

INFORME BLANCO DEL PROYECTO LOOP: EMPODERANDO DOCENTES – PROMOVIENDO LA INDUCCIÓN DOCENTE A TRAVÉS DE ACTIVIDADES DE MENTORÍA

WP4 – BUILDING POLICY RECOMMENDATIONS
FROM THE FIELD ACTIVITIES
DELIVERABLE 4.3 – WHITE PAPER FOR POLICY
ACTION ON TEACHERS PROFESSION AND CAREER

<https://empowering-teachers.eu/>

© Copyright 2024 LOOP Consortium

This document may not be copied, reproduced, or modified in whole or in part for any purpose without written permission from the LOOP Consortium. In addition, an acknowledgement of the authors of the document and all applicable portions of the copyright notice must be referenced.

All rights reserved.

This document may change without notice.

ÍNDICE

OBJETIVO	5
TEMAS.....	5
EL PROYECTO LOOP	9
ANTECEDENTES	9
EL PROCESO	9
MECANISMO GLOBAL DE COORDINACIÓN	12
PRINCIPIOS Y ENFOQUE GENERAL	12
ESCENARIO 1. ABRIENDO EL DESARROLLO DOCENTE Y LA CARRERA PROFESIONAL	13
OPCIONES POLÍTICAS.....	13
ACCIONES RECOMENDADAS.....	14
ESCENARIO 2. TRANSFORMANDO EL CONOCIMIENTO EN PRÁCTICA EN LA ACCIÓN DOCENTE	16
OPCIONES POLÍTICAS.....	16
ACCIONES RECOMENDADAS	17
ESCENARIO 3. DESENCADENANDO EL POTENCIAL DOCENTE A TRAVÉS DE LA MENTORÍA	20
OPCIONES POLÍTICAS	20
ACCIONES RECOMENDADAS	21
ESCENARIO 4. MECANISMOS ESTRUCTURALES DE APOYO PARA LA INDUCCIÓN.....	23
OPCIONES POLÍTICAS	23
ACCIONES RECOMENDADAS	25
BIBLIOGRAFÍA	27

**EMPODERANDO DOCENTES EN SU CONTÍNUO
DESARROLLO PERSONAL, PROFESIONAL Y SOCIAL A
TRAVÉS DE PROGRAMAS INOVADORES DE INDUCCIÓN
ENTRE IGUALES**

VISIÓN

Los sistemas educativos se enfrentan actualmente a importantes retos, relacionados, por un lado, con la necesidad de atraer a un gran número de nuevos profesores y, por otro, de seguir apoyando a los profesores que ya están dentro del sistema, evitando el abandono prematuro.

La Comisión Europea reconoce que el desarrollo profesional continuo tiene un impacto sustancial en los resultados del aprendizaje de los alumnos, en el progreso y en el bienestar de los profesores. Los datos científicos corroboran que las oportunidades de formación configuran los enfoques y las competencias docentes.

Por lo tanto, es de gran importancia crear un enfoque complementario y global en todos los niveles y ámbitos de la enseñanza y la formación del profesorado. Este requisito implica la necesidad de garantizar la iniciación del profesorado, apoyada por una tutoría de calidad, que incluya acciones para promover y apoyar el desarrollo profesional, así como mecanismos de evaluación, incluida la retroalimentación continua.

La adopción de acciones probadas sobre el terreno, como fue el caso del experimento LOOP, permite orientar eficazmente las políticas hacia el acceso a programas de formación de excelencia que respondan a las necesidades reales de profesores y alumnos. Esto puede lograrse mediante el desarrollo de modelos de formación bien probados, como los programas LOOP de iniciación y capacitación de mentores y el modelo de gestión de la carrera profesional.

OBJETIVO

LOOP fue un proyecto experimental concebido para contribuir a restablecer el reconocimiento y la confianza en la profesión docente, interviniendo en todas las etapas de la carrera profesional, mediante una acción política sistémica dirigida a garantizar una inducción de calidad a la profesión, con la contribución de profesores experimentados formados para actuar como mentores.

LOOP pretendía probar, entre otras premisas, que la formación de profesores mentores facilita la aplicación de programas formales de inducción y que ello se traduce en una mejora de las condiciones de los profesores. Esta acción pretende aumentar el atractivo de la profesión y evitar que los nuevos profesionales la abandonen prematuramente, así como apoyar a los profesores que ya están en el sistema influyendo positivamente en sus niveles de motivación por la docencia.

El principal objetivo del libro blanco es sistematizar información relevante sobre la acción llevada a cabo en el proyecto LOOP en todos los países del consorcio (Portugal, España, Grecia, Italia, Eslovenia y Croacia), buscando generar innovación a nivel sistémico y político, contribuyendo así a la identificación de retos y a la consideración de estrategias en los diferentes países participantes. Todo el trabajo desarrollado tiene como objetivo atraer a más profesionales a la carrera docente, proporcionar apoyo continuo a los profesores que ya están en los sistemas educativos, ayudarles en el desempeño de sus funciones, reconocer su papel y ofrecerles apoyo en la gestión de su carrera profesional.

TEMAS

- Política de docentes
- Inducción docente
- Mentoría docente
- Estructura de la Carrera docente y acompañamiento
- Desarrollo profesional docente
- Modelo LOOP para la inducción docente y el Desarrollo profesional

INTRODUCCIÓN

La situación de los profesores en los países europeos es similar en general, debido a la inestabilidad profesional causada por contextos profesionales cada vez más exigentes, la falta de recursos y reconocimiento, así como la fatiga a la que se enfrentan (la edad media es de 44 años en los países de la OCDE). El informe TALIS 2018 revela que el 39% de los profesores de los países y economías de la OCDE planean abandonar la docencia en los próximos años. La marcha anticipada de estos profesionales, con grandes conocimientos en diversos aspectos de su profesión, supone una pérdida irreparable para los sistemas educativos.

Al mismo tiempo, en los sistemas educativos hay una presencia relativamente baja de profesores jóvenes (menores de 30 años), proporción que disminuye en función del nivel educativo. Las investigaciones muestran que Europa se enfrenta al enorme reto de atraer a nuevos profesores y, al mismo tiempo, apoyar continuamente a los que ya están en activo y luchan contra la desmotivación.

Los informes de la OCDE (TALIS, 2013 y 2018), al analizar los sistemas educativos más avanzados, incluidos los países que forman parte del consorcio LOOP (Portugal, España, Grecia, Italia, Eslovenia y Croacia), señalan la ausencia o incluso la dificultad de acceso a la práctica docente tras la formación inicial, lo que se conoce como periodo de inducción. Este proceso de formación, crucial para los profesores recién titulados o que se enfrentan a nuevas realidades profesionales, es esencial para su integración en el contexto profesional, desempeña un papel clave en el continuo del aprendizaje permanente y contribuye a mejorar el éxito de los estudiantes (LINCS, 2015), además de contribuir a la retención de los profesores en la profesión, reduciendo el abandono y el absentismo prolongado (TALIS, 2018).

El marco europeo actual pone de manifiesto la urgencia de una perspectiva política sustentada en una visión compartida entre las diferentes estructuras que conforman los distintos niveles de actuación de los sistemas educativos -ministerios de educación, instituciones de educación superior, centros de formación del profesorado, centros escolares y docentes- acordando un conjunto de acciones sistémicas y continuas, entre las que se incluyan oportunidades de desarrollo profesional, que incluyan procesos de inducción sustentados en tutorías de calidad.

El proyecto LOOP, basado en una metodología cuasi-experimental y en una estrategia ascendente, esbozó un conjunto de medidas políticas para el desarrollo profesional de los profesores, apoyadas en programas formales de tutoría e inducción y en un modelo de gestión de la carrera profesional, capaces de ayudar a superar los retos comunes a la mayoría de los países de la Unión Europea, como las deficiencias en los programas de inducción y desarrollo profesional, la falta de atractivo para la profesión y de oportunidades para desarrollar las competencias docentes y pedagógicas, alcanzar altos niveles de dominio a lo largo de su carrera, incorporar la retroalimentación como parte de la inducción, apoyada en la tutoría.

Por lo tanto, el objetivo principal de este documento es destacar la urgencia de adoptar soluciones de acción política, basadas en datos concretos, resultantes de intervenciones evaluadas en ambientes escolares, antes y después de la implementación de la medida política en cuestión, teniendo en cuenta:

- La información recogida (resultados validados sobre el terreno);
- Los objetivos previstos de las recomendaciones políticas, en función de las diferentes condiciones del sistema educativo (resultados de interés);
- Los riesgos y las fuentes de incertidumbre (fuerzas externas, vulnerabilidades, incluidas las condiciones sociales de los distintos países).

Dado este marco, se propone un conjunto de acciones para mejorar el estado actual de los cuatro escenarios identificados a continuación, que caracterizan a los sistemas educativos de los distintos países del consorcio y que se consideran de gran relevancia para una acción sistémica y continua.

