

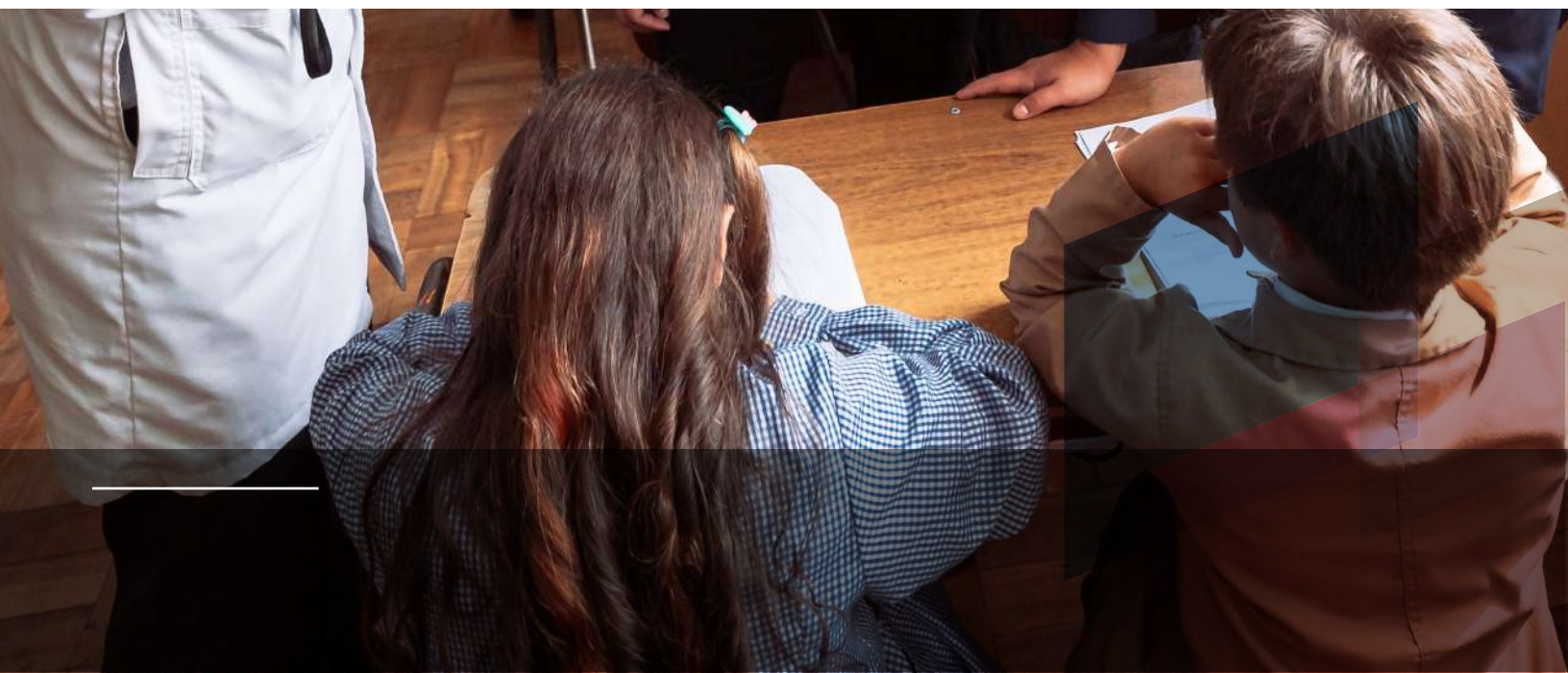


PRÁCTICA DE LIDERAZGO DESMOTIVACIÓN DOCENTE: ESTRATEGIAS DE AFRONTAMIENTO

Autora: **Marcela Doren**

Cómo citar documento:

Doren, M. (Noviembre, 2025). Desmotivación docente: Estrategias de afrontamiento.
Práctica de Liderazgo. Disponible en www.lidereseducativos.cl

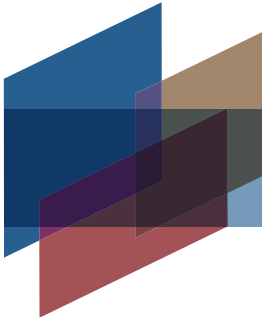




La motivación es un constructo que ha sido objeto de estudio durante mucho tiempo debido a su rol protagónico para entender la fuerza activadora de la conducta humana (Godoy y López, 2021). En palabras simples, la motivación es lo que lleva a las personas a hacer lo que hacen (Schürmann et al., 2020), o el estado interno que activa, dirige y mantiene la conducta (Woolfolk, 2014 en Roa y Fernández, 2020, p. 68). Desde otra mirada, la motivación es altamente valorada, ya que permite producir, hacer, trabajar y/o crear (Ryan y Deci, 2000).

