

UCL Centre for  
**Educational  
Leadership**



# **Liderar el aprendizaje teniendo en cuenta el bienestar de los profesores**

**Profesora Qing Gu**

**Directora del Centro de Liderazgo Educativo de la UCL**

## Tema 1

# ¿QUÉ ES EL BIENESTAR DOCENTE?

# Un término genérico

## **Facultades cognitivas**

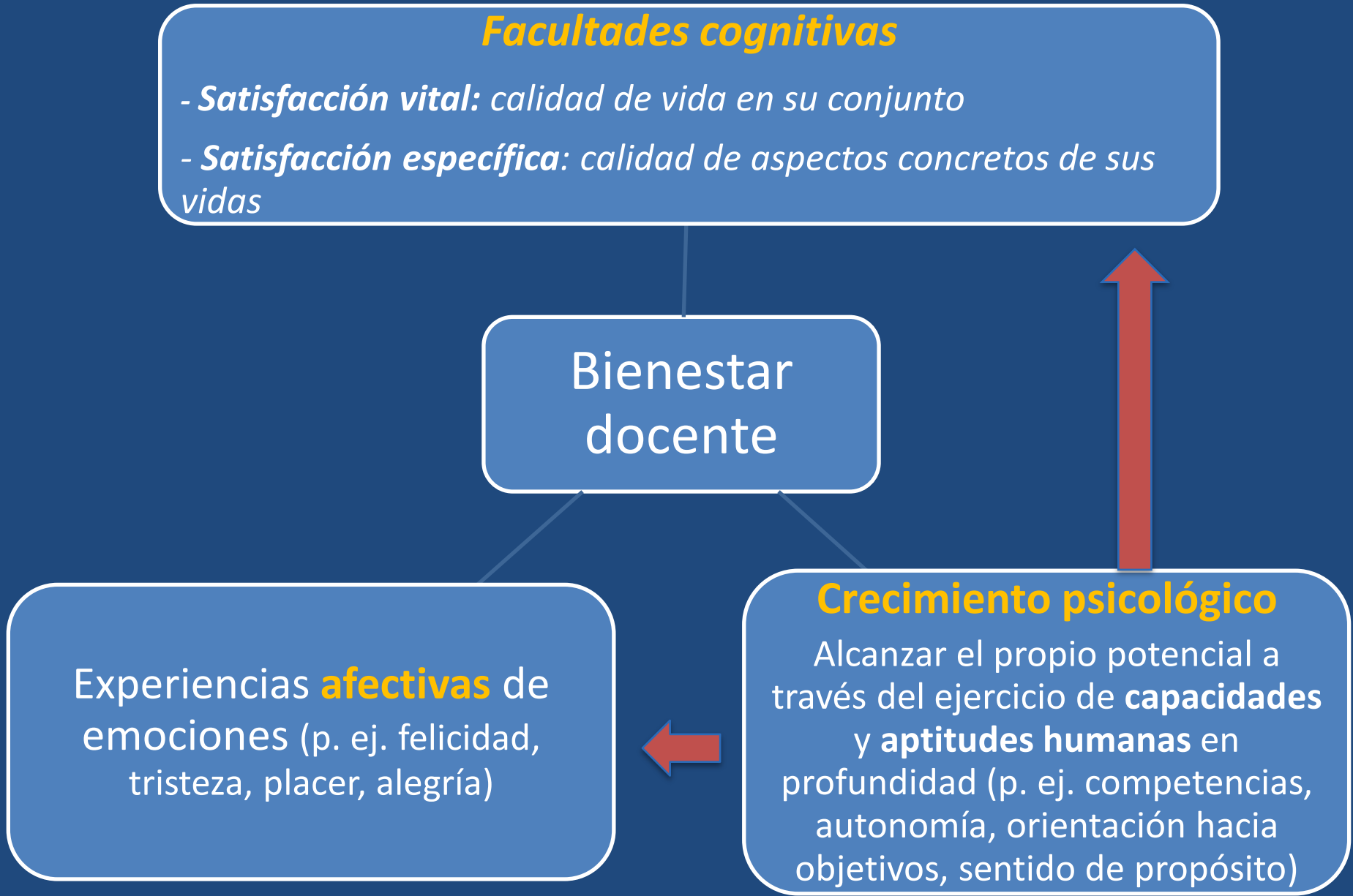
- *Satisfacción vital*: calidad de vida en su conjunto
- *Satisfacción específica*: calidad de aspectos concretos de sus vidas