Escenario 1. Desplegando el desarrollo docente y su progreso profesional: el objetivo es mejorar la carrera docente apoyando a los profesores al inicio de su carrera profesional mediante un programa formal de iniciación basado en la tutoría. Esta acción pretende generar nuevos niveles de motivación en los profesores, evitando que abandonen la profesión prematuramente. Además, pretende crear mecanismos para diversificar las oportunidades profesionales, permitiendo a los profesores con experiencia asumir nuevas funciones, potenciando así su actividad.

Escenario 2. Transformar el conocimiento en acción en la formación del profesorado: pretende implantar y renovar programas de inmersión (inducción) en la actividad docente para profesores que inician su carrera, centrándose en diferentes dimensiones de la profesionalidad - didáctico-pedagógica, administrativa/burocrática, sociocultural y emocional y científica - utilizando la tutoría entre iguales.

Escenario 3. Liberar el potencial de los profesores a través de la tutoría: el objetivo es implantar programas formales de tutoría para profesores, debidamente certificados y/o acreditados, para apoyar la implantación de programas de inducción. Estos programas de capacitación de mentores pueden dar lugar a mejoras en la ejecución de los programas de inducción, proporcionando nuevas oportunidades de diversificación profesional para los profesionales de la enseñanza.

Escenario 4. Mecanismos de Apoyo en Estructuras Orgánicas para la Inducción: pretende traducir las diferentes medidas en el diseño de un plan de acción y una estrategia para su implementación, clarificando el papel de la dirección escolar y de las entidades asociadas a la formación, como estructuras responsables de definir, organizar y poner a disposición los recursos imprescindibles para el éxito de los programas de inducción y formación de mentores. Este plan pretende contribuir al desarrollo y la mejora de la calidad de los servicios prestados por los centros escolares y garantizar el acompañamiento, la formación y la integración de los profesores en la cultura escolar.

A lo largo del libro blanco, se puede conocer el enfoque participativo y la experiencia adquirida sobre el terreno a lo largo de tres años de ejecución del proyecto LOOP, como resultado de las oportunidades de inducción ofrecidas a los profesores y sus implicaciones para los sistemas educativos. El documento también presenta una sistematización de recomendaciones que se espera tengan un impacto positivo en los diferentes contextos educativos europeos, ya que son el resultado final de una reflexión en profundidad de todo el proceso en el que participaron los diferentes socios de LOOP.

Las recomendaciones para cada uno de los escenarios propuestos como referencia para la formulación de nuevas políticas también están alineadas con los objetivos europeos, tal y como se detalla en la tabla 1.

Objetivos	Objetivos Europeos
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contribuir al desarrollo de políticas que atraigan a nuevos profesores, reduzcan el abandono prematuro y aumenten la motivación de los profesores de carrera. ▪ Aplicar, mejorar e innovar los procesos de iniciación del profesorado, recurriendo a la tutoría ▪ Aumentar las opciones profesionales reconociendo el papel de los mentores y aplicando programas de tutoría en el contexto ▪ Aumentar la capacidad de las estructuras organizativas para prestar apoyo a los profesores 	<p>Agenda política ET2020 working group¹</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Al menos el 15% de los adultos deberían participar en el aprendizaje ▪ Promover una formación inicial y un desarrollo profesional continuo del profesorado de alta calidad ▪ Proporcionar acceso a apoyo profesional a lo largo de la carrera de los profesores <p>Agenda política ET2020 working group-schools²</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollar y apoyar carreras atractivas y sostenibles, en particular en lo relativo a la evaluación del personal, las competencias requeridas y el desarrollo profesional <p>Conclusiones del school on school development and excellent teaching (2017/C 421/03)³</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cambiar hacia una política global del profesorado que abarque todas las etapas de su carrera profesional ▪ Hacer más atractiva la carrera profesional de los profesores mejorando el apoyo, la retroalimentación y la orientación, en particular a los nuevos profesores ▪ Ofrecer una formación inicial del profesorado de calidad fomentando las actividades de iniciación y, en su caso, la orientación por mentores formados ▪ Invertir en el desarrollo y el crecimiento profesionales continuos de los profesores durante todas las fases de su carrera. <p>Agenda Europea de formación de adultos ⁴</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumentar la participación de los adultos en el aprendizaje formal, no formal e informal, ya sea para adquirir competencias laborales, para la ciudadanía activa o para el desarrollo y la realización personales <p>Resolución para la mejora de la formación a lo largo de la vida dentro de la estrategia para una formación a lo largo de la vida⁵</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Invertir en orientación y asesoramiento profesional como estrategia para reforzar la formación a lo largo de la vida

TABLA 1 – Objetivos del LOOP y su alineamiento con los objetivos Europeos

¹ European Commission, Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture (2020)

² European Commission, Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture, ET2020 working group (2019).

³ Council Conclusions on school development and excellent teaching (2017).

⁴ European Commission (2020).

⁵ European Centre for the Development of Vocational Training - CEDEFOP (2019).

The creation of this publication has been co-financed by the European Union's grant programme under grant number 626148-EPP-1-2020-2-PT-EPPKA3-PI-POLICY. This publication reflects the views only of the authors. The European Commission and the national funding agency are not responsible for the content nor for any loss or damage resulting from the use of this publication.

EL PROYECTO LOOP

ANTECEDENTES

El proyecto LOOP se basa en el desarrollo de un modelo de iniciación y progresión profesional del profesorado, que constituye un punto de referencia para la aplicación de programas de iniciación basados en la tutoría. Este modelo pretende promover el desarrollo profesional de los profesores en las dimensiones científica, didáctico-pedagógica, administrativa/burocrática, sociocultural y emocional.

LOOP se desarrolló en tres fases, con objetivos diferentes pero complementarios, determinados por una metodología cuasiexperimental, para comprobar las hipótesis basadas en las siguientes líneas de actuación y sus respectivas premisas:

- Diversificación de las opciones profesionales: el papel de mentor aumenta la motivación y contribuye a la retención de los profesores con varios años de experiencia;
- Inducción apoyada por actividades de tutoría:
 - Apoya el desarrollo profesional de los profesores que inician su carrera;
 - Contribuye a la retención de los profesores que inician su carrera profesional;
 - Contribuye a la inclusión social y cultural de los profesores;
- Formación de mentores: aumenta el interés de los profesores por participar en la aplicación de programas de inducción, ya que apoya su actuación;
- Los recursos y las acciones de inducción deben planificarse, cuidarse y ajustarse a las necesidades de los contextos profesionales y de sus actores.

EL PROCESO

A continuación, se describen brevemente las tres fases de ejecución del proyecto, cuya presentación pretende dar contexto y sentido al contenido de este libro blanco.

1ª FASE: PREPARAR EL TERRENO

La actividad de LOOP comenzó con un análisis del estado actual de los procesos de inducción en los países del consorcio, comprobando la necesidad de:

- Revisar la carrera docente, con una clara apuesta por potenciarla, para aumentar el atractivo de la profesión en todas sus etapas, garantizando:
- La valoración de las funciones docentes, incluida la tutoría, con beneficios, por ejemplo, en términos de progresión profesional;
- El apoyo a los profesores al inicio de su actividad profesional, con la puesta en marcha de un programa estructurado de iniciación, apoyado por compañeros experimentados que puedan conciliar estas responsabilidades con sus obligaciones docentes;
- Mejorar las prácticas de supervisión, concretamente mediante la aplicación de programas de iniciación, continuando su desarrollo profesional mediante:
- Proporcionar prácticas de inducción, no sólo para los profesores que empiezan, sino también para los profesores móviles y/o contratados;

- Cambiar la perspectiva evaluativa de los programas de inducción, dándoles un sesgo más formativo;
- Invertir en tutorías ofrecidas por profesores experimentados del mismo centro o grupo de asignaturas, formados para actuar como mentores y adoptar una actitud colaboradora y constructiva;
- Creación de nuevas oportunidades profesionales para los profesores experimentados, permitiéndoles asumir el papel de mentores de sus compañeros;
- Relevancia del papel de los mentores, mediante la certificación y la mejora profesional de este estatus;
- Creación de un programa de formación para mentores, destinado a planificar y ejecutar acciones que apoyen eficazmente la inmersión de los nuevos profesores en la profesión;
- Desarrollo de un sistema de evaluación del impacto de los programas de capacitación de mentores en la integración de los profesores en la enseñanza.

