



# Políticas para atraer y conservar buenos profesores.

Tendencias Globales. Desafíos Regionales.

Educación  
& Desarrollo

Marcela Gajardo.\*

## Resumen

**Considerando que los buenos profesores son la columna vertebral de cualquier sistema de educación, los gobiernos se encuentran buscando continuamente políticas adecuadas que sirvan para reclutar y retener a los mejores.**

**En este marco, resulta de gran utilidad el informe de un estudio realizado por la OECD entre 2002 y 2004 en el cual participaron 25 países: Alemania, Australia, Austria, Bélgica (comunidad flamenca y comunidad francófona), Canadá (Quebec), Chile, Corea, Dinamarca, España, Estados Unidos, Finlandia, Francia, Grecia, Hungría, Irlanda, Israel, Italia, Japón, México, Noruega, Países Bajos, Reino Unido, República de Eslovenia, Suecia y Suiza.**

**El informe da a conocer tendencias y desarrollos del sector laboral de los profesores en los países estudiados; investigaciones sobre cómo atraer, desarrollar y retener a los profesores efectivos; políticas y prácticas innovadoras y exitosas que los países han aplicado; y opciones de políticas que se debe tomar en cuenta en relación con los profesores. Este resumen, preparado a solicitud de la Red Interamericana de Educación Docente, resume las principales conclusiones y recomendaciones de *Teachers Matter: Attracting, Developing and Retaining Effective Teachers*, originalmente publicado por la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico. ISBN-92-64-01802-6 © OECD 2005. Originales en <http://www.oecd.org/edu/teacherpolicy>**

Las demandas de la sociedad sobre escuelas y maestros se han vuelto cada vez más complejas. Actualmente, se espera que los establecimientos escolares den cabida a diferentes idiomas y a estudiantes de diversas procedencias; que estén conscientes de los asuntos culturales y de género; que promuevan la tolerancia y la cohesión social; que respondan eficazmente a los estudiantes con mayores desventajas o con problemas de aprendizaje o de comportamiento; que usen las nuevas tecnologías; y que se mantengan actualizados en áreas de conocimiento y nuevas formas de evaluación de los estudiantes.

En este contexto, existe bastante consenso en que los profesores son un aspecto clave en los esfuerzos para mejorar la educación y que la docencia es una de las variables relacionadas con el aprendizaje donde existen

mayores posibilidades de producir cambios a través de las políticas educativas.

En algunos países, en los próximos cinco a diez años se incorporará a la profesión un número mucho mayor de profesores que en los pasados veinte años. Por una parte, la llegada al mercado de profesores nuevos con capacidades actualizadas e ideas frescas ofrece la posibilidad de renovar sustancialmente las escuelas y, también, de liberar recursos para orientarlos a la capacitación, porque un profesorado joven supone menor presión presupuestaria. Pero, por otra parte, si la docencia no es percibida como una profesión atractiva y no cambia en algunos aspectos fundamentales, existe el riesgo de que decline la calidad de las escuelas en una espiral descendente que será difícil revertir.

# Preocupaciones de Política

Si bien la información que existe a menudo es parcial y no todos los países están en la misma situación, el estudio de la OECD muestra un cuadro amplio sobre las preocupaciones centrales referidas a la docencia en los siguientes ámbitos:

## **La docencia como profesión atractiva**

- En cerca de la mitad de los países se señala que existen serias dificultades para mantener una oferta de profesores de buena calidad, en especial en las materias con mucha demanda (tales como tecnologías de la información, matemáticas, idioma extranjero y ciencias, entre otros).
- Existe una inquietud generalizada por las tendencias a largo plazo de la composición del cuerpo docente, que indican, por ejemplo, que habrá menos “superdotados” y menos varones.
- Existe preocupación sobre la imagen y el estatus de la docencia, y los profesores a menudo sienten que su trabajo está subvalorado.
- Los salarios relativos de los profesores han disminuido en la mayoría de los países.