Bienestar docente

Experiencias **afectivas** de emociones (p. ej. felicidad, tristeza, placer, alegría)

## **Crecimiento psicológico**

Alcanzar el propio potencial a través del ejercicio de **capacidades** y **aptitudes humanas** en profundidad (p. ej. competencias, autonomía, orientación hacia objetivos, sentido de propósito)



# Definición práctica del bienestar subjetivo de los **docentes**

*Experiencia y valoración que reportan los profesores sobre la calidad de su vida laboral junto con el **sentido de propósito** y las **aptitudes** que necesitan para tener una vida feliz y satisfactoria como docente*

# Componentes clave del bienestar subjetivo de los *docentes*



# (1) La enseñanza es más que un trabajo

- Satisfacción profesional: la buena vida de la enseñanza conlleva una *acción intelectual* y una *iniciativa moral*.

Ver la enseñanza como una vocación “cambia el enfoque de la percepción de tal manera que los retos y la complejidad de la docencia se convierten en *fuentes de interés* en el trabajo en lugar de en barreras o en obstáculos frustrantes que hay que superar”. (Hansen, 1995, p. 144).

## (2) La creencia en la eficacia como mediador de nuestros valores internos

Se obtendrán niveles más altos de satisfacción en el trabajo como docente solo cuando el cuidado y el amor de los profesores por los estudiantes se pueda **representar** de forma que les permita “duplicar su esfuerzo para controlar sus retos” (Bandura, 2000, p. 120) y, por tanto, seguir enseñando lo mejor posible.

### (3) La satisfacción laboral tiene una orientación social

- El logro de este propósito y de los objetivos es que cumplan:
- - las propias necesidades profesionales intrínsecas de los profesores;  $\gamma$
  - las necesidades de la comunidad y sociedad profesional a la que pertenecen

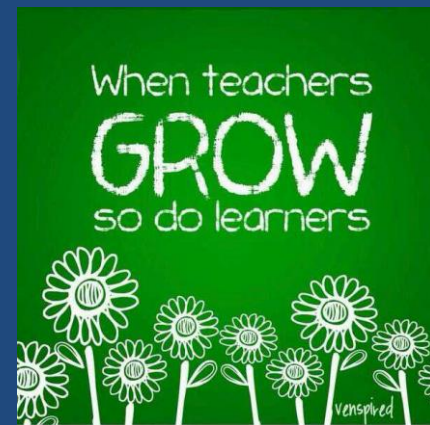


## (4) Satisfacción salarial

- La satisfacción de las **necesidades básicas**
- Es más probable que las diferencias en el bienestar estén influidas por factores como las **relaciones sociales de apoyo** y el **disfrute en el trabajo** que en el aumento del salario (Ahuvia, 2008; Diener and Seligman, 2004)

# Incentivos monetarios

- La lección de Indonesia: *doblar para nada*
  - efectos limitados en los incentivos salariales basados en el rendimiento sobre la motivación o sus prácticas (Firestone, 2014; Murnane & Cohen, 1986; Yuan et al., 2013)



## **Tema 2: Por qué es importante el desarrollo de los docentes**

**CONSTRUIR Y SOSTENER LAS  
CONDICIONES ADECUADAS PARA UNA  
ATENCIÓN CONTINUA EN LA CALIDAD DE  
LA ENSEÑANZA Y EL APRENDIZAJE**

# Efectos de la escuela

- El liderazgo escolar es el segundo factor que influye en el aprendizaje de los alumnos después de la enseñanza en el aula. (Leithwood et al., 2007; Leithwood, 2019)

