

# El paper crucial del professorat.

## Atraure, preparar i mantenir professors de qualitat

OECD  OCDE

Polítiques d'educació i de formació



**El paper crucial del professorat.**

**Atraure, preparar i mantenir professors de qualitat**

OCDE

Polítiques d'educació i de formació



# **El paper crucial del professorat.**

## **Atraure, preparar i mantenir professors de qualitat**

OECD  OCDE

Polítiques d'educació i de formació

*Informes Breus* és una col·lecció de la Fundació Jaume Bofill que es distribueix gratuïtament. S'hi publiquen els resums i les conclusions principals d'investigacions promogudes per la Fundació, i d'altres inèdites en llengua catalana, tots ells rellevants pel seu interès social i polític.

La reproducció total o parcial d'aquesta obra per qualsevol procediment, compresos la reprografia i el tractament informàtic, resta rigorosament prohibida sense l'autorització dels propietaris del *copyright*, i estarà sotmesa a les sancions establertes a la llei.

Primera edició en català: abril de 2006

Segona edició en català: març de 2008

Publicació original en llengua anglesa i francesa de l'Organització per a la Cooperació i el Desenvolupament Econòmics (OCDE).

Títol anglès: *Teachers Matter: Attracting, Developing and Retaining Effective Teachers. Overview*

Títol francès: *Le rôle crucial des enseignants: Attirer, former et retenir des enseignants de qualité. Aperçu*

© OCDE, 2005

Reservats tots els drets.

© d'aquesta edició en català: Fundació Jaume Bofill, 2006 i 2008

c. Provença, 324

08037 Barcelona

[fbofill@fbofill.org](mailto:fbofill@fbofill.org)

<http://www.fbofill.org>

Publicada d'acord amb l'OCDE, París.

La qualitat de la traducció al català i la seva coherència amb el text original són responsabilitat de la Fundació Jaume Bofill.

Edició a cura d'Editorial Mediterrània

Disseny: Amador Garrell

Maquetació: Jordi Vives

ISBN: 978-84-8334-107-0

DL: B-15.584-2008

Impremta: TecfaGroup, Barcelona

Imprès a Catalunya – *Printed in Catalonia*

# Índex

|   |    |
|---|----|
| <b>RESUM</b>  | 9  |
| <b>PRESENTACIÓ</b>  | 11 |
| <b>1. IMPORTÀNCIA D'UNA POLÍTICA PER AL PROFESSORAT</b>   | 15 |
| <b>2. PREOCUPACIONS DOMINANTS</b>   | 23 |
| Preocupacions relatives a l'atractiu de l'ensenyament com a professió   | 25 |
| Preocupacions relatives al desenvolupament dels coneixements i a les habilitats dels professors                                       | 26 |
| Preocupacions relatives a la selecció i a la contractació   | 26 |
| Preocupacions relatives a la manera de mantenir els professors competents als centres   | 26 |
| <b>3. IMPLICACIONS POLÍTiques EN DOS ÀMBITS</b>   | 31 |
| <b>4. IMPLICACIONS SEGONS LES DIFERENTS CATEGORIES DE PAÍS</b>  | 35 |
| <b>5. ORIENTACIONS POLÍTiques COMUNES</b>   | 41 |
| Posar l'accent en la qualitat dels professors més que en la quantitat   | 43 |
| Desenvolupar els perfils de la professió docent per adoptar la formació i l'actuació dels professors a les necessitats de les escoles | 44 |
| Considerar el perfeccionament del professor com un procés continu   | 45 |
| Anar cap a una formació més flexible del professorat  | 45 |
| Transformar l'ensenyament en una professió  | 46 |
| Confiar més responsabilitats sobre la gestió del personal docent als centres escolars   | 47 |
| <b>6. ELABORAR I POSAR EN MARXA POLÍTiques EN MATÈRIA DE PROFESSORAT</b>  | 49 |





## RESUM

El professorat és una peça clau en el sistema escolar i el principal proveïdor del servei públic educatiu, de manera que la gestió i l'adequada organització d'aquests professionals és fonamental per al manteniment i bon funcionament de l'educació en general. L'exercici professional de la docència està sent cada vegada més difícil per la complexitat creixent que adquireixen els reptes educatius i per la delegació que la societat fa a l'escola de la resolució de molts problemes socials.

Això no obstant, aquesta complexitat no ve acompanyada d'una millora en la percepció que la societat té dels docents ni d'una reconsideració política de la professió, tant pel que fa a l'accés a la carrera docent com a la formació inicial i contínua dels professionals.

Aquest informe de l'OCDE, que resumeix els punts més importants d'un ambiciós estudi realitzat a 25 països durant els anys 2002 a 2004, posa de relleu tant l'interès i la preocupació que els diferents països mostren pel futur del professorat com les diferents opcions polítiques en la gestió dels professionals. L'estudi també mostra els resultats que s'han aconseguit en referència a la formació i el manteniment de la qualitat dels docents.



## Presentació



L'informe *El paper crucial del professorat: Atraure, preparar i mantenir professors de qualitat* tracta sobre el professorat (preparació, contractació, treball i vida professional). Específicament tracta sobre les polítiques que miren d'atraure, preparar i conservar professors de qualitat en els centres escolars. L'informe aplega els resultats d'un ambiciós estudi de l'OCDE sobre les polítiques relacionades amb el professorat, portat a terme entre el 2002 i el 2004, en col·laboració amb 25 països participants (vegeu el quadre 1). El fet que un nombre tan elevat de països hagin participat en l'estudi demostra que els problemes lligats a l'ensenyament representen una de les preocupacions centrals dels poders públics i que aquest fenomen encara s'accentuarà més durant els propers anys.

L'informe intenta proporcionar una anàlisi internacional completa dels temes següents:

- L'evolució i les tendències del professorat;
- Les proves relatives als factors claus que contribueixen a atraure, formar i mantenir professors de qualitat;
- Les polítiques i pràctiques innovadores en matèria de professorat que han tingut èxit;
- Les opcions de les polítiques en matèria de professorat que els països participants prenen en consideració;

- Les prioritats relacionades amb les tasques a realitzar a escala nacional i internacional.

**Quadre 1.****Metodologia i participació dels països**

Aquest projecte s'ha pogut dur a terme gràcies als països que s'han presentat voluntaris per col·laborar entre ells i amb la Secretaria de l'OCDE. S'han examinat els problemes propis de cada país i les mesures que els governants han pres per tal d'atreure, formar i mantenir professors de qualitat, i s'han situat aquestes experiències en un context internacional més ampli per tal d'extreure'n ensenyaments i conclusions que es puguin aplicar a tots els països.

