Teacher development: making an impact
Executive summary

Pour que le développement professionnel de l'enseignant: ait un impact
Résumé analytique

Desarrollo profesional del maestro: creando un impacto
Resumen ejecutivo

Making an impact 3
Avoir un impact 7
Creando un impacto 11

Teacher development: making an impact

This study began as an update of promising practices in teacher education programs that have been particularly successful in enhancing student learning in their own context.

Along the way of undertaking case studies in Bangladesh, Botswana, Guatemala, Namibia, and Pakistan, and collecting other research on promising practices, we expanded the study to include related topics, including the impact of teacher education on children's learning; effective teaching; trends in teacher development; teacher recruitment and retention; incentives; and evaluation, supervision, and management, including cost-related issues.

The intervention and program ideas we suggest are intended to provide the project manager or planning official with a range of alternatives and guiding questions to discuss with various in-country stakeholders. Questions of what is feasible in the short and midterm, and what plans should be worked toward over the next ten to fifteen years need to be part of this discussion. Some of the suggested ideas are drawn from the case studies. We do not suggest that these programs are ideal in every way, but they do provide practical guidelines to shape good practice elsewhere. Other suggested ideas come from additional research literature. The following are select key findings and recommendations.

Teacher education can make a difference to student achievement

Teacher education programs can make a difference to student achievement depending on the type of education program and support that is put in place. Specific factors—years of teacher training (initial and inservice), the teacher's verbal fluency, subject matter knowledge, having books and materials and knowing how to use them, teacher expectation of pupil performance, time spent on classroom preparation, and frequent monitoring of student progress—have all been identified by some key research studies as having a positive bearing on the quality of teachers' performance and, consequently, student achievement. Many of these factors were confirmed by the case studies.

Teachers need to be involved in the change process

When teachers are actively involved and empowered in the reform of their own schools, curriculum, pedagogy, and classrooms, even those with minimal formal education and training are capable of dramatically changing their teaching behavior, the classroom environment, and improving student achievement. Conversely, when teachers are ignored, or when reforms come from above or are not connected to the daily realities of the classroom and local environment, even the most expensive and well designed interventions are almost certain to fail. Our review of the literature and case studies confirms that when teachers are involved in making decisions about changes that affect them, enjoy being around children, have the skills to impart appropriate knowledge and manage their classrooms, and understand their role in the broader community, they usually are highly motivated and their students' achievement tends to rise.

Teacher development is about ongoing professional growth and support

From the time teachers begin any initial preparation or teaching, provision needs to be made for ongoing development of their subject matter knowledge; concrete skills to teach, observe, assess, and reflect; incentives; and career growth. Teachers should also be enabled to form linkages to other teachers (and supervisors) to help them support each other and solve problems through discussion, modeling and coaching, and involvement with other aspects

of school and educational change. Isolation and lack of communication between players should be reduced. Education ministries have a responsibility to provide sufficient teaching and learning materials to support the curriculum, adequate facilities, and ongoing support for the issues that teachers face.

Teacher development is a process, not an event

Teacher development is a process along a continuum of learning. It requires change over time and is achieved in stages dependent on teachers' experience gained in instructional and management practice over their careers. The process also depends on the degree of services and support a country's level of economic and political development allows it to provide.

Alternative teacher education programs should be considered

There are a variety of ways to prepare and support teachers in a variety of environments. Initial preparation of teachers varies greatly across countries. Programs have worked well that have ranged in length from fifteen days in the BRAC schools in Bangladesh, twenty-five days in rural community schools in Egypt, two years in Botswana, three years in Namibia, to five years in some U.S. institutions. Success depends on how the courses are structured and what support accompanies them. Practical training, based on the classroom realities and ongoing on-the-job support, is a critical factor in any successful teacher education program. Teachers with shorter initial programs tend to require more concentrated follow-up while on the job. Where there is an issue with getting females trained in certain regions, mobile teacher training has proved helpful. Distance education, when carefully designed for large numbers of students, appears to be significantly less expensive than traditional residential programs in producing "certified" teachers. Other programs, such as shorter school-based programs with ongoing mentoring and support may also be considered, particularly in education systems with shortages of trained teachers.

