

## La situación de los profesores y de cada uno de ellos<sup>1</sup>

Hay que reconocer que la situación a la que se enfrenta el profesorado es, por lo menos, complicada: nuevos alumnos, nuevas tecnologías, nuevas culturas. A ello se une una grave crisis económica y social que afecta a las familias, a sus hijos y, por tanto, a la enseñanza. Además, hay menos recursos, menos apoyo y menos motivación. Y una visión ampliamente extendida y continuamente repetida por algunos sectores sociales de que el sistema educativo funciona mal y que los alumnos aprenden poco. Y si esto fuera así, el mensaje implícito es que los profesores no enseñan bien.

El texto que ahora escribo solo pretende facilitar la reflexión de los docentes con algunas pistas para animar el debate entre todos los interesados. No aspira a ser una propuesta sistemática, con voluntad de acotar los principales factores que afectan al trabajo de los docentes (formación, acceso, cultura, desarrollo profesional, condiciones laborales). Solo intenta de forma modesta ofrecer algunas sugerencias sobre cómo se puede mantener el ánimo y la capacidad de innovación en estos tiempos en los que reina tan extendida desolación.

Para ello empezaré con una tipología que combina estas dos variables: la innovación y el ánimo. Posteriormente realizaré unos breves apuntes sobre los factores que ayudan a comprender la ubicación de cada profesor en uno de estos cuatro tipos.

### Tipologías del profesorado

Las dos dimensiones que pretendo conjugar son la capacidad de innovación y la satisfacción o bienestar de los docentes. Su interacción permite describir de forma esquemática cuatro grupos de docentes, de acuerdo con lo que se expone en el cuadro 1.

---

<sup>1</sup> Este Documento ha sido elaborado por Álvaro Marchesi Ullastres, Catedrático de Psicología en la Universidad Complutense de Madrid y Secretario General de la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura, por encargo de la Dirección de FUHEM, para contribuir a promover el debate en torno a los distintos aspectos englobados en el Libro Blanco de la Educación en FUHEM

		Innovación	
		Baja	Alta
Satisfacción	Alta	Conservador	Ilusionado
	Baja	Desfondado	Inestable

*Cuadro 1. Tipologías del profesorado*

Los denominados ‘conservadores’ son docentes con escasa capacidad o voluntad de innovación. Se sienten satisfechos con su forma de impartir la docencia y con la respuesta de sus alumnos. Les cuesta incorporar los cambios pues no ven necesario modificar las estrategias didácticas que han utilizado durante muchos años.

Los docentes ‘desfondados’ (en la literatura reciben la denominación de ‘quemados’ o ‘burnout’) no tienen interés en modificar las condiciones de su enseñanza, es posible que tampoco se sientan capaces de ello, pero lo viven, en comparación con el grupo anterior, con enorme desánimo. Sus experiencias docentes no son positivas y creen que no se puede cambiar la situación de deterioro existente. En general añoran los tiempos pasados.

Los profesores inestables son aquellos que generan continuos cambios e innovaciones pero que no son capaces de traducir sus propuestas en cambios eficaces por lo que se sienten decepcionados. La falta de respuesta de sus compañeros, las dificultades objetivas, el escaso respaldo de la administración o sus insuficientes competencias les conducen a la insatisfacción.

Finalmente los profesores ilusionados son aquellos que combinan con realismo su disposición a la innovación educativa con un nivel suficiente de bienestar profesional. Saben lo que pueden hacer y cómo se producen los cambios y las mejoras en su centro y con sus alumnos pero no esperan transformaciones inmediatas. Su actitud es expresión de una madurez profesional no exenta de tensiones y disgustos por las dificultades de mantener la tensión innovadora y el equilibrio profesional.

Veamos a continuación los posibles factores que condicionan la situación de los distintos profesores en el marco del modelo propuesto. He diferenciado tres grupos de factores: los profesionales, que afectan a las competencias de los docentes; los institucionales, que tienen que ver con las decisiones que adoptan las administraciones educativas y los propios centros; y los personales, que se refieren a la historia y las experiencias vitales de los docentes. Todos ellos influyen en el ánimo y en la capacidad innovadora de los profesores y actúan en estrecha interacción, si bien algunos factores tienen más incidencia que otros y no todos de la misma manera en los distintos profesores. Por ello, las tendencias generales que los sociólogos encuentran no deberían olvidar las experiencias propias y genuinas de cada profesor.

