaptado a las necesidades de su puesto.

### AUTONOMÍA DE CENTROS

Dotar a los centros de mayor autonomía en la toma de ciertas decisiones es otro de los elementos comunes entre aquellos países que han conseguido hacer avanzar su sistema educativo de bueno a muy bueno.

Esta ha sido tradicionalmente un área en la que España ha preferido pecar de prudente, y hoy nuestros centros se encuentran a la cola de la OCDE en términos de autonomía curricular y de contratación de profesores. Es cierto que parece haber un gran apetito entre los centros españoles por alcanzar una mayor autonomía de decisión – comentarios como “no gozamos de la libertad de definir nuestro programa y aspirar a la excelencia en las áreas que necesitamos” y “la administración ahoga la capacidad de innovar en cuanto a perfiles docentes” fueron recurrentes en la elaboración de este estudio... pero, ¿es una mayor autonomía generalizada la mejor solución?

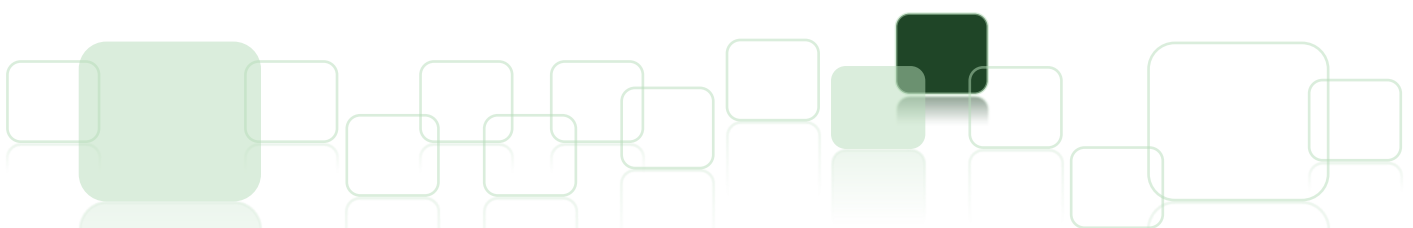
Nuestro análisis de otros países sugiere que la autonomía es una medicina a administrar con cuidado – es muy buena para aquellos centros, que con su rendimiento hayan demostrado que la merecen, mientras que los centros de peor rendimiento lo que necesitan es menos

Tanto en el caso de Lituania como en el de Canadá la receta parece ser la misma: una dotación progresiva de mayores responsabilidades con apoyo formal al desarrollo a lo largo del proceso y en base a resultados. Una sistemática de formación y desarrollo del talento muy similar de hecho a la que se puede encontrar en muchas empresas del sector privado.

autonomía y un mayor nivel de control y apoyo.

Canadá vuelve a ser un ejemplo interesante de cómo administrar la autonomía. Aquellos de sus centros con buen rendimiento educativo disfrutaban de amplios grados de libertad en cuanto a la gestión de su presupuesto, la contratación de profesores e incluso el diseño de programas de formación internos – a cambio, se someten a una evaluación constante de su rendimiento, una ‘reválida’ de su derecho a la autonomía. Y aquellos centros que suspenden esta reválida ven reducida su autonomía, hasta que sus resultados les vuelvan a hacer merecedores de la misma.

Una vez más, destaca la importancia de contar con unas métricas de rendimiento homogéneas, frecuentes y granulares de cara al establecimiento de este tipo de sistemas. En cualquier caso, un planteamiento de este tipo no debería contar con mayor resistencia – al fin y al cabo se trata simplemente de dar más libertad a aquellos centros con el suficiente nivel de desempeño.





$$10 \times 6 = 60$$

$$11 \times 6 = 66$$

$$12 \times 6 = 72$$

44

30

31



EFFORTIVE

SUCCESS

BEST

OPTIMISM

EXCELLENT

DEVELOPMENT

OPTIMIST

CONFIDENCE

FINE

# Una agenda para el Cambio

En resumen, creemos que existen 3 áreas de actuación de cara a mejorar el sistema educativo español - aumentar la transparencia del rendimiento educativo, avanzar en la profesionalización de la docencia y administrar la autonomía de los centros. Hemos planteado además ejemplos internacionales de cómo esto se puede llevar a la práctica y hemos definido

un objetivo ambicioso que debería ilusionar a todos los miembros de nuestro sistema: alcanzar los 520 puntos PISA.