El projecte consta de dues parts complementàries: un *examen analític* i un *examen temàtic* per països. L'examen analític, que implica diferents activitats (informe de base per país, examen de la documentació adequada, anàlisi de dades i informes d'experts), té l'objectiu d'analitzar els factors que permeten atraure, formar i mantenir el professorat de qualitat així com les disposicions preses eventualment pels governants. Els 25 països participants hi han contribuït. A més, 9 països també van decidir organitzar un examen temàtic que ha portat un equip d'investigadors exteriors a realitzar un estudi intensiu sobre el terreny les conclusions del qual s'esmenten en una nota per cada país.

Els països que han participat en aquest projecte són els següents:

- Examen analític (25 països i 26 informes de base): Alemanya, Austràlia, Àustria, Bèlgica (comunitat flamenca), Bèlgica (comunitat francesa), el Canadà (el Quebec), Xile, Corea, Dinamarca, Espanya, els Estats Units, Finlàndia, França, Grècia, Hongria, Irlanda, Israel, Itàlia, el Japó, Mèxic, Noruega, els Països Baixos, Eslovàquia, el Regne Unit, Suècia i Suïssa.
- Examen temàtic per països (9 països i 10 missions d'investigadors): Alemanya, Àustria, Bèlgica (comunitat flamenca), Bèlgica (comunitat francesa), Corea, Espanya, Hongria, Itàlia, Suècia i Suïssa.

## **1** Importància d'una política per al professorat





Tots els països miren de millorar la qualitat dels seus centres escolars per poder satisfer unes expectatives econòmiques i socials cada vegada més elevades. El cos de professors, el recurs més significatiu i més valuós dels centres escolars, se situa al centre dels esforços per millorar l'ensenyament. La millora de l'eficàcia i de la igualtat de l'ensenyament passa en gran mesura per ser capaços de fer que persones competents desitgin ensenyar, que l'ensenyament sigui de gran qualitat i que tots els alumnes tinguin accés a aquesta qualitat (vegeu el quadre 2).

**Quadre 2.****La qualitat de l'ensenyament és essencial per millorar l'experiència dels alumnes**

Hi ha molts factors que influeixen en l'experiència dels alumnes: les capacitats, les expectatives, la motivació i el seu propi comportament; els recursos, les actituds i el suport de les famílies, les capacitats, les actituds i el comportament del grup d'iguals; l'organització, els recursos i el clima dins del centre escolar; l'estructura i els continguts dels programes educatius; les qualificacions, els coneixements, les actituds i les pràctiques dels professors. Els centres escolars i les aules són entorns complexos i dinàmics, per això un dels grans eixos de la recerca en educació ha estat, i continua essent, determinar els efectes

d'aquests factors i les seves interaccions i interrelacions en diferents tipus d'alumnes i de formacions.

De les recerques sobre l'experiència dels alumnes es desprenen tres grans conclusions. La primera conclusió, i la més sòlidament establerta, és que les variacions en l'experiència dels alumnes es deuen bàsicament al seu bagatge en el moment de començar l'escola, a les seves capacitats i actituds, i al seu entorn familiar i social. Per als governants resulta difícil d'exercir una influència sobre aquests factors, almenys a curt termini.

La segona gran conclusió és que entre les variables sobre les quals els governants podrien actuar, les que exerceixen la influència principal sobre l'experiència dels alumnes són les relacionades amb els professors i l'ensenyament. Normalment hi ha consens a dir que la "qualitat del professor" és l'única variable escolar principal que influeix sobre els resultats dels alumnes.

La tercera gran conclusió de les recerques, que es presta una mica més a la controvèrsia, es refereix als indicadors de qualitat dels professors o als seus factors de correlació. En la majoria de recerques s'ha examinat la relació entre l'aprenentatge de diferents alumnes, és a dir, sovint les notes dels exàmens normalitzats, i les característiques dels professors fàcilment mesurables, com els diplomes, la seva experiència pedagògica i els indicadors de la capacitació teòrica o dels coneixements en una disciplina concreta. Aquests treballs revelen en general una relació positiva entre les característiques dels professors i l'aprenentatge dels alumnes, però potser menys del que s'hauria pogut esperar. Els diferents estudis estan d'acord que la qualitat dels professors implica molts aspectes importants dels quals no n'informen els indicadors que normalment s'utilitzen (diplomes, experiència i avaluació de competències teòriques). Entre les característiques dels professors més difícils de mesurar però que poden ser crucials per a l'experiència dels alumnes, hi ha l'habilitat de transmetre idees de manera clara i convincent, crear un entorn pedagògic eficaç per a diferents tipus d'alumnes, mostrar entusiasme i imaginació, i treballar de manera eficaç amb els col·legues i els pares.

Les expectatives dirigides als centres escolars i als professors són cada vegada més complexes. La societat contemporània espera que els centres escolars abordin de manera eficaç qüestions de llengües i entorns diferents per als alumnes inscrits, que es mostrin sensibles a les qüestions culturals i d'igualtat de gènere, que promoguin la tolerància i la cohesió social, que s'ocupin de manera eficaç dels alumnes desafavorits i els que presenten problemes d'aprenentatge o de comportament, que utilitzin les noves tecnologies i que estiguin al dia dels nous àmbits de coneixements i acostaments d'avaluació de l'experiència, que evolucionen ràpidament (vegeu quadre 3). Els professors han de ser capaços de preparar els alumnes per viure en una societat i una economia on s'espera d'ells que siguin aprenents autodirigits, motivats i capaços de continuar l'aprenentatge al llarg de la vida.

### **Quadre 3.**

#### **El paper dels professors està en plena mutació**

El paper que actualment pertoca als professors es considera cada vegada més ampli i sobretot cobreix el desenvolupament individual dels infants i dels joves, la gestió dels procediments d'aprenentatge a classe, la transformació de tot el centre escolar en una "comunitat de persones que aprenen", i els lligams amb els col·lectius locals i el món exterior. En els exemples següents es mostren alguns dels camps als quals s'aplica la responsabilitat ampliada dels professors:

#### Respecte a l'alumne com a individu

- Posar en marxa i gestionar els procediments d'aprenentatge.
- Respondre d'una manera eficaç a les necessitats dels alumnes individualment.
- Integrar l'avaluació formativa i enciclopèdica.

