

Tres iniciativas para promover la motivación de los docentes

Blog

Docentes y capacitación docente

El discurso global sobre los docentes está cambiando. Antes el énfasis se ponía en gran medida sobre la responsabilidad de los docentes, pero en los últimos años se está haciendo cada vez más hincapié en cómo apoyar, motivar y profesionalizar mejor la profesión docente.

Para que la motivación sea sostenida, los docentes y líderes escolares necesitan espacios en donde poder formarse, interactuar y colaborar como profesionales, y en donde poder hablar con libertad sin sentirse juzgados o controlados. Los docentes y los líderes escolares necesitan sentirse reconocidos y valorados por los niños a los que enseñan, pero también por las sociedades a las que sirven: se necesita un continuum que promueva la motivación no solamente a nivel escolar sino también desde la perspectiva del conjunto del sistema.

Un panel celebrado en el seno del [CIES 2018](#) presentó el trabajo de tres instituciones - [STiR Education](#), [VVOB - Education for Development](#) e [IPE-UNESCO](#) - que participan en proyectos para promover la competencia y motivación de los docentes y líderes escolares a diferentes niveles, mediante redes o comunidades de aprendizaje profesional y gestión de carreras profesionales.

Redes docentes que colaboran con gobiernos

La ONG STiR Education ha estado trabajando como facilitadora y fuerza de motivación y desarrollo profesional en la India y Uganda con el fin de desarrollar de redes docentes. Los docentes que tienen vínculos con sus compañeros y un sentido de propósito y dinámica compartidas tendrán menos probabilidades de abandonar la profesión. Además, la autonomía, o el poder para tomar decisiones basadas en la experiencia profesional y en la confianza, es fundamental para la motivación de los docentes. Las conclusiones de dos evaluaciones de impacto realizadas en la India indican que los docentes que trabajan en estas redes dedican una cantidad de tiempo significativamente mayor a enseñar de forma

real. El valor monetario de este tiempo de enseñanza adicional, medido en términos de salario de los docentes, es más de ocho veces el coste de gestionar las redes docentes. Por lo tanto, las redes docentes pueden ser una fuente potencial de motivación y de eficacia para los docentes mediante la mejora de las prácticas en el aula y del aprendizaje del estudiante. Sin embargo, para que esto sea efectivo se necesitan también condiciones sistémicas adecuadas, especialmente estructuras de apoyo y liderazgo escolar. En respuesta a este aprendizaje, STIR está integrando profundamente su método dentro de las estructuras administrativas del gobierno para garantizar mejoras en la motivación intrínseca, no solamente entre los estudiantes y docentes, sino también entre los funcionarios a todos los niveles del sistema. Por consiguiente, la motivación intrínseca puede jugar un papel fundamental que permita propiciar más intervenciones técnicas a través de una cultura de mejora continua del sistema educativo.

Capacitando a los líderes escolares

Los liderazgos escolares eficaces están asociados a un mayor bienestar y a mejores resultados de aprendizaje de los estudiantes. Esta relación es sólida y las investigaciones indican que funciona principalmente gracias a la mejora de la motivación del docente y de las condiciones laborales. El [Rwanda Education Board](#) (REB) ha elaborado una serie de estándares profesionales para conseguir un liderazgo eficaz en las escuelas, que establecen cuáles son las principales competencias y roles de trabajo necesarios para que los directores sean eficaces: establecer una dirección estratégica; dirigir la escuela como una organización; dirigir la docencia y el aprendizaje; y relacionarse con los padres y el conjunto de la comunidad. Motivar a los docentes forma parte integrante de tres de estos estándares. Para garantizar su cumplimiento, el plan estratégico del sector educativo prioriza el desarrollo profesional de los directores. Existen dos modalidades: comunidades de aprendizaje profesional, en donde los directores son formados por funcionarios educativos formados, y un curso de diplomatura basada en competencias para los directores, ofrecido por la Facultad de Educación de la Universidad de Ruanda (URCE).

