



dossiers d'educació #02



Francesc Colomé
*Inspector d'educació i
exsecretari de polítiques
educatives de la Generalitat
de Catalunya*

Són necessaris els incentius al professorat?

La millora dels resultats educatius és un dels objectius més importants dels països de l'OCDE una vegada que, en la majoria d'ells, semblen assolits els objectius d'escolarització universal. D'entre els diferents elements que incideixen en la qualitat de l'educació, sembla haver-hi consens al voltant del professorat com a factor clau. De totes les polítiques de professorat, la que es relaciona amb els incentius, i específicament amb els incentius econòmics, és potser una de les menys explorades en el context català. Ens preguntem aquí sobre la seva necessitat, viabilitat i condicions d'implementació. És imprescindible abordar aquest debat en el marc de la reflexió sobre la política de reconeixement de la tasca docent i el desplegament d'una veritable carrera professional.

Què són i per a què serveixen els incentius al professorat?

Els incentius són instruments que serveixen per generar o reconèixer comportaments desitjables. Fonamentalment, els incentius al professorat tenen alguna d'aquestes intencions:

- **Reconeixement:** el principal argument per reclamar un sistema d'incentius per als docents és per poder compensar aquells que estan més ben preparats i vulguin dedicar a la seva feina més temps i intensitat. Ara bé, en funció de què es determina i s'identifica aquesta millor preparació i aquest interès més alt?



- Atracció i retenció de talent a la professió.
- Possibilitat d'aproximar talent a l'exercici de la docència en llocs d'especial dificultat.
- Estímul a la millora permanent, tot incentivant la formació i el desplegament d'una carrera professional.

En aquest sentit, **la no existència d'una política d'incentius és en si mateix un incentiu que promou certs comportaments o els descoratja**. Ara bé, les polítiques d'incentius tenen també alguns riscos.

- La dificultat en l'avaluació: semblen molt més senzilles d'avaluar aquelles feines que condueixen a uns resultats fàcilment mesurables que aquelles que comporten processos complexos i resultats multidimensionals, com és el cas de l'educació.
- Efectes indesitjats: un sistema mal implementat pot generar perversions en la pràctica quotidiana dels centres docents, la més freqüent de les quals seria el "resultadisme", és a dir, treballar només per allò que s'ha d'avaluar i oblidar altres aspectes igual o més importants que no apareixerien en l'avaluació per la dificultat de ser avaluats o per altres raons.

Necessita el nostre país un sistema d'incentius al professorat?

Si, tal com hem vist, els incentius són una eina del sistema per gestionar els equips docents (motivar, reconèixer, atraure o reubicar talent) o promoure certs comportaments, sembla clar que a Catalunya és un instrument imprescindible de la política del professorat.

A banda de les raons abans apuntades, què sabem de l'opinió del professorat? L'escassa recerca feta sobre la realitat del professorat al nostre país assenyala que:

- La carrera docent és curta i molt lenta, amb prou feines es pot percebre entre el professorat. El que més insatisfacció genera entre els docents és la manca d'incentius per al desenvolupament de la carrera. Alhora es tracta d'una professió que presenta avantatges horaris o de dedicació que són molt ben apreciats pels docents. És possible que la manca d'incentius econòmics es vulgui compensar amb avantatges de dedicació horària o professional?
- Segons l'[informe TALIS 2013](#), la percepció dels nostres docents és que no hi ha un reconeixement de la feina ben feta. Aquest mateix informe constata que al nostre país la cultura de l'avaluació és molt escassa i que l'avaluació que es fa té poques conseqüències per al professorat.

Quin tipus d'incentius s'han d'implantar?

Les possibilitats de reconeixement de la feina ben feta es poden basar en diferents tipus d'incentius:

- De caràcter salarial. Escala salarial en funció de l'avaluació de la feina.
- De caràcter laboral no salarial. Millores de les condicions de treball, millora de la tipologia de centre, possibilitats de triar lloc de treball proper al domicili, millora dels dies de festa, permisos, etc.
- Reconeixement. Reconeixement del mèrit en forma de títol, consideracions personals, etc.