#### Respecte a la classe

- Ensenyar en classes pluriculturals.
- Crear noves aptituds de manera transversal durant tot el programa del curs.
- Integrar els alumnes amb necessitats educatives específiques.

**Respecte al centre escolar**

- Treballar i planificar en equips.
- Avaluar i elaborar programes de desenvolupament d'organització escolar.
- Utilitzar les tecnologies de la informació i la comunicació en l'ensenyament i en l'administració.
- La gestió i el repartiment del lideratge.

**Respecte als pares i a tot el col·lectiu**

- Aconsellar els pares de manera professional.
- Col·laborar amb els col·lectius locals.

Les qüestions relatives al professorat tenen un lloc preponderant en les agendes polítiques a causa de la preocupació que senten els professors pel futur de la seva professió: és prou atractiva per a futurs professors amb talent, i es recompensa prou el professorat i se'l recolza en el seu treball? Com que els professors tenen un contacte quotidià amb alumnes susceptibles de formar la següent generació de professors, l'entusiasme i la moral del cos de professors actual exerceixen una influència significativa en l'oferta de professors del futur.

La revifalla de l'interès pel que fa a les decisions polítiques en matèria de professorat té una gran importància. El fet que un gran nombre de professors contractats durant el gran període d'expansió dels anys 1960 i 1970 s'acostin a l'edat de la jubilació constitueix a la vegada un gran desafiament i una perspectiva sense precedents en la majoria de països. Tot i que de mica en mica s'aniran substituint un volum considerable d'experiències i de competències a causa de les jubilacions, l'oportunitat de reformar el cos de professors i de beneficiar-se d'aquests canvis que s'ofereix a molts països només es presenta una vegada cada generació.

El nombre de nous professors que integraran la professió serà més elevat durant els propers 5-10 anys del que ho ha estat durant els últims 20 anys. L'arribada massiva de nous professors que disposen de competències actualitzades i d'idees

noves pot comportar una renovació profunda dels centres escolars. A més, serà possible modificar els recursos, ja que un cos de professors més jove alleugerirà les obligacions pressupostàries. En canvi si la carrera professional docent no és atractiva i si no es produeix un canvi fonamental en l'ensenyament, el risc de descens de la qualitat de l'escolaritat és real, i una espiral negativa seria difícil d'invertir.



## ② Preocupacions dominants





Tot i que sovint la informació és fragmentada i falten dades a llarg termini i que no tots els països es troben en la mateixa posició, es poden dibuixar grans línies.

## **PREOCUPACIONS RELATIVES A L'ATRACTIU DE L'ENSENYAMENT COM A PROFESSIÓ**

- Més o menys la meitat dels països es mostren inquietos pel manteniment d'una oferta suficient de professors amb un bon nivell, sobretot en els camps on la demanda és més forta (vegeu gràfic 1);
- També estan esteses les inquietuds per l'evolució a llarg termini de la composició del cos de professors, per exemple, per la disminució del nombre de professors "brillants" i del nombre d'homes en la professió;
- Hi ha inquietud respecte a la imatge i l'estatus del professorat; els professors sovint consideren que la seva feina està subestimada;
- La remuneració relativa dels professors està en retrocés en la majoria de països participants (vegeu gràfic 2).

## **PREOCUPACIONS RELATIVES AL DESENVOLUPAMENT DELS CONEIXEMENTS I A LES HABILITATS DELS PROFESSORS**

- A gairebé tots els països els preocupen les “llacunes” qualitatives: es pregunten si hi ha prou professors que disposin dels sabers i de les habilitats adequades per respondre a les necessitats dels centres escolars;
- Preocupa la falta d'adequació entre la formació dels professors, el seu perfeccionament professional i les necessitats dels centres escolars;
- Molts països no disposen d'estructures d'iniciació a l'ensenyament destinades als professors novells.

## **PREOCUPACIONS RELATIVES A LA SELECCIÓ I A LA CONTRACTACIÓ**

- La majoria de països es preocupen per la repartició desigual dels professors en centres escolars i per la qüestió de saber si els alumnes de les zones més desfavorides disposen dels professors de qualitat que necessiten;
- Els centres escolars sovint tenen molt poca participació directa en l'assignació de professors;
- En alguns països, l'oferta de professors qualificats és excessiva, la qual cosa planteja altres reptes polítics.

## **PREOCUPACIONS RELATIVES A LA MANERA DE MANTENIR ELS PROFESSORS COMPETENTS ALS CENTRES**

- Alguns països pateixen pèrdues elevades, sobretot de professors novells;
- Als professors els preocupen els efectes importants de les càrregues de treball i d'estrès, i també els entorns de treball insatisfactoris professionalment i ineficaços per a l'ensenyament;

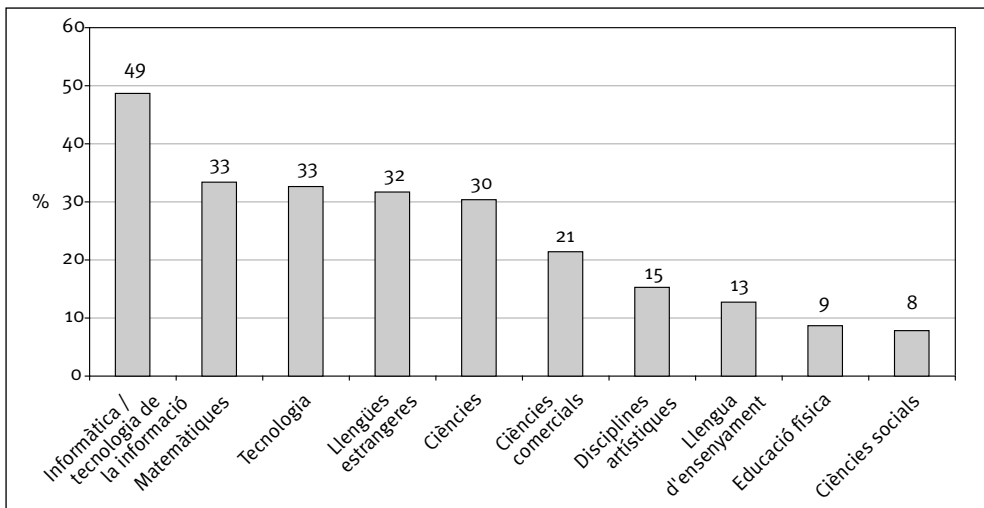
- La majoria de països participants només disposen de mitjans limitats per reconèixer i recompensar el treball dels professors;
- Els procediments per actuar sobre un ensenyament ineficaç sovint són pesats i lents.