### Factores profesionales

He diferenciado cuatro factores en este nivel: competencias, emociones, sentido y actitud ante el cambio en la educación. Comento brevemente cada uno de ellos.

#### *Competencias para la enseñanza*

La reflexión y el debate sobre la enseñanza de las competencias tienen una gran actualidad. Pero no me voy a referir a las competencias que deben alcanzar los alumnos, y que por tanto tienen que orientar la actividad docente, sino de las competencias que han de haber alcanzado los profesores para que su enseñanza sea la adecuada.

Tal vez el libro de referencia sobre este tema sea el de Perrenoud: *'Diez nuevas competencias para enseñar'*, escrito en 1999. Yo mismo apunté algunas reflexiones al respecto en 2007 en el libro titulado *'Sobre el bienestar de los docentes. Competencias, emociones y valores'*. De todo lo escrito he seleccionado las cinco competencias que considero fundamentales para que un profesor se sienta cómodo y animado en el trabajo diario con sus alumnos (dentro de los límites y de las dificultades que la tarea de enseñar supone) y disponga de las habilidades básicas y del ánimo suficiente para realizar alguna tarea innovadora. Posiblemente tres de ellas –comprometer a los alumnos en su aprendizaje, adaptarse a sus diferencias y trabajar en equipo- estén más relacionadas con la satisfacción profesional y con la actitud innovadora, siempre que en este último caso exista también una actitud positiva hacia el cambio y hacia la

mejora de la propia enseñanza. Las otras dos competencias que cito -cuidado del desarrollo emocional de los alumnos y colaboración con las familias- son al menos necesarias, junto con las anteriores, para el buen ejercicio profesional de la enseñanza.

#### 1. Comprometer a los alumnos en su aprendizaje

Supone que el profesor sea capaz de interesar a sus alumnos en lo que se enseña. Para ello es preciso hacer uso de un amplio repertorio de metodologías, desde la lectura de textos hasta las nuevas tecnologías, desde las experiencias y observaciones hasta el trabajo en grupo. Nada sencillo, desde luego, pero necesario si queremos conseguir una clase activa y motivada. Exige al mismo tiempo disponer de la seguridad y de la habilidad suficiente para mantener un clima de trabajo y de estudio en el aula.

#### 2. Diseñar situaciones de enseñanza y aprendizaje en función de la diversidad de los alumnos

En estrecha relación con la competencia anterior hay que hacer referencia a la capacidad de adaptarse a la diversidad de los alumnos. De otra forma, varios de ellos se sentirán alejados de la dinámica de la clase y se convertirán, con el paso del tiempo, en una dificultad añadida. Tal vez es la competencia más difícil de alcanzar por su propia complejidad, por la presión de los currículos homogéneos y por las exigencias académicas.

#### 3. Ser capaz de cuidar el desarrollo emocional de los alumnos y la convivencia en la escuela

El desarrollo afectivo y social de los alumnos es uno de los objetivos principales de la educación. Las amistades, el reconocimiento social y la autoestima de cada uno de los alumnos han de formar parte de las preocupaciones de los profesores. Ello supone cuidar de la convivencia en la escuela y de las relaciones entre los alumnos para conseguir un desarrollo positivo y evitar tanto el maltrato activo como el aislamiento no intencional.

#### 4. Trabajar en equipo

Implica estar dispuesto a trabajar con otros profesores, a elaborar proyectos didácticos con los compañeros y a formular iniciativas interdisciplinares.

La disposición a trabajar en equipo exige reconocer las aportaciones de los otros, confiar en ellos y valorar que el esfuerzo común es beneficioso para el propio desarrollo profesional.

La capacidad de trabajar en equipo es una de las condiciones principales para impulsar proyectos de innovación y para encontrar compañeros con los que compartir experiencias e iniciativas, todo lo cual ayuda enormemente a mantener una cierta ilusión por enseñar mejor.

## 5. Colaborar con los padres

El factor más importante del rendimiento académico de los alumnos se encuentra en su familia: en su nivel cultural y en su interés por el acompañamiento de su hijo en sus procesos de aprendizaje.