## **La capacitación de los maestros**

- En casi todos los países hay inquietud por la existencia de lagunas “cualitativas”.
- Hay una importante preocupación sobre la escasa vinculación entre la educación de los docentes, su desarrollo profesional y las necesidades de las escuelas.
- Numerosos países carecen de programas sistémicos de integración de profesores principiantes.

## **La selección y contratación de profesores**

- En la mayoría de los países se plantean numerosas interrogantes sobre la desigual distribución de los profesores por centros educativos y, en particular, sobre si los estudiantes de las zonas más desfavorecidas tienen acceso a los profesores de calidad que necesitan.
- Los establecimientos escolares suelen participar poco en el nombramiento de sus profesores.
- Algunos países tienen un exceso de oferta de profesores cualificados.

## **Retención de profesores eficaces en los centros educativos**

- Algunos países tienen elevados índices de desgaste de los docentes, en particular, en el caso de los profesores jóvenes.
- Los profesores manifiestan preocupación por las repercusiones que puedan tener las altas cargas de trabajo, el estrés y ciertos entornos de trabajo poco acogedores en la satisfacción laboral y en la eficacia de la docencia.
- En la mayoría de los países, los medios para reconocer y recompensar el trabajo de los profesores son limitados.
- Los procedimientos para enfrentarse a una docencia ineficaz suelen ser pesados y lentos.

La edad media del cuerpo docente complica muchas de las preocupaciones señaladas. En promedio, el 25% de los profesores de primaria y el 30% de los de secundaria tienen más de 50 años de edad y, en algunos países, más del 40% de los profesores pertenecen a este grupo de edad.

Los sistemas escolares a menudo responden a la escasez de maestros en el corto plazo a través de: bajar los requerimientos para ingresar a la profesión, designar maestros para enseñar en áreas en las cuales no están completamente capacitados, aumentar el número de clases que se le asignan a los maestros o aumentar los tamaños de las clases. Estas respuestas levantan preocupaciones respecto a la calidad de la enseñanza y el aprendizaje. En otro nivel, el que un país no enfrente una escasez de maestros calificados no significa necesariamente que la calidad de la fuerza de trabajo docente sea la adecuada, particularmente si los procesos de selección no aseguran que los mejores postulantes tengan trabajo como profesores.

A pesar de esto, existen indicios positivos que prueban que las políticas pueden cambiar la situación, especialmente en ciertas áreas. Hay países donde los profesores gozan de una buena posición social y donde existen más aspirantes calificados que puestos vacantes. Incluso en los países donde la escasez de profesores viene constituyendo un problema, se ha registrado recientemente un resurgimiento del interés por la docencia y las iniciativas políticas en la materia parecen estar dando resultados.

# Opciones de Política

La calidad de la docencia no sólo está determinada por la calidad de los profesores sino también por el entorno en el cual trabajan. Por muy aptos que sean los profesores, puede que no logren dar lo mejor de sí mismos en estructuras que no les prestan el necesario apoyo, que no les plantean suficientes desafíos o que no los recompensan debidamente.

Se requieren iniciativas políticas a dos niveles. El primero atañe a la profesión docente en su conjunto y pretende

mejorar su estatus y competitividad en el mercado laboral, su desarrollo personal y profesional así como los entornos escolares. El segundo es más específico y se centra en atraer y mantener a determinados tipos de profesores o a profesores para trabajar en centros escolares con necesidades específicas. El cuadro siguiente sintetiza algunas opciones de política según sea el universo en que se aplican.