It is important to create conditions that lead to sustainability

Sustainability of a teacher development program is strengthened where there is long-term involvement by stakeholders, sufficient institutional capacity, appropriate incentives and rewards, political stability and commitment, and effective phasing out of outside donor resources.

Recommendations

Fundamental changes in the following areas are required if the quality of teachers and teaching is to be significantly improved. Some of the key recommendations identified in the study are as follows.

1. System support

- Establish commitment in the form of vision, policies, plans, and actions for long-term professional development of teachers. Some crisis management may be needed in the short term.

- Delegate to the school the authority, flexibility, and responsibility for developing relevant programs and school schedules to establish this long-term professional development commitment.

- Define rights and responsibilities of various administrative groups within the education system to clarify issues of needed legislation, infrastructure, functions, and communication.

- Require school supervisors to inform teachers and head teachers of promising teaching practices, and assist staff in trying these out.

- Assist schools to provide necessary teaching resources to achieve instructional goals.

- Allow freedom of professional association and some form of collective bargaining consistent with labor legislation;

involve representatives of these associations in reform discussions, and establish arbitration procedures.

▸ Develop human resource development strategies that are long-term and ongoing, depend heavily on school-based inservice programs, and link training and upgrading to a career-path structure.

▸ Hire committed teachers and provide adequate training and support to enable them to do their job. It is preferable to hire teachers with at least nine years of general education (the number is not key, just the need for more general education) and with some teaching training.

▸ Provide a range of incentives for different stages of teachers' careers to attract suitable candidates to teaching, establish job satisfaction, and improve instructional practice. Incentives can be direct monetary benefits (e.g., teacher salary, allowances, and fringe benefits), indirect monetary benefits (e.g, professional training, teacher guides, textbooks, instructional supervision, subsidized housing, food, and transportation), or nonmonetary benefits (e.g, professional status in the community, location of teaching position, and recognition of performance). They must match the needs of teachers if they are to be true incentives. Thus, different incen-tives are important at different stages of a teacher's career.

2. Ongoing professional development—the early years

▸ Provide focused instruction for new teachers. Beginning teachers need initial preparation in their subject matter, fluency in the language of instruction, knowledge of how to use instructional materials, and some basic classroom management and reflection skills. Most of these skills are best learned through on-the-job practice with coaching, which can be done through a traditional preservice program with substantial supervised practice teaching, or with close supervision and ongoing inservice training while on the job.

▸ Consider a range of alternative teacher preparation programs suitable to or adapted to local needs and constraints. Programs such as shorter school-based initiatives with ongoing mentoring and support should be considered, particularly in education systems with a great shortage of trained teachers.

▸ Establish an appropriate system of standards accreditation to match the preparation program so that *all* teachers can work toward both high standards and the same professional status.

▸ Require teacher education faculty to be active in classroom and school research, model good practices in their own teaching, impart clear subject pedagogies, have a clear concept of how adults and children learn, and take time to reflect with students about teaching practice.

▸ Establish induction programs. These are essential to guide and support beginning teachers in their first few years of teaching, help develop sound teaching practices, and retain teachers.

3. Ongoing professional development—the years after initial preparation

▸ Broaden the concept of inservice programs and support to mean a *growth continuum of ongoing, participatory learning that is closely tied to the realities of classroom needs.*

▸ Focus inservice programs on specific training for subject knowledge, pedagogy, and classroom management that is appropriate to the teacher's current needs. Ongoing guidance and support, the sharing of ideas and concerns among teachers, the support of the head teacher, and obtaining sufficient release time to participate in training are some of the key elements these programs should focus on.

▸ Extend the evaluation of teacher education programs

beyond informing facilitators and administrators of the modes of presentation, relevance, adequacy of facilities and instructors, etc. The evaluation must also investigate whether attitudes and practices of participants have actually changed for the better and whether these changes are manifest in classroom and school practices.

- Aim classroom supervision by inspectorate supervisors, head teachers, and peers at improving teacher performance in the classroom. An effective teacher is able to discern from among alternatives what enhances student learning and what does not, and works to that end of raising student achievement. Teacher performance evaluations should help teachers make a better learning environment for students.