L'envelliment de la mà d'obra docent encara agreuja més la majoria de preocupacions citades més amunt. De mitjana, el 25% dels professors de primària i el

### Gràfic 1.

#### Dificultats per contractar professors qualificats en les disciplines essencials

Percentatge mitjà d'alumnes de segon cicle de secundària que assisteixen a centres que han tingut problemes per contractar professors en possessió dels diplomes requerits, 2001

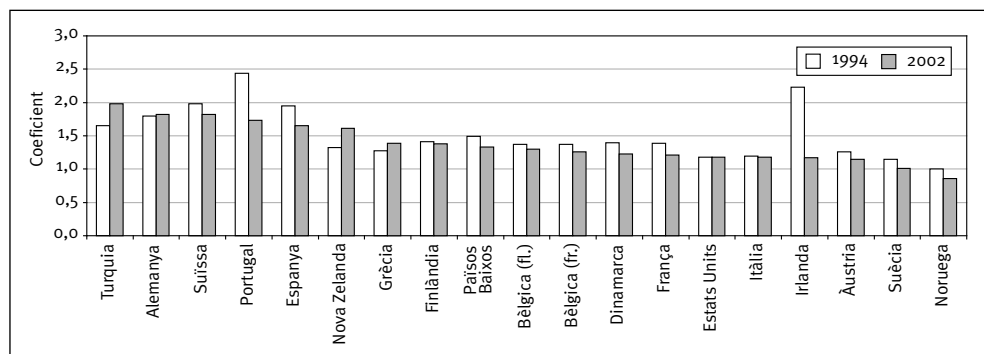


Nota: Els percentatges per disciplines són les mitjanes sobre el conjunt dels països estudiats. Els països que han participat en l'ISUSS són els següents: Bèlgica (FL), Corea, Dinamarca, Espanya, Finlàndia, França, Hongria, Irlanda, Itàlia, Mèxic, Noruega, els Països Baixos, Portugal, Suècia i Suïssa. No s'han tingut en compte els Països Baixos en el càlcul de mitjanes ja que no s'han presentat tots els criteris internacionals de mostratge.

Font: Base de dades recollides per a l'enquesta internacional de l'OCDE sobre els centres d'educació secundària (ISUSS), 2003. Publicat a *Regards sur l'éducation*, edició 2003.

**Gràfic 2.****Disminució de les remuneracions dels professors en la majoria de països**

Remuneracions després de 15 anys de servei, en relació amb el PIB per habitant.  
Centres públics, primer cicle de secundària



Nota: S'han introduït tots els països dels quals es disposa de dades referents als dos anys estudiats. Les dades de Turquia es refereixen a l'educació primària i s'han utilitzat les mateixes dades per a les dues comunitats belgues el 1994. Aquest indicador presenta insuficiències ja que s'ha calculat a partir de tractaments més estatutaris que reals, no s'hi inclouen els avantatges financers que no siguin salarials, el punt de referència (el PIB per habitant) no reflecteix els nivells salarials en professions comparables. S'obtidria un indicador més adequat si es comparessin les remuneracions i altres prestacions reals dels professors amb altres professions que exigeixen el mateix nivell de qualificacions i per grups d'edat anàlegs. A escala internacional, aquestes dades encara no existeixen.

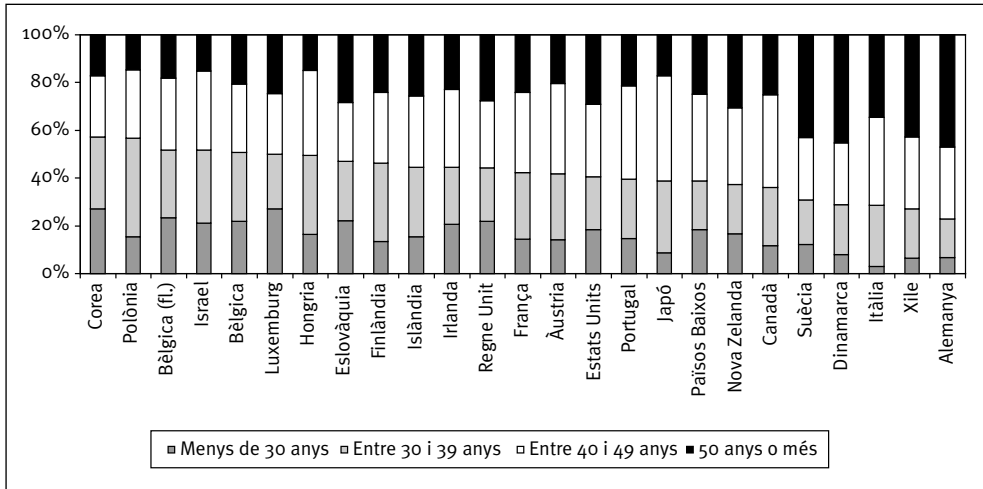
Font: *Regards sur l'éducation*, OCDE, edicions de 2001 i 2004.

30% dels de secundària tenen més de 50 anys i, en alguns països, més del 40% dels professors pertanyen a aquesta franja d'edat (vegeu gràfic 3). El nombre de jubilacions que es produiran durant els propers anys és important.

L'anàlisi mostra que els problemes relatius a la quantitat de professors i a la seva qualitat estan visiblement lligats. Per actuar sobre la manca de professors, els sistemes educatius sovint recorren a una combinació de mesures a curt termini: poden reduir el llindar de les qualificacions requerides per a l'accés a la professió, destinar professors a l'ensenyament de matèries per a les quals no

**Gràfic 3.****Envel·liment de la professió docent**

Distribució del professorat de primària dels centres públics i privats per franja d'edat, 2002



Nota: S'han classificat els països per ordre creixent segons el percentatge de professors de 40 anys o més grans. Les dades per Luxemburg només afecten els centres públics, les xifres indicades per Canadà i Polònia es refereixen al 2001.

Font: Base de dades de l'OCDE sobre educació, 2004.

estan plenament qualificats, augmentar el nombre d'hores de classe atribuïdes als professors o fins i tot augmentar el volum de les classes. Aquestes mesures, tot i que fan que no es quedin classes sense professor perquè la mancança no és necessàriament visible, provoquen problemes de qualitat en l'ensenyament i en l'aprenentatge.

A més, el simple fet que un país no s'hagi d'enfrontar a una mancança de professors qualificats no és una garantia que el cos de professors tingui la qualitat desitjada, sobretot si els procediments de selecció no permeten que els millors candidats siguin els contractats per donar classes.

