

CAPTACIÓN, DESARROLLO PROFESIONAL Y RETENCIÓN DE LOS PROFESORES EFICACES (1)

Uno de los factores que a menudo se atribuyen al éxito de Finlandia en la evaluación PISA es su política con respecto al profesorado, diseñada para asegurar que las personas competentes quieran trabajar como profesores, que la enseñanza sea de alta calidad y que todos los alumnos tengan acceso a esa enseñanza excelente.

En la mayoría de los países se espera actualmente de los profesores una mayor polivalencia profesional que les permita atender al desarrollo individual de niños y jóvenes, dirigir los procesos de aprendizaje en el aula, gestionar el centro de enseñanza como una *comunidad de aprendizaje* y relacionarse con la comunidad local y con el entorno en un sentido amplio.

A nivel del alumno individual, este nuevo rol incluye la iniciación y gestión de los procesos de aprendizaje, la atención eficaz a las necesidades individuales de aprendizaje de cada estudiante y la integración de la evaluación formativa y sumativa.

A nivel del aula, implica la enseñanza en aulas multiculturales, la atención a nuevos contenidos transversales y la integración de alumnos con necesidades especiales. A nivel del centro, los profesores deben trabajar y planificar en equipo, participar en la evaluación y en la planificación de la mejora del sistema, y contribuir a la gestión del centro y al liderazgo compartido.

Por último, pero no menos importante, se asume que los profesores tienen que proporcionar consejo profesional a los padres y promover asociaciones para el desarrollo del aprendizaje en la comunidad.

El reciente informe de la OCDE titulado *La importancia del profesorado: cómo atraer, capacitar y retener a los profesores eficaces* (Teachers Matter: Attracting, Developing and Retaining Effective Teachers) (OECD, 2005b), en el que se basa este capítulo, revisaba la preparación, contratación, trabajo y perspectivas profesionales de los profesores de una forma general, y ofrecía un primer análisis comparativo de las tendencias en el profesorado y las conclusiones de la investigación sobre los factores que resultan claves a la hora de atraer, capacitar y retener a los profesores, así como las distintas opciones aplicadas en los 25 países

objeto del estudio con respecto al desarrollo de políticas para el profesorado.

Aunque la información resulta a menudo incompleta y se carece de datos a largo plazo, los análisis parten de los siguientes retos para las políticas orientadas al profesorado:

- Preocupaciones relativas a la capacidad de atracción de la docencia como carrera profesional:
 - Alrededor de la mitad de los 25 países manifiestan una seria preocupación acerca del mantenimiento de una adecuada dotación de profesores de calidad, especialmente en materias curriculares con una alta demanda.
 - Existe una inquietud generalizada acerca de las tendencias a largo plazo en la composición del profesorado (por ejemplo, menor número de hombres o menor número de candidatos brillantes).
 - Preocupan la imagen y el estatus que se reconoce a la enseñanza, y los profesores a menudo sienten que su trabajo se subestima.
 - Los salarios de los profesores están experimentando un retroceso en términos relativos en la mayoría de los países.
- Preocupaciones relativas al desarrollo de los conocimientos y habilidades de los profesores:
 - Casi todos los países manifiestan preocupación acerca del déficit *cualitativo*, es decir, de si disponen de suficientes profesores con los conocimientos y las habilidades precisos para atender a las necesidades escolares.
 - Existe una gran inquietud acerca de la deficiente

conexión entre la formación inicial del profesorado, su desarrollo profesional y las necesidades escolares.

- Muchos países carecen de programas de preparación sistemáticos para profesores principiantes.
- Preocupaciones relativas a la selección, contratación y empleo de los profesores:
 - En la mayoría de los países existe preocupación acerca de la distribución desigual de profesores entre los centros de enseñanza, y sobre la cuestión de si los alumnos de las áreas desfavorecidas disponen del profesorado de calidad que necesitan.
 - Con frecuencia, los centros apenas tienen una implicación directa en la designación de sus profesores.
 - Algunos países se encuentran con un número excesivo de profesores cualificados, lo que debe conducir a determinados cambios en sus políticas.
- Preocupaciones relativas a la retención de los profesores eficaces en los centros de enseñanza:
 - Algunos países muestran altas tasas de desgaste del profesorado, especialmente entre los profesores nuevos.
 - Los profesores expresan preocupación acerca de los efectos de la sobrecarga de trabajo, el estrés y los entornos laborales empobrecidos sobre su satisfacción profesional y sobre la eficacia de la enseñanza.
 - En la mayoría de los países, los medios para reconocer y recompensar la labor de los profesores son escasos.
 - Los procesos para solucionar la enseñanza ineficaz resultan a menudo lentos y engorrosos.

Gran parte de estas preocupaciones están alimentadas por el fenómeno del envejecimiento del profesorado en muchos de los países de la OCDE. Como media, el 25 % de los profesores de primaria y el 30% de los de secundaria tienen más de 50 años, mientras que en ciertos países más del 40% de su profesorado se encuentra en este grupo de edad (OECD, 2005b). Así, se espera un gran número de jubilaciones durante los próximos años. Los sistemas escolares a menudo se enfrentan a la escasez de profesorado en el corto plazo mediante una combinación de medidas que

puede incluir la rebaja de los requisitos de entrada a la profesión, la asignación de profesores a materias curriculares para las que no están plenamente cualificados, el aumento del número de clases asignadas a cada profesor o el incremento del número de alumnos por aula. Tales respuestas, que sirven para garantizar que las aulas no se queden sin profesores y para enmascarar la evidencia de la escasez de profesorado, suscitan, no obstante, preocupación acerca de la calidad de la enseñanza y del aprendizaje.

Estos hallazgos y preocupaciones podrían sugerir que la docencia es una profesión en declive: a medida que las sociedades se han hecho más ricas, la formación ha mejorado y las oportunidades profesionales han aumentado, la docencia ha perdido atractivo como medio para lograr el reconocimiento social y la seguridad laboral. La preocupación generalizada acerca de las dificultades que atraviesan muchos centros de enseñanza, azuzada por las informaciones a menudo muy negativas que aparecen en los medios de comunicación, ha causado un gran daño al atractivo profesional de la docencia. Las expectativas y las exigencias depositadas sobre los centros de enseñanza han ido en aumento mientras que, en muchos países, la provisión de recursos no ha marchado a la par.

Pero también se observan señales positivas acerca de la capacidad de las políticas para cambiar el rumbo de las cosas, como demuestran los ejemplos recogidos en el informe.

Existen países en los que el estatus social de los profesores es elevado, y el número de solicitantes cualificados mayor que el de plazas docentes disponibles. Incluso en los países donde la escasez de profesores llegó a resultar preocupante hay signos recientes de un repunte del interés por la enseñanza y parece que las iniciativas políticas han surtido efecto.

La calidad de la enseñanza viene determinada no sólo por la calidad de los profesores, sino también por los incentivos y las estructuras de apoyo que configuran su entorno laboral.

Los profesores capaces no siempre van a desarrollar todo su potencial si se encuentran en entornos que no proporcionan la ayuda apropiada o que no suponen un reto y una recompensa suficientes. Las políticas encaminadas a la captación y retención de profesores eficaces necesitan incorporar a personas competentes a la profesión, y también proporcionar incentivos y apoyo para el desarrollo profesional y el mantenimiento de elevados niveles de rendimiento.