Objetivo de política	Dirigido hacia la profesión docente en su conjunto	Dirigido a tipos de profesores o centros escolares
Convertir la docencia en una carrera atractiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la imagen y el estatus de la docencia.</li> <li>• Mejorar la competitividad de los salarios.</li> <li>• Mejorar las condiciones de empleo.</li> <li>• Capitalizar el exceso de oferta de profesores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliar la reserva de profesores potenciales.</li> <li>• Flexibilizar los mecanismos de recompensa.</li> <li>• Mejorar las condiciones de ingreso para los profesores nuevos.</li> <li>• Reestudiar el equilibrio entre el número de estudiantes por profesor y el salario medio de los profesores.</li> </ul>
Capacitar a los profesores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar perfiles del profesorado.</li> <li>• Considerar el desarrollo de los profesores como un proceso continuo.</li> <li>• Flexibilizar y adaptar la educación del profesorado.</li> <li>• Convalidar los programas de educación docente.</li> <li>• Integrar el desarrollo profesional a lo largo de toda la carrera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la selección en la educación del profesorado.</li> <li>• Mejorar las prácticas en las aulas.</li> <li>• Certificar a los nuevos profesores.</li> <li>• Reforzar los programas de integración</li> </ul>
Seleccionar y contratar a los profesores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recurrir a formas de empleo más flexibles.</li> <li>• Dar a los centros mayor responsabilidad en la gestión personal del profesorado.</li> <li>• Responder a las necesidades a corto plazo del personal.</li> <li>• Mejorar los flujos de información y el seguimiento del mercado laboral del profesorado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliar los criterios para la selección de profesores.</li> <li>• Establecer un periodo de prueba obligatorio.</li> <li>• Alentar una mayor movilidad del profesorado.</li> </ul>
Conservar a los profesores eficaces en las escuelas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar y recompensar a los profesores eficaces.</li> <li>• Brindar más oportunidades para variar y diversificar la carrera.</li> <li>• Mejorar el acceso a cargos y el ambiente escolar.</li> <li>• Mejorar las condiciones de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reaccionar ante los profesores ineficaces.</li> <li>• Brindar más apoyo a los profesores principiantes.</li> <li>• Establecer un horario y condiciones laborales más flexibles.</li> </ul>
Desarrollar y aplicar la política en materia de profesorado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contar con la participación de los profesores en el desarrollo y la aplicación de las políticas.</li> <li>• Establecer comunidades profesionales de aprendizaje.</li> <li>• Mejorar la base de conocimiento para respaldar las políticas</li> </ul>	

## Contextos nacionales

No todas las opciones se aplican de igual forma a los 25 países estudiados. En algunos casos, ellas están en marcha, mientras que, en otros, pueden revestir menor importancia debido a diferencias en los contextos respectivos.

Aunque la mayoría de los profesores trabaja para el sector público, los modelos básicos de empleo en este sector difieren de un país a otro. Existen principalmente dos modelos de configuración del empleo claramente identificables en los países analizados: el basado en la carrera y el basado en los cargos. Pese a que ningún país sigue de forma uno de los dos modelos en forma químicamente pura, la distinción es útil para clarificar las características del empleo de los profesores.

En los sistemas basados en la carrera, se espera que los profesores permanezcan en el servicio público a lo largo de toda su vida laboral. El ingreso a la docencia suele hacerse joven, sobre la base de la calificación académica o de un examen de ingreso, y los criterios de admisión suelen ser muy exigentes. Una vez contratados, los profesores son destinados a sus puestos según normas internas. Los ascensos se basan en un sistema de grados vinculados a los méritos personales más que a un cargo específico. Los salarios iniciales son relativamente bajos, pero hay vías claras para alcanzar ingresos más elevados y los esquemas de pensiones suelen ser bastante generosos.

Corea, España, Francia y Japón reúnen muchas de las características del modelo basado en la carrera. Por lo general, países con este tipo de sistema no tienen actualmente mayores problemas con la oferta de profesores. Los problemas son más bien de naturaleza cualitativa. Por ejemplo, que la educación del profesorado no responde adecuadamente a las necesidades escolares; los criterios de ingreso al profesorado no siempre hacen hincapié en las competencias requeridas para una docencia eficaz; que una vez obtenida la plaza, los profesores carecen de incentivos para seguir evolucionando; y una excesiva normativización que limita la capacidad y el incentivo para que los centros respondan a diversas necesidades locales. Además, estos sistemas carecen de atractivo para quienes no están seguros de querer dedicarse toda la vida a la docencia o quienes hayan adquirido experiencia en otras carreras. Por lo tanto, las principales prioridades de política en esos países apuntan a: forjar vínculos más sólidos entre la educación inicial, la selección y el desarrollo profesional de los docentes; introducir puestos de trabajo más flexibles; ampliar las posibilidades de contratación externa; y otorgar a las autoridades educativas y a los centros educativos locales un mayor margen de decisión personal.

