



CENTRO DE DESARROLLO  
DE LIDERAZGO  
EDUCATIVO

# La Motivación Docente: Un recurso esencial para el desarrollo profesional.

Miguel Órdenes

Universidad de California, Berkeley

Universidad Diego Portales, Santiago, Chile.

JUNIO 2019

# PROPÓSITOS

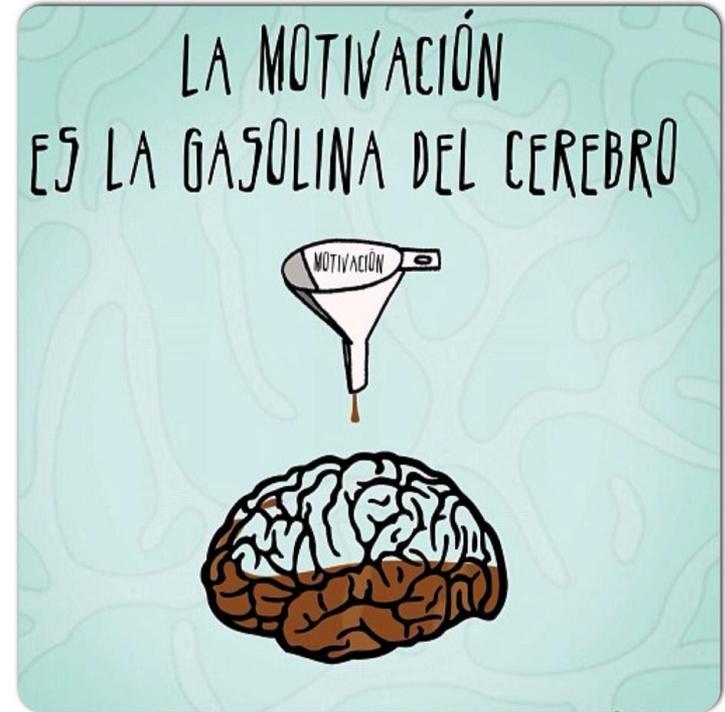
- Comprender el rol de la **motivación docente** en el contexto de política actual
- La importancia de la **motivación intrínseca** en el trabajo docente
- La motivación intrínseca como recurso para el desarrollo profesional
- Implicancias para las prácticas de liderazgo