Les diferents constatacions i les preocupacions polítiques es podrien interpretar com els signes d'una decadència a llarg termini de la professió d'educador. A mesura que les societats han esdevingut més pròsperes, que el nivell d'estudis ha augmentat i que les perspectives de treball s'han ampliat, l'atractiu de la professió d'educador ha disminuït en termes d'ascens social i de seguretat laboral. Les inquietuds generals pel que fa a les dificultats a les quals moltes escoles s'han d'enfrontar, sovint retransmesos negativament per la premsa, han perjudicat la vocació de professor. Les expectatives i les exigències en relació amb els centres escolars s'han intensificat, mentre que en molts països els recursos no han seguit la mateixa progressió.

Malgrat tot cal destacar elements positius que indiquen que les polítiques poden canviar les coses, com ho demostren els exemples presentats en l'informe. En alguns països, l'estatus social dels professors és elevat i s'hi troben més candidats qualificats que places vacants. Fins i tot en els països on la manca de professors era preocupant, recentment s'hi ha observat un nou interès per l'ensenyament i les iniciatives polítiques semblen haver-hi tingut efecte.

### **3** Implicacions polítiques en dos àmbits





La qualitat de l'ensenyament no només ve determinada per la “qualitat” dels professors, tot i que evidentment es tracta d'un factor crític, sinó també per l'entorn en el qual treballen. Els professors competents no desenvolupen necessàriament totes les seves possibilitats en un entorn que no els ofereix ni el suport que necessiten, ni reptes estimuladors, ni recompenses adequades. Les polítiques destinades a atraure i mantenir professors competents han de permetre contractar individus valuosos en la professió, però també assegurar el suport i els incentius indispensables per al perfeccionament professional i l'obtenció constant de bons resultats.

Les iniciatives polítiques són necessàries en dos àmbits. El primer àmbit implica la professió docent en el seu conjunt i té com a objectiu millorar-ne l'estatus i la competitivitat en el mercat de treball, així com la formació del professorat i els entorns d'aprenentatge. El segon conjunt d'estratègies és més específic i s'ocupa d'atraure i de conservar certes categories de professors i d'atraure professors per treballar en determinats centres escolars. La taula 1 resumeix les principals direccions polítiques segons si s'apliquen a la professió d'educador en el seu conjunt o si es dirigeixen més específicament a certes categories de professors o de centres escolars.

Aquest ordre del dia és realment ambiciós, però abordar un camp sense parar atenció política als aspectes interdependents només conduirà a resultats parcials.

No obstant això, és difícil d'intervenir simultàniament en tots aquests camps, i les restriccions impliquen la necessitat de compromisos.

**Taula 1.**  
**Implicacions polítiques**

| Objectiu polític  | Aplicat a la professió d'educador en el seu conjunt  | Dirigit més específicament a certes categories de professors o de centres escolars  |
|---|--|---|
| Fer de l'ensenyament una opció professional atractiva               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Millorar la imatge i l'estatus de la professió docent</li> <li>- Fer que la remuneració de la professió docent sigui més competitiva</li> <li>- Millorar les condicions de treball</li> <li>- Aprofitar l'oferta excessiva de professors</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Augmentar la reserva de professors potencials</li> <li>- Fer més flexibles els mecanismes de recompensa</li> <li>- Millorar les condicions d'entrada per als nous professors</li> <li>- Redissenyar l'acord entre la taxa de personal i el salari mitjà dels professors</li> </ul> |
| Desenvolupar els coneixements i les habilitats dels professors      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desenvolupar els perfils de la professió docent</li> <li>- Considerar el perfeccionament dels professors com un procés continu</li> <li>- Fer la formació del professorat més flexible i reactiva</li> <li>- Acreditar els programes de formació del professorat</li> <li>- Integrar el perfeccionament durant la professió</li> </ul>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Millorar la selecció a l'entrada de la formació pedagògica</li> <li>- Millorar les experiències pràctiques sobre el terreny</li> <li>- Certificar els nous professors</li> <li>- Reforçar els programes d'inserció a la professió</li> </ul>                                       |
| Seleccionar i contractar el professorat                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilitzar sistemes de treball més flexibles</li> <li>- Donar als centres escolars una responsabilitat més gran en la gestió del personal docent</li> <li>- Satisfer les necessitats de contractació a curt termini</li> <li>- Millorar la circulació de la informació i l'acompanyament de la situació del mercat de treball dels professors</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reaccionar contra els professors ineficaços</li> <li>- Assegurar més suport als professors nous</li> <li>- Assegurar horaris i condicions de treball més flexibles</li> </ul>  |
| Conservar els professors competents                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Avaluar i recompensar l'ensenyament eficaç</li> <li>- Assegurar les possibilitats de promoció i la diversificació de les carreres</li> <li>- Millorar la direcció i el clima dels centres escolars</li> <li>- Millorar les condicions de treball</li> </ul>   |   |
| Desenvolupar i posar en marxa la política en matèria de professorat | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Implicar el cos de professors en l'elaboració de les polítiques i la seva posada en marxa</li> <li>- Desenvolupar comunitats d'estudiants professionals</li> <li>- Reforçar la base d'informacions amb l'ajuda de les polítiques de professors</li> </ul>   |   |

## **4 Implicacions segons les diferents categories de país**



Totes les implicacions polítiques no s'apliquen de la mateixa manera en el conjunt dels 25 països participants. En alguns casos ja s'han pres direccions polítiques, però aquestes són menys apropiades per a altres països a causa de les diferents estructures i tradicions socials, econòmiques i educatives.

La majoria de professors treballen en el sector públic, però els models de base de treball del sector públic canvien d'un país a l'altre. Es poden distingir dos models de base que defineixen el treball del professor i que són evidents en els països participants: el model "basat en la carrera" i el model "basat en el lloc de treball".

En els sistemes basats en la carrera, en general, s'espera dels professors que es quedin al sector públic durant tota la seva vida activa. L'accés inicial es fa per regla general molt aviat, sobre la base de les referències de formació i/o d'oposicions d'entrada a la funció pública, i els criteris d'accés normalment són exigents. Després de ser contractats, els professors normalment són destinats a una plaça segons regles internes. La promoció descansa sobre un sistema de classes salarials que corresponen a l'individu més que al lloc de treball específic. Els salaris de partida són sovint relativament baixos, però l'itinerari que porta a un salari més alt està clarament marcat i les jubilacions són normalment generoses. França, el Japó, Corea i Espanya són exemples de països que presenten moltes

característiques dels serveis públics basats en la carrera. Generalment, els països que disposen de serveis educatius basats en la carrera no tenen grans problemes de reserva de professors. La majoria disposen de més candidats qualificats que places vacants. La natura del treball en el sector públic en aquests països tendeix a ser diferent de la del treball en el sector privat i sovint es considera superior segons una sèrie de criteris (salari mitjà, seguretat laboral i jubilació).