Por su parte, la motivación docente puede definirse como el conjunto de razones que influyen en la disposición de un profesor para comprometerse activamente con su labor pedagógica, enfrentar los desafíos del aula y sostener una práctica profesional significativa a lo largo del tiempo (Day y Gu, 2010). De esta manera, este constructo multidimensional y dinámico se torna esencial también en el ámbito escolar, sobre todo para aquellas personas en roles que requieren movilizar a otros para actuar (Ryan y Deci, 2000), tales como equipos directivos escolares.





IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN DOCENTE PARA EL APRENDIZAJE DE LOS ESTUDIANTES

Enfocar la mirada en la motivación docente se torna fundamental para los equipos directivos, puesto que “incide directamente en su desempeño en el aula, en la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje y, consecuentemente, en el rendimiento académico de los estudiantes” (Olmedo et al., 2025, p. 2). Algunos de los aspectos en que influye una alta motivación docente son:

Desarrollo profesional continuo:

Gatilla un mayor compromiso para la realización eficaz de la labor educativa (Roa y Fernández, 2020), en la búsqueda e incorporación de nuevas técnicas, estrategias didácticas y pedagógicas, que posibilitan el mejoramiento educativo (Godoy y López, 2021).

Ambientes de aprendizaje:

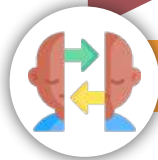
El ambiente en que los estudiantes aprenden es influenciado por la motivación docente y, por lo tanto, tiene un impacto en ellos. Las y los estudiantes aprenden de su entorno y el profesorado ofrece un marco para la adquisición de conductas y creencias en torno a aspectos, tales como la motivación hacia el aprendizaje y el logro académico (Schürmann et al., 2020).

Calidad de los aprendizajes:

Un profesorado motivado provoca un mayor interés por parte de sus estudiantes en las actividades que se les proponen, genera mayor diligencia frente a los trabajos y realizan mejores tareas (Godoy y López, 2021).

Por el contrario, cuando el profesorado está desmotivado, el estudiantado lo percibe por su actuación en el aula, ya que no se interesa por sus problemas de aprendizaje, limitándose a las clases expositivas y a dejar tareas (Godoy y López, 2021). Entonces, los alumnos también se desmotivan.

DOS MANERAS DE ANALIZAR LA (DES)MOTIVACIÓN



LA TEORÍA DE LA AUTODETERMINACIÓN:

Según esta teoría, la generación de estados psicológicos negativos, se debe a la privación de las necesidades psicológicas básicas, tales como la autonomía, la competencia y la conexión afectiva, generando un déficit motivacional (Ryan y Deci, 2000). Esta teoría también plantea que las motivaciones pueden ser intrínsecas, por la satisfacción inherente que ocasiona; o extrínsecas, debido a que existe coerción externa.

La satisfacción de dichas necesidades fomenta el bienestar, el crecimiento personal y social, lo que se conecta con la percepción de autodeterminación de las personas o la capacidad para tomar decisiones y actuar por sí mismas. Es decir, guiadas por sus propios valores, intereses y metas, sin depender exclusivamente de recompensas externas o presiones del entorno. Bajo esta mirada, es importante que las acciones se perciban como **voluntarias, intencionadas y alineadas con la identidad personal**.



EL SÍNDROME DE BURNOUT:

Este síndrome es común entre personas que se desempeñan en profesiones asistenciales y en contacto con personas. Si bien, un estrés bajo o moderado puede actuar como activador de la conducta y ocasionar consecuencias positivas, el *burnout* se desencadena como consecuencia de la exposición prolongada a situaciones de mayor estrés laboral (Miramón, 2007) y se manifiesta como agotamiento profesional y emocional, despersonalización y baja realización personal¹. De esta manera, bajo contextos desfavorables, en los docentes provoca baja satisfacción y desmotivación hacia su trabajo.

En la Tabla 1 te entregamos un listado de factores de desmotivación docente y consecuencias de la desmotivación.

Tabla 1. Factores y consecuencias de la desmotivación docente ordenados alfabéticamente.

FACTORES DE DESMOTIVACIÓN DOCENTE	CONSECUENCIAS DE LA DESMOTIVACIÓN DOCENTE
▪ Ausencia de autonomía. ▪ Ausencia de autoridad en el aula. ▪ Ausencia de participación en la toma de decisiones. ▪ Desequilibrio entre demandas y exigencias ▪ Diferencias entre metas institucionales y personales. ▪ Disminución del respeto social por la enseñanza. ▪ Escasez de recursos. ▪ Falta de apoyo por parte de la comunidad escolar. ▪ Falta de reconocimiento. ▪ Problemas de relación con los apoderados. ▪ Problemas de relación con los equipos de trabajo. ▪ Problemas de relación con los estudiantes. ▪ Sobrecarga de trabajo.	▪ Apatía y pasividad. ▪ Ausentismo laboral. ▪ Disminución en la calidad del trabajo que realiza. ▪ Baja autoestima profesional. ▪ Baja creencia de competencia. ▪ Baja implicación. ▪ Emociones negativas hacia su actividad profesional. ▪ Enfrentamiento con la institución. ▪ Frustración ante expectativas no alcanzadas. ▪ Problemas de salud. ▪ Propensión a la deserción profesional. ▪ Valoración de las recompensas extrínsecas por sobre las intrínsecas.