# DOCENTE

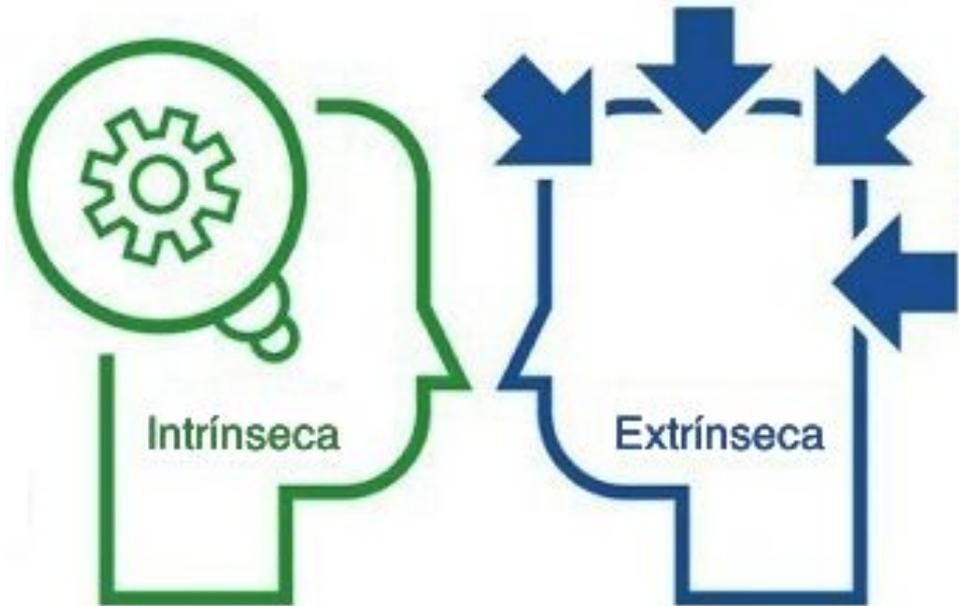
# MOTIVACIÓN LABORAL DOCENTE

"un conjunto de fuerzas energéticas que se originan tanto dentro como fuera del individuo para iniciar un comportamiento relacionado con el trabajo y determinar su forma, dirección, intensidad y duración"

(Pinder, 1998).



# MOTIVACIÓN LABORAL



# MOTIVACIÓN LABORAL

Intrínseca	Extrínseca
Interés y disfrute del proceso	Interés y disfrute del resultado
Viene desde adentro	Viene desde afuera
Trabajo complejo, creatividad, curiosidad innata, autorregulación	Trabajo mecánico
Conecta con propósitos éticos/disfrute	Conecta con propósito instrumentales
<p>Se activa con satisfacción de necesidades humanas esenciales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sentido de autonomía</li> <li>- Sentido de competencia</li> <li>- Sentido de pertenencia</li> <li>- Sentido de propósito</li> </ul>	<p>Se activa con la consecución de incentivos (evitar castigos) o metas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bonos</li> <li>- Ascensos</li> <li>- Aumento de sueldo</li> <li>- Reconocimiento</li> <li>- Metas de rendimiento</li> <li>- Evaluaciones</li> </ul>

# REGULACIÓN DEL TRABAJO DOCENTE

Basada en los principios de la gestión pública:

- Competencia de mercado
- Metas basada en pruebas estandarizadas
- Evaluación de resultados
- Incentivos y castigos



# REGULACIÓN DEL TRABAJO DOCENTE



# PROBLEMÁTICAS

- Imposición de las reformas
- Metas inalcanzables
- Falta de autonomía
- Sensación de incompetencia (e.g. culpar por fracaso)
- Inseguridad e insatisfacción
- Falta de propósito



# LÍMITES DE LOS MODELOS DE REGULACIÓN

- En algunos casos se aumenta el SIMCE
- Pero cumplimiento:
  - Enseñanza para el test
  - Focalización en curriculum evaluado
  - Pedagogía centrada en el profesor
  - Corrupción de indicadores
  - Instrumentalización de los niños

**“Todo sistema está  
perfectamente diseñado  
para alcanzar los  
resultados que alcanza”**

# EFFECTOS SOBRE LA MOTIVACIÓN

- Efecto de desplazamiento de motivación intrínseca
- Síndrome del profesor quemado



# ¿EN QUÉ ESTAMOS FALLANDO?

**Supuestos acerca del  
trabajo docente**

**Supuestos acerca de la  
fuerza laboral docente**

- Actividad incierta tecnológicamente
- Contextual: dependen de estudiantes y sus características locales
- Ética



B

**Trabajo complejo**

A

**Complejidad del trabajo:**

Énfasis en aprendizaje activo y operaciones cognitivas complejas; programas curriculares como orientación.

**Disposiciones de profesionalismo:**

Docentes con débil ética de servicio; pocas habilidades, siguen instrucciones e implementan; se pierden en dinámicas de aprendizaje basadas en construcción de significado y se orientan al entrenamiento de habilidades; inductor externo debe estimular aprendizaje autoregulado

**Complejidad del trabajo:**

Énfasis en aprendizaje activo y en operaciones cognitivas complejas; programas curriculares como orientación

**Disposiciones de profesionalismo:**

Alta ética de servicio; identificación con el trabajo; docentes desean crecer profesionalmente y actúan con autonomía; aprendizaje como creación de significado; intrínsecamente motivados

Profesionalismo débil

Profesionalismo débil

**Complejidad del trabajo:**

Énfasis en el orden y habilidades básicas; programas curriculares prescritos.