Pour que le développement professionnel de l'enseignant: ait un impact

La présente étude fait partie d'une mise à jour des méthodes prometteuses utiliesées dans des programmes de formation des enseignants qui ont notoirement contribué à améliorer l'apprentissage des élèves dans leur propre contexte. A l'occasion d'études de cas au Bangladesh, au Botswana, au Guatemala, en Namibie et au Pakistan et de la collecte d'autres données sur les méthodes prometteuses, nous avons élargi l'étude pour y inclure d'autres sujets connexes, parmi lesquels l'impact de la formation des enseignants sur l'apprentissage des élèves, l'efficacité de l'enseignement, les tendances concernant la formation des enseignants, leur recrutement et leur rétention, les incitations et l'évaluation, la supervision et la gestion, sans oublier des questions relatives aux coûts.

Les interventions et les programmes suggérés ici offrent aux directeurs de projet ou aux responsables de la planification un choix de programmes possibles et de questions à étudier avec les diverses parties intéressées. La question de ce qu'il est possible de faire dans le court et le long termes et les plans à envisager pour les 10 à 15 ans à l'avenir??? doivent faire partie de ces discussions. Certaines suggestions sont tirées d'études de cas: nous ne voulons pas dire que ces programmes sont idéaux sous tous les angles mais ils offrent des orientations pratiques qui peuvent être utilement reprises ailleurs. Les travaux de recherche supplémentaire dégagent d'autres idées. On trouvera ci-dessous les principales conclusions et recommandations tirés de ce travail.

La formation de l'enseignant peut influer sur les résultats des élèves

Les programmes de formation des enseignants peuvent influer sur les résultats des élèves selon le type de formation et de soutien mis en place. Des facteurs spécifiques—le nombre d'années de formation (initiale et en cours d'emploi), la facilité d'élocution de l'enseignant, sa connaissance du sujet, son accès aux livres et aux autres matériels pédagogiques et son aptitude à les utiliser, les résultats qu'il attend de ses élèves, la temps qu'il passe à préparer son enseignement, la fréquence du suivi des résultats des élèves—ont été reconnus dans diverses études comme ayant un effet positif sur la qualité de l'enseignement et donc sur les résultats des élèves. Nombre de ces facteurs ont été confirmés par les études de cas.

Les enseignants doivent participer au processus de changement

Lorsque les enseignants sont activement impliqués et en mesure de peser sur la réforme de leurs propres écoles, programmes d'études, méthodes d'enseignement et salles de classe, même ceux qui ont un minimum d'éducation formelle et de formation peuvent sensiblement modifier leur comportement d'enseignant, l'atmosphère de la classe et améliorer les résultats de leurs élèves. Inversement, lorsque les enseignants sont occultés ou lorsque les réformes sont imposées par les supérieurs hiérarchiques ou qu'elles sont coupées de la réalité de la salle de classe et de l'environnement local, on peut pratiquement être certain que même les interventions les plus coûteuses et les mieux conçues sont vouées à l'échec. Notre examen de la littérature et des études de cas confirme que, lorsque les enseignants participent aux décisions prises sur des changements les affectant, qu'ils aiment être avec les enfants, qu'ils ont les compétences voulues pour dispenser les connaissances appropriées et gérer leurs classes et qu'ils comprennent le rôle qu'ils jouent dans la collectivité, ils sont très motivés et les résultats de leurs élèves s'améliorent.

Le développement professionel des enseignants repose sur le développement et le soutien professionnel

Dès qu'un enseignant commence sa préparation initiale ou son enseignement, des mesures doivent être prises pour l'aider à améliorer en permanence sa connaissance du sujet et ses compétences pédagogiques, à observer, évaluer et réfléchir, et pour développer des incitations et un plan de carrière. Il faut également établir des liens avec les autres enseignants et superviseurs pour l'aider à résoudre les problèmes et lui offrir un soutien mutuel par le biais de discussions, d'exemples et de soutien personnalisé ainsi qu'une participation aux autres changements scolaires et pédagogiques. Il importe de réduire l'isolement et le manque de communication entre tous les acteurs. Il incombe aux ministères de l'éducation de fournir du matériel d'enseignement et d'apprentissage en quantité suffisante pour les programmes d'études, des installations adéquates et un soutien permanent aux enseignants face aux problèmes qu'ils rencontrent.