A continuación nos gustaría exponer cómo todas estas actuaciones anteriormente descritas podrían estructurarse en un Plan de Excelencia concreto, fácilmente abordable y con resultados a corto plazo: una agenda para el cambio en 10 puntos.

1

Llegar a un acuerdo nacional sobre la aspiración de la Educación en España

2

Elaborar un sistema de métricas granular, accionable y común a toda España sobre las que basar la medición del desempeño y de la eficacia de las medidas adoptadas

3

Fomentar/potenciar una cultura de transparencia de los datos como base de mejora compartiendo las métricas desarrolladas con aquellos que pueden actuar sobre ellas

4

Lanzar una campaña de reconocimiento de la figura del profesor para mejorar la percepción de la profesión y aumentar la atracción de talento

5

Desarrollar una carrera profesional para el profesorado con responsabilidad y remuneración creciente basada en méritos

6

Profesionalizar la figura del Director de Centro a través de una gestión de talento proactiva y muy enfocada que prepare para el puesto (desde antes de acceder a él)

7

Transformar el fondo y la forma de los programas de formación continua de los profesores asegurando que se orientan claramente a la mejora del resultado de los alumnos, aumentando a la vez la eficacia de los recursos invertidos y la satisfacción de los profesores

8

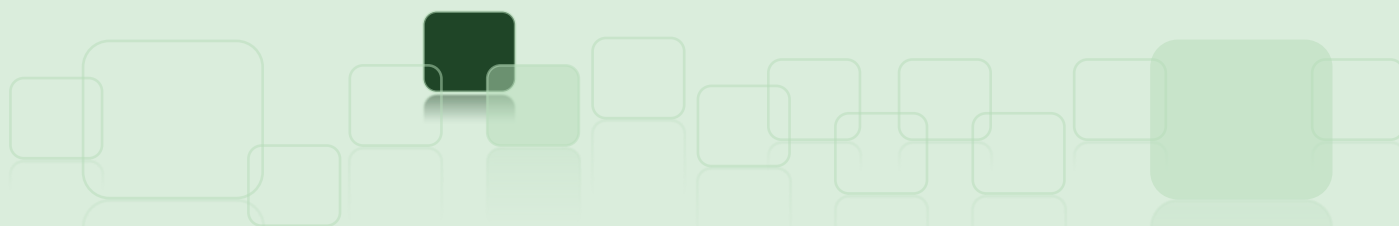
Posibilitar una mayor autonomía de los centros basada en resultados

9

Sintetizar todas las acciones en un Plan de Excelencia accionable que, involucrando a todos los actores del sistema, se convierta en la hoja de ruta para los próximos 6 años

10

Comunicar de forma consistente y transparente el Plan (la ambición, las acciones lanzadas, y el avance logrado - incluyendo las dificultades) - para crear entusiasmo e involucrar a toda la sociedad





Hemos planteado aquí una agenda muy concreta para el cambio del sistema educativo español. La siguiente pregunta es ¿de verdad podemos hacerlo?

Los 20 sistemas educativos ‘ejemplares’ de nuestro estudio de 2010 tienen una cosa en común - en todos ellos se ha dado al menos uno de los siguientes 3 factores detonantes del cambio: la llegada de un nuevo líder político, una crisis económica, y un informe crítico de la situación educativa; siendo la llegada de un nuevo responsable, con diferencia, el factor más importante para romper la inercia y arrancar el cambio. En España nos encontramos ya con al menos dos de estos ingredientes clave de cambio: una crisis y un nuevo responsable político; esperamos que este informe sirva para completar el trío de factores y alcanzar la mejora educativa que merecemos.





$$\left(\frac{2}{3}a^2b\right) \left(\frac{1}{4}a^3b\right)$$

$$\left(-5 \times 4^3\right)$$

$$\sqrt[3]{16x^2}$$