

---

## [Menos palo y zanahoria y más iluminación](#)

### [Blog](#)

Estrategias de enseñanza y aprendizaje

## **Cambiando los paradigmas sobre la motivación del docente**

Hace unos meses experimenté lo que podría llamar un momento de iluminación: vi a mi hijo de cinco años de edad leer de cabo a rabo su primer libro después de meses de luchar con la lectura. Creo que nunca olvidaré la expresión de su cara, era la del convencimiento de que podría aprender cualquier cosa que se propusiera.

Mi hijo tiene la suerte de tener como maestra a una profesional intrínsecamente motivada, alguien en quien confía, y a la que respeta y valora. Este momento de iluminación es realmente mérito de esta profesional, pero tuve la oportunidad de disfrutarlo fugazmente como padre. Me di cuenta que estos momentos son la fuente de motivación más poderosa que tienen los docentes - y los padres - para seguir trabajando y mejorando cada día.

## **Un nuevo paradigma para la innovación**

La mayoría de los métodos para trabajar con los docentes de todo el mundo dependen de lo que el autor [Daniel Pink describe](#) como paradigma 'Motivación 2.0'. Este paradigma asume que la manera de mejorar el rendimiento, incrementar la productividad e incentivar la excelencia es retribuir lo bueno y castigar lo malo. Depende de un sistema de reglas tipo "si-entonces", que asume efectivamente que "si haces esto, entonces harás lo otro".

Pink compara este paradigma con un paradigma de motivación 3.0 que permite "comportamientos del Tipo 1", comportamiento autodirigido que se encuentra centrado en la satisfacción que proporciona inherentemente la propia tarea y la dedicación a ser cada vez mejor y mejor en algo. A los ojos de Pink, muchas profesiones de hoy en día exigen esta clase de motivación intrínseca, siendo los principales motivadores la autonomía, el dominio y la meta.

## **¿Es la enseñanza una profesión con motivación 3.0?**

Durante los últimos cinco años los que trabajamos en [STIR Education](#) hemos estado realizando un experimento natural de amplio espectro para ver si la motivación 3.0 se aplica los docentes en los países en desarrollo, y a una escala bastante razonable: hemos estado trabajando con más de

---

27.000 docentes en 10.000 escuelas, que están enseñando colectivamente a 1.200.000 niños en la India y Uganda.

Para ello hemos estado ayudando a los gobiernos a gestionar redes de docentes: comunidades de prácticas locales que activan y sostienen la motivación intrínseca de los docentes. Una red normal está formada por alrededor de 30 docentes repartidos por 10 escuelas locales, que se reúnen mensualmente durante un par de horas. Estas redes exponen a los docentes los principios más importantes para gestionar con maestría las aulas, pero les dan autonomía para adaptar estos principios a sus propios contextos, colaborando durante el proceso con sus compañeros. Además, las redes se encuentran diseñadas para desarrollar los comportamientos, actitudes y mentalidades subyacentes (prácticas reflexivas, resolución de problemas, colaboración, autoeficiencia y mentalidades de crecimiento) para hacer que el proceso de mejora sea un hábito constante.

*Docentes colaborando en una reunión de la red STIR en Uganda. © STIR Education*

En todos estos procesos los docentes no reciben incentivos financieros directos ni tampoco se les promete expresamente que vayan a conseguir algún beneficio en sus carreras profesionales. Las personas que dirigen las redes son generalmente funcionarios de nivel intermedio, lo que evita tener que crear un sistema paralelo y garantiza que la aplicación de este método tenga un bajo coste.

En estos momentos seguimos en el proceso de recopilar evidencias más sólidas sobre los resultados de nuestro método, pero uno de los primeros resultados de un ensayo controlado aleatorizado que estamos llevando a cabo en la India es que los docentes de nuestras redes están dedicando una cantidad de tiempo significativamente mayor a sus clases. Para llegar a esta conclusión nos hemos basado en miles de observaciones independientes y por sorpresa en el aula. 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 de docentes. Otro estudio a gran escala en marcha dirigido por [ASER](#), de más de 10.000 niños enseñados por nuestros docentes, ha indicado la existencia de mejoras iniciales, aunque estadísticamente significativas, en las calificaciones de lectura de los niños en comparación con los grupos de control, y esto de nuevo después de sólo un año.