Construida a partir de Godoy y López, 2021; Miramón, 2007.

Es importante tener en cuenta al profesorado como figura protagónica dentro de la comunidad escolar, ya que las consecuencias de su desmotivación no solo le afectan como individuo, sino que afectan a la comunidad escolar en su conjunto (Miramón, 2007).

¹ Para complementar, revisa el documento “Estrategias para la prevención del estrés y el burnout en docentes”, disponible en <https://www.lidereseducativos.cl/recursos/estrategias-para-la-prevencion-del-estres-y-burnout-en-docentes/>

ESTRATEGIAS DE AFRONTAMIENTO

Existen aspectos de la motivación intrínseca en que los equipos directivos pueden influir y es deseable que lo hagan, ya que prolifera un mayor interés y confianza, lo que se manifiesta en un incremento del desempeño, la persistencia, la creatividad, la autoestima y el bienestar (Ryan y Deci, 2000). A continuación, te entregamos algunas estrategias que puedes implementar con tu equipo docente para hacer que su motivación se eleve.

A Vocación:

La pedagogía es una de las carreras que más se identifican con la idea de vocación. Esto se debe a que es elegida, principalmente, por la satisfacción personal que produce ayudar a otros y contribuir a una mejor sociedad (González, 2003). Seguramente, muchos docentes de tu equipo comparten estas ideas, te invitamos a implementar este taller que los ayudará a volver a pensar en sus motivaciones:

Reconectando con la vocación

 **Duración:** 60 minutos.

 **Objetivo:** Reflexionar en torno a los motivos personales y éticos que llevaron a los docentes a elegir la pedagogía como profesión, para fortalecer su sentido de propósito y motivación intrínseca.

 **Inicio (15 minutos):** Se introduce el taller y su propósito. Se enfatiza en la importancia de crear un espacio seguro y sin juicios. Se proyecta la pregunta ¿Qué quería aportar cuando decidí ser profesor/a? Cada docente escribe una palabra o frase breve en un *post-it* y la pega en un panel común. Se comparten algunas de las respuestas.

 **Desarrollo (30 minutos):** Se solicita a los/as docentes dibujar una línea de tiempo de su trayectoria profesional en la que puedan marcar logros y momentos de crisis vocacional. Luego, se reúnen en grupos para compartir estos hitos y comentar en torno a las siguientes preguntas ¿qué momentos de mi carrera profesional han sido más difíciles?, ¿cuáles han sido los más gratos? Cuando miro mi recorrido, ¿qué cosas rescato, a pesar de los momentos de crisis?

Importante: Si, al estar desmotivados, uno/a o más docentes responde centrándose solo en los aspectos negativos (por ejemplo: no siendo capaz de identificar momentos gratos o no rescatando nada de su trayectoria), te recomendamos:

-  **a) Validar la experiencia:** “No todas las trayectorias profesionales se sienten del mismo modo. Hablar de los momentos difíciles, también nos ayuda a comprender nuestras fortalezas (perseverancia, resiliencia, compromiso, entre otras).”
-  **b) Reflexionar sobre su trayectoria:** “En esos momentos difíciles ¿hubo algo que te sostuvo?, ¿qué aprendizaje obtuviste de esa etapa?, ¿con qué reflexiones te quedaste sobre ese proceso?”.
-  **c) Agradecimiento:** “Cada relato, ya sea de logro o de dificultad, enriquece nuestra comprensión colectiva y muestra la diversidad de lo que significa ser docente”. Por otra parte, “nuestra vocación se construye día a día, entre logros y dificultades. Lo importante es que no estamos solos: como equipo, podemos sostenernos, apoyarnos y avanzar juntos”.

 **Cierre (15 minutos):** Se invita a cada docente a reconectarse con su vocación y a escribir en un papel una reflexión completando la frase: ***Sigo siendo profesor porque...***

En conjunto deciden si desean dejar las frases pegadas en la sala de profesores o guardarlas individualmente. También se podría hacer una nube de palabras con esas frases.

B Vínculos afectivos:

Las situaciones de aprendizaje requieren relaciones afectivas y es mediante la figura de las y los docentes, que los/as estudiantes aprenden a valorar el conocimiento y la cultura. Sin embargo, este vínculo educativo se debe construir y reinventar, lo que requiere un trabajo por parte de los docentes (Pascualetto, 2023). Entrega estrategias a tus docentes para que se conecten afectivamente con sus estudiantes.