[The report can be downloaded here.](#)

2ª FASE: DISEÑO COLABORATIVO DE LOS PRINCIPALES INSTRUMENTOS

Esta fase abarca el desarrollo de programas de inducción y capacitación de mentores, diseñados para cubrir las lagunas identificadas en los programas existentes en los países del consorcio LOOP, asegurando que se satisfacen las necesidades expresadas por los profesores que inician su carrera profesional y con más de 20 años de experiencia, así como por los líderes escolares. Estos programas pueden consultarse en su totalidad en la página web del proyecto, sin embargo, dada la gran relevancia de su enfoque en el contexto de este libro blanco, a continuación, se resumen los aspectos esenciales que los caracterizan.

PROGRAMA DE INICIACIÓN DEL PROFESORADO DE LOOP

Este programa consta de 14 módulos que abarcan las dimensiones didáctico-pedagógica, disciplinar, burocrático-administrativa, emocional, social y cultural de la profesionalidad docente. Se caracteriza por su flexibilidad y adaptabilidad a contextos y destinatarios. Sus objetivos incluyen la necesidad de i) ofrecer una oportunidad de inducción de calidad a los nuevos profesores, ii) reducir la ansiedad que se siente en los primeros años de actividad profesional y/o cuando se enfrentan a nuevos retos, iii) capacitar a los profesores con los conocimientos que necesitan para desempeñar adecuadamente sus funciones, promoviendo relaciones positivas con sus compañeros y respondiendo a las necesidades de la organización y el contexto, iv) facilitar la transición de la formación inicial a la vida laboral y la integración adecuada en el equipo escolar y v) aumentar la motivación de los profesores para desempeñar sus funciones y, en consecuencia, sus tasas de retención en la profesión.

[The programme can be downloaded here.](#)

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE MENTORES

Este programa se compone de tres bloques secuenciales, interconectados, complementarios y distintos entre sí en cuanto a su contenido teórico específico, desarrollados para apoyar a profesores y líderes escolares experimentados. A lo largo del programa, los mentores tienen la oportunidad de i) comprender las obligaciones, responsabilidades y expectativas asociadas a sus funciones, ii) identificar las prioridades, acciones y competencias relevantes para el desempeño de la función de mentor, iii) desarrollar normas y protocolos que guíen la acción de mentor, iv) desarrollar

competencias en los distintos ámbitos de la profesionalidad docente, y v) ofrecer un respaldo eficaz para apoyar las intervenciones en el contexto del desempeño profesional.

[The programme can be downloaded here.](#)

3RD FASE: VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS EN CONTEXTOS REALES

Los programas desarrollados en la segunda fase del proyecto se aplicaron en todos los países del consorcio LOOP mediante el diseño de una estrategia de actuación basada en dos grupos de profesores, uno experimental y otro de control.

Ambos grupos incluían escuelas con características similares, teniendo en cuenta dos factores: el nivel educativo (preescolar, primaria y secundaria) y la ubicación (urbana y rural). En cuanto a los criterios para establecer los grupos de control y experimental, cabe destacar que durante la fase de aplicación se comprobó que:

- La diferencia entre los dos grupos se basó en que los profesores experimentados del grupo experimental recibieron formación para desempeñar el papel de mentores, mientras que los profesores experimentados del grupo de control sólo recibieron información sobre la estructura del programa de iniciación;
- Los nuevos profesores del grupo experimental participaron en un taller de formación y los nuevos profesores del grupo de control sólo en una sesión informativa;
- El grupo experimental recibió apoyo sistemático durante las pruebas de campo, mientras que el grupo de control no tuvo ningún apoyo;
- Los profesores del grupo de control aplicaron el programa de iniciación de profesores sin ningún apoyo, basándose únicamente en el material proporcionado durante las sesiones informativas;
- Las parejas mentor/mentorado se formaron, siempre que fue posible, sobre la base de los siguientes supuestos:
 - Se emparejó a un profesor con experiencia (mentor) con uno o dos alumnos;
 - Siempre que fue posible, se compartieron los horarios de trabajo;
 - Siempre que el mentor y el(los) alumno(s) procedían de escuelas diferentes, se contaba con el apoyo de recursos tecnológicos;
 - Siempre que fuera posible, el mentor y los alumnos pertenecían a la misma área científica.

El proyecto se llevó a cabo entre junio de 2022 y octubre de 2023, permitiendo que 1017 profesores participaran en las pruebas de campo, distribuidos como se muestra en la siguiente tabla.

	GRUPO CONTROL	GRUPO EXPERIMENTAL
Docentes experimentados	207	217
Docentes noveles	235	358

TABLA 2 – PARTICIPANTES EN EL TRABAJO DE CAMPO DEL LOOP

[The report can be downloaded here.](#)

MECANISMO GLOBAL DE COORDINACIÓN

El proyecto LOOP se llevó a cabo durante varios meses, lo que incluyó reuniones de aclaración con la dirección de la escuela, formación de los mentores, sesiones informativas para los alumnos y la puesta en marcha del programa de iniciación.

ACTIVIDADES	NUMERO DE SESIONES	NÚMERO DE PARTICIPANTES
Curso de formación para mentores	33	234 docentes experimentados – grupo experimental
Taller del programa “Mi inducción”	14	368 docentes noveles – grupo experimental
Sesión informativa para docentes noveles	12	262 docentes noveles – grupo control
Sesión informativa para mentores	12	208 docentes experimentados – grupo control

TABLE 3 – ACTIVIDADES PREVIAS Y DE PREPARACIÓN Y PARTICIPANTES

El seguimiento y el apoyo se garantizaron mediante la organización a distancia y las reuniones presenciales, en las que participaron mentores, alumnos y directores de centros escolares, para aclarar dudas, analizar el programa, apoyar la relación mentor/alumno, supervisar la aplicación de los programas, definir las actividades y garantizar que se adaptan a las necesidades y expectativas de los mentores/alumnos, así como a los contextos escolares.

PRINCIPIOS Y ENFOQUE GENERAL

El plan de acción se basó en los siguientes principios y planteamientos generales:

- Política sobre la profesión docente

Se refiere al conjunto de principios, directrices, objetivos y estrategias formulados durante el proyecto y respaldados por las autoridades educativas, las organizaciones educativas y otras partes interesadas, para apoyar el sistema educativo de un país, región o institución. La definición de un nuevo cuerpo normativo tiene por objeto apoyar el desarrollo, la aplicación y la evaluación de la puesta en práctica, apuntando a determinados objetivos y mejorando la calidad de la enseñanza y el aprendizaje.

- Inducción del profesorado

Abordar los problemas críticos a los que se enfrentan los profesores durante el periodo de inducción y explorar instrumentos políticos eficaces para superar estos retos, configurando el futuro de la profesión docente.

- Tutoría de profesores

Explorar las medidas de apoyo a la tutoría, analizar las características y la organización de los programas de iniciación, centrándose en el papel de la tutoría y en la necesidad de una formación formal de los tutores, que sirva de puente entre los conocimientos teóricos y las habilidades prácticas.

- Estructura y orientación de la carrera profesional

Capacitar a los profesores para desenvolverse eficazmente en el sistema educativo mediante planteamientos innovadores de desarrollo y orientación profesional.

- Desarrollo profesional

Centrado en la ampliación de las oportunidades de aprendizaje de los profesores para salvar la distancia entre los conocimientos teóricos y las habilidades prácticas, abarcando las competencias intelectuales, científicas, personales, interpersonales y socioemocionales.

- Modelo LOOP para la iniciación y la progresión profesional de los profesores

Presentación y análisis del modelo, destacando su carácter multidimensional, para abordar las diferencias nacionales y apoyar a los profesores.

ESCENARIO 1. ABRIENDO EL DESARROLLO DOCENTE Y LA CARRERA PROFESIONAL

Actualmente nos enfrentamos a un contexto político, económico, social y cultural que no anima a las personas a elegir la profesión docente en la mayoría de los países europeos. Como consecuencia, algunos países tienen dificultades para renovar y mantener una mano de obra estable y motivada en el ámbito de la enseñanza. Los profesores suelen experimentar una falta de apoyo, de reconocimiento social de su trabajo y de preparación adecuada para asumir las responsabilidades que se les asignan en los primeros años de su carrera.

La mayoría de los profesores de los distintos países, cuando deciden acceder a la profesión docente, son conscientes de que en los primeros años de su profesión podrían enfrentarse a inestabilidad profesional, salarios más bajos y tareas administrativas poco estimulantes. Sin embargo, no se rinden, motivados por la perspectiva de alcanzar con el tiempo la estabilidad, disfrutar de prestaciones adicionales y desempeñar tareas más gratificantes. Esta resistencia se debe, en gran medida y en muchos países, a la considerable disparidad de derechos que existe entre los profesores al principio de su carrera profesional y los que tienen más experiencia.

Por tanto, la carrera docente se enfrenta a importantes retos en términos de atractivo, sobre todo porque la progresión es notoriamente difícil, lo que a menudo impide que los profesores dedicados con un rendimiento ejemplar progresen y, por tanto, sean reconocidos. Es más, en algunos países europeos, la progresión a lo largo de los años disuade a los profesores de asumir otras funciones o desempeñar otras actividades en la escuela, ya que el trabajo duro y la dedicación no se recompensan adecuadamente. Esta falta de diferenciación y de estímulos puede desmotivar a los profesionales de la educación, contribuyendo negativamente a que asuman nuevas responsabilidades y acepten nuevos retos.