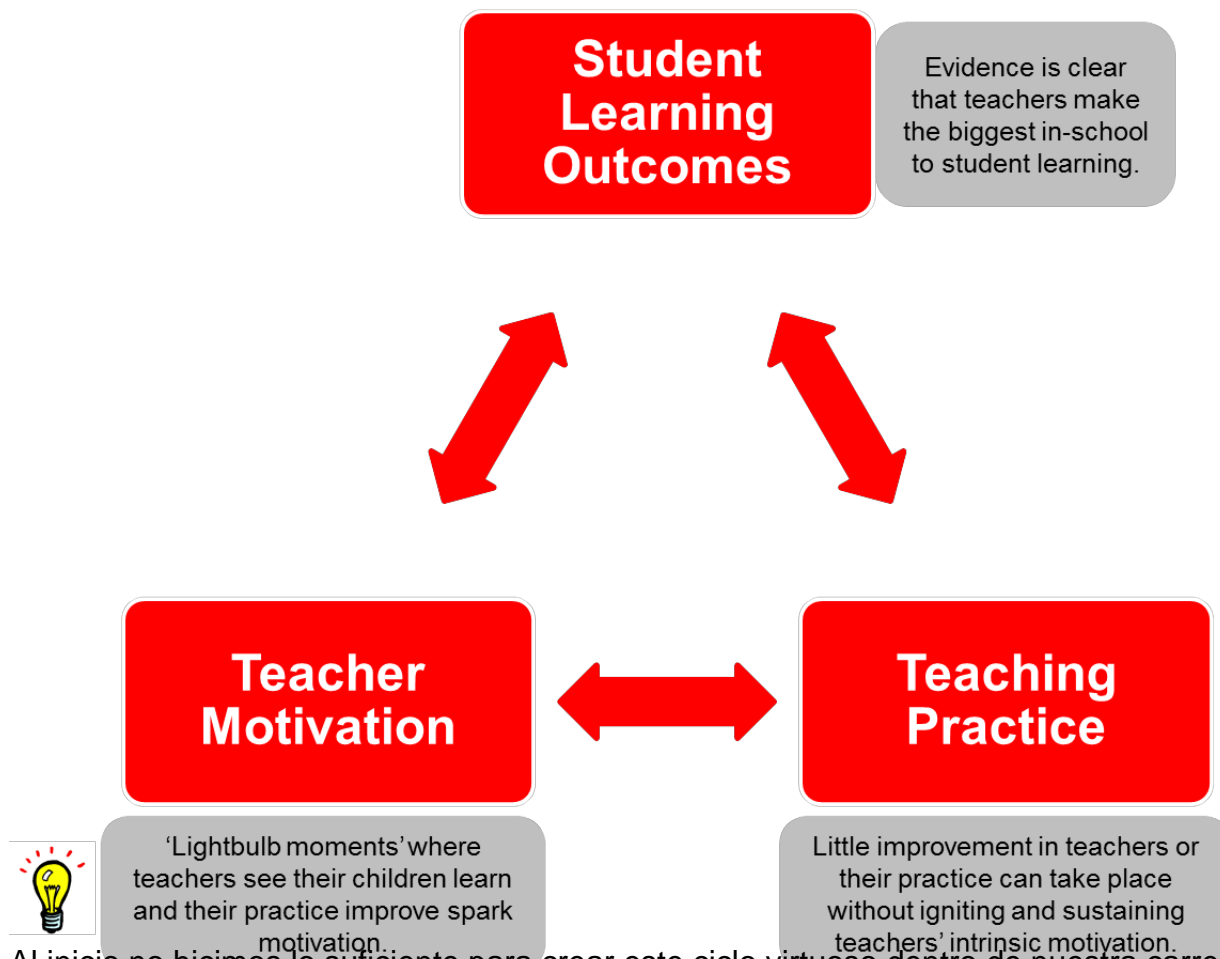
## ¿Qué es lo que hemos aprendido como resultado?