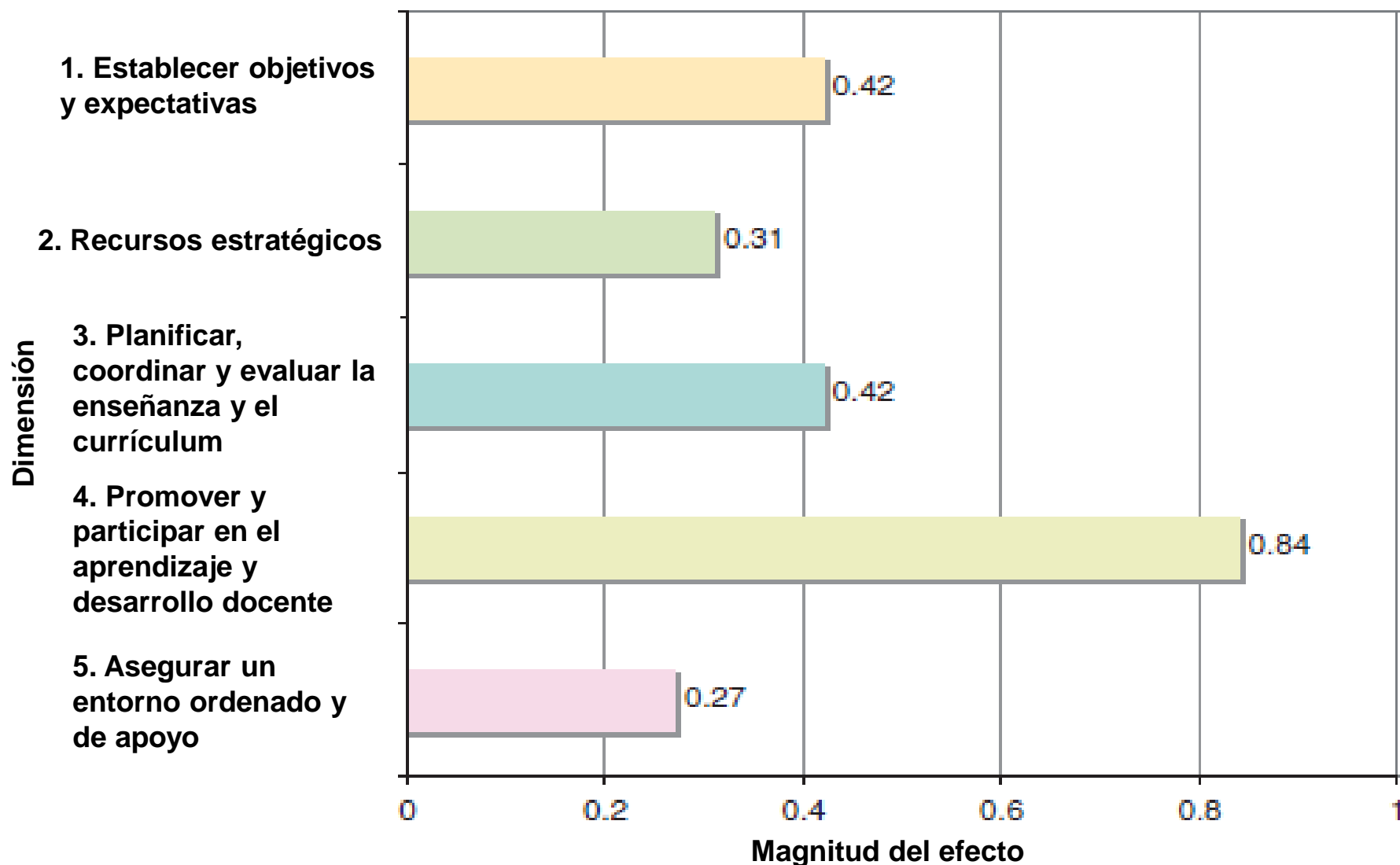
Los **buenos** líderes cambian organizaciones; los **grandes** líderes cambian a las **personas**. Las personas están en el corazón de cualquier organización, sobre todo de un colegio, y solo a través del **cambio de las personas** – educándolas y desafiándolas, ayudándolas a crecer y desarrollarse, creando una cultura en la que todos aprendan – una organización puede prosperar.