Algunos autores e informes nacionales señalan que a lo largo de su carrera los profesores se enfrentan a un fenómeno conocido como soledad profesional, que es más incisivo en los primeros años. Este escenario suele estar provocado por condiciones adversas, que les colocan en situaciones difíciles que inducen sentimientos de desánimo, desilusión y desmotivación. Por lo tanto, es imperativo encontrar formas de corregir esta realidad, y los programas de inducción basados en la tutoría son un mecanismo eficaz para ofrecer el apoyo que los profesores necesitan, especialmente en las dimensiones científica, didáctico-pedagógica, administrativa, burocrática, sociocultural y emocional.

De hecho, la experiencia adquirida durante el proyecto LOOP ha puesto de relieve la importancia estratégica de su acción, y ahora es crucial legitimar el proyecto a nivel político. Este reconocimiento debe traducirse en acciones concretas para su operacionalización sistémica, lo que implica la identificación de recursos, la definición de competencias y la promoción de la participación activa de las distintas estructuras y profesionales.

OPCIONES POLÍTICAS

El objetivo principal es mejorar la carrera docente apoyando a los profesores en el inicio de su carrera profesional mediante el desarrollo de un programa de iniciación basado en el trabajo colaborativo y la tutoría. Esta acción pretende generar nuevos niveles de motivación profesional y evitar el abandono prematuro de la profesión. También pretende crear mecanismos para diversificar las oportunidades profesionales, permitiendo a los profesores con experiencia asumir nuevas funciones y asegurando que éstas se reflejen en una progresión diferenciada, a través de una apuesta por la reestructuración de la carrera profesional.

La revisión de la carrera docente con la perspectiva de aumentar su atractivo para los profesores en las diferentes etapas de su carrera profesional examina:

- Estabilidad de la carrera docente, modificando las normas de colocación de los profesores, en particular, para que haya menos movilidad geográfica;
 - Definición de una carrera profesional única o dividida en etapas de progresión;
 - Progresión basada en criterios objetivos para evaluar el mérito, la participación en la formación y el rendimiento laboral;
 - Asignación de la responsabilidad de la coordinación pedagógica, la orientación y la supervisión a profesores con la cualificación/experiencias adecuadas;
 - Inclusión de tiempo para el trabajo colaborativo y entre iguales;
 - Valoración de las funciones docentes especialmente importantes, incluida la tutoría, con beneficios en términos de progresión profesional;
- Apoyo eficaz a los profesores al inicio de su actividad profesional mediante la aplicación de:
- Un programa estructurado de iniciación optimizado por compañeros y líderes experimentados;
 - Un horario reducido para los mentores y los profesores que inician su carrera profesional;
 - Horarios de trabajo flexibles para los mentores, de modo que puedan combinar sus actividades docentes y de mentoría.

ACCIONES RECOMENDADAS

CONSENSUAR los conceptos de inducción y tutoría. Esta necesidad se deriva del hecho de que los marcos jurídicos de los países socios difieren en la definición de inducción y tutoría, y es necesario acordar un enfoque conceptual común, ya que de ello depende la naturaleza de toda acción.

ESTABLECER objetivos concretos y precisos, traducidos en medidas de política educativa que puedan:

- Contribuir a la constitución de políticas educativas que abarquen todas las etapas de la carrera docente;
- Promover los procesos de aprendizaje entre iguales como estrategia eficaz para reducir el abandono prematuro de la profesión docente, aumentar la motivación de los profesores y mejorar sus competencias profesionales;
- Reforzar el apoyo a los profesores aplicando, mejorando e innovando los procesos de inducción al inicio de la actividad profesional, utilizando la tutoría;
- Aumentar las opciones profesionales ofreciendo formación en tutoría a los profesores con experiencia y reconociendo su papel como mentores.

CREAR nuevas oportunidades profesionales apoyando la puesta en marcha de procesos de inducción del profesorado y programas de formación de mentores, con el reconocimiento formal del papel del mentor debidamente formado para desempeñar dicha función. Esta recomendación implica una acción política concertada para asegurar la adopción de un cuerpo legislativo que defina el alcance, naturaleza y estructura de estos programas, así como los recursos y mecanismos necesarios para hacerlos realidad.

FOMENTAR el diálogo entre las organizaciones profesionales de docentes, las universidades, los centros de formación, los investigadores y los consejos nacionales relacionados con la educación, para que los distintos niveles de decisión puedan actuar de forma concertada en un clima de cooperación entre ellos.

GARANTIZAR la participación de todos los nuevos profesores en la inducción, en una lógica de corresponsabilidad de los distintos profesionales, asegurando su integración y garantizando su desarrollo profesional, teniendo en cuenta algunos supuestos esenciales:

- Los programas de inducción como procesos planificados y sistemáticos, de carácter colaborativo y formativo, administrados por profesionales con competencias en las dimensiones científica, didáctico-pedagógica, administrativa y burocrática, sociocultural y emocional, capacitados para tal fin;
- Los programas de inducción reflejan las necesidades de cada contexto, se estructuran según las cinco dimensiones de actuación y se orientan a la consecución de objetivos específicos;
- Las condiciones organizativas requieren una regulación que garantice la compatibilidad entre la docencia, el trabajo colaborativo y la participación en actividades de tutoría;
- La formación de los mentores para apoyar la iniciación de los profesores principiantes y el reconocimiento de la importancia de su papel son vitales para el éxito de los programas;
- La implicación de las distintas estructuras directivas del centro en el apoyo a la puesta en marcha de los programas de acogida es una tarea de toda la comunidad educativa.

RECONOCER la importancia de la experiencia y formación adquirida por los mentores, a través de la participación en el programa de formación y la aplicación del programa de inducción, traduciendo este reconocimiento en condiciones que apoyen el desempeño de la actividad docente, con repercusiones en la carrera. Por lo tanto, es importante que estos elementos sean garantizados por los diferentes actores implicados:

Con respecto a los mentores y alumnos:

- La adecuación del tiempo dedicado a la actividad docente y el número total de horas de trabajo;
- La creación de momentos para compartir experiencias, buenas prácticas y aprendizaje entre iguales;
- La participación en comunidades de práctica profesional;
- La asignación de un complemento retributivo y/u otras compensaciones;

Con respecto a los programas:

- La acreditación de los programas de formación por organismos competentes, reconociendo la formación para la evaluación del desempeño y la progresión profesional;
- La certificación de los programas de inducción y la acreditación de la formación del profesorado para la progresión y/o el ingreso en la carrera docente;
- El seguimiento a la implementación de los programas de inducción, con miras a la mejora continua y actualización permanente;
- El acceso a los programas de inducción en las plataformas nacionales.

ESCENARIO 2. TRANSFORMANDO EL CONOCIMIENTO EN PRÁCTICA EN LA ACCIÓN DOCENTE

La evolución tecnológica y la complejidad de la sociedad contemporánea, así como su dinámica política y organizativa, ponen de manifiesto la debilidad de la formación inicial para garantizar un desempeño profesional eficaz. Las funciones actuales de los profesores en las escuelas son polifacéticas y exigen una adaptación constante a los cambios sociales, económicos y científicos. Por lo tanto, existe una necesidad urgente de acciones articuladas entre las instituciones en los diferentes niveles de la educación, promoviendo la colaboración entre supervisores y profesores, así como la integración de los conocimientos teóricos con las habilidades prácticas adquiridas en el contexto de la formación académica.

Por lo tanto, además de poseer cualidades éticas, morales, intelectuales y científicas, los profesores deben desarrollar competencias personales, interpersonales y emocionales para intervenir adecuadamente en la dinámica social de la comunidad escolar. Ante los frecuentes cambios en las políticas educativas, los profesores también asumen la responsabilidad de los procedimientos burocráticos y administrativos, la actualización de los programas curriculares y la preparación de los alumnos para afrontar los retos globales.

El apoyo a los profesores al inicio de su carrera es crucial para la reforma educativa e implica una revisión de la práctica docente supervisada en las escuelas. La formación inicial no puede considerarse completa sin la integración efectiva de los futuros profesores en una determinada realidad escolar. En general, los profesores de todos los países del consorcio expresan esta necesidad de apoyo, reconociendo que el acceso a la profesión y el cumplimiento de las obligaciones profesionales representan grandes retos.

