

Cerrar la brecha del talento: Atraer al tercio superior de los graduados a la carrera docente y retenerlos en ella.

Una perspectiva internacional basada en la investigación

RESUMEN EJECUTIVO

RESUMEN EJECUTIVO

Cuando McKinsey & Company analizó "Cómo los mejores sistemas educativos del mundo permanecen en la cima" encontramos unos pocos temas en común. Quizá lo más importante fuera que "la calidad de un sistema educativo no puede exceder la calidad de sus profesores". Esta sencilla afirmación comporta una profunda verdad y esconde una complejidad considerable. La investigación ha demostrado que de todos los factores controlables de un sistema educativo, el más importante es, con mucho, el grado de efectividad del profesor en el aula. Los sistemas escolares del mundo que obtienen los mejores rendimientos hacen de la calidad de la enseñanza su "estrella polar"; disponen de enfoques estratégicos y de aproximaciones sistemáticas para atraer, desarrollar, retener y asegurar la eficacia de los educadores con más talento y, además, garantizan que profesores excelentes atiendan a todos los alumnos, independientemente de cuál fuere su nivel socioeconómico.

Los Estados Unidos no han llevado a cabo, al respecto, una aproximación estratégica o sistemática. Zarandeados por una mezcla un tanto caótica de tendencias del mercado laboral, economía universitaria y dinámicas presupuestarias y de los distritos escolares, han fallado a la hora de atraer, desarrollar, recompensar o retener el talento excepcional en la profesión docente.

Afortunadamente, mejorar la "eficacia docente" para elevar el rendimiento de los alumnos se ha convertido en uno de los principales temas de reforma en la educación americana. Muchos Estados y distritos escolares -incluyendo los competidores de la "Carrera hacia la cima" y otros actores de la educación americana, como sindicatos locales de profesores y organizaciones de gestión- están buscando nuevas formas de medir, evaluar, recompensar, entrenar y reproducir la eficacia en la enseñanza. Sin embargo, muchos de estos esfuerzos se centran, o en mejorar la efectividad de los profesores en servicio -es decir, personas que han elegido esta profesión teniendo en cuenta sus características actuales-, o en retener a los mejores y prescindir de los menos eficaces. Se ha prestado poca atención a cambiar el valor que tiene la oferta profesional de la enseñanza para atraer a la carrera docente a los jóvenes con una buena base académica.

El trabajo de Mc Kinsey sobre sistemas escolares en más de 50 países, sugiere que este asunto constituye una importante brecha en el debate estadounidense, dado que los sistemas educativos que están, en cuanto a rendimiento, en las posiciones más elevadas a escala mundial (Singapur, Finlandia y Corea del Sur) han hecho una elección muy diferente. Estos países reclutan, desarrollan y retienen a los que hemos dado en llamar, en

este Informe, los “estudiantes del tercio superior” como una de sus estrategias centrales, con la cual han logrado resultados extraordinarios. Estos sistemas reclutan el 100% de sus cuerpos docentes del tercio superior de cada cohorte académica y, asimismo, los filtran de conformidad con otras importantes cualidades personales. En los Estados Unidos, por el contrario, sólo el 23% de los nuevos profesores proceden de ese tercio superior y únicamente el 14% lo son en escuelas de bajo nivel socioeconómico, que encuentran especialmente difícil atraer y retener profesores con talento. Esta circunstancia introduce una amplia y destacable diferencia tanto en el enfoque como en los resultados.