**Disposiciones de profesionalismo:**

Docentes con pocas habilidades, esperan seguir instrucciones e implementar; aprendizaje como entrenamiento; ética de servicio y compromiso débil; motivación controlada externamente

**Complejidad del trabajo:**

Énfasis en orden y en habilidades básicas; programas curriculares prescritos.

**Disposiciones de profesionalismo:**

Docentes desean crecer profesionalmente y más autonomía, pero se les pide que sigan instrucciones; disposición a servir a los estudiantes; aprendizaje deseado como construcción de significado, pero a menudo se encuentran entrenando habilidades; conflicto entre la regulación externa y motivación intrínseca

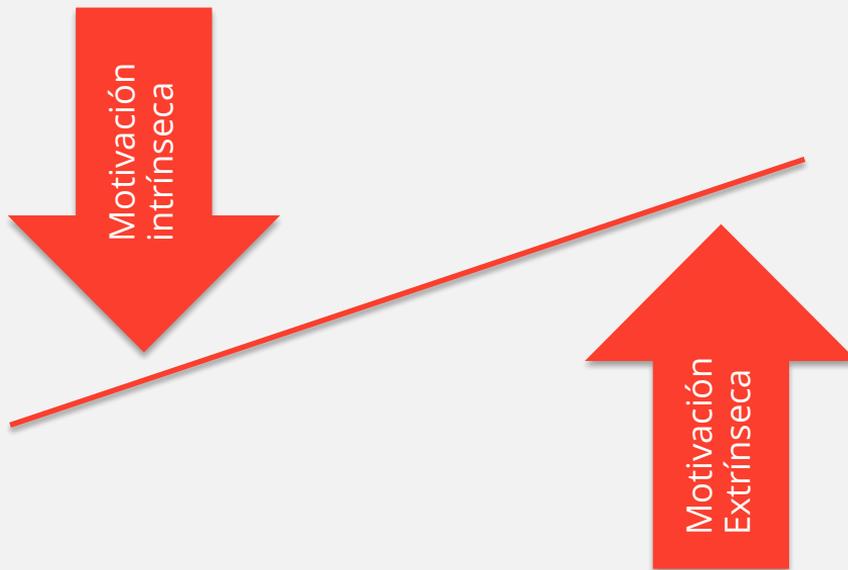
D

**Trabajo rutinario**

C

## Necesidades internas

- Autonomía
- Competencia
- Pertenencia
- Propósito



## Inductores externos

- Sanciones
- Recompensas
- Evaluaciones
- Obligaciones
- Herramientas de apoyo externo

# ALGUNAS CLAVES

- Encontrar estrategias que permitan articular la motivación intrínseca con inductores externos de modo tal que se refuerce (y no obstruya) la motivación intrínseca de los trabajadores
- Estrategias no flotan en el vacío. Requiere consideración a complejidad del trabajo y a disposiciones de profesionalismo

# PROFESIONAL



**La Mejora Escolar  
necesariamente  
envuelve desarrollo  
profesional**

**Desarrollo profesional  
va de la mano con la  
motivación  
(Fullan & Quinn, 2015)**

**Desarrollo profesional**  
  
**Aprendizaje adulto**

# APRENDIZAJE ADULTO

¿Por qué un adulto querrá aprender?

- Adultos tienen un auto-concepto de ser responsables por sus propias vidas y tienen una necesidad de ser vistos como competentes y autónomos
- Los adultos se disponen a aprender cuando **necesitan saber** algo o para **confrontar situaciones de la vida real**



# APRENDIZAJE Y MOTIVACIÓN

---



## I.

El aprendizaje depende psicológicamente y fisiológicamente de la motivación

## II.

La motivación no es solo una plataforma para promover el aprendizaje sino que además es un mediador de los procesos de aprendizaje y una consecuencia de éstos

(Wlodkowsky, 2008)