Le développement professionel des enseignants relève d'un processus continu et non d'un événement ponctuel

Le développement professionel des enseignants est un processus, s'incrivant tout au long d'un continuum. Il demande des changements tout du long et se réalise par étapes. Celles-ci sont fonction de l'expérience acquise par les enseignants au plan des méthodes d'enseignement et de management au cours de leur carrière. Il est également aussi fonction de l'importance des services et du soutien que le niveau de développement économique et politique du pays permet d'offrir.

Formation des enseignants: envisager les options

Il existe diverses manières de préparer et de soutenir les enseignants dans des milieux différents. La préparation initiale des enseignants varie considérablement d'un pays à l'autre. Dès programmes de formation réussis vont de quinze jours, comme dans les écoles BRAC au Bangladesh, à vingt-cinq jours dans les écoles communautaires rurales de l'Egypte, à deux ans au Botswana, à trois ans en Namibie ou à cinq ans comme dans certains établissements des Etats-Unis. La réussite dépend de la structure de l'enseignement et du soutien connexe. La formation pratique, fondée sur la réalité de la salle de classe et un soutien permanent en cours d'emploi, est l'élément critique de la réussite de tout programme de formation. Les enseignants dont le programme de formation initiale est moins long ont besoin d'un suivi plus intense en cours d'emploi. Dans les régions où la formation des femmes pose un problème, la formation mobile s'est révélée utile. L'enseignement à distance, s'il est bien conçu pour un grand nombre d'élèves, coûte sensiblement moins cher que les programmes traditionnels d'enseignants "certifiés". On peut envisager également d'autres programmes—programmes moins longs sur site suivis d'un système permanent de conseil et de soutien, par exemple—dans les systèmes d'éducation qui souffrent d'une pénurie d'enseignants qualifiés.

Il est important de créer des conditions favorisant la pérennité du programme. La pérennité d'un programme de formation des enseignants est renforcée lorsqu'elle repose sur un engagement à long terme des intéressés, sur une capacité institutionnelle suffisante, sur des incitations et des récompenses appropriées, sur la stabilité et l'engagement politiques et sur l'élimination progressive des financements provenant de donateurs extérieurs.

Recommandations

Pour améliorer sensiblement la qualité des enseignants et de l'enseignement, il convient d'apporter des modifications fondamentales dans les trois domaines ci-dessous. On trouvera ci-après certaines recommandations fonda-mentales découlant de l'étude:

1. Soutien au système

- Créer un engagement sans forme de vision, de politique, de plans et d'actions, même si une situation de crise peut imposer une gestion a court terme.

- Donner à l'école le pouvoir, la latitude et la responsabilité de préparer des programmes et des calendriers scolaires appropriés pour créer le cadre de ce développement professionnel à long term.

- Définir les droits et les devoirs des divers groupes administratifs au sein du système éducatif pour clarifier les questions de législation, d'infrastructure, de fonctions et de communication.

- Exiger que les superviseurs informent les enseignants et les professeurs principaux des méthodes d'enseignement prometteuses et aident le personnel à les essayer.

- Aider les écoles à fournir les ressources pédagogiques nécessaires pour atteindre les objectifs d'apprentissage.

- Autoriser la liberté d'association professionnelle et les formes de négociation salariale compatibles avec la législation du travail en vigueur; faire participer les représentants de ces associations aux discussions sur les réformes et établir des procédures d'arbitrage.

- Elaborer des procédures permanentes et à long terme de valorisation des ressources humaines qui se fondent sur les programmes de formation en cours d'emploi existants et lier la formation et le perfectionnement à un plan de carrière.

- Engager des enseignants motivés et leur fournir une formation et un soutien appropriés pour leur permettre de faire leur travail. Il est préférable d'engager des enseignants ayant au moins neuf ans de formation générale (le nombre n'est pas essentiel, ce qui importe c'est la nécessité d'une meilleure formation générale) et un minimum de formation à l'enseignement.

- Offrir une gamme d'incitations aux divers stades de la carrière des enseignants pour attirer les candidats appropriés, leur offrir une satisfaction professionnelle et améliorer leur enseignement. Ces incitations peuvent prendre la forme d'avantages financiers (salaire, allocations et prestations complémentaires), d'avantages financiers indirects (formation professionnelle, guides de l'enseignant, manuels, supervision, subventions de logement, de nourriture ou de transport) ou d'avantages non financiers (statut professionnel dans la collectivité, affectation géographique, reconnaissance des résultats). Pour être efficaces, elles doivent répondre aux aspirations et aux besoins des enseignants, c'est pourquoi elles ne sont pas de même nature aux divers stades de leur carrière.