El VVOB ha llevado a cabo dos estudios en Ruanda para explorar la hipótesis de que las oportunidades de desarrollo profesional bien diseñadas influirán positivamente en la automotivación y en un estilo de liderazgo transformador de los líderes escolares. Las deliberaciones de los grupos de debate revelaron que la participación de los directores en las comunidades de aprendizaje profesional

satisficían sus necesidades básicas de vinculación, autonomía y competencia, aumentando su motivación intrínseca. Esto se consiguió principalmente mediante la creación de relaciones positivas con otros tanto dentro como fuera de la escuela. Las conclusiones del mismo estudio indican que unos directores motivados motivan a su vez a sus docentes mejorando sus condiciones laborales de forma tal que cubran sus necesidades básicas.

Ampliar las oportunidades de promoción profesional para los docentes

Los gobiernos buscan también soluciones sistémicas para superar la crisis global de motivación de los docentes y reprofesionalizar la profesión. En este intento, un número cada vez mayor de países está abandonando las estructuras de carrera docente tradicionales, en las que todos los docentes iban subiendo al mismo ritmo por la escala salarial, y optando por sistemas de carrera más sofisticados, introduciendo un mayor reconocimiento y oportunidades de promoción para los docentes. Por lo tanto, las reformas de las carreras docentes son el resultado de reformas del conjunto del sector público que han estado importando durante muchos años técnicas de gestión procedentes del sector privado. La [investigación del IIPE-UNESCO](#) ha identificado tres modelos emergentes de organización de carreras – incentivos, progresión salarial basada en la evaluación y escalafones profesionales – que incluyen todos ellos un componente de gestión de los resultados. Mientras las investigaciones realizadas sobre la psicología de la motivación muestran que el pago de incentivos basado en los resultados de los estudiantes puede minar en último término la motivación de los docentes, el modelo del escalafón profesional parece ser teóricamente más prometedor. Al ampliar las oportunidades de promoción horizontal y vertical, los escalafones profesionales ofrecen a los docentes un camino de crecimiento profesional animándolos a mejorar y a ganar responsabilidad y autonomía sobre la dirección de sus carreras.

El IIPE-UNESCO investigó tres casos, Ecuador, ciudad de Nueva York y la Provincia Occidental del Cabo en Sudáfrica, que han tratado de ampliar las oportunidades de carrera profesional para los docentes. Las [conclusiones de la investigación](#) demuestran que aunque los docentes valoran tener la oportunidad de elegir entre diferentes caminos, el modelo de escalafón profesional y los modos de evaluación correspondientes al mismo son difíciles de implementar en la práctica. Semejante sistema exige de un conjunto de condiciones consolidado que pueda actuar positivamente sobre la motivación de los docentes. Estos problemas de

implementación, combinados con lo que se percibe como una amenaza a la estabilidad laboral y un aumento de la competencia, explican por qué algunos países se siguen oponiendo a la introducción de una mayor diferenciación entre los docentes. Sin embargo, en esta época de gestión del rendimiento, parece que las reformas de las carreras docentes son inevitables. Los países que están empezando con este proceso pueden inspirarse en los trabajos de investigación de la IIPE-UNESCO que destacan la necesidad de adoptar un método incremental de implementación en consulta con los docentes.

Las iniciativas y las investigaciones realizadas a nivel escolar y de sistema ayudan a fijar las bases para promover el conocimiento sobre la motivación de los docentes y sus condiciones en diferentes entornos geográficos. Los diferentes métodos anteriormente presentados demuestran cómo las iniciativas para promover la motivación docente pueden ser multinivel y complementarias. La conclusión es que hay que estimular los esfuerzos concertados y las estrategias integrales para así tener más probabilidades de impactar de forma duradera en la motivación de los docentes.

Añadir a favoritos

[View PDF](#)