Poco puede hacer una escuela y un profesor para elevar el nivel cultural de las familias aunque existen experiencias positivas en este campo. Pero existe un margen mayor en la ayuda a los padres para que acompañen el aprendizaje de sus hijos. No se trata de imponer reglas ni comportamientos, sino de escuchar a las familias y encontrar juntos los caminos más adecuados en cada situación.

Los dos problemas principales en este campo se encuentran en la falta de convencimiento de los profesores y de las administraciones educativas de su importancia y, cuando este escollo se supera, en la ausencia de tiempo disponible para realizar esta tarea.

### *Equilibrio emocional*

En el libro dedicado al Bienestar de los docentes al que ya he hecho referencia escribí algunas reflexiones sobre este tema, que ahora retomo. En él incluía la afirmación de Andy Hargreaves (1998): '*Las emociones están en el corazón de la enseñanza*'. Casi ninguno de los docentes pondría en duda esta afirmación. El trabajo en la enseñanza está basado principalmente en las relaciones interpersonales con los alumnos y con otros compañeros, con las familias, con el equipo directivo y con la gestión de los cambios que decide la Administración educativa.

Las nuevas exigencias que los cambios tecnológicos, sociales y culturales provocan en la enseñanza generan tensiones emocionales en los profesores. También la violencia de la sociedad, la marginación de determinados colectivos de personas, las desigualdades sociales y la falta de recursos familiares y personales contribuyen a que las relaciones en el seno de la escuela sean potencialmente más conflictivas. Las dificultades para asegurar una buena convivencia en las escuelas y la existencia de maltrato entre iguales y entre alumnos y profesores son expresión de esta situación que se complica de forma alarmante cuando el funcionamiento del centro docente está deteriorado.

Hay que sentirse bien para educar bien, de la misma manera que hay que mantener relaciones positivas con los compañeros para trabajar en equipo con ellos. No cabe duda de que el equilibrio emocional tiene una estrecha relación con las competencias profesionales a las que acabo de hacer referencia: uno está mejor si se siente competente en su trabajo y percibe que los demás también le valoran de esta manera.

### *Sentido de la enseñanza*

La acción educadora no es simplemente una actividad técnica, que puede repetirse una y otra vez sin apenas reflexión, ni una acción desprovista de comunicación y de contacto social. Exige, por el contrario, una estrecha y confiada relación personal entre el profesor y los alumnos, entre el profesor y sus compañeros, que no puede desarrollarse de forma satisfactoria sin la conciencia por parte de los docentes de los objetivos que pretende alcanzar.

Por ello, es necesario que el profesor se plantee qué quiere lograr en su trabajo diario, en su profesión, más allá de desarrollar un trabajo que le proporciona los medios de subsistencia y de integración social. La búsqueda del significado de su tarea diaria ayuda a enfrentarse con los problemas, anima a mejorar la acción educadora, lo que conecta con la dimensión innovadora de la enseñanza, y otorga una perspectiva que contribuye al bienestar profesional.

### *Actitud ante el cambio educativo*

El cambio es consustancial con la educación: cambian la sociedad, las exigencias, los valores, la cultura, las nuevas generaciones...y es imprescindible adecuar los objetivos,

los contenidos y las estrategias didácticas. De otra forma, es difícil conectar con los alumnos y se abre una distancia con ellos que en nada favorece la satisfacción en la actividad educadora.

Por ello, una actitud positiva hacia la revisión y actualización de los métodos pedagógicos utilizados y hacia los cambios en la educación es un requisito para el soporte de proyectos innovadores y una base necesaria para mantener el ánimo en la tarea de enseñar.

## Factores institucionales

Veamos ahora los factores institucionales, que se refieren principalmente a la organización y al funcionamiento de las escuelas pero también a las decisiones que adoptan las administraciones educativas

### *Tipo de liderazgo en las escuelas*

Durante estos últimos años, los estudios sobre el liderazgo educativo han aumentado de forma significativa debido en gran medida a la importancia que se le atribuye para mejorar la calidad de la educación. Por un camino o por otro, buena parte de las investigaciones educativas confluyen en la variable "liderazgo" como uno de los principales factores responsables del cambio.