2. Développement professionel continu—les premières années

- Fournir une instruction ciblée aux nouveaux enseignants. Les enseignants débutants doivent recevoir une préparation initiale dans leur discipline, bien parler la langue de l'enseignement, savoir utiliser le matériel pédagogique, avoir une certaine connaissance de la gestion d'une classe et des capacités de réflexion. La meilleure manière d'acquérir ces compétences est la pratique avec encadrement, ce qui peut se faire dans le cadre d'un programme traditionnel de formation initiale avec un fort élément de pratique supervisée ou en associant une étroite supervision à une formation permanente en cours d'emploi.

- Envisager divers programmes de préparation appropriés ou adaptés aux besoins et aux conditions locales, par exemple des programmes moins longs sur site suivis d'un système permanent de conseil et de soutien, notamment dans les systèmes d'éducation qui souffrent d'une pénurie d'enseignants qualifiés.

- Créer un système approprié d'accréditation correspondant aux programmes de formation initiale de manière à ce que *tous* les enseignants puissent tendre aux mêmes normes élevées de qualité et acquérir le même statut professionnel.

▸ Exiger que les enseignants des écoles normales aient une activité pédagogique en classe et participent à recherche scolaire, montrent les bonnes méthodes dans leur propre enseignement, communiquent des approches didactiques claires, aient une bonne idée de la manière dont les enfants et les adultes apprennent, et prennent le temps de réfléchir avec leurs étudiants sur les pratiques pédagogiques.

▸ Etablir des programmes d'encadrement dans le premier emploi. Ils sont indispensables pour guider et aider les enseignants pendant leurs premières années de service et contribuent à développer de bonnes méthodes d'enseignement et à retenir les enseignants.

3. Développment professionel continu—les années suivant la préparation initiale

▸ Elargir le concept de programme de formation continue et de soutien en cours d'emploi pour en faire *un continuum d'apprentissage permanent et participatif étroitement lié aux réalités de la salle de classe.*

▸ Cibler les programmes de formation en cours d'emploi sur l'acquisition de connaissances effectives, sur la pédagogie et la gestion de classe pour répondre aux besoins des enseignants. Le conseil et le soutien permanent, le partage des idées et des préoccupations entre enseignants, le soutien du professeur principal, l'octroi de temps suffisant pour suivre des programmes de formation sont parmi les éléments clés de ces programmes.

▸ Elargir l'évaluation des programmes de formation des enseignants: il ne suffit pas qu'elle informe les animateurs/facilitateurs et les administrateurs sur la pertinence et de l'adéquation des installations et des instructeurs, etc. Elle doit aussi indiquer si l'attitude et la pratique des participants se sont améliorées et si ces changements se manifestent dans la classe et l'enseignement.

▸ Cibler la supervision/inspection des classes par les inspecteurs, professeurs principaux et collègues sur l'amélioration du travail de l'enseignant dans la classe. Un bon enseignant est capable de déterminer quels sont les meilleurs moyens pour améliorer l'apprentissage et il œuvre dans cette voie pour améliorer les résultats des élèves. Les évaluations du travail des enseignants doivent aider ces derniers à créer un milieu plus propice à l'acquisition des connaissances par les élèves.

Desarrollo profesional del maestro: creando un impacto

Este estudio comenzó como una actualización de prácticas promisorias sobre programas de educación para maestros, los cuales han arrojado resultados particularmente exitosos en el mejoramiento del aprendizaje de los estudiantes. Al mismo tiempo que se realizan estudios de casos prácticos en diferentes países como Bangladesh, Botswana, Guatemala, Namibia y Pakistán, y se recolectan datos sobre otras prácticas promisorias, se ha ampliado dicho estudio para incluir otros temas afines, como por ejemplo, el impacto del desarrollo profesional del maestro en el aprendizaje del estudiante; prácticas efectivas de enseñanza; tendencias sobre desarrollo profesional; reclutamiento y retención de maestros; incentivos; y evaluación, supervisión y manejo, incluyendo temas sobre costos.