En els sistemes basats en la carrera professional acostumen a preocupar qüestions relacionades amb la qualitat: sobretot preocupa que la formació dels professors no estigui al mateix nivell que les necessitats del centre escolar; que els criteris de selecció per accedir a aquests no sempre insisteixin en les competències necessàries per oferir un ensenyament eficaç; que als professors els manquin estímuls eficaços per continuar la seva formació un cop titularitzats, i que el respecte dels reglaments limiti la capacitat de reacció dels establiments escolars per detectar les diferents necessitats que hi ha a l'àmbit local. Altres fets que preocupen són la manca d'interès que desperten en les persones que no estan segures de voler començar una carrera en l'ensenyament per a tota la vida, o que han acumulat experiència en altres professions. En canvi, les principals prioritats polítiques en aquests països s'encarreguen de crear lligams més sòlids entre la formació inicial dels professors, la selecció i la formació professional; introduir treballs més flexibles; ampliar les possibilitats de contractació externa; assegurar a les autoritats de l'ensenyament local i als directors de centres escolars un espai d'acció més ampli per a les decisions personals, i establir una gestió mitjançant objectius.

Els serveis públics que es basen en la plaça tendeixen a concentrar-se en la selecció del candidat més competent per a cada lloc de treball, sigui per contractació externa sigui per promoció interna. Aquests sistemes permeten un accés més lliure, sobretot pel que fa a l'edat del candidat, i el pas d'altres professions a l'ensenyament és relativament freqüent, de la mateixa manera que el moviment que va de l'ensenyament cap a altres treballs i torna a l'ensenyament. Tot i que els salaris inicials sovint són molt atractius, en general arriben a un màxim relativament aviat durant la carrera. El progrés del professor depèn de la seva capacitat d'adquirir una plaça vacant, i el nombre de places de nivell alt acostu-

ma a ser limitat. La selecció i la gestió del personal en aquests sistemes sovint es descentralitzen i es duen a terme en els centres escolars o en els despatxos de les autoritats locals. El Canadà, Suècia, Suïssa i el Regne Unit són exemples de països que presenten moltes característiques de treball en el sector públic basats en el lloc de treball.

Un cert nombre d'aquests sistemes s'enfronten amb problemes de contractació de professors, sobretot de professors que exerceixen en matèries com les matemàtiques, les ciències i les tecnologies de la informació i la comunicació. Tot i que en aquests països les condicions de treball en el sector públic tendeixen a assemblar-se a les del sector privat, al sector públic sovint li falta la capacitat i la flexibilitat que li permetrien competir amb les modalitats del sector privat. Aquests sistemes també tenen dificultats per mantenir un nucli de professors experimentats més enllà de la franja d'edat dels 30-40 anys. Per totes aquestes raons, els centres escolars viuen unes rotacions de personal molt fortes, sobretot en zones desfavorides. Com que els sistemes basats en el lloc de treball depenen menys dels reglaments que els sistemes basats en la carrera, per destinar personal als centres escolars, sovint entre els diversos centres escolars es fan evidents diferències més grans pel que fa a les qualificacions i a l'experiència dels professors.

Com a reacció a aquestes preocupacions, les prioritats polítiques en els països al servei de l'ensenyament basats en la plaça se centren en els criteris del sistema educatiu per la selecció del cos de professors, l'avaluació de l'actuació i l'elaboració d'un itinerari professional. Donat el paper crític que juguen els gestors locals en la gestió del personal i per tal de fer-se a mida els programes educatius per respondre a les necessitats locals, aquests països també s'haurien de centrar més en la selecció i la formació dels directors i els altres gestors del centre. Com que els procediments de selecció i de gestió de professors cada vegada són més semblants als del mercat de treball en els sistemes que es basen en la plaça, els centres escolars situats en zones desfavorides o impopulars s'haurien de beneficiar de més recursos que els permetin contractar professors de qualitat, i caldrà vetllar per instaurar una diferenciació de salaris més gran i condicions

## **40 El paper crucial del professorat. Atraure, preparar i mantenir professors de qualitat**

de treball per atraure aquelles categories de professors amb poca reserva. Uns salaris i unes condicions de treball uniformes són susceptibles de conduir a un excedent en l'oferta de certes categories de professors i a una escassetat en altres categories.



## **5 Orientacions polítiques comunes**



Tot i les grans diferències que existeixen entre la tradició del sector públic basat en la carrera i el sector públic basat en el lloc de treball, ambdues comparteixen orientacions polítiques comunes.

## **POSAR L'ACCENT EN LA QUALITAT DELS PROFESSORS MÉS QUE EN LA QUANTITAT**

Els resultats de moltes recerques suggereixen que la qualitat dels professors i la qualitat del seu ensenyament són factors fonamentals que afecten els resultats dels alumnes i sobre els quals les polítiques poden influir. També hi ha manifestacions evidents que l'eficàcia dels professors pot variar considerablement. Les diferències en els resultats dels alumnes sovint varien més dins un mateix centre que d'un centre a un altre. L'ensenyament és una feina exigent i no podem esperar que tots esdevinguin bons professors com si res. Malgrat tot, tradicionalment la selecció dels professors ha considerat en gran mesura que aquests es podien intercanviar i s'ha basat més aviat en el nombre d'efectius que en les qualitats que tenien o que podien adquirir.

Es consideren ingredients clau per millorar la qualitat del cos de professors els criteris de selecció, tant pel que fa a la formació inicial dels professors com al treball dins l'ensenyament; l'avaluació contínua durant la carrera dins l'ensenyament

per identificar les matèries que s'haurien de millorar; reconèixer i recompensar un ensenyament eficaç, i assegurar que els professors disposen dels recursos i del suport que necessiten per trobar un clima d'expectatives elevat. De l'estudi se'n pot extreure la conclusió que als professors els motiven en gran mesura els avantatges intrínsecs de l'activitat de professor (treballar amb infants i joves, ajudar-los a formar-se i així aportar una contribució a la societat), i que les estructures del sistema i els entorns de treball han de permetre als professors concentrar-se en les seves tasques.