Paradójicamente, la investigación realizada en Estados Unidos sobre si los antecedentes académicos de los profesores predicen significativamente la efectividad de sus clases, es muy variada y sugiere que la mera irrigación del sistema actual con profesores de credenciales académicas correspondientes al tercio superior no producirá, por sí misma, grandes avances en el rendimiento de los alumnos. Ninguna reforma aislada puede servirnos como una “bala de plata”. No obstante, los extraordinarios éxitos obtenidos por los sistemas educativos más eficaces sugieren que la “estrategia del tercio superior” merece un estudio serio como parte de una estrategia comprehensiva de gestión del capital humano para el sistema educativo estadounidense. Por otra parte, dado que aproximadamente la mitad del cuerpo docente alcanzará la edad de retiro en la próxima década, la cuestión ¿quién debería enseñar? parece especialmente oportuna en los EEUU. La investigación que aquí se presenta sugiere la necesidad de perseguir una “atrevida, persistente experimentación” (según las famosas palabras de Franklin D. Roosevelt) para atraer y retener en la profesión docente a los mejores graduados, de modo que los Estados Unidos lleguen a saber si más profesores con esos antecedentes, trabajando en un contexto adecuado del sistema escolar, pueden elevar los resultados de los alumnos hasta alcanzar los niveles de alto rendimiento de los que algunas naciones se benefician actualmente.

Este informe se plantea qué lecciones se pueden aprender de los países que tienen éxito a la hora de generar resultados educativos de nivel mundial con elevado talento docente (Singapur, Finlandia y Corea del Sur) y lo que una versión americana de tal estrategia podría suponer. Hemos realizado un estudio de mercado entre profesores en activo y estudiantes de *College* a fin de comprender qué debería hacerse para atraer y retener ese talento, cómo hacerlo de un modo rentable y qué cambios complementarios en el sistema maximizaría la eficacia de dicha estrategia. Por último, ofrecemos ideas sobre cómo emprender el camino para lograr una tal aspiración.

Esos tres países punteros, antes citados, hacen cosas muy diferentes a los EEUU a la hora de reclutar y retener a sus estudiantes más brillantes provenientes del tercio superior. Tanto Singapur, como Finlandia y Corea

del Sur llevan a cabo un proceso de admisión para los programas de formación docente que son rigurosos y altamente selectivos; algunos de ellos financian también los gastos de matrícula y cuotas y proporcionan a los estudiantes un salario o una beca mientras se forman. Además, el gobierno hace un seguimiento riguroso de la demanda de profesores y regula la oferta para que se ajusten ambas, de modo que aquellos profesores que completen su formación selectiva tengan garantizado un puesto de trabajo en la enseñanza. Asimismo, les ofrecen compensaciones salariales competitivas de forma que las recompensas financieras de la enseñanza sean suficientes como para atraer y retener al profesorado teniendo en cuenta la dinámica de los mercados laborales de esos países. Les brindan oportunidades para avanzar y crecer en un entorno de trabajo profesional y con un enorme prestigio social. Altos funcionarios de esos tres países coinciden en considerar la capacidad de los jóvenes que se incorporan a la enseñanza como una prioridad nacional de carácter crítico.

El estudio de mercado efectuado por McKinsey, sobre 900 estudiantes de *College* del tercio superior y 525 profesores en ejercicio con similares antecedentes académicos, muestra que Estados Unidos debería realizar nuevos y mayores esfuerzos para atraer y retener en la enseñanza más talentos pertenecientes al tercio superior. La mayoría de los estudiantes consideran la profesión como poco atractiva, en términos de calidad del personal, de crecimiento profesional y de compensaciones. En torno al 91% de los estudiantes de *College* del tercio superior, que afirmaban no contemplar el dedicarse a la enseñanza, incluía, entre las más importantes características del trabajo, el prestigio y la atracción del grupo de iguales, aunque la compensación económica era la brecha mayor entre la enseñanza y las profesiones que habían elegido. Nuestra investigación sugiere que si mejoran la compensación salarial y otras características de la carrera docente, aumentaría drásticamente la proporción de estudiantes del tercio superior que se incorporarían a escuelas de altas necesidades y a los distritos escolares, y se retendría a esos profesores en mucha mayor medida con cambios complementarios, tales como un mejor liderazgo escolar y mejores condiciones de trabajo.