## III.

Cuando las necesidades psicológicas básicas no están satisfechas (competencia, autonomía, pertenencia o propósito) se **inhibe el aprendizaje.**

# ¿QUÉ IMPLICA APRENDER?

**Implica un riesgo**

**Hacerse consciente**

**Poner entre paréntesis  
su responsabilidad**

**Auto-observación  
y auto-crítica**

**Hacerse vulnerable  
para reconocer los  
propios límites**

**Abrirse a pedir apoyo**

# Factores que Inhiben Aprendizaje en el Trabajo

- Estilo directivo autoritario
- Relaciones interpersonales
- y comunicación deteriorada
- Ambigüedad de rol
- Sobrecarga de trabajo
- Juegos de poder
- Inadecuación de estatus
- Estilo *Laizzez Faire*



# ANDRAGOGÍA

---



## PRINCIPIOS:

- Los adultos deben desear aprender
- Se focalizan en la resolución de problemas
- Aprenden haciendo
- La experiencia afecta el aprendizaje adulto
- Aprenden mejor en situaciones informales
- Quieren guía y consideración como iguales

# EL ROL DEL LÍDER ANDRAGÓGICO

Condiciones de Aprendizaje	Principios de la Enseñanza
Docentes sienten la necesidad de aprender	- Tomar conciencia del problema o de las propias necesidades de crecimiento
Ambiente de aprendizaje se caracteriza por comodidad, confianza, respeto mutuo, amabilidad, libertad de expresión y aceptación de diferencias	- Condiciones materiales (tiempo/espacio) - Relaciones de mutuo respeto y confianza - Horizontalidad (hacerse vulnerable)
Docentes perciben metas de aprendizaje como propias	- Participación en la definición de metas/objetivos (con precisión!)
Los docentes comparten la responsabilidad de planear y operar una experiencia de aprendizaje (compromiso)	- Co-diseño de las experiencias/métodos de aprendizaje
Proceso de aprendizaje se relaciona con y se aprovecha de la experiencia docente	- Indagar en las experiencias previas e identificar su zona de desarrollo próximo
Los docentes desarrollan una sensación de progresar hacia el logro de metas	- Se desarrollan esquemas de evaluación y autoevaluación que dan cuenta del progreso

# EL LÍDER ANDRAGÓGICO

- Auto-consciente de quién es: un adulto par, expuesto a situaciones de estres y vulnerabilidad.
- Auto-concepto y auto-estima positivos.
- Flexible cognitivamente y auto-observante de sus propias prácticas.

**Habilidades**

**Empatía**

**Entusiasmo**

**Claridad**

# Niveles integrados de motivación por el aprendizaje

- Éxito

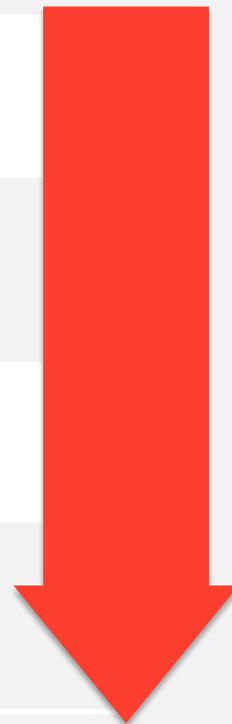
- Éxito + voluntad

- Éxito + voluntad + valor

- Éxito + voluntad + valor + disfrute

Motivación  
Extrínseca

Motivación  
intrínseca



# IMPLICANCIAS

- Liderar el cambio es acompañar el desarrollo profesional
- Liderar para el desarrollo vs el rendimiento
- Motivación intrínseca es fundamental para desarrollo profesional
- El líder debe tender a incorporar atributos de la andragogía para responder a necesidades de desarrollo





**udp** FACULTAD  
DE EDUCACIÓN

**¡MUCHAS GRACIAS!**

Miguel Órdenes  
[miguel.ordenes@berkeley.edu](mailto:miguel.ordenes@berkeley.edu)