Pero no todos los tipos de liderazgo influyen de la misma manera. Aunque hay que destacar que el buen liderazgo depende del contexto y de la historia de cada escuela y que, por tanto, los buenos líderes no dependen solo de las actitudes y competencias personales, los estudios actuales apuntan a un modelo de liderazgo, el denominado "distribuido", que tiene un efecto más beneficioso en el funcionamiento de la escuela y, por tanto, en el trabajo de los profesores y en su satisfacción profesional.

El liderazgo distribuido debe de situarse en muchos ámbitos de la enseñanza y puede adoptar formas diversas de concreción. Se encuentra desde luego en aquellas personas que tienen una responsabilidad en el centro escolar (equipo directivo, coordinadores de ciclo o de seminario), pero también en aquellos docentes que tienen una mayor influencia en los procesos de enseñanza y de aprendizaje de los alumnos, que favorecen culturas de cooperación, o que son capaces de impulsar comunidades de

aprendizaje y llegan a convertirse en una referencia para la innovación y el cambio educativo. Lo que sería necesario es que los profesores que tienen alguna responsabilidad institucional tuvieran en cuenta y potenciaron la acción de aquellos otros que ejercen su liderazgo por su capacidad de innovación.

### *Cultura innovadora*

Para que surjan comunidades de aprendizaje, redes de escuelas en torno a un proyecto o experiencias innovadoras de los profesores, es preciso conocerlas, apoyarlas y compartirlas. Esta es la responsabilidad de las administraciones educativas y de los equipos docentes: potenciar este tipo de iniciativas y tener en cuenta sus resultados.

Para lograrlo, es preciso también que exista una cierta flexibilidad organizativa en los centros docentes. Las normas generales que establecen funciones y procedimientos son necesarias en cualquier institución. Pero su aplicación debe regirse por criterios de adaptación de la norma al contexto y a las condiciones de cada momento, de tal manera que puedan reconocerse y apoyarse las iniciativas que los profesores plantean

¿Por qué es tan importante este tipo de cultura escolar? Porque es uno de los factores principales para la mejora de la calidad del centro, para la cooperación entre los profesores y, como consecuencia, para su bienestar.

### *Condiciones de trabajo*

Finalmente, en este entramado de relaciones entre la capacidad de innovar y la satisfacción profesional hay que situar las condiciones de trabajo: organización del centro, valoración percibida, opciones de formación, materia o materias que se enseñan, características de los alumnos, número de grupos y de alumnos a los que se enseña, sistemas de promoción profesional, apoyo a los proyectos de los profesores, organización del tiempo escolar, atención personal a cada profesor y...retribución económica y estabilidad laboral.

Es fácil entender la importancia de estas condiciones por lo que no es necesario extenderse más. Lo difícil es precisar cuándo son percibidas como favorables o, al menos, como aceptables. Ello depende por una parte del contexto social y económico de cada momento y, por otra, de las aspiraciones de cada profesor. Este último criterio conecta directamente con el tercer grupo de factores, de tipo personal, que permiten

comprender buena parte de las diferencias entre los profesores en su capacidad de innovación y en su satisfacción profesional.

## Factores personales y diferenciales

### *Edad: experiencia profesional y personal*

La mayor parte de los estudios sobre el profesorado se refieren a él como un colectivo bastante cohesionado y con actitudes y rasgos similares: ‘los profesores están cansados y desanimados’ o ‘los docentes se sienten maltratados por la opinión pública’ son afirmaciones que describen el estado anímico de un colectivo profesional como si constituyeran un grupo homogéneo. Es posible que la mayoría de los profesores tengan actitudes similares ante determinados temas, pero también es previsible que se manifiesten diferencias entre ellos en función de determinadas variables: la etapa educativa en la que trabajan, el sexo y los años de docencia. Entre todas ellas, tal vez esta última dimensión haya sido tradicionalmente la más olvidada, quizás por las dificultades de tenerla en cuenta, tal vez por su relación con otros cambios que se producen en el ciclo vital de las personas, o quizás también porque determinadas reacciones y valoraciones de los profesores se encuentran en todas las edades.