(Hoerr, 2005: 7)

# Eficacia del profesorado

- Mito: los profesores suelen mejorar durante sus primeros 3 - 5 años y luego se estancan.
- Los profesores que trabajan en colegios con **entornos profesionales con más apoyo** siguieron mejorando de manera significativa después de tres años, mientras que los profesores en escuelas con menos apoyo disminuyeron su efectividad. (Sutton Trust, 2014)

# Impacto relativo de cinco dimensiones de liderazgo en los resultados de los estudiantes (Robinson et al., 2009)



# El aprendizaje organizacional es importante

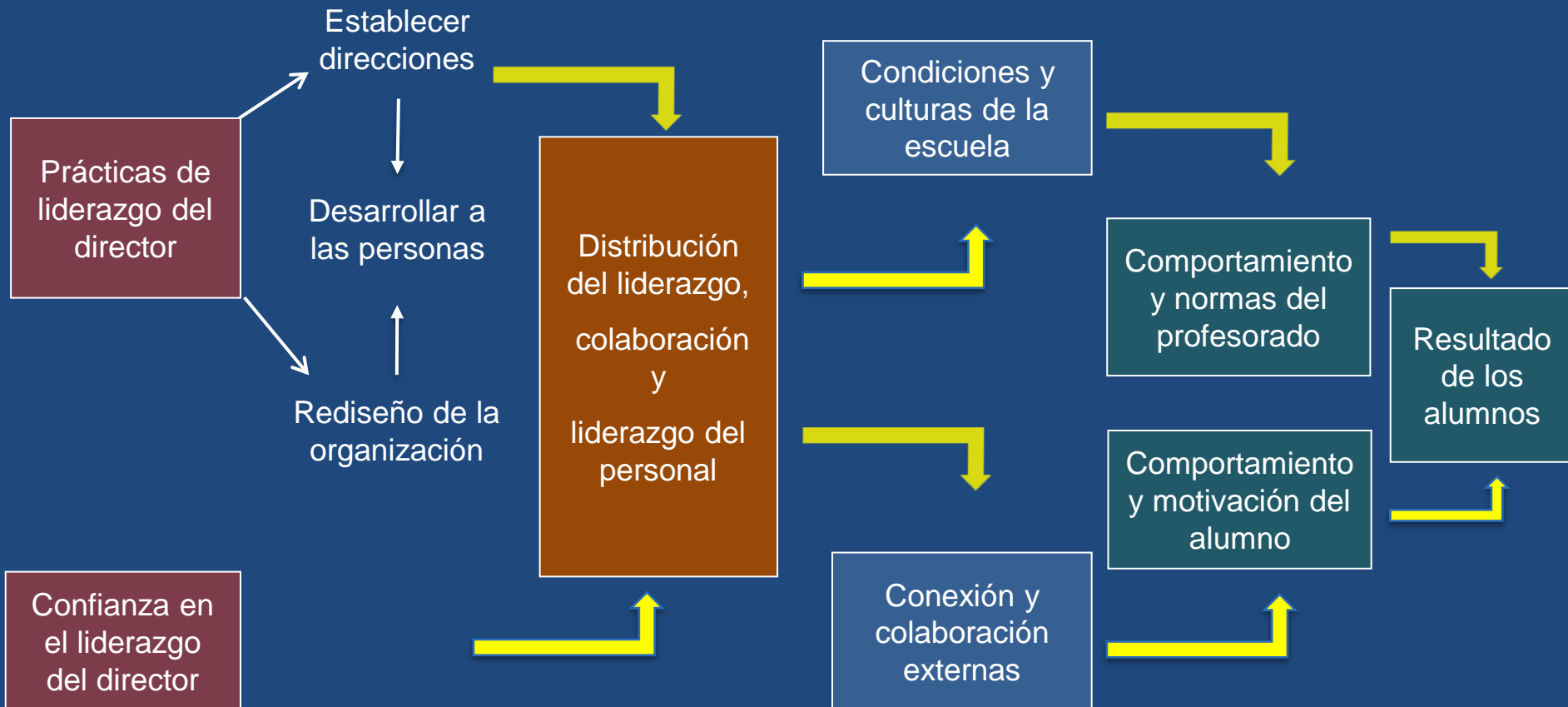
El aprendizaje de una organización es distinto del aprendizaje individual porque es inherente a las actividades *interrelacionadas* de muchas personas y no solo al de las cabezas de las personas en su soledad. ...