Por lo tanto, es esencial ampliar el aprendizaje proporcionando apoyo en las intervenciones, haciendo hincapié en el acercamiento a los contextos de las organizaciones de formación inicial y las escuelas. Los profesores deben recibir apoyo para actualizar sus competencias profesionales, enfrentarse emocionalmente a las presiones de la escuela, comunicarse y colaborar con otros profesores y líderes asumiendo conjuntamente tareas administrativas y trámites legales y, en su caso, recibir apoyo en el ámbito didáctico/científico-pedagógico, si fuera necesario.

Un programa de inducción eficaz, disponible para todos los profesores en las diferentes etapas de su carrera, también debería permitir la observación entre iguales, y la participación en comunidades de aprendizaje que promuevan la reflexión y el aprendizaje conjunto, y aborden la calidad de la enseñanza y el desarrollo profesional como una responsabilidad colectiva. Por tanto, los programas de inducción deben entenderse como procesos de desarrollo profesional sistemático, planificado y continuo, de carácter colaborativo y formativo, apoyados por una red de profesores y especialistas de diferentes sectores, con un enfoque centrado en el contexto escolar, la promoción del aprendizaje de los alumnos y el desarrollo del sistema educativo.

OPCIONES POLÍTICAS

El objetivo central es establecer un programa integral de inmersión en la docencia, especialmente dirigido a los docentes que se encuentran en el inicio de su carrera profesional. En este sentido, se reconoce la importancia de implementar, mejorar e innovar los programas de inducción, integrando las dimensiones didáctica, pedagógica, administrativa/burocrática, sociocultural, científica y emocional, haciendo uso de la tutoría entre pares.

Por ello, es importante mejorar las prácticas de supervisión y el trabajo colaborativo, ampliando la formación inicial del profesorado y continuando su desarrollo profesional, prestando especial atención a los siguientes aspectos:

- La cooperación entre las instituciones de educación superior y las escuelas, para garantizar una combinación equilibrada de teoría y práctica y ajustar la formación lo más posible a la realidad;
- La creación de culturas de investigación sobre y en la formación, para comprender mejor lo que se hace (o no se hace) y por qué, analizando sus fundamentos epistemológicos, los objetivos de la formación y las implicaciones de la propia acción en espacios de co-formación y reflexión sobre modelos, procesos y prácticas de formación;
- Las prácticas de inducción, ayudando no sólo a los profesores al inicio de su carrera profesional a afrontar los retos de los primeros años en la docencia, sino también a los profesores móviles y/o contratados;
- Los recursos y el apoyo que deben ponerse a disposición para apoyar la inducción y a los profesores en inducción;
- La perspectiva formativa de los programas de inducción, basada en la supervisión pedagógica, preocupada por promover la excelencia en el desempeño docente;
- Los programas de inducción basados en la tutoría por parte de profesores experimentados, formados para ser mentores y capacitados para adoptar una actitud colaborativa y constructiva;
- El papel y las necesidades de los profesores de inducción, salvaguardando las condiciones necesarias.

ACCIONES RECOMENDADAS

PROMOVER y DESARROLLAR, a través de acciones específicas, programas de inducción para docentes, reconociéndolos como herramientas indispensables para el desarrollo de competencias y el desarrollo profesional.

Así, entendiendo la inducción como una estrategia de desarrollo y capacitación profesional, en una etapa crucial de (re)integración a una escuela, se considera que los destinatarios generalmente tienen los siguientes perfiles: i) poca experiencia en la docencia, ii) han cambiado de escuela, enseñando diferentes niveles o diferentes grupos de contratación, iii) no han trabajado en la docencia por más de diez años sucesivos, iv) están en período de prueba o v) se encuentran en situación de contratación temporal.

GARANTIZAR el acceso a programas de acogida basados en la tutoría, adoptando políticas de promoción de proyectos como el LOOP, que incluye la impartición de formación, así como la integración e incorporación a la profesión.

El cumplimiento de esta recomendación requiere la creación de mecanismos legales que regulen el acceso a los programas de inducción, teniendo en cuenta ciertos supuestos, tales como:

- Las ventajas que se derivan de su aplicación, fundamentalmente sobre el desarrollo profesional, el acceso y la progresión en la carrera profesional;
- El apoyo a su aplicación, garantizando las condiciones necesarias, como la reducción de horas lectivas y no lectivas y la dotación de espacios de trabajo adecuados;

Garantizar los principios de:

- Calidad en la dotación de recursos y actividades significativas para la formación de mentores y alumnos en las distintas dimensiones de la actividad profesional;
- "Cooperación intraespecífica" en la creación y certificación de una red de "escuelas de formación" para apoyar a las organizaciones y supervisar la aplicación de los programas;

- "Cooperación interespecífica" con escuelas y centros de formación para estructurar y apoyar la formación de los mentores;
- Personalización de la planificación para el alumno, adaptando las actividades a sus necesidades, potencial, intereses y preferencias a través de un enfoque multinivel, garantizando así la integración, la aculturación y la adaptación a la comunidad educativa.

IMPLEMENTAR programas de inducción de manera concertada, reconociendo el hecho de que presentan una oportunidad única para transformar la educación, haciendo la carrera docente más atractiva y a sus profesionales mejor preparados para responder a los desafíos actuales.

Considerando que su operacionalización es realmente decisiva, se propone la siguiente articulación:

- Las autoridades educativas promueven las acciones pertinentes para apoyar su implementación, adoptando medidas, proporcionando medios y facilitando el acceso a programas de inducción compatibles con las necesidades de cada contexto y docente;
- Los consejos escolares garantizan las condiciones que aseguren la implementación de los programas de inducción, estableciendo criterios para la selección y designación de mentores y tutorados, como estructura de gestión responsable de:
 - Definir, organizar y proporcionar los medios indispensables para el éxito de los programas de inducción para los alumnos y de capacitación para los mentores;
 - Promover iniciativas destinadas a implicar a la comunidad escolar, servir de enlace con las organizaciones que apoyan la formación de los mentores y supervisar el proceso de iniciación;
 - Las estructuras directivas intermedias de los centros escolares y los profesores contribuyen activamente a mantener un clima favorable a la integración de los mentores y una red de colaboración con diversas partes interesadas, reforzando así el apoyo al éxito de la inducción;
 - Los proveedores de formación reconocen la importancia de los programas de inducción y se aseguran de que estén certificados y, al mismo tiempo, promueven actividades de sensibilización para mentores y alumnos, destacando algunas de sus características, como:
 - El concepto en el que se basa el programa, la interacción proactiva entre cada profesional, que puede describirse como una oportunidad de formación exclusiva;
 - La organización de los programas es muy práctica y aplicable a cada contexto, garantizando un apoyo individual a los alumnos;
 - Los programas están certificados y se reflejan en la progresión y/o entrada en la carrera docente;
 - Mentores y alumnos garantizan el desarrollo del programa basado en la reflexión y la colaboración, anticipando y actuando eficazmente ante posibles riesgos y retos, y adoptando una actitud colaborativa, proactiva y empática.

GARANTIZAR que los programas de iniciación sean una posibilidad para los nuevos profesores:

- Tener una oportunidad para una inducción de calidad;
- Reducir la ansiedad que sienten al empezar en una nueva organización escolar;
- Estar dotados de los conocimientos necesarios para desempeñar correctamente sus funciones, relacionándose positivamente con sus compañeros y respondiendo a las necesidades de la organización y del contexto;

- Ver facilitada la transición entre su formación inicial y el ejercicio de la profesión;
- Sentirse mejor integrado en la comunidad escolar;
- Aumentar su motivación para desempeñar sus funciones docentes y mejorar sus índices de permanencia en la profesión.

ADAPTAR los programas de formación de tutores a los contextos educativos, lo que permite ajustarlos a las necesidades y a la idiosincrasia de cada organización. Varios estudios demuestran que la cultura profesional de los centros educativos, el conjunto de valores, normas y formas de práctica profesional, tienen un fuerte impacto en los nuevos profesores y en el trabajo de los mentores. Por lo tanto, es importante adaptar los principios y las prácticas de cualquier proyecto nacional y/o internacional de desarrollo profesional a los contextos locales.

HACER POSIBLE que el alumno sea responsable de toda la toma de decisiones en el proceso de iniciación. Así, de acuerdo con su mentor, el alumno debe:

- Decidir sobre las dimensiones ⁶ a trabajar tras el diagnóstico, elaborando un plan de trabajo;
- Decidir las actividades a iniciar;
- Solicitar apoyo y orientación siempre que sea necesario;
- Tener acceso a un mentor cualificado;
- Adaptar el programa de iniciación al perfil, necesidades e intereses;
- Solicitar espacio, tiempo y apoyo individual para garantizar el éxito de la inducción.

⁶ Didactic-pedagogical, scientific, bureaucratic and administrative, emotional, social and cultural.

The creation of this publication has been co-financed by the European Union's grant programme under grant number 626148-EPP-1- 2020-2-PT-EPPKA3-PI-POLICY. This publication reflects the views only of the authors. The European Commission and the national funding agency are not responsible for the content nor for any loss or damage resulting from the use of this publication.