Los servicios públicos basados en puestos o cargos tienden a contratar al mejor candidato para un puesto dado, sea mediante contratación externa o promoción interna. Por lo general, permiten un acceso de un abanico más amplio de edades y desde otras carreras a la enseñanza. También es más frecuente el paso de la enseñanza a otros trabajos y el posterior regreso a la enseñanza. Aunque los salarios iniciales son a menudo muy atractivos, alcanzan su valor máximo relativamente pronto dentro de la carrera profesional. El ascenso del profesorado depende de la competencia por los puestos vacantes, y el número de vacantes de alto nivel suele ser limitado. Normalmente, en estos sistemas la selección y gestión del personal está descentralizada y se halla en manos de las escuelas o las autoridades locales.

Canadá, Reino Unido, Suecia y Suiza presentan numerosas características del empleo público basado en puestos. Algunos de estos sistemas tienen problemas para contratar a profesores, en especial en las áreas de matemáticas, ciencias y tecnologías de la información y la comunicación. Aunque las condiciones del empleo público en esos países se asemejan a las del sector privado, el sector público suele carecer de suficiente flexibilidad para competir con el privado. Además, estos sistemas suelen tener dificultades para conservar un núcleo de profesores experimentados más allá de los 30-40 años. En consecuencia, las escuelas experimentan mayor rotación de profesores, en particular en las zonas más desfavorecidas. Las prioridades políticas en los países con dicho sistema incluyen prestar más atención a los criterios generales de selección del personal docente, la evaluación de resultados y la creación de vías para hacer carrera. Dado que los gestores locales desempeñan una función primordial en el manejo del personal y en la adaptación de los programas escolares a las necesidades locales, esos países también tienen que insistir más en la selección y formación de los directores de centros escolares. Además, como la selección y gestión del profesorado en estos sistemas se asemeja más a la del mercado, deben dotar con más recursos a los establecimientos de zonas desfavorecidas para que puedan competir por profesores de calidad y diferenciar los salarios y condiciones laborales a fin de atraer a los diversos tipos de profesores en caso de escasez de oferta.

# Desarrollar y aplicar políticas docentes

A menos que se involucre activamente a los profesores en la formulación de las políticas y éstos sientan como suya cualquier reforma, será poco probable lograr con éxito cambios fundamentales. Aunque resulte difícil alcanzar el equilibrio, las conclusiones de este estudio dejan en evidencia que un diálogo y consultas abiertas, constantes y sistemáticos son esenciales para el proceso. Por otra parte, también indican que ciertos acuerdos institucionales pueden hacer cambiar las cosas. Varios países han establecido 'consejos de educación' verdaderos foros de política y

mecanismos internos para establecer normas y asegurar la calidad en la formación de los maestros, su integración, sus resultados y el desarrollo de su carrera. Indican, además, que las políticas más exitosas son las que cuentan con mayor seguimiento y con evaluaciones sobre los resultados de la innovación o la reforma. Identificar los factores que hacen que una innovación tenga éxito y crear las condiciones para su difusión, integración y sostenibilidad parece esencial para las estrategias eficaces.

## EN RESUMEN

Pese a grandes diferencias existentes entre los países estudiados estos comparten orientaciones políticas comunes que se sintetizan a continuación.

### Orientaciones de política para fortalecer la docencia

#### ***Dar prioridad a la calidad de los profesores, antes que a su cantidad***

La evidencia disponible indica que la calidad del profesorado y su docencia influyen de forma determinante en los resultados de sus alumnos. Existen pruebas concluyentes de que la efectividad de los docentes varía considerablemente. Los principales elementos de la agenda política en materia de calidad del profesorado incluyen, entre otros, el prestar mayor atención a los criterios de selección tanto para la educación inicial de los profesores como para el empleo de docente; realizar evaluaciones a lo largo de la carrera para identificar aspectos a mejorar; reconocer y recompensar una docencia eficaz; y garantizar que los profesores dispongan de los recursos y del apoyo necesarios para responder a los beneficios intrínsecos de la enseñanza –trabajar con niños o jóvenes, ayudarlos a desarrollarse, contribuir a la sociedad- y las estructuras del sistema y sus centros escolares deben ayudarlos a centrarse en esas tareas.