La edad de los profesores y los años de docencia junto con el tipo de experiencias vividas durante este tiempo condicionan enormemente la capacidad de innovación y la satisfacción de los docentes. Hay, por tanto, dos dimensiones que se entrecruzan: la historia personal y la historia profesional. Ambas se influyen mutuamente. Las experiencias, aspiraciones o frustraciones vividas (familia, pareja, hijos, conflictos, logros, salud...) afectan al compromiso profesional y a la manera de ejercerlo. Igualmente, la trayectoria profesional y su impacto en la subjetividad de cada profesor tienen también efectos indudables en la vida de los docentes.

Hace unos diez años realicé una encuesta a varios miles de profesores. Tal vez, no lo recuerdo bien, fue un encargo de la Fuhem, curiosamente. Alguno de sus resultados los expuse en el libro ya citado *Sobre el bienestar de los docentes*. Retomo algunas respuestas en el cuadro 2.

	Menos de 3	Entre 3-10	Entre 10-20	Entre 20-30	Más de 30
Estoy satisfecho con mis condiciones de trabajo.	66.9	55.2	55.7	53.2	57.8
Estoy mucho o algo más satisfecho ahora que al inicio de mi trabajo docente.	58.5	52.7	37.5	30.3	24.5
Me defino a mí mismo como optimista.*	54.4	47	37.6	36.1	33.1
Estar ilusionado es mi estado de ánimo más habitual en mi trabajo*	61.9	41.4	28.5	22.8	23.8

\* Ésta era la opción más positiva entre cinco posibles

*Cuadro 2. Porcentaje de respuestas de acuerdo o muy de acuerdo a determinadas afirmaciones referidas a la satisfacción profesional y a los sentimientos de los docentes en función de los años de experiencia.*

Estos datos son suficientemente significativos. Los profesores mayores están igualmente satisfechos con sus condiciones actuales de trabajo que los jóvenes, pero se muestran bastante menos satisfechos ahora que al inicio de su trabajo y bastante menos ilusionados en su trabajo que los docentes con menos años de docencia.

#### *Valores personales y sociales*

Finalmente, hay otro factor personal y diferencial que aunque relacionado también con la edad, tiene una dinámica propia. Me refiero a los valores que cada profesor asume y defiende. Ellos afectan a su concepción de la sociedad y de la educación, a la valoración de los cambios sociales y educativos, a su actitud ante las culturas de las nuevas generaciones y a su visión del futuro.

La afirmación de que la docencia es una profesión moral por su compromiso con la formación de las nuevas generaciones apunta a la importancia de las actitudes y de los valores que tienen los profesores. Nada mejor para terminar estas reflexiones que el siguiente párrafo de Fernando Savater (1997):

*' Como individuos y como ciudadanos tenemos perfecto derecho a verlo todo del color característico de la mayor parte de las hormigas y de gran número de teléfonos antiguos, es decir, muy negro. Pero en cuanto educadores no nos queda más remedio que ser optimistas, ¡ay! Y es que la enseñanza presupone el optimismo tal como la natación exige un medio líquido para ejercitarse. Quien no quiera mojarse, debe abandonar la natación; quien sienta repugnancia ante el optimismo, que deje la enseñanza y que no pretenda pensar en qué consiste la educación. Porque educar es creer en la perfectibilidad humana, en la capacidad innata de aprender y en el deseo de saber que la anima, en que hay cosas (símbolos, técnicas, valores, memorias, hechos...) que pueden ser sabidos y que merecen serlo, en que los hombres podemos mejorarnos unos a otros por medio del conocimiento. De todas estas creencias optimistas puede uno muy bien descreer en privado, pero en cuanto intenta educar o entender en qué consiste la educación no queda más remedio que aceptarlas. Con verdadero pesimismo puede escribirse contra la educación, pero el optimismo es imprescindible para estudiarla...y para ejercerla". (pags. 18 y 19).*

## Referencias:

Hargreaves, A. (1998): 'The emotional practice of teaching". *Teaching of teacher education, 14 (8)*

Marchesi, A. (2007): *Sobre el bienestar de los docentes. Competencias, emociones y valores*. Madrid: Alianza Editorial

Perrenoud, Ph. (1999): *Dix nouvelles competences pour enseigner*. París: ESF editeur (Ed. Cast.: *Diez nuevas competencias para enseñar*. Barcelona: Graó, 2004)

Sabater, F. (1997). *El valor de Educar*. Barcelona: Ariel.