ESCENARIO 3. DESENCADENANDO EL POTENCIAL DOCENTE A TRAVÉS DE LA MENTORÍA

Los profesores mentores deben poseer un conjunto específico de conocimientos y competencias que les permitan superar los retos inherentes a la función, facilitando y apoyando la completa integración de los profesores al inicio de su actividad profesional en la cultura escolar. En el transcurso de este proceso, es crucial destacar que la relación de tutoría propuesta para el período de iniciación se basa en acciones de colaboración, por lo que las competencias de los tutores también deben incluir la capacidad de abordar este enfoque colaborativo.

La formación continua del profesorado, como programa dirigido al desarrollo personal y profesional de los docentes, difiere conceptualmente de la formación inicial: "la formación continua tiene por objeto perfeccionar a quienes ya poseen los conocimientos básicos, el saber hacer y el saber ejercer la profesión, [y] puede ser certificada o no certificada, [...] orientada a la preparación para puestos y tareas específicas en el sistema educativo (formación especializada) o de carácter más generalista" (Recomendación nº. 4, 2013).

En este sentido, es fundamental subrayar que el desarrollo profesional continuo de los profesores no debe ser un fin en sí mismo ni estar destinado únicamente a la promoción profesional. Debe basarse en las necesidades reales de los docentes estar alineado con las estructuras de alta y media dirección y estar en sintonía con la comunidad educativa. Al mismo tiempo, es imperativo animar y apoyar a los profesores para que participen activamente en estos programas de formación continua.

En los distintos países del consorcio no existe una formación específica para los mentores. Dada la importancia de desempeñar eficazmente esta función, que se basa tanto en los conocimientos teóricos adquiridos como en la buena voluntad y el deseo de ayudar a los profesores en los inicios de su carrera, es urgente poner en marcha cursos de formación certificados y/o acreditados. Estos cursos deberían diseñarse como parte integrante de los programas de formación continua, con el objetivo de capacitar a los profesores experimentados para asumir el papel de mentor.

Por lo tanto, es fundamental que el sistema educativo priorice la implementación de programas de capacitación de mentores como una estrategia clave para promover las transformaciones necesarias y ampliar el apoyo ofrecido a los docentes. Estos programas son clave para establecer prácticas verdaderamente colaborativas y reconfigurar la trayectoria de la carrera docente, ya que han demostrado su potencial para mejorar el rendimiento y el bienestar de los profesores.

También es crucial reconocer que, para asumir el papel de mentor, los profesores deben tener una carga de trabajo docente semanal reducida, un horario flexible, una compensación salarial adecuada, acceso a una red de mentores y reconocimiento, incluida la progresión profesional. Además, es importante destacar que esta configuración puede afectar positivamente a la motivación de los profesores experimentados, contribuyendo a retener durante más tiempo a profesionales valiosos, evitando su jubilación anticipada o su abandono de la profesión, al tiempo que fomenta la transferencia de los conocimientos acumulados a las generaciones de profesores más jóvenes.

OPCIONES POLÍTICAS

El objetivo es poner en marcha programas formales, certificados y/o acreditados de tutoría de profesores para reforzar la aplicación de los programas de iniciación. Estos programas de formación para mentores no sólo contribuyen a mejorar la eficacia de los procesos de inducción, sino que también abren las puertas a nuevas oportunidades de desarrollo profesional para los profesores. Por lo tanto, se propone

- Conformar equipos de docentes mentores, definiendo un perfil que incluya no sólo el dominio de estrategias y prácticas a nivel didáctico-pedagógico y la experiencia en la docencia, sino también la disposición para apoyar a otros docentes en el desarrollo de sus competencias profesionales;

- Reconocimiento de la importancia del papel de los mentores, a través de su certificación y de la valorización profesional de este estatuto;
- Creación de un programa de formación para mentores, orientado a la planificación y ejecución de acciones que apoyen eficazmente la inmersión de los profesores en la profesión, garantizando el desarrollo de determinadas competencias para que puedan:
 - Ofrecer feedback concreto y constructivo;
 - Establecer una relación de proximidad y confianza;
 - Compartir experiencias, conocimientos y responder a los desafíos;
- Elaborar un sistema de evaluación que permita medir el impacto de los programas de capacitación de mentores en la integración de los profesores en el entorno educativo, así como valorar el papel desempeñado por los distintos actores del proceso.

ACCIONES RECOMENDADAS

DEFINIR EL PERFIL DEL MENTOR, recomendando que muestre:

- Dominio de estrategias y prácticas didáctico-pedagógicas;
- Mentalidad de aprendizaje permanente;
- Conocimiento de la materia que tutela;
- Experiencia profesional en las áreas de enseñanza y aprendizaje;
- Una sólida cultura organizativa;
- Disposición para apoyar a los tutelados;
- Interés por desempeñar funciones de tutoría y apoyar a los tutelados;
- Capacidad para escuchar activamente y comunicarse con eficacia;
- Capacidad para compartir experiencias;
- Capacidad para ofrecer un feedback constructivo.

VALORAR los conocimientos específicos y especializados de los mentores y su perfil de competencias para apoyar la iniciación. Para ello, es importante regular los criterios generales de selección de estos profesionales, salvaguardando en particular

- La experiencia docente, sabiendo que 10 o 20 años de actividad se traducen en conocimiento acumulado en las diversas dimensiones de la actividad docente;
- Los conocimientos adquiridos en otras funciones relevantes, como la participación en proyectos innovadores y la supervisión de prácticas;
- La formación específica, concretamente la participación en el programa de capacitación de mentores;
- La evaluación del rendimiento y la motivación para desempeñar la función;
- La relación con las "escuelas de formación" y la manifestación de interés en participar.

DEFINIR programas de capacitación de mentores dirigidos a profesores con experiencia, para que se sientan mejor preparados para desempeñar esta función, incluidos los procesos de seguimiento y evaluación del impacto. Este programa de formación pretende:

- Acceder al concepto teórico que permita profundizar en el conocimiento;
- La comprensión de las obligaciones y responsabilidades de la función de tutor y la gestión de las expectativas;
- La identificación de prioridades y acciones relevantes para el desarrollo de las actividades de mentoring;

The creation of this publication has been co-financed by the European Union's grant programme under grant number 626148-EPP-1-2020-2-PT-EPPKA3-PI-POLICY. This publication reflects the views only of the authors. The European Commission and the national funding agency are not responsible for the content nor for any loss or damage resulting from the use of this publication.

- La definición conjunta de normas y protocolos para orientar las actividades de tutoría;
- El desarrollo de competencias en diversas áreas relevantes para la aplicación del programa de iniciación;
- El acceso a ejercicios, actividades y recursos materiales.

ASIGNAR tiempo lectivo para el rol de mentor y asegurar que el tiempo no lectivo converja para el trabajo conjunto entre mentor y mentorado. ⁷ Es fundamental asegurar que mentor y alumno dispongan de tiempo lectivo común para trabajar colaborativamente en el aula, ya que sólo así se podrá acompañar al nuevo profesor, especialmente en la gestión del aula, garantizando las condiciones para la realización de una dimensión vital del programa de capacitación de los mentores. Esta implicación conjunta incluye la observación de clases y, deseablemente, la participación en iniciativas en las aulas de otros profesores, ya que estas oportunidades favorecen el intercambio de conocimientos entre los distintos interlocutores, enriqueciendo la experiencia de inducción.

La definición del tiempo común no lectivo es igualmente importante para permitir reuniones individuales y conjuntas, así como otras actividades consideradas esenciales para el éxito de la tutoría. La experiencia en la aplicación de programas de inducción y tutoría ha demostrado que la asignación de tiempo es una condición indispensable para el éxito de todo el proceso.

⁷ See Policy Brief 2 on the dimensions of the mentors' capacity programme.

The creation of this publication has been co-financed by the European Union's grant programme under grant number 626148-EPP-1- 2020-2-PT-EPPKA3-PI-POLICY. This publication reflects the views only of the authors. The European Commission and the national funding agency are not responsible for the content nor for any loss or damage resulting from the use of this publication.

ESCENARIO 4. MECANISMOS ESTRUCTURALES DE APOYO PARA LA INDUCCIÓN

La puesta en marcha de proyectos como LOOP, cuyo objetivo es ampliar las oportunidades de aprendizaje de los profesores abarcando competencias intelectuales, científicas, personales, interpersonales y socioemocionales, contribuye al desarrollo de la cultura de aprendizaje de las organizaciones al influir en la correcta integración de los nuevos profesores y en el aprendizaje de todos ellos. Los estudios demuestran que un enfoque global e integrado de los programas de iniciación fortalece la profesión docente, contribuyendo al éxito de los centros y de los alumnos.