#### ***Desarrollar perfiles profesionales docentes para ajustar la formación y capacitación en servicio de los profesores a las necesidades escolares***

Los países tienen que establecer modelos claros y concisos de lo que se supone que tienen que saber y ser capaces de hacer los profesores, en función de los objetivos de aprendizaje que se tengan para los estudiantes. Los perfiles del profesorado deberán basarse en una visión enriquecedora de la docencia y englobar parámetros tales como un sólido conocimiento de la materia, competencias pedagógicas, capacidad de trabajar eficazmente con un amplio abanico de estudiantes y compañeros de trabajo, así como de contribuir a la escuela y la profesión, y de continuar desarrollándose. El perfil podría reflejar diferentes niveles de prestación en el servicio profesional docente (profesor principiante o experimentado, ocupación de un cargo con más responsabilidad, etc.).

#### ***Considerar la formación de los profesores como un proceso continuo***

Las etapas de formación inicial de profesores, de integración y de progreso profesional tienen que estar mejor conectadas entre sí. Para ello se requiere que exista un conjunto claro de expectativas sobre las responsabilidades que deben asumir los profesores en cuanto a su desarrollo continuo y una estructura de apoyo para facilitar su crecimiento. Una perspectiva de aprendizaje a lo largo de toda la vida implica prestar más atención al apoyo de los profesores en las primeras etapas de su carrera y proporcionar incentivos y recursos para garantizar un desarrollo profesional constante.

## Orientaciones de política para fortalecer la docencia

### ***Flexibilizar la educación del profesorado***

En algunos países, la decisión de convertirse en profesor se toma al principio de la educación terciaria. Esto encierra a los estudiantes de magisterio en una vía profesional que no toma en cuenta que sus intereses pueden cambiar y lleva que acaben dando clases sólo tras terminar un programa de estudios que los ha preparado para poco más. Las estructuras de este tipo, además, pueden impedir que otros alumnos de educación terciaria entren en la enseñanza en una etapa más avanzada de sus estudios o que personas de otras profesiones decidan trabajar como profesores a mitad de su vida laboral. Un sistema más flexible proporcionaría más vías de acceso a la profesión y contribuiría a que los recursos para la educación de los profesores se concentren en quienes mejor provecho sacarán de ellos.

### ***Transformar la docencia en una profesión rica en saberes***

La investigación sobre las características de un desarrollo profesional eficaz indica que los profesores tienen que tomar parte activa en el análisis de su propia actividad según las normas profesionales y en el análisis del progreso de sus alumnos según las normas de aprendizaje de los estudiantes. Las medidas políticas pueden desempeñar una función primordial a la hora de ayudar a los profesores a desarrollar comunidades de aprendizaje profesional en y entre las escuelas, por ejemplo, con profesores que ejerzan una función investigadora orientada a mejorar su docencia, profesores que se involucren más activamente en adquirir nuevos conocimientos, o un desarrollo profesional basado en la experiencia para mejorar la práctica docente.

### ***Otorgar a los centros escolares mayor responsabilidad en la gestión de sus maestros***

El tamaño de los sistemas escolares de muchos países hace que el proceso de selección de los profesores no sea el adecuado. Esto puede incidir en un menor compromiso de los profesores con los establecimientos a los que se los destina. Las tendencias actuales definen a la escuela, y sus equipos profesionales, como el principal factor en la mejoría del aprendizaje de sus alumnos. De ahí la necesidad de una mayor responsabilidad en la selección, condiciones laborales y desarrollo de los profesores. Para asumir plenamente estas responsabilidades, muchas escuelas necesitarán equipos directivos capacitados y un mayor respaldo. En particular las escuelas ubicadas en zonas de pobreza que suelen tener más problemas para atraer y conservar a buenos maestros y requieren más recursos para que trabajar en ellas sea una opción de carrera viable.