Las ideas sobre intervención y programas que se sugieren tienen como objetivo otorgar a los administradores de proyectos y planificadores una gama de alternativas y pautas para discutir con las distintas partes interesadas locales. Preguntas sobre factibilidad a corto y a mediano plazo, y planes a largo plazo deben formar parte de estas discusiones. Algunas de estas ideas son sacadas directamente de los resultados de los estudios de casos prácticos. De ninguna manera se sugiere que estos programas sean ideales en todos sus aspectos, aunque sí entregan pautas útiles para dar forma a prácticas positivas. Otras ideas son sacadas de diferentes fuentes de información sobre investigación. A continuación se incluye algunos descubrimientos claves y sus recomendaciones.

La educación del maestro puede significar una gran diferencia en el logro estudiantil

Programas de desarrollo profesional para maestros pueden significar una gran diferencia en los logros de los estudiantes, dependiendo del tipo de programa y apoyo con que se cuenta. Se ha identificado en algunos estudios de investigación claves, factores positivos específicos en la calidad del rendimiento del maestro y, consecuentemente, en el logro estudiantil. Estos factores incluyen, años de preparación y entrenamiento pedagógico (inicial y durante el período de servicio), fluidez verbal del maestro, conocimiento de las materias, acceso a y utilización de libros, textos y materiales, expectativas del maestro en el rendimiento del estudiante, así como monitoreos continuos del progreso de cada estudiante. Muchos de estos factores fueron confirmados por los estudios que se llevaron a cabo.

Los maestros deben participar activamente en el proceso de cambio

Cuando los maestros han participado activamente en los procesos de reformas tanto en sus establecimientos de educación, como en sus programas de estudios y pedagogía (incluso aquellos maestros con niveles mínimos de educación formal y entrenamiento), están capacitados para modificar en forma dramática su comportamiento educativo y el entorno de las salas de clases, y a ayudar a mejorar el rendimiento del estudiante. Contrariamente, cuando se ignora al maestro, o cuando las reformas se planifican en los estratos más altos del sistema, o simplemente no se conectan con la realidad diaria de las salas de clases y el entorno local, aun las intervenciones más costosas y mejor diseñadas están destinadas, casi por seguro, a fallar. La información disponible y los estudios de casos prácticos confirman que cuando los maestros participan activamente en la toma de decisiones sobre los cambios que les afectan, disfrutan el contacto con sus estudiantes, poseen la habilidad de impartir conocimientos apropiados y administrar sus salas de clases, y tienen claro su papel en la comunidad, su

motivación es más alta y los logros de los estudiantes tienden a aumentar.

Desarrollo del maestro significa crecimiento profesional y apoyo continuo

Desde el momento en que el maestro comienza una determinada preparación inicial o enseñanza, es necesario tomar medidas para desarrollar en forma continua el conocimiento de sus materias; las habilidades concretas para enseñar, observar, apreciar y reflexionar; incentivos y el crecimiento profesional. También es necesario que el maestro tenga la posibilidad de comunicarse con sus colegas y supervisores para ayudar en la resolución de problemas y brindarse apoyo mutuo a través de discusiones, modelos y guías, y participación en otros aspectos relevantes de los cambios en el sistema educativo. Así mismo, es necesario reducir el aislamiento y la falta de comunicación entre las diferentes partes. Los ministerios de educación tienen la responsabilidad de otorgar suficiente material de enseñanza y aprendizaje para apoyar los programas de estudios, instalaciones y servicios adecuados, así como también, otorgar una ayuda continua para la solución de problemas que enfrenta el maestro en su labor diaria.

El desarrollo del maestro es un proceso, no un evento

El desarrollo pedagógico es un proceso junto a una serie continua de aprendizaje. Involucra cambios a largo plazo y se logra en diferentes etapas, las cuales dependen de la experiencia obtenida por el maestro en la práctica de instrucción y manejo en su carrera profesional. Este proceso también depende del grado de servicios y apoyo que el nivel de desarrollo económico y político de un país permita.

Las estrategias deben comenzar a nivel del maestro y deben estar enfocadas a ayudarlos a facilitar cambios en sus salas de clases. De igual forma en que el éxito de cada escuela es la clave para el mejoramiento de la calidad en el sistema educativo en general, el objetivo del desarrollo profesional del maestro debe enfocarse en el éxito de cada maestro en ayudar en el aprendizaje del estudiante.