Las investigaciones sobre los ciclos de la vida profesional indican sistemáticamente que la inducción de los profesores es un momento crucial en el desarrollo de sus carreras y en la dinámica de las organizaciones escolares. De ahí la importancia de considerar estos proyectos como catalizadores de cambios de paradigma eficaces, ya que promueven una auténtica cultura de aprendizaje profesional a lo largo de toda la carrera, sustentada por la retroalimentación formativa entre iguales. En concreto, los profesores se vuelven más capaces de llevar a cabo eficazmente las tareas que se les asignan, influyendo:

- Adecuación de las estrategias a los intereses de los alumnos;
- Mantener un ambiente positivo y el bienestar de los profesores;
- Fomentando la práctica de la reflexión y la curiosidad;
- Una mejor gestión del aula.

Siendo estas conclusiones consensuadas por investigadores y responsables de diferentes niveles del sistema educativo, ¿por qué se descuida tanto este periodo? Según Nóvoa (2017), esto se explica por dos razones: en primer lugar, porque las escuelas no tienen las condiciones y los recursos necesarios para ello y, en segundo lugar, porque todavía es difícil diferenciar entre los profesores y reconocer el papel que pueden y deben asumir los más experimentados.

Sin embargo, las conclusiones del trabajo realizado durante el LOOP dejan clara la importancia de legitimar el proyecto a nivel político, como forma de garantizar el acceso a este periodo de formación, al mismo tiempo que la definición conceptual de la acción. Este reconocimiento político debe traducirse en medidas concretas que permitan llevarlo a la práctica, proceso que requiere definir las competencias de las distintas estructuras organizativas que componen los diferentes niveles de decisión. Este marco reglamentario es esencial para crear en las escuelas las condiciones indispensables para la aplicación efectiva de las medidas propuestas.

Los participantes en este proyecto, representantes de ministerios, organismos de investigación y evaluación, centros escolares y profesores, han reconocido la necesidad de establecer una estrategia que garantice su generalización, incluyendo los recursos y directrices indispensables para garantizar el éxito de su aplicación. Así pues, este marco de actuación debe tener en cuenta las necesidades específicas de los contextos nacionales, territoriales e individuales.

OPCIONES POLÍTICAS

Las opciones políticas que adoptar se caracterizan por su pragmatismo, ya que las conclusiones que se han expuesto a lo largo de este documento son fruto del conocimiento real sobre el proceso de creación e implantación sobre el terreno de los programas de acogida basados en la tutoría, así como de su seguimiento. Por ello, y persiguiendo el objetivo común de mejorar sucesivamente la calidad del servicio prestado por las escuelas, se deberían considerar las siguientes acciones:

- La definición de un plan de acción para la inducción (asegurada por mentores cualificados) y el trabajo entre pares;
 - La creación de una unidad técnica (centralizada y/o descentralizada) -formada por miembros del Ministerio de Educación, proveedores de formación y escuelas- responsable de la aplicación de los programas;
- La definición de los términos de la relación entre mentor y mentee, que no debe obedecer a criterios rígidos, sino a una combinación que contribuya a un mejor emparejamiento; en este sentido, es importante considerar que las relaciones entre ambos evolucionan y que los mentores son profesionales con altos niveles de competencias relacionales y, por lo tanto, capaces de adaptar sus acciones a diferentes perfiles; por lo tanto, es necesario reflexionar sobre los siguientes aspectos:
- Mentor y mentee pertenecen a la misma temática, reconociendo que un desajuste puede permitir un intercambio más amplio de conocimientos y promover procesos de articulación interdisciplinar que pueden dar lugar a una serie de nuevas iniciativas y actividades;
 - Mentor y mentee pertenecen a la misma escuela, condición que puede facilitar el desarrollo de actividades y la operacionalización de la inducción, pero al mismo tiempo, si trabajan en escuelas diferentes, se pueden desencadenar nuevas ideas y perspectivas, proporcionando al mentee una situación más segura y reservada;
 - Garantizar que el emparejamiento responda a los objetivos del desarrollo educativo local, con vistas a una inducción basada en la tutoría, no en beneficio individual, sino colectivo y con impacto en el desarrollo de contextos más amplios y culturas de trabajo en las escuelas;
 - El emparejamiento debe basarse en el nivel de desarrollo de las competencias del mentor en un área específica que se considere importante potenciar entre el mayor número posible de alumnos;
 - La formación de los mentores, garantizando una buena preparación para la función, la oportunidad de conocer su papel (derechos y deberes) en detalle y el programa de iniciación en su totalidad;
 - La adaptación de la acción al contexto educativo, respetando su idiosincrasia y respondiendo positivamente a las necesidades de cada organización educativa;
 - La estructuración de un plan de seguimiento y monitoreo del proceso de inducción, propiciando un espacio de intercambio y colaboración entre docentes de distintas escuelas, compartiendo procedimientos y materiales;
 - La promoción de la participación de los profesores en los programas de inducción, tales como:
 - Prever la asignación de un tiempo de trabajo común entre mentor y mentorizado;
 - Dando a conocer el grupo de mentores a los alumnos, proporcionando tiempo para su presentación, facilitando la creación de relaciones y evitando la ansiedad y la preocupación, sentimientos que en nada favorecen la puesta en marcha del proceso;
 - Ofrecer sesiones informativas/talleres para que los mentees conozcan de antemano los objetivos y contenidos de los programas, el contexto en el que se desarrollan, así como las tareas que les son inherentes; esta acción contribuye a una toma de decisiones más informada y consciente a la hora de incorporarse al programa, reduciendo así la probabilidad de abandono del proyecto;
 - Reconocer la importancia de la participación de las diferentes estructuras en la implementación y desarrollo de la acción, sabiendo que el desempeño de esta función es muy exigente, implica seguimiento y disponibilidad de recursos, por lo que la responsabilidad de su ejecución debe ser compartida.

ACCIONES RECOMENDADAS

La elaboración de un plan de acción estratégico y operativo para garantizar la aplicación efectiva de la inducción apoyada por la tutoría se centra en mejorar la calidad de los servicios ofrecidos por las escuelas y garantizar que sus profesores se sientan apoyados e integrados. Para ello es necesario definir mecanismos de apoyo para el desarrollo de la inducción en todas las etapas del proceso.

En este sentido, es importante asegurar que los procesos de formación sean adecuados, teniendo en cuenta el objetivo del desarrollo personal y profesional de los docentes, que presupone una visión holística, abarcando las dimensiones del saber, del hacer y del ser, fundamentales para la práctica profesional. Cabe destacar que, en este contexto, la capacitación para que los mentores puedan desempeñar esta función es particularmente importante, ya que influye significativamente en el profesionalismo docente y desempeña un papel decisivo en el éxito del proceso de inducción. Por ello, se considera pertinente:

POTENCIAR el desarrollo de cada contexto educativo a través de la implementación de programas de inducción. Los programas de inducción deben ser vistos como una oportunidad para reformar y actualizar la cultura de las escuelas y así potenciar el enriquecimiento y desarrollo profesional de la comunidad docente, a partir del intercambio de conocimientos, recursos y prácticas entre pares. El objetivo es que el impacto de estas acciones vaya más allá del desarrollo profesional individual de los profesores implicados y repercuta en la construcción de una sólida cultura docente, en el desarrollo de la escuela en su conjunto, contribuyendo así a la mejora del servicio educativo prestado en cada contexto. Esto implica que los órganos de dirección de la escuela, así como sus estructuras intermedias de liderazgo, reconozcan el valor agregado de estos programas para la organización y, de esta manera, promuevan la participación docente y aseguren las condiciones de espacio y tiempo necesarias para llevar a cabo las actividades programadas.

CONSTITUIR un grupo de trabajo que defina/aborde las directrices para la selección de mentores y participantes, así como para la identificación de los recursos necesarios, a saber, estructuras de formación e implementación y apoyo administrativo. A este respecto, el grupo de trabajo debería definir las condiciones de correspondencia entre el mentor y su alumno, teniendo en cuenta que no existen criterios infalibles y que la combinación de varios criterios diferentes puede dar lugar a una mejor correspondencia.

PROMOVER la participación de los docentes en la implementación de los programas de inducción, a partir de un plan conjunto de acciones y actores. En este sentido, se considera fundamental que:

-Se constituya un grupo de trabajo que reciba capacitación para conocer a detalle los programas de inducción y reconozca su valor e impacto efectivo;

-El grupo de trabajo, con el apoyo de un equipo de comunicación, estructure un plan de difusión de los programas en las diferentes estructuras nacionales, y que este plan se presente a diferentes niveles: nacional, regional y local (escuela);

-La divulgación debe implicar la presentación de los programas a través de un enfoque conceptual, explicando sus objetivos y ventajas para la carrera docente, informando sobre su duración y explicando las actividades y recursos humanos necesarios, entre otros aspectos que se consideren relevantes;

-Los programas no sólo se presentan a los profesores potencialmente implicados, sino a otros actores relevantes de la comunidad escolar, de forma que todos se sientan motivados para participar en sus actividades;

-Los consejos escolares y los mandos intermedios están representados en las sesiones de difusión, para que conozcan los programas y apoyen su puesta en marcha, facilitando tiempos comunes en el horario de los profesores y espacios que permitan salvaguardar la confidencialidad y el trabajo colaborativo entre mentores y alumnos.