El aprendizaje [organizacional] se produce cuando las comunidades de individuos *transforman sus prácticas* gradualmente a lo largo del tiempo a medida que *se motivan entre sí* como respuesta a los cambios en el entorno asociados al alcance del objetivo de mejorar el aprendizaje del alumnado.

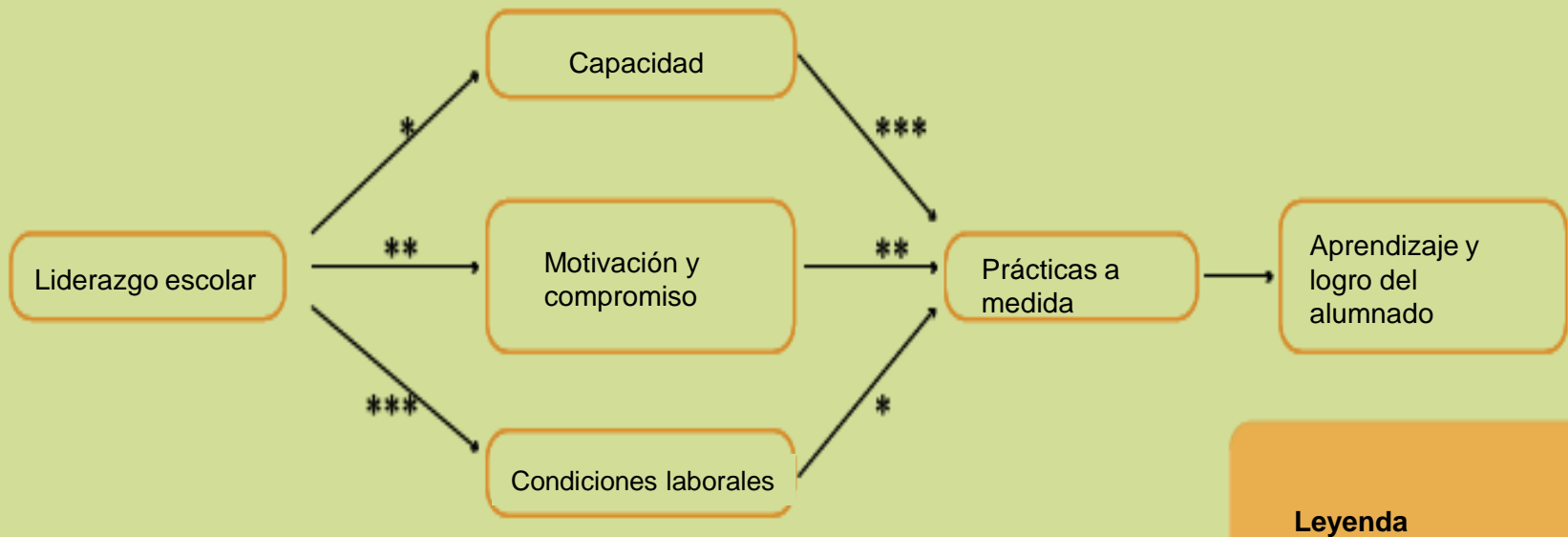
(Hubbard, Mehan & Stein, 2006: 15)



# Impacto del liderazgo en los resultados del alumnado



# Leithwood & Jantzi (2006)



**Imagen 1:** Efectos del liderazgo escolar en la capacidad, motivación y compromiso del profesorado y las creencias sobre las condiciones laborales

## Leyenda

- \* influencia débil
- \*\* influencia moderada
- \*\*\* influencia fuerte

# Tres conclusiones

1. Los directores de las escuelas son los arquitectos de las relaciones sociales y las condiciones de aprendizaje en las escuelas.

El liderazgo escolar que nutre, apoya y mejora el bienestar docente crea y mantiene una **cultura profesional de colaboración** que fomenta el aprendizaje, el crecimiento y el desarrollo de todos los profesores de la escuela.