Los vínculos positivos permiten aprender

 **Duración:** 90 minutos.

 **Objetivo:** Promover la reflexión y adquisición de herramientas para establecer vínculos afectivos positivos entre docentes y estudiantes, que favorezcan la confianza, la empatía y un clima emocional propicio para el aprendizaje.

***Sugerencia:** Preparar presentación, como apoyo para el desarrollo de esta actividad. Para ello, puedes utilizar la información que te compartimos como Anexo.*

 **Inicio (15 minutos):** Se da la bienvenida y se realiza una breve introducción al taller y su objetivo. Se continúa señalando la voluntariedad de participar y compartir recuerdos o aspectos personales en las actividades del taller, señalando que se valora cualquier nivel de apertura. Se comienza respondiendo la pregunta ¿Qué recuerdo me viene a la mente cuando pienso en un profesor o profesora que me marcó positivamente? Se comparten algunos recuerdos.

Se destaca el rol del vínculo humano en esos recuerdos, más allá del contenido académico.

 **Desarrollo (60 minutos):** Se realiza una presentación mediante un Power Point, en la que se enfatiza en la importancia de generar vínculos afectivos positivos con las y los estudiantes, para favorecer el aprendizaje. Luego, se realizan estas actividades con los y las docentes, como ideas para poner en práctica con sus estudiantes:

-  **1. Mi historia (20 minutos):** Los docentes seleccionan y nombran tres objetos que representarían su vida para contársela a alguien que no los conoce. Luego, en parejas, se cuentan su "historia de vida" usando esos objetos.
-  **2. Mis emociones (20 minutos):** Cada docente crea una playlist de tres canciones que representan estados emocionales (Por ejemplo: frustración, alegría, euforia, calma, angustia). Se invita a responder ¿Cómo puedo usar la música como herramienta de conexión o contención con mis estudiantes? Con los estudiantes se pueden escuchar las canciones y reflexionar en torno a las emociones que les evocan.
-  **3. Si me conocieras (20 minutos):** Cada participante escribe en un papel: "Si me conocieras, sabrías que... [completando con algo personal o significativo]". Se comparten algunas de las respuestas. Se invita a reflexionar: ¿Cuánto sabemos realmente unos de otros?, ¿cómo cambiaría la relación educativa si viéramos más allá?

 **Cierre (15 minutos):** Se solicita a los/as docentes escribir en un papel la frase: "Una acción concreta que puedo hacer esta semana para conectar mejor con mis estudiantes es...". Luego, se invita a socializar algunas de las respuestas.

***Reflexión final sugerida:** Al inicio de este taller recordamos a quien nos enseñó con afecto y, como docentes, comprendemos que educar no es solo transmitir conocimientos, sino crear vínculos que hacen posible aprender.*

C Estructuras de apoyo:

Haz que las y los docentes se sientan apoyados, confiados y escuchados profesionalmente. Les ayudará a mostrar actitud positiva frente al trabajo y a buscar ayuda cuando lo necesiten. Para esto, puedes crear instancias breves, pero significativas. Acá te entregamos algunos ejemplos de actividades:

1.- Café pedagógico

 **Duración:** 10 a 15 minutos.

 **Objetivo:** Promover instancias de diálogo honesto y respetuoso entre docentes e integrantes del equipo de gestión que permitan conocer sus necesidades de apoyo, frustraciones y/o ideas.

 **Introducción:** Antes de poner en práctica esta actividad, comenta entre los/as docentes su objetivo y las fechas en que la estarás implementando. Haz énfasis en que no es una instancia de evaluación ni fiscalización, sino de escucha y diálogo.

 **Actividad:** Invita un café a un/a docente y aprovecha esta instancia informal para conversar acerca de sus necesidades de apoyo, frustraciones y/o ideas. Acá te entregamos algunas preguntas orientadoras. Te sugerimos escoger una o dos para abordar en ese espacio de tiempo:

- ✓ 1. “En tu día a día como docente, ¿qué es lo que más facilita tu labor y qué es lo que más la dificulta?”.
- ✓ 2. “¿Qué momentos de tu trabajo te generan más satisfacción y cuáles más desgaste?”.
- ✓ 3. “Si pudieras contar con un apoyo extra este semestre, ¿cuál elegirías: más recursos, más tiempo, más acompañamiento pedagógico u otra cosa?”.
- ✓ 4. “¿Qué tipo de acompañamiento o formación sentirías que te ayudaría a crecer más en tu práctica?”.
- ✓ 5. “¿Qué situaciones dentro de la escuela suelen generarte más frustración o estrés?”.
- ✓ 6. “¿Hay algo que, si cambiara en la organización del establecimiento, mejoraría tu bienestar y el de tus colegas?”.
- ✓ 7. “Si pudieras proponer una pequeña mejora para este semestre, que hiciera la diferencia en el trabajo docente, ¿cuál sería?”.
- ✓ 8. “¿Hay algo que la dirección o el equipo de gestión debería entender mejor sobre la experiencia de ser profesor/a?”.