Se debe considerar también programas alternativos de educación del maestro

Existe una gran variedad de métodos para preparar y apoyar al maestro en diferentes entornos. La preparación inicial varía ampliamente de un país a otro. Existen iniciativas que han funcionado bastante bien, por ejemplo, programas de 15 días de las escuelas BRAC en Bangladesh, 25 días en las escuelas rurales de Egipto, dos años en Botswana, tres años en Namibia, y cinco años como los que se imparten en algunas instituciones educativas en Estados Unidos. El éxito depende en la forma en que los cursos están estructurados y el tipo de apoyo adjunto. Entrenamiento práctico, basado en la realidad de las salas de clases y en el apoyo profesional continuo, es el factor crítico en todo programa de educación para maestros. Aquellos maestros cuyos programas iniciales son de menor duración tienden a necesitar seguimiento adicional específico en sus trabajos. En regiones socialmente restringidas, donde existen barreras en la inclusión de mujeres en programas educativos, el entrenamiento móvil para maestros ha llegado a ser de gran utilidad. La educación a distancia, diseñada para una gran audiencia, es de igual manera menos costosa que aquellos programas tradicionales de residencia para preparar maestros “certificados”. Otros programas, tales como aquellas iniciativas educativas de corta duración, que cuentan con apoyo adicional, también pueden ser consideradas principalmente en sistemas educativos donde existe escasez de maestros bien preparados.

Es importante crear condiciones que conlleven a una sostenibilidad

La sostenibilidad de un programa de desarrollo profesional para maestros se ve fortalecida cuando existe participación a largo plazo de las partes interesadas, suficiente capacidad institucional, incentivos y recompensas apropiadas,

estabilidad política y compromiso, y una eliminación paulatina de recursos de donantes extranjeros.

Recomendaciones

Cambios fundamentales en las siguientes áreas se deben llevar a cabo si se desea mejorar significativamente la calidad del maestro y de la enseñanza. Algunas recomendaciones claves identificadas en el estudio son:

1. Apoyo del sistema

- Establecer compromisos en diferentes formas, por ejemplo, de visión, políticas, planes y acciones, para un desarrollo profesional del maestro a largo plazo. Cierto manejo de crisis puede ser necesario a corto plazo.

- Delegar a los establecimientos educativos la autoridad, flexibilidad y responsabilidad para desarrollar programas de relevancia y horarios de trabajo adecuados para así establecer este compromiso de desarrollo profesional a largo plazo.

- Definir derechos y responsabilidades de los distintos grupos administrativos dentro del sistema educativo con el fin de clarificar temas sobre legislación necesaria, infraestructura, funciones y comunicación.

- Exigir a supervisores de escuelas informar a los maestros y a los maestros jefes sobre métodos de enseñanza promisorias, y fomentar su práctica.

- Ayudar a las escuelas a proveer recursos de enseñanza necesarios para alcanzar las metas educativas.

- Permitir libertad de asociación profesional y otros medios de negociación colectiva consistente con las leyes laborales vigentes; invitar a participar a representantes de estas asociaciones en discusiones sobre reforma, y establecer procedimientos de arbitraje.

- Crear estrategias continuas a largo plazo sobre desarrollo de recursos humanos, dependiendo fuertemente en programas educativos durante el período regular de servicio del maestro, y conectar el entrenamiento y el mejoramiento en una sola estructura encaminada hacia una carrera profesional.

- Contratar maestros comprometidos y otorgar entrenamiento y apoyo adecuado para permitir que cumplan con sus metas de trabajo. Es preferible de contratar maestros con al menos nueve años de educación general (la clave no es la cantidad de años, sino la necesidad de contar con algún grado de educación general) y con cierto de grado de entrenamiento en educación.

- Otorgar una variedad de incentivos en las diferentes etapas de la carrera profesional del maestro con el fin de atraer a candidatos compatibles en el área de la enseñanza, establecer satisfacción laboral y mejorar la práctica de instrucción. Incentivos pueden ser beneficios monetarios directos (por ejemplo, buenos salarios, remuneraciones adicionales y beneficios suplementarios), e indirectos (tales como, entrenamiento profesional, guías para maestros y textos de estudios, supervisión educativa, y subsidios de vivienda, alimentación y transporte). También se puede otorgar beneficios no monetarios, por ejemplo, estatus profesional en la comunidad, ubicación geográfica de la enseñanza y reconocimiento en el desempeño. Estos incentivos deben reflejar claramente las necesidades del maestro. Así, la importancia de un incentivo dependerá directamente de la etapa específica en que se encuentra la carrera profesional del maestro.