Hemos explorado formas rentables para desarrollar este tipo de estrategias aunque no sean necesariamente baratas. Hemos examinado escenarios de reforma, informados por nuestro estudio de mercado, sobre como más estudiantes del tercio superior podrían elegir la docencia si ciertos aspectos de la profesión cambiaran, y cómo tales esfuerzos podrían ser orientados por diferentes vías con la ayuda de algunos cálculos indicativos de coste para un distrito urbano amplio (de entre 50.000 y 100.000 alumnos) y para un Estado "promedio" que represente 1/50 de la población estudiantil de los Estados Unidos. Queremos hacer notar que este tipo de escenarios no constituyen necesariamente recomendaciones, pero sirven para mostrar un

abanico de opciones para reclutar y retener estudiantes del tercio superior, lo que podría orientar la discusión.

En uno de los escenarios, por ejemplo, los Estados Unidos podrían incrementar más del doble la proporción de profesores del tercio superior en las nuevas contrataciones para escuelas con altas necesidades -del 14 % actual a un 34%- sin elevar los salarios del profesorado. En este escenario, los profesores no pagarían por su formación inicial; las escuelas con altas necesidades tendrían directores eficaces y ofrecerían una formación continua comparable a la de las mejores instituciones profesionales; los distritos mejorarían las condiciones de miseria y la seguridad para trabajar en sus escuelas; los profesores de más alto rendimiento recibirían un bonus vinculado al desempeño de un 20%; y el Estado o distrito promovería una campaña de marketing que promocionaría la enseñanza como profesión. El coste que supone para un distrito amplio, la mitad de cuyas escuelas atiendan alumnos muy pobres, puede ser aproximadamente de entre 10 y 20 millones de dólares al año, manteniendo constantes las actuales ratios alumno/profesor. Para un estado medio supondría unos 66 millones de dólares (el uno y medio por ciento del gasto actual en los niveles K-12¹). Si este mismo escenario lo aplicamos a las "*turnaround schools*" (el 5% inferior de las escuelas, ordenadas por su rendimiento, que constituye el objetivo de la administración Obama) que atienden aproximadamente al 5% de los alumnos, obtendríamos un resultado similar con costes aproximados de entre 1-3 millones de dólares por año y distrito, o 20 millones de dólares por Estado, lo que supone un 0,2% del gasto actual educativo actual de los niveles K-12.

Habida cuenta de la brecha, tanto real como percibida, existente entre la compensación económica de los profesores y la otras carreras abiertas a los estudiantes excelentes, el extraer una mayoría de nuevos profesores de entre el tercio superior de los estudiantes probablemente requeriría un incremento sustancial de la compensación económica. Por ejemplo, nuestro estudio de mercado sugiere que elevar la proporción de nuevas incorporaciones, procedentes de graduados del tercio superior, en escuelas con altas necesidades, desde el 14% actual a un 68%, supondría pagar a los nuevos profesores en torno a 65.000 dólares, hasta un tope máximo de carrera de 150.000 dólares al año. Manteniendo las actuales ratios profesor/alumno, y aplicando los nuevos criterios a todos los profesores actuales ello supondría un costo total de entre 100 y 290 millones de dólares para un distrito urbano grande, o lo que es lo mismo, unos 630 millones de dólares para un Estado medio. Sería considerablemente menos caro si se centran los esfuerzos en las llamadas escuelas "*turnaround*".

¹ K-12 es una forma de designar el conjunto de las etapas educativas de Primaria y Secundaria que es empleada en los EEUU, Canadá y algunas partes de Australia. (N.T.)