- *La motivación intrínseca, estos momentos de iluminación, es posiblemente lo más importante.*

Lo que parece motivar más a los docentes es ver cómo avanzan y aprenden sus niños, y ver cómo se convierten en los mejores docentes posibles. Este concepto no es nuevo: ya en 1975 [Dan Lortie escribió acerca de las "recompensas psicológicas"](#) de la docencia en el contexto estadounidense. Sin embargo, parece que hemos olvidado este discurso en nuestro planteamiento sobre la docencia en el mundo desarrollado, y quizás también en el mundo desarrollado. Hemos inculcado esta idea en el ADN de las redes de docentes que dirigimos como STIR.

- *La motivación intrínseca es algo que no puede desarrollarse conceptualmente: tiene que desarrollarse y experimentarse mediante la práctica profesional.*

Se trata de un círculo virtuoso, o de un bucle de retroalimentación positivo, entre la mejora de la práctica en el aula del docente y el incremento de su motivación. Ver cómo mejoran les motiva a trabajar más duro, lo que provoca a su vez más mejoras, lo que a su vez también estimula aún más la motivación.



Al inicio no hicimos lo suficiente para crear este ciclo virtuoso dentro de nuestra carrera docente, y el resultado fue que, basándonos en las evaluaciones iniciales, no estábamos viendo los cambios en el aula que nos hubiera gustado ver. Por consiguiente, nos pusimos manos a la obra para realizar un importante rediseño y ahora proporcionamos un apoyo escalonado a la experiencia de los docentes en sus redes para que puedan ver antes los resultados en su carrera docente, apoyándonos en las ideas proporcionadas por [libros como Switch](#).

---

## Las personas (y los docentes) son fundamentalmente buenas

Recientemente me reuní con un nuevo miembro de la red STIR en la región central de Uganda. Me dijo que "antes me sentía frustrada cuando una niña no era capaz de aprender. Sin embargo, después de llevar cuatro meses en la red, he desarrollado otras estrategias para hacer frente a esta situación. Así que, he dejado de meterme con ellas". El director del mismo colegio me dijo que "ahora los niños ya no tienen miedo a cometer errores. Disfrutan aprendiendo. De esta manera están más atentos y se esfuerzan más". Los niños de la escuela nos dijeron que "nuestros maestros parecen más felices y más seguros de sí mismos. No se limitan a decirnos lo que ya viene en nuestros libros de texto, sino que van más allá para asegurarse de que realmente aprendemos".

Este es un poderoso ciclo de refuerzo positivo que comienza con un momento de iluminación por parte de esta docente, una sensación de que ha avanzado en sus competencias docentes que le ha proporcionado un motor interior, una convicción que le ha llevado a seguir mejorando y obtener recompensas intrínsecas.

El papel del sistema educativo es proporcionar una "red de electricidad nacional" que da la posibilidad a la gente de tener momentos de iluminación. Parece una idea evidente, pero la mayoría de los sistemas educativos lo que hacen mayormente es impedir que se produzcan estos momentos de inspiración o iluminación, pidiendo a los docentes que terminen el programa del curso con independencia de que los niños hayan entendido lo que venía antes, pidiendo datos pero sin ofrecerles nada a cambio que les pueda ayudar a realizar mejoras en sus aulas, o distrayéndoles con tareas no docentes.

Cambiamos el paradigma global sobre la motivación del docente. Los docentes no son lámparas de gas victorianas que tengan que alumbrar continuamente con promesas de premios y castigos. En su lugar, debemos centrarnos en apoyar y favorecer su motivación intrínseca, que es la verdadera fuente de "electricidad" que les permite tener momentos de "iluminación".

[View PDF](#)

- [Inicie sesión](#) o [regístrese](#) para enviar comentarios