2. Desarrollo profesional continuo — los primeros años

- Otorgar instrucción específica al maestro principiante. Estos maestros necesitan preparación inicial en las materias que imparten, fluidez en el lenguaje de instrucción, conocimiento sobre el uso de los materiales de enseñanza, y técnicas sobre manejo educativo y de reflexión. La mayoría de estos conocimientos se aprenden mejor a través de ejercicios prácticos con apoyo suplementario, lo cual se puede lograr a través de un programa tradicional antes de comenzar las clases, acompañado de una enseñanza práctica supervisada substancial, o bien, de una supervisión adecuada y entrenamiento adicional durante el período regular de clases.

- Considerar una variedad de programas alternativos de preparación de maestros compatibles con o adaptados a las necesidades y limitaciones locales. Se debe considerar aquellos programas o iniciativas educativas de corta duración con apoyo continuo, particularmente en sistemas educativos con una menor cantidad de maestros entrenados.

- Establecer un sistema apropiado de acreditación de estándares de acuerdo al programa de preparación de manera que *todos* los maestros se esfuercen por alcanzar altos estándares y lograr el mismo estatus profesional.

- Exigir a las facultades de educación en general, tener una participación activa en la investigación sobre educación, desarrollar prácticas modelos en sus programas de estudios, impartir materias pedagógicas claras, tener un concepto definido sobre las diferencias entre el aprendizaje de adultos y niños, y asignar suficiente tiempo para reflexionar con los estudiantes sobre prácticas de enseñanza.

- Establecer programas de inducción esenciales para guiar y apoyar al maestro principiante durante los primeros años de carrera profesional, ayudar a desarrollar prácticas de enseñanza válidas y promover la retención de maestros.

3. Desarrollo profesional continuo — los años después de la preparación inicial

- Ampliar el concepto de los programas y apoyo para maestros durante el período regular de clases hacia *un crecimiento de aprendizaje continuo y participativo, vinculado a las realidades de las necesidades educativas*.

- Enfocar estos programas en entrenamientos específicos incluyendo conocimiento de materias, pedagogía y manejo de salas de clases, y que sean adecuados a las necesidades del maestro. Guía y apoyo continuo, compartir ideas y otros temas entre maestros, apoyo al maestro por parte de sus superiores, y el derecho a asistir a entrenamientos, son algunos de los elementos claves que estos programas deben tomar en cuenta.

- Extender la evaluación de los programas educativos para maestros más allá de informar a los facilitadores y administradores sobre los modos de presentación, relevancia, y el nivel de adecuación de las instalaciones e instructores, etc. La evaluación, asimismo, debe investigar si las actitudes y prácticas de los participantes han cambiado en forma positiva y si estos cambios se manifiestan en la práctica.

- Enfocar la supervisión educativa de inspectores, maestros jefes y colegas en mejorar el rendimiento del maestro en la sala de clases. Un maestro bien preparado es capaz de discernir de entre varias alternativas aquellas que realcen el aprendizaje del estudiante, y trabajar con miras a incrementar los logros del estudiante. Las evaluaciones sobre el rendimiento del maestro deben ayudar a estos a mejorar el entorno de aprendizaje para los estudiantes.

Translation
Alain J. Otárola (Spanish)
Daniel R. Dupêcher (French)

Helen J Craig, Academy for Educational Development, World Bank
Richard J Kraft, University of Colorado–Boulder
Joy du Plessis, University of Colorado–Boulder

ABEL 2

Advancing Basic
Education and Literacy
Phase 2

For a copy of the full report,please contact:

ABEL Clearinghouse for Basic Education
Academy for Educational Development
1825 Connecticut Avenue, NW
Washington, DC 20009-5721

Tel. 202-884-8288
Fax. 202-884-8408
E-mail abel@aed.org

Human Development Network
Effective Schools and Teachers
World Bank
1818 H Street, NW
Washington, DC 20433

Fax. 202-884-8408