Solicita autorización al/la docente para hacer un registro de las ideas clave de la conversación. Puedes finalizar el café con una síntesis: “Lo que me llevo de nuestra conversación es...” y preguntar al docente qué se lleva, para que ambas partes sientan un avance.

 **Seguimiento:** Una vez que hayas terminado el ciclo de “cafés pedagógicos”, retoma los temas con los/as docentes. Es importante que perciban que lo conversado no quedó olvidado, para no generar frustraciones o desconfianza.

2.- Cuidar(se)

 **Duración:** 40 minutos.

 **Objetivo:** Generar un espacio de confianza para compartir y reconocer estrategias que permitan afrontar emociones en contextos profesionales.

 **Inicio (5 minutos):** Es importante hacer énfasis en el objetivo y mencionar que, más que un espacio de “descarga”, esta actividad busca ser una instancia para conocer las estrategias de afrontamiento que ya utilizan otros/as docentes en situaciones profesionales que involucran emociones. Recalca, además, que la participación es voluntaria, que no se debe juzgar y que lo compartido en esta instancia debe quedar confidencial.

 **Desarrollo (30 minutos):** Solicita a los/as docentes escribir las respuestas a las siguientes preguntas, de manera individual y privada: Piensa en una situación reciente en el trabajo que te haya generado una emoción intensa (satisfactoria o difícil)

- ¿Qué sentiste en ese momento? ¿Qué hiciste para manejar esa emoción?
- ¿Esa estrategia te resultó útil?, ¿por qué?

Luego, invita a los/as docentes a conformar pequeños grupos por afinidad para compartir, de manera voluntaria, sus estrategias de afrontamiento. No es necesario que cuenten la situación completa. Las siguientes preguntas pueden guiar el diálogo grupal:

- ¿Qué hago normalmente cuando me siento sobrepasado/a, frustrado/a o emocionado/a en el trabajo?
- ¿Qué me ha ayudado a recuperar el equilibrio?

Cada grupo selecciona y anota en una hoja una de las estrategias mencionadas en su conversación y que consideren valiosas. A continuación, se realiza una puesta en común, en la que cada grupo comparte la estrategia destacada.

Se sugiere al facilitador o facilitadora de la actividad tomar nota de las estrategias compartidas y guiar el plenario hacia la construcción de recursos y no centrarse en las emociones.

 **Cierre (5 minutos):** Comenta los temas o patrones que aparecieron y recalca la riqueza de las estrategias de afrontamiento ya presentes entre los/as docentes. Para finalizar, se puede contestar la pregunta ¿Qué estrategias de afrontamiento he aprendido de mis colegas?

***Para después:** Devolver las estrategias nombradas en un documento o mural, mostrando que las voces docentes fueron recogidas, compartidas y validadas.*

3.- Encuestas anónimas

 **Duración:** 15 minutos.

 **Objetivo:** Conocer las necesidades del equipo docente, a través de breves encuestas anónimas, para identificar ámbitos de apoyo pedagógico y emocional que favorezcan su desarrollo profesional.

 **Introducción:** El consejo de profesores es una buena instancia para, en primer lugar, informar que se aplicarán encuestas breves y su propósito. En segundo lugar, para mencionar lo que se recoge en las encuestas y las acciones que se están llevando a cabo. Es importante que los docentes vean que sus necesidades están siendo tomadas en cuenta.

 **Actividad:** Crea encuestas breves, cuyo tiempo de respuesta no supere los 15 minutos. Puedes utilizar herramientas tales como Google Forms, Mentimeter o SurveyMonkey, asegurando que sean anónimas y que no quede registro de quién responde, por ejemplo, el correo.

Acá te compartimos algunas preguntas que puedes realizar:

- ¿Qué aspectos de tu labor docente sientes que requieren más apoyo o fortalecimiento actualmente?
- ¿Qué tipo de acompañamiento o instancias grupales te parecen más útiles para fortalecer el trabajo docente (por ejemplo: mentorías, espacios de conversación, talleres, acompañamientos en aula)?
- ¿Qué aspectos de tu labor docente generan más desgaste actualmente?
- ¿Qué apoyos concretos facilitarían tu enseñanza este semestre?

D Valoración y reconocimiento:

Esto ayudará a los/as docentes a sentirse competentes, capaces de alcanzar logros y a mejorar su percepción de autoeficacia. Además, puede tener como consecuencia la búsqueda de metas desafiantes, alto compromiso, implicación en el trabajo, alto rendimiento, alta satisfacción y motivación hacia el trabajo. La retroalimentación positiva sobre los desempeños y la participación incrementan la motivación intrínseca.

Innovación

Comparte estrategias de innovaciones realizadas por otros docentes (ya sea de la misma institución u otras). Invita a las y los docentes a innovar en el aula, ofreciéndoles los tiempos y recursos con que cuenta el establecimiento educativo.