AJUSTAR los programas de inducción a los contextos educativos, permitiendo ajustarlos a las necesidades y especificidades de cada organización. Varios estudios han demostrado que la cultura profesional de los centros educativos, la combinación de valores, normas y modos de práctica profesional, tienen un fuerte impacto en los nuevos profesores y en el trabajo de los mentores. Por lo tanto, es importante adaptar los principios y las prácticas de cualquier proyecto nacional y/o internacional de desarrollo profesional a los contextos locales.

PREPARAR un plan de seguimiento y monitoreo del proceso de inducción que permita establecer un marco de evaluación continua, estructurado en un modelo adecuado a las características de la acción, que defina los métodos de seguimiento de los participantes, permita comprender la complejidad de la intervención y garantice el rigor de la actividad, incluyendo la retroalimentación, la evaluación de las interacciones, la medición del grado de satisfacción y el progreso del aprendizaje. En este sentido, el plan de seguimiento y monitorización debe:

- Definir los objetivos de seguimiento;
- Identificar los principales hitos y metas;
- Especificar los instrumentos de seguimiento;
- Establecer un cronograma de monitoreo;
- Definir responsabilidades;
- Recopilar comentarios y evaluaciones;
- Analizar los datos e identificar áreas de mejora;
- Comunicar los resultados;
- Implementar mejoras continuas;
- Evaluar el progreso del aprendizaje.

CONOCER al grupo de mentores, dedicando tiempo a su presentación y permitiendo el contacto entre los mentores y los nuevos profesores. Cuanto antes se conozcan los mentores y los aprendices, más clara y relajada será la implementación de los programas. Por lo tanto, es importante que la presentación de cada pareja se produzca lo antes posible, superando así cualquier inseguridad, miedos y dudas que puedan existir naturalmente en ambas partes.

REALIZAR sesiones informativas para los aprendices, en un formato práctico, como talleres, para apoyarlos en la toma de una decisión consciente e informada sobre su participación en el proceso de inducción, ayudando así a reducir los posibles abandonos.

BIBLIOGRAFÍA

- Britton, E.; Paine, L.; Raizen, S. & Pimm, D. (2003). *Comprehensive teacher induction: Systems for early career learning*. Amsterdam, Netherlands: Kluwer and WestEd.
- Council Conclusions on school development and excellent teaching (2017). Council Conclusions on school development and excellent teaching, (2017/C 421/03). Retrieved: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:52017XG1208\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:52017XG1208(01))
- European Centre for the Development of Vocational Training (CEDEFOP) (2019). *Lifelong Guidance*. Retrieved: <https://www.cedefop.europa.eu/en/projects/lifelong-guidance>
- European Commission (2020). *Adult learning initiatives*. Retrieved: <https://education.ec.europa.eu/education-levels/adult-learning/adult-learning-initiatives>
- European Commission, Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture, ET2020 working group – Early childhood education and care – Final report, Publications Office (2021). Retrieved: <https://data.europa.eu/doi/10.2766/857178>
- European Commission, Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture, ET2020 working group – Education and Training – Working Group Mandates, 2019. Retrieved: https://education.ec.europa.eu/sites/default/files/document-library-docs/education-training-et2020-working-groups-2016-2017_en.pdf.
- Fideler, E. & Haselkorn, D. (1999). *Learning the ropes: urban teacher induction programs and practices in the United States*. Belmont, MA: Recruiting New Teachers.
- Gorzoni, S. and Davis, C. (2017). O conceito de profissionalidade docente nos estudos mais recentes. Retrieved from: <https://www.semanticscholar.org/paper/O-conceito-de-profissionalidade-docente-nos-estudos-Gorzoni-Davis/982a5e16d55a152495bfe54a36f21e0f546bc6f1>
- Hobson, A. J.; Ashby, P.; Malderez, A. & Tomlinson, P. D. (2009). *Mentoring beginning teachers: what we know and what we don't*. *Teaching and Teacher Education*, 25, 207-216.
- Huberman, M. (1989). *La vie des enseignants: évolution et bilan d'une profession*. Neuchâtel; Paris: Delachaux; Niestlé.
- Ingall, C. K. (2006). *Down the up staircase: Tales of teaching in Jewish day schools*. New York, NY: Jewish Theological Seminary Press.
- Ingersoll, R. (2003). *Is there really a teacher shortage?* Philadelphia, PA: Consortium for Policy Research in Education, University of Pennsylvania. Retrieved from: <http://www.gse.upenn.edu/pdf/rmi/Shortage-RMI-09-2003.pdf>
- Ingersoll, R., & Perda, D. (2011). *How high is teacher turnover and is it a problem?* Philadelphia: University of Pennsylvania, Consortium for Policy Research in Education.
- Johnson, S. (1990). *Teachers at work: Achieving success in our schools*. New York, NY: Basic Books.
- Johnson, S., & Birkeland, S. (2003). *Pursuing a sense of success: New Teachers explaining their careers decisions*. *American Educational Research Journal*, 40, 518-617.

The creation of this publication has been co-financed by the European Union's grant programme under grant number 626148-EPP-1-2020-2-PT-EPPKA3-PI-POLICY. This publication reflects the views only of the authors. The European Commission and the national funding agency are not responsible for the content nor for any loss or damage resulting from the use of this publication.

LINCS (2015). Teacher Induction and Mentoring Brief. USA, Literacy Information and Communication Systems. Retrieved: <https://lincs.ed.gov/publications/te/mentoring.pdf>

Loop Comparative Report (2024). Pronto disponível.

LOOP Comparative research report: Framework for the design of innovative peer-induction programmes (2022). Retrieved: [Microsoft Word - LOOP_WP1_T1.6 Comparative Report_Final_Published \(empowering-teachers.eu\)](#)

LOOP e-CATALOGUE Good Practices for new teachers' induction (2021). Retrieved: [LOOP_eCatalogueFinal.pdf \(empowering-teachers.eu\)](#)

LOOP Induction Programme (2022). Retrieved: https://empowering-teachers.eu/wp-content/uploads/2023/03/Teacher-Induction-Programme-Final_EN-1.pdf

LOOP Mentors' Capacity Programme (2022). Retrieved: [LOOP-MCP_handbook_EN.pdf \(empowering-teachers.eu\)](#)

LOOP Policy Brief on Building Recommendations from the field activities (2023). Retrieved: [Policy_brief2-.pdf \(empowering-teachers.eu\)](#)

LOOP Policy Brief on Current Landscapes of Educational Systems: challenges and opportunities for a new approach to a teaching career (2022). Retrieved: [Policy_brief_1_D4.1_10052.pdf \(empowering-teachers.eu\)](#)

Lortie, D. (1975). Schoolteacher: a sociological study. Chicago, IL: University of Chicago Press.

Nóvoa, A. (1992a.). Os professores e a sua formação. Lisboa: D. Quixote.

Nóvoa, A. (1992b.). Profissão professor. Porto: Porto.

Nóvoa, A. (1992c.). Vidas de professores. Porto: Porto.

Nóvoa, A. (2017). Firmar a posição como professor, afirmar a profissão docente. Cadernos de Pesquisa, v.47, n. 166, p.1106-1133 out./dez.

Nóvoa, A. (2017). Firmar a posição como professor, afirmar a profissão docente. Cadernos de Pesquisa, v. 47, n. 166, p. 1106–1133 out./dez.

OECD (2013). TALIS - An International Perspective on Teaching and Learning. Retrieved: https://read.oecd-ilibrary.org/education/talis-2013-results_9789264196261-en#page1

OECD (2018). TALIS - Teachers and school leaders as lifelong learners. Retrieved: <https://www.oecd.org/education/talis-2018-results-volume-ii-19cf08df-en.htm>

Recommendation no. 4/2013, published in Diário da República (Portugal), 95, 2nd Series, 17th of May 2013. Retrieved: <https://dre.tretas.org/dre/309313/recomendacao-4-2013-de-17-de-maio>

Sizer, T. ((1992). Horace's compromise: The dilemma of the America high school. Boston, MA: Houghton Mifflin.

Strong, M. (2009). Effective teacher induction and mentoring: assessing the evidence. New York, NY: Teachers College Press.

Tyack, D. (1974). *The honest best system*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Waller, W. (1932). *The sociology of teaching*. New York, NY: Wiley.

Zey, M. G. (1984). *The mentor connection*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.