En la majoria de països de l'OCDE funcionen sistemes d'incentius econòmics, que parteixen d'unes forquilles salarials força àmplies i rígides. Així, hi ha un recorregut salarial vinculat al desenvolupament professional. Els incentius es concedeixen en funció d'*inputs* (formació, implementació de noves pràctiques, etc.) i, com a màxim, d'una barreja d'*inputs* i d'*outputs* (resultats aconseguits).

Per obtenir un salari més alt, les escales salarials estan estructurades en general a partir de:

1. L'antiguitat, títols addicionals, credencials, formació permanent.
2. La dedicació. Hores de treball addicionals, participació en activitats no lectives (en concepte d'hores de treball addicionals), ensenyament en circumstàncies d'especial dificultat, ensenyament d'alumnes amb NEE, ensenyament en àrees remotes o d'alt cost de la vida.
3. El reconeixement de l'experiència docent i resultats: assoliment d'objectius pedagògics; innovació didàctica eficaç; actituds i expectatives; compliment de les obligacions del lloc de treball; pràctiques a l'aula (estratègies, metodologies, accions), etc. Normalment aquest conjunt d'elements s'acompanya de la valoració dels resultats dels alumnes; aquest darrer el podríem definir com l'intent de mesurar el grau en què el mestre contribueix als aprenentatges dels alumnes.

Ara bé, la realitat sociològica del professorat ha de ser tinguda en compte a l'hora d'analitzar els tipus d'incentius que es poden oferir. Així, tot i que el professorat a Catalunya es queixa de la manca de reconeixement laboral, de la minsa carrera professional i de baixa progressió salarial, les escasses evidències a Catalunya semblen indicar que els professionals del sector aprecien de manera important els incentius de caràcter laboral no necessàriament salarials. Així, davant l'opció d'haver de triar entre millores salarials

o millores en les condicions laborals, semblarien preferir aquesta darrera. Això implicaria que hi ha marge en les polítiques de reconeixement que passen per una millora de les condicions laborals; ara bé, cal vetllar perquè aquesta línia no posi en tensió la qualitat del servei educatiu ni generi ineficiències en la gestió dels recursos humans o en un servei més car.

El sistema d'incentius que caldria desplegar a Catalunya ha d'incloure els tres tipus mencionats: salarials, de millora de les condicions de treball i de reconeixement personal. D'aquests, els de tipus econòmic, vinculats a mèrits avaluable tant d'*inputs* com d'*outputs*, són els menys desenvolupats, i també els més difícils d'implementar perquè requereixen un sistema d'avaluació sòlid.

L'avaluació, clau de volta d'un sistema d'incentius que funcioni

La implementació de polítiques d'incentius, tant econòmics com d'altres tipus, requereix un sistema d'avaluació robust i una cultura docent que l'entengui.

En general, als països de l'OCDE dos pilars d'aquesta avaluació són: els resultats de l'alumnat i l'observació directa a l'aula de l'acció docent (amb pràctiques de *feedback* o retorn). És a dir, un sistema mixt d'*outputs* (resultats, objectius assolits) i d'*inputs* (accions orientades al resultat).

Avaluar pels resultats de l'alumnat. Els resultats de l'alumnat són un indicador imprescindible per fer una correcta avaluació. El problema rau a definir quins són els resultats esperats dels alumnes, com es mesuren, respecte a què es comparen, i quina incidència té el docent en particular en els resultats de l'avaluació dels alumnes al seu càrrec.

D'altra banda, el concepte de "resultats" acadèmics queda curt per recollir el que s'espera de l'escola: Aspectes com cohesió, socialització, nivell de conflicte, capacitat de treballar en diferents situacions, etc., són competències transversals, en general, que no es mesuren a nivell de resultats sinó amb un concepte més ampli de rendiment.

Una mala avaluació comporta derives perverses, que, a més de proporcionar resultats incorrectes i, per tant, injustos a l'hora del reconeixement, poden promocionar comportaments contraris a la voluntat i el projecte de les organitzacions que han decidit atorgar aquests incentius.