Duración: 3 sesiones de 40 minutos cada una.

SESIÓN 1

 **Preparación:** El equipo directivo lee diferentes conceptualizaciones sobre innovación escolar y de aula.

 **Objetivo:** Reflexionar colectivamente sobre qué significa la innovación en el aula y construir una definición compartida que oriente las prácticas pedagógicas del establecimiento.

 **Inicio (5 minutos):** Se da la bienvenida y se realiza una breve introducción al taller y su objetivo. Luego, se plantea la siguiente frase “Cuando escuchas la palabra innovación en el aula, ¿qué es lo primero que se te viene a la mente?”. Se anotan en la pizarra las respuestas espontáneas (palabras o frases). A continuación, comenta brevemente cómo las ideas pueden ser distintas y que el objetivo será encontrar puntos en común.

 **Desarrollo (30 minutos):** Reúne a los/as docentes en grupos y entrega una hoja con las siguientes preguntas para responder:

- ¿Qué entendemos por innovar en el contexto de nuestra institución educativa?
- ¿Por qué es importante innovar en el aula?

A partir de las respuestas, cada grupo debe redactar una frase o definición corta que empiece con: “Para nosotros/as, innovar en el aula significa...”

 **Cierre (5 minutos):** Cada grupo comparte su definición en voz alta. El o la facilitadora va guiando el diálogo e identifica palabras o ideas comunes, las va anotando y haciendo relaciones con las conceptualizaciones leídas en la etapa de preparación del taller. Con todos los aportes, se redacta una definición síntesis, acordada colectivamente, que podrá ser registrada en un documento o mural del colegio.

SESIÓN 2

 **Preparación:** El equipo directivo busca dos a tres experiencias locales de innovación en el aula.

 **Objetivo:** Conocer experiencias de innovación en el aula (externas) para inspirar el trabajo de los/as docentes de la institución escolar.

 **Inicio (5 minutos):** Se recuerda la definición de innovación que se consensuó en la sesión anterior de trabajo y se indica que hoy se conocerán experiencias de innovación que están ocurriendo en otras comunidades educativas. La idea es utilizarlas de inspiración para adaptarlas y/o crear nuevas experiencias desde la propia realidad.

 **Desarrollo (25 minutos):** El o la facilitadora comparte dos a tres experiencias breves de innovación en el aula desarrolladas por otros colegios. Pueden presentarse mediante videos o cápsulas; fichas impresas con descripción de la experiencia (objetivo, metodología, impacto); testimonios escritos o narrados de docentes de otras instituciones.

En grupos pequeños, los/as docentes responden: ¿Qué elementos de estas experiencias les resultaron más inspiradores?, ¿qué podríamos adaptar a nuestro contexto?, ¿qué condiciones o apoyos necesitaríamos para implementar estas innovaciones?

Cada grupo registra una idea o aprendizaje clave en una tarjeta o *post-it*.

 **Cierre (10 minutos):** Los grupos pegan sus tarjetas en un panel titulado “Ideas que podríamos implementar en nuestra escuela”. El o la facilitadora realiza una síntesis de la actividad, resalta los temas comunes, valida la riqueza de mirar otras realidades educativas y motiva a seguir explorando y adaptando innovaciones. Cada docente completa la frase: “Una idea que me gustaría probar en mi aula es...”

SESIÓN 3

 **Objetivo:** Conocer experiencias de innovación en el aula (internas) para inspirar el trabajo de los/as docentes de la institución escolar.

 **Inicio (5 minutos):** Se recuerda lo que se ha venido trabajando en las sesiones anteriores y se presenta el propósito de la actividad. Se realiza la pregunta: ¿Qué práctica o experiencia de aula te ha hecho sentir que los/as estudiantes aprendían de una manera innovadora?

 **Desarrollo (30 minutos):** Cada docente escribe una experiencia que considere innovadora en su aula o escuela. El o la facilitadora hace énfasis en que se pueden mencionar ideas sencillas que ya se han puesto en práctica en la escuela. Se guía con estas preguntas: ¿Por qué crees que fue innovador?, ¿qué impacto tuvo en tus estudiantes?

Luego, las y los docentes se reúnen en grupos y comparten sus experiencias. Cada grupo sistematiza las experiencias y las comparten con el resto. El o la facilitadora menciona que la idea es rescatar experiencias de aula que podrían servirnos a todos y todas.

 **Cierre (5 minutos):** Se guía una reflexión grupal mediante preguntas tales como: ¿Qué elementos en común tienen las experiencias innovadoras?, ¿qué condiciones favorecen que surjan estas innovaciones?

Se toma nota de las respuestas a ambas preguntas.

Para continuar:

La idea central de estas sesiones es consensuar lo que se entenderá por innovación, para valorar y compartir las iniciativas de aula que se enmarquen dentro de lo que se ha considerado innovador en el contexto particular de la institución educativa. Asimismo, motivar a todas y todos los docentes a realizar pequeñas acciones innovadoras en el aula.