Si de manera radical es posés l'èmfasi al voltant de la qualitat dels professors, el seu treball es redefiniria i es realçarien els components professionals i disciplinaris. Potser es contractarien menys professors, però més persones en general per portar a terme les tasques que actualment estan en mans dels professors, i que tanmateix no tenen relació amb les seves competències professionals específiques. D'aquesta manera es podria remunerar els professors molt millor per atraure i conservar els millors candidats possibles.

## **DESENVOLUPAR ELS PERFILS DE LA PROFESSIÓ DOCENT PER ADOPTAR LA FORMACIÓ I L'ACTUACIÓ DELS PROFESSORS A LES NECESSITATS DE LES ESCOLES**

En general s'està d'acord que els diferents països han de disposar d'anàlisis clares i concises sobre els coneixements que els professors han de tenir i sobre el que han de ser capaços de fer. Aquests perfils de la professió docent han d'impregnar el centre escolar i els sistemes de formació del professorat. El perfil de les competències de l'ensenyant ha de derivar dels objectius dels processos d'aprenentatge dels alumnes i establir les normes per al conjunt de la professió i una entesa sobre què és un ensenyament assolit.

En els perfils dels professors hi ha d'aparèixer el coneixement aprofundit de la matèria ensenyada, les habilitats pedagògiques, la capacitat de treballar de manera eficaç amb un ventall d'alumnes i de col·legues ampli, l'aportació d'una

contribució constructiva al centre escolar i a la professió, i la capacitat de continuar la formació. El perfil podria expressar diferents nivells d'actuació corresponents als professors primerencs, als professors que comptin una certa experiència de l'ensenyament i a aquells que tinguin més responsabilitats. Un perfil clar de professor, ben estructurat i que sigui el resultat d'un consens, pot constituir un mecanisme poderós per homogeneïtzar els elements implicats en la formació dels coneixements i les habilitats dels professors i per avaluar la utilitat dels programes de formació del professorat.

## **CONSIDERAR EL PERFECCIONAMENT DEL PROFESSOR COM UN PROCÉS CONTINU**

Les etapes de la formació inicial, de la iniciació i de la formació professional del professorat han d'estar connectades més estretament per elaborar un sistema d'aprenentatge i de formació més coherent. Una anàlisi de les normes relatives a les competències i a l'actuació dels professors en diferents etapes de la seva carrera assegurarà un marc per al procés continu de formació. Aquest marc inclourà un conjunt clar d'expectatives relatives a les responsabilitats dels professors relacionades amb la seva formació, i una estructura de suport per facilitar el seu desenvolupament.

Un context d'aprenentatge durant la vida del professor implica que la majoria de països se centrin a donar suport als professors al principi de la carrera i proveir les incitacions i els recursos per a la formació professional contínua. En general, serà més profitós millorar els programes d'iniciació i la formació del professorat durant la seva carrera que allargar el dispositiu de formació inicial.

## **ANAR CAP A UNA FORMACIÓ MÉS FLEXIBLE DEL PROFESSORAT**

En un cert nombre de països, la decisió de decantar-se cap a la carrera de professor s'ha de prendre molt d'hora en el programa d'ensenyament terciari. Aquest fet

pot estancar els candidats en un pla de carrera específic massa d'hora, mentre que els seus centres d'interès encara poden evolucionar, i a vegades es troben en l'ensenyament al final d'uns estudis que no els han preparat massa per a altres activitats. Aquestes estructures també poden tenir l'efecte de bloquejar l'accés a la professió docent a altres estudiants de nivell terciari que es decideixen més tard, o a persones que exerceixen una altra professió, però que decideixen a la meitat de la carrera que es desenvoluparan més si ensenyen.

Un sistema més flexible de formació del professorat oferirà més passarel·les cap a la professió: estudis de tercer cicle que es vinculin a un primer diploma obtingut en una matèria o en una disciplina concreta; possibilitats per a aquells que han començat com a auxiliars o ajudants de professor, però que podrien esdevenir completament qualificats mitjançant els estudis tenint en compte la seva experiència en l'entorn escolar; per a les persones que es plantegen una reorientació de la carrera, la possibilitat de combinar un ensenyament amb horari reduït i una participació en programes de preparació per als professors, i es podrien portar a terme lligams més estrets amb els centres escolars, comprès un suport directe als nous professors al principi de la professió. Aquestes reformes ja s'han introduït en molts països i contribueixen a delimitar millor els recursos destinats a la formació dels professors per tal que es destinin a aquelles persones que en faran un ús millor.

## **TRANSFORMAR L'ENSENYAMENT EN UNA PROFESSIÓ**

Mantenir el nivell de qualitat dels professors i vetllar perquè tots segueixin una formació contínua i continuïn de manera eficaç el seu aprenentatge professional, és un dels principals reptes que han de superar les autoritats polítiques per respondre a les necessitats de la societat de la informació. Les recerques realitzades sobre les característiques del perfeccionament professional eficaç mostren que és necessari implicar estretament els professors en l'anàlisi de les pràctiques basades en les normes professionals per a l'aprenentatge dels alumnes. En aquest sentit, l'ensenyament en gran part continua igual mentre que altres formes de

treball s'han modificat profundament. Molts altres professionals comencen la seva vida activa amb la impressió que assumeixen un paper que les recerques anteriors han anat modificant i que les recerques futures transformaran durant la seva vida professional. Es tracta d'una perspectiva apassionant que l'ensenyament encara no ofereix. S'observen signes de canvi en alguns països on els professors assumeixen un paper d'investigadors a més del seu paper pedagògic, on aborden d'una manera més activa els nous coneixements, on el perfeccionament professional se centra en els indicis d'una millora de la pràctica.

## **CONFIAR MÉS RESPONSABILITATS SOBRE LA GESTIÓ DEL PERSONAL DOCENT ALS CENTRES ESCOLARS**

Les empreses d'èxit sovint afirmen que la selecció de personal constitueix el conjunt més important de decisions que han de prendre. En el cas de l'ensenyament, les dades recollides fan pensar que, massa sovint, els procediments de selecció es basen en regles de qualificacions i d'antiguitat que no comporten una relació molt estreta amb les qualitats realment requerides per ser un professor competent. En molts països, la magnitud del sistema educatiu provoca que el procediment de selecció sovint sigui molt impersonal i que els professors no es puguin identificar fàcilment amb els centres escolars on se'ls assigna, o que els centres escolars no sempre es reconeixin en els professors que els envien.