Las predicciones que emergen de nuestro estudio de mercado son desde luego inexactas. Pero si nuestras estimaciones se acercan a lo correcto, una estrategia educativa centrada en el talento, implicaría unos costos sustanciales y, por tanto, requeriría probablemente que el país reexaminara muchos elementos de su sistema de capital humano, incluyendo la cuestión de las ratios alumno/profesor, la base y estructura de la compensación salarial del profesor y su progresión a lo largo del tiempo, y las fórmulas y niveles de financiación por alumno de las escuelas. No obstante, los costos de las iniciativas del "tercio superior" podrían reducirse significativamente, aceptando mayores ratios alumno/profesor, elevando los sueldos de los profesores considerados eficaces mediante evaluaciones comprensivas, reconvirtiendo a los profesores existentes a esta nueva estructura salarial sobre la base de una aceptación expresa, o buscando maneras de reasignar los gastos menos efectivos en los tramos educativos K-12. Posteriores investigaciones podrían revelar formas menos costosas a fin de utilizar el prestigio y los grupos profesionales de iguales para atraer el talento elevado hacia las escuelas de altas necesidades, para el desarrollo de una carrera - como ha hecho *"Teach for America"* con limitaciones más estrechas-; o si trayectorias bien definidas de progreso profesional podrían tener un impacto análogo sobre la retención del talento.

Más allá de la rentabilidad, la cuestión estriba en saber cómo debe cambiar el sistema para producir realmente profesores más eficaces, o cómo culminar una estrategia del tercio superior. Los tres países examinados utilizan un proceso riguroso de selección y formación de su profesorado más parecido a los procesos de formación de los médicos residentes, que a la típica *"American school of education"*. Una versión americana de la "estrategia de elevado talento" podría tener como objetivo transformar directamente las Escuelas de Educación, otorgando poder a los distritos para solicitar profesores mejor formados, o identificando a los profesores eficaces y a los ineficaces en una fase temprana de sus carreras. La integración en Singapur de un enfoque del tipo "tercio superior" con sistemas rigurosos de gestión del rendimiento muestra, además, que estas estrategias pueden reforzarse mutuamente: una nación necesita no tener que elegir entre extraer talento de alto nivel para la profesión docente y que el talento genere resultados en las aulas. Para que una estrategia del tercio superior sea efectiva en América, no sólo es necesario orientar la atracción y la retención de los graduados del tercio superior en la docencia, sino también incidir sobre los múltiples puntos de apoyo que soportan la eficacia de los profesores dentro del aula.

Nuestra investigación ha elaborado un caso convincente para explorar estrategias del tercio superior con elementos piloto en distritos de altas necesidades o en un Estado, a través de un nuevo sistema concursal de becas *"Race to the Top Third"*, o a través de colaboraciones entre sistemas de escuelas, instituciones filantrópicas y otros actores educativos. Dada la

complejidad de estos temas y la dimensión regional y nacional del depósito de talento, la investigación también sugiere que sería beneficioso crear un “Plan nacional de talento en la enseñanza”. Una comisión asignada a tal fin propondría las siguientes etapas y su calendario para establecer las fases del cambio en cuanto a cómo reclutar, preparar, retener y recompensar a los profesores, de conformidad con las mejores prácticas a escala global.

Los avances requerirán investigación, experimentación y aprendizaje, pero los retornos económicos y sociales derivados de acertar podrían ser enormes. La investigación McKinsey del pasado año² encontró que la gran brecha abierta entre los Estados Unidos y las naciones de alto nivel de rendimiento – una carga que tiene su origen más directo en los alumnos de minorías y de bajo nivel de ingresos- impone sobre los Estados Unidos el equivalente económico de “una permanente recesión nacional”. En nuestra investigación sobre los sistemas educativos realizado en más de 50 países nunca hemos visto un sistema educativo que logre o sostenga un estatus de nivel mundial sin un elevado talento en la profesión docente. Si los Estados Unidos quieren cerrar la brecha que les separa de los mejores sistemas educativos del mundo y reducir sus propias disparidades socioeconómicas, una “estrategia del tercio superior” para la profesión docente debe formar parte del debate.

² “The Economic Impact of the Achievement Gap in America’s Schools “ McKinsey and Company (2009)