3 **M**s = **m**eaningful + **m**otivational + **m**anageable  
(significativo + motivador + adecuado)

2. El liderazgo centrado en el aprendizaje se caracteriza por las elecciones y decisiones intencionadas que amortiguan y alinean los recursos externos — **intelectuales, materiales, relacionales, y sociales**— para:

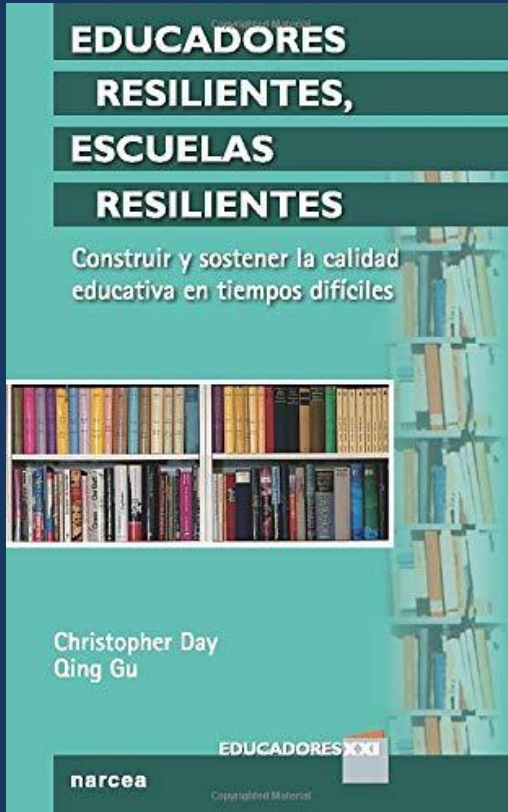
- nutrir los conocimientos y habilidades de todo el personal; y
- ampliar sus capacidades y horizontes para seguir mejorando.



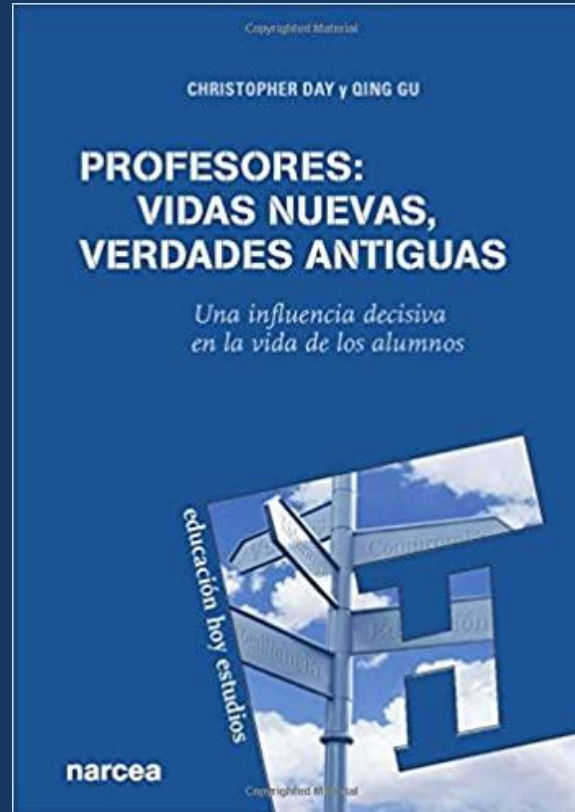
3. La clave de todo es el uso de estos recursos para enriquecer el *aprendizaje organizacional* que permite la creatividad, la eficacia, la resiliencia y el bienestar de los profesores con diferentes años de experiencia docente y diferentes necesidades profesionales relacionadas con su labor.



# PARA SABER MÁS:



**Day, C; Gu, Q. (2015)**  
Educadores resilientes,  
escuelas resilientes: Construir y  
sostener la calidad educativa  
en tiempos difíciles. Ed. Narcea



**Day, C; Gu, Q. (2012)** Profesores:  
vidas nuevas, verdades antiguas.  
Una influencia decisiva en la vida de  
los alumnos. Ed. Narcea



**GRACIAS**

q.gu@ucl.ac.uk