Sugerencia:

La innovación no es un acto individual del docente, sino un proceso apoyado por la institución educativa (tiempos, recursos, acompañamiento, colaboración, etc.). Organiza los tiempos y recursos con los que se dispone, para ofrecerlos a los docentes para que innoven.

Autonomía

El sentido de elección y las oportunidades para auto-direccionar las acciones amplían la motivación intrínseca, aportando a un mayor sentimiento de autonomía (Ryan y Deci, 2000).

- 🎯 **Objetivo:** Favorecer la autonomía y la reflexión docente, impulsando la implementación de estrategias y decisiones pedagógicas propias, para promover los espacios de reflexión, el aprendizaje en comunidad y la motivación intrínseca.

Algunas sugerencias:

- Pon atención a las ideas que manifiesta tu equipo docente en torno a aspectos tales como metodologías de enseñanza, estrategias didácticas y evaluación.
- Verifica la disponibilidad de espacios y tiempos necesarios para permitir que lleven a cabo sus ideas e iniciativas.
- Acompaña a las y los docentes con espacios de reflexión para revisar sus avances, de manera que la autonomía no se convierta en soledad.
- Otorga espacios en los consejos de profesores o en reuniones de departamento, para que esos docentes compartan experiencias autónomas exitosas, fomentando el aprendizaje en comunidad.

Co-construcción de aprendizajes

Aprender con y de otros colegas es una estrategia poderosa, tanto para la actualización profesional, como para la autoestima, valoración y reconocimiento de los saberes de los y las docentes. Asimismo, las comunidades de aprendizaje, pueden hacerles sentir escuchados y acompañados.

Objetivo: Promover la valoración y el reconocimiento profesional, generando oportunidades para que los y las docentes compartan sus saberes, lideren espacios de formación continua y participen en grupos de estudio que favorezcan la actualización pedagógica y el aprendizaje colectivo.

Preparando el aprendizaje entre pares

🕒 **Duración:** 40 minutos

🚩 **Inicio (5 minutos):** Se presenta el propósito general de la actividad. Luego, se puede comenzar de esta manera: “Muchos/as de ustedes participan constantemente en cursos, diplomados o talleres. Hoy queremos que ese conocimiento se multiplique y que inspire a sus colegas, compartiendo un aprendizaje que le haya resultado valioso o transformador”.

 **Desarrollo (30 minutos):** Se realizan las siguientes preguntas: ¿Qué aprendizaje o conocimiento reciente ha impactado tu manera de enseñar o mirar la educación?, ¿podrías explicar brevemente de qué trata?, ¿por qué te parece significativo?, ¿cómo podría aplicarse en nuestra escuela o en el aula?

Los y las docentes registran sus respuestas en sus apuntes personales y luego se realiza una puesta en común.

Se organizan turnos para las sesiones posteriores, de modo que los y las docentes puedan preparar una presentación de 15 a 20 minutos sobre la temática. Si existen temas que se asemejan o repiten, se aconseja conformar duplas o grupos de trabajo.

🔒 **Cierre (5 minutos):** Para cerrar puedes leer esta frase “Compartiendo lo que sabemos, fortalecemos nuestra confianza, renovamos el sentido de nuestra vocación y recordamos que la educación se construye en comunidad, no en soledad”.

Compartiendo aprendizajes (Estructura para completar)

 **Duración:** Sesiones de 45 minutos según lo programado en la Actividad 1.

 **Inicio (5 minutos):** Comenzar recordando el valor del aprendizaje colaborativo y realizar alguna activación sobre el contenido a tratar -una pregunta reflexiva, una cita inspiradora para comentar en grupos pequeños, preguntas de conocimientos previos, etc.-

 **Desarrollo (35 minutos):** Se comparte un aprendizaje conceptual en formato de presentación, utilizando apoyo visual y se crea una actividad que los y las colegas puedan realizar.

 **Cierre (5 minutos):** Se realiza una síntesis, tanto del contenido como de las respuestas de la actividad.

Sugerencia:

Si siguiendo esta misma estructura, otros docentes e integrantes del equipo directivo pueden realizar presentaciones sobre leyes, investigaciones, teorías pedagógicas u otros.