El centre escolar és l'entitat per excel·lència dins del sistema educatiu, i és en aquest àmbit que es pot actuar per reforçar l'aprenentatge dels alumnes. Això implica que els centres han de tenir més responsabilitats (i rendir més comptes) pel que fa a la selecció dels professors, a les condicions de treball i al perfeccionament. És evident que, per exercir les seves responsabilitats adequadament, molts centres necessitaran equips de gestors més qualificats i que els donin un suport més gran. En concret, els centres que serveixen comunitats desfavorides i que sovint topen amb moltes dificultats de contractació i de fidelització de professors qualificats, necessitaran recursos suplementaris considerables perquè el treball hi representi una opció de carrera viable. Per assegurar-se que

## **48 El paper crucial del professorat. Atraure, preparar i mantenir professors de qualitat**

una participació més important del centre no empitjora les desigualtats entre els diferents centres públics, també és important de disposar de normes relatives a l'actuació elaborades de manera externa.



**6** Elaborar i posar en marxa polítiques en matèria de professorat



Les qüestions abordades a l'informe toquen l'essència del treball i de les carreres professionals dels professors i l'èxit de tota la reforma passa per la implicació activa del cos de professors en l'elaboració de les polítiques i la seva posada en marxa. Els canvis substancials tenen poques possibilitats de ser aplicats amb èxit si els professors no s'impliquen activament en l'elaboració d'aquesta política i si no poden reivindicar la "paternitat" de la reforma. D'una altra banda, les parts implicades no haurien de poder vetar les reformes educatives introduïdes durant els processos polítics democràtics ja que corren el risc d'allunyar-se del recolzament públic que l'ensenyament necessita tant. És difícil trobar un bon equilibri, però una consulta i un diàleg oberts, sistemàtics i permanents juguen un paper essencial en aquest procés.

També hi ha acords institucionals que poden provocar canvis. Molts països han creat els consells de professors que actuen com a fòrums per a l'elaboració de polítiques i d'instància normativa, i d'assegurança de qualitat per i per a la professió en el camp de la formació del professorat, de la seva iniciació, de les seves actuacions i de la promoció de la carrera professional. Aquestes organitzacions miren d'aconseguir, per a la professió docent, la combinació d'autonomia professional i de responsabilitat cap al públic que durant molt de temps ha estat exclusiva d'altres professions com la medicina, l'enginyeria i el dret. Per consegüent, els professors tindran veu en el capítol referent als criteris d'accés a la professió

i de millora en aquesta, i a aquells segons els quals els professors poc formats s'haurien de retirar de la professió.

La necessitat d'implicar la professió docent més activament depassa les simples raons polítiques i el pragmatisme. Mantenir el nivell de qualitat dels professors i vetllar perquè tots segueixin una formació contínua i prossegueixin de manera eficaç el seu aprenentatge professional, és un dels reptes principals que han de flanquejar les autoritats polítiques per respondre a les necessitats de la societat de la informació. Les recerques realitzades en relació amb les característiques del perfeccionament professional eficaç mostren que cal implicar estretament els professors en l'anàlisi de les seves pràctiques segons les normes professionals per a l'aprenentatge dels alumnes. La política ha de jugar un paper clau per ajudar els professors a crear comunitats d'aprenents professionals, dins i fora dels centres escolars.

En molts països, es diagnostiquen serioses llacunes en la recerca sobre els professors, la seva preparació, el seu treball i les seves carreres. Aquesta mena de recerca és important per reforçar la base de coneixements sobre la qual es recolza la política en matèria de professorat; constitueix també una manera d'instal·lar noves informacions i idees en els centres i d'assegurar-se que aquests aborden més activament els nous coneixements. Es constata, per exemple, que la recerca és insuficient pel que fa a la comparació de les condicions de treball i les carreres professionals dels professors amb les d'altres professions. Una part important de les dades i estudis utilitzats per elaborar les polítiques és autoreferencial, per tant dades comparatives sobre altres models de carrera oferirien una perspectiva útil sobre les tendències i observacions relatives als professors (així com pistes de canvi per explorar).

L'elaboració de polítiques també s'hauria de poder inspirar en una avaluació i un seguiment més aguts de les innovacions i les reformes. Els països constaten que poden treure més profit de la diversitat que caracteritza els seus sistemes educatius si proven les seves reformes polítiques sobre el terreny mitjançant programes pilot (en els centres i les regions que es proposen) abans de posar-les

en marxa. Per començar una estratègia eficaç de posada en marxa, és fonamental identificar els factors que han contribuït a l'èxit de polítiques innovadores i de crear en altres centres les condicions que permeten reproduir-les, integrar-les i assegurar-ne la perennitat.

### **Per saber-ne més**

Els documents del projecte, especialment els informes individuals sobre països, estan disponibles al web de l'OCDE sobre polítiques en matèria de professorat:

<http://www.oecd.org/edu/teacherpolicy>



## INFORMES BREUS

- 1 Les desigualtats educatives a Catalunya: PISA 2003**  
Ferran Ferrer (dir.), Gerard Ferrer i José Luis Castel
- 2 El paper crucial del professorat. Atraure, preparar i mantenir professors de qualitat**  
OCDE. Polítiques d'Educació i de Formació
- 3 El procés de normalització d'estrangers 2005. Balanç i perspectives**  
Maria Helena Bedoya Muriel i Eduard Solé Alamarja
- 4 Itineraris de formació i inserció laboral dels joves a Catalunya**  
Rafael Merino i Maribel Garcia
- 5 Els imams de Catalunya: rols, expectatives i propostes de formació**  
Jordi Moreras
- 6 Sisena hora: una oportunitat o una dificultat per avançar?**  
Joaquín Garín, Isabel Sánchez i Jesús Viñas
- 7 Joves i política**  
Núria Valls i Andrea Borison
- 8 Els sistemes educatius als països d'origen de l'alumnat immigrant. Una aproximació**  
Miquel Àngel Alegre, Ricard Benito i Sheila González
- 9 Els plans educatius d'entorn: debats, balanç i reptes**  
Miquel Àngel Alegre i Jordi Collet
- 10 Formació i professionalització del professorat de secundària a Catalunya**  
Gemma Tribó
- 11 La desafecció política a Catalunya. Una mirada qualitativa**  
Ismael Blanco i Pau Mas

Mantenir la qualitat del professorat i vetllar perquè segueixi una formació contínua és un dels reptes principals que han d'encarar les autoritats polítiques per respondre a les necessitats de la societat de la informació. L'informe de l'OCDE assenyala com imprescindible la implicació del professorat en l'elaboració i implementació de polítiques per respondre a aquestes necessitats.