En qualsevol cas, i independentment dels efectes econòmics de l'avaluació, la importància de poder avaluar és fonamental, i un sistema que no es pot avaluar o que nega aquesta possibilitat és un sistema que presenta alts riscos d'injustícia i degradació respecte al servei que presta.

Sense entrar ara en un debat tècnic sobre l'avaluació, cal dir que, d'entre totes les possibilitats que presenta, l'avaluació de la qual parlem hauria de:

- ser de centre i, dins del context del centre, individual;
- externa (agent avaluador de fora del centre) i interna (persones del mateix centre avaluat);
- tenir en compte els "resultats" i el "rendiment";
- combinar inputs i outputs de manera adequada;
- ser contextualitzada (tenir en compte la tipologia d'alumnat que atén el centre);
- contemplar uns indicadors avaluable de compromís del centre com a col·lectiu;
- ser consensuada: ser fiable i gaudir d'un ampli respecte entre els docents i entre la societat.

En definitiva, el debat sobre l'avaluació és present i ha de permetre arribar a una actuació avaluadora de qualitat i solvent, entenent que aquest és un element clau per a la qualitat del sistema educatiu, la seva fiabilitat i la seva funció social.

Permet el nostre marc jurídic la implementació d'un sistema d'incentius econòmics?

Tant la LEC com les normes que la despleguen contemplen la possibilitat d'increments salarials basats en el concepte de carrera professional. Així, quan aborda la carrera professional la LEC parla de la "Promoció docent per mitjà de l'adquisició progressiva de graus docents o de l'adquisició de la categoria superior de sènior" (Títol VIII, Capítol 6, Article 128c). Més endavant, concreta com es pot incentivar aquesta carrera, és a dir, com es pot pagar, i vincula aquestes retribucions complementàries a tres factors: carrera docent, especial compromís i resultats obtinguts (Article 136).

La concreció de la LEC en el Decret d'autonomia de centres (Decret 102/2010) estableix que els centres s'han d'avaluar, que el professorat s'ha d'avaluar en el marc del centre i que aquesta avaluació té com a referència l'assoliment de les competències de l'alumnat (Article 55); l'avaluació del centre es tindrà en compte per a l'avaluació del seu professorat (Article 57).

Finalment l'Ordre ENS/330/2014, de 6 de novembre, estableix el procediment de promoció docent per estadi. Defineix la manera concreta de promoció salarial per avaluació del professorat. En l'Ordre es presenta una barreja d'outputs i d'inputs que es combinen més o menys afortunadament per donar la manera d'obtenir l'incentiu econòmic.

Així, el nostre marc legal contempla clarament els incentius econòmics en funció d'una carrera

professional que ha de tenir en compte, encara que no exclusivament, els resultats dels alumnes.

Reconeixem aquí la dificultat tècnica i econòmica que comporta fer una avaluació en què es contempli el resultat dels alumnes en el centre per al progrés professional del docent.

Conclusions

1 Cal desplegar una veritable política d'incentius al professorat, que, sense perjudici d'altres mesures, incorpori els incentius salarials. Fer-ho implica fer justícia per la diferència en implicació, eficàcia i disponibilitat dels professionals de l'educació. La falta de reconeixement és un motiu d'insatisfacció dels docents; alhora, disposar d'un bon sistema pot millorar l'assignació del talent allà on és més necessari.

2 La implementació d'un veritable sistema d'incentius s'ha d'acompanyar de bons instruments d'avaluació. Aquests han d'incorporar també, inevitablement, la mesura dels resultats de l'alumnat. La dificultat per desenvolupar un bon sistema de mesura, poc enrevessat i que eviti els perills associats (resultadisme, rànquings, etc.), no ha de ser un impediment per avançar en aquesta direcció. Els incentius han d'estar vinculats al desplegament d'una carrera professional. Aquest vincle és el que explorem en l'apartat final.

Recomanacions de política educativa

Construir una veritable carrera docent: algunes propostes per iniciar un debat necessari.

1 El reconeixement de la tasca docent s'ha de materialitzar en la carrera professional, a la que s'hi vincula un sistema d'incentius ampli que incorpori els incentius econòmics. Dibuixem aquí una proposta, que ha de ser entesa com un punt de partida que permeti caminar cap a possibles estructures de reconeixement de la tasca docent. Els elements clau de la proposta són:

- La carrera professional s'ha de realitzar en el marc del centre educatiu i ha de tenir sentit en el conjunt de la tasca del centre i l'obtenció dels seus objectius.
- La carrera professional ha de reconèixer la competència adquirida, exercida i avaluada en la seva contribució específica a l'assoliment dels objectius plantejats en un centre.
- Cal trobar i definir amb claredat les funcions clau que necessiten els centres i per les quals s'ha d'acreditar una competència (adquirida per diferents vies), una dedicació i un compromís superior al que seria exigible normalment.

Recomanacions de política educativa

- Aquestes funcions clau s'han de definir com a funcions intermèdies entre la direcció i l'activitat a l'aula, que permeti que el docent que les assumeixi adquireixi noves responsabilitats i, per tant, noves funcions. Clarament, les funcions lligades a la disciplina acadèmica (matèries) són importants, però queden curtes per les necessitats pedagògiques de la societat actual.
- Aquestes funcions intermèdies han de tenir per objectiu no únicament millorar els resultats educatius, sinó també facilitar que es puguin assolir i millorar els rendiments acadèmics de l'alumnat en el conjunt de les seves competències, siguin o no acadèmiques.

2 La carrera professional d'un docent pot fonamentar-se i desplegar-se en tres camps:

- La competència acadèmica. Actualment, juntament amb la directiva, és l'única que està reconeguda. Al seu contingut, caldria afegir-hi avui la innovació i la capacitat de generar models d'actuació a l'aula.
- La competència directiva.
- La competència pedagògica. Té a veure amb la capacitat d'organitzar accions que responen a les necessitats d'un centre i que redunden en els rendiments acadèmics i en la tasca pedagògica del centre. Així, per exemple, podria reconèixer (i acreditar) la responsabilitat sobre un espectre ampli de necessitats organitzatives dels centres: activitats extraescolars; seguiment de projectes pedagògics de centre; captació de recursos; participació a xarxes de centres; intercanvis i mobilitat dels alumnes; desplegament TIC a nivell de centre; enllaç amb les etapes pre- i post-, etc. Aquestes o d'altres tenen a veure amb necessitats avançades dels centres, que el doten de qualitat, incrementen les oportunitats educatives del seu alumnat i en milloren el rendiment.

3 Aquesta nova competència ha de superar alguns esculls. En primer lloc, la definició de com es **valora i certifica aquesta competència per poder-la convertir en transferible a altres estructures d'altres centres**. En segon lloc, cal definir molt bé en què consisteix i com s'orienta al resultat (*output*). Cal evitar el risc real de definir funcions de les quals es desconeix quin és l'impacte sobre el resultat final del centre per no acabar generant estructures obsoletes i fictícies. La valoració de l'adquisició i certificació d'aquesta competència per part d'un docent hauria de permetre el reconeixement en la seva carrera docent i, en conseqüència, en el seu salari.

Tot això necessita una estructura d'avaluació competent i complexa que cal construir. Cal dir, però, que no partim ni molt menys de zero, sinó que es pot construir sobre una sòlida experiència que s'ha anat acumulant al llarg d'aquests darrers anys.

Informació relacionada

Política educativa Mestres Avaluació

Professorat, Incentius econòmics

Què funciona en educació?
Incentius econòmics per al professorat



Descarrega PDF

El professorat de Catalunya



Descarrega PDF

Els incentius econòmics al professorat, milloren els resultats educatius?



Francesc Colomé

Com volem que sigui la professió docent?
Pràctiques, percepcions i polítiques educatives



Descarrega PDF

El professorat i el Sistema Educatiu Català
Propostes per al debat



Descarrega PDF

El professorat treballa en condicions adequades?
L'OCDE presenta l'Estudi Internacional TALIS a Catalunya



Julie Bélanger