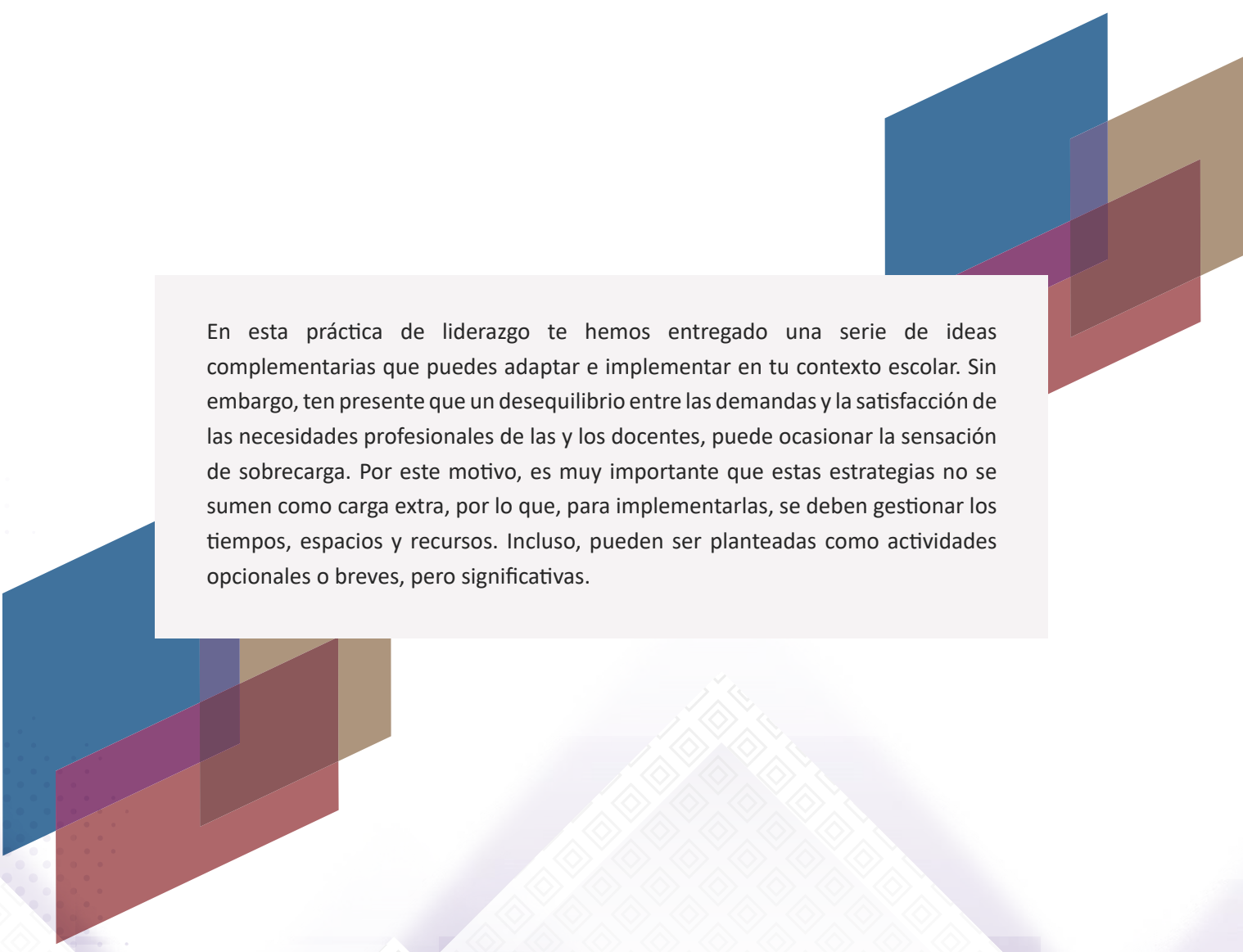
Decisiones participativas:

Participar en la toma de decisiones hará sentir a los y las docentes valorados, al relevar sus saberes y experiencia, lo que propicia una mayor motivación.

 **Objetivo:** Promover la participación activa del equipo docente en la gestión escolar, generando espacios de diálogo y toma de decisiones compartidas que fortalezcan el sentido de pertenencia, la corresponsabilidad institucional y la motivación profesional.

Algunas sugerencias:

- Realiza un listado de decisiones en que las y los docentes puedan opinar y participar.
- Organízalas por área (convivencia, evaluación docente, planificación del calendario escolar, entre otras).
- Transmite a los y las docentes lo valiosas que son sus opiniones, saberes y experiencias.
- Genera las condiciones de espacio y tiempo para la participación en la gestión escolar.



En esta práctica de liderazgo te hemos entregado una serie de ideas complementarias que puedes adaptar e implementar en tu contexto escolar. Sin embargo, ten presente que un desequilibrio entre las demandas y la satisfacción de las necesidades profesionales de las y los docentes, puede ocasionar la sensación de sobrecarga. Por este motivo, es muy importante que estas estrategias no se sumen como carga extra, por lo que, para implementarlas, se deben gestionar los tiempos, espacios y recursos. Incluso, pueden ser planteadas como actividades opcionales o breves, pero significativas.

REFERENCIAS

Day, C. y Gu, Q. (2010). *The new lives of teachers*. Routledge.

Godoy, G. y López, V. (2021). La motivación docente y su influencia en la adquisición de los aprendizajes. *Desafíos Educativos*, año 4, n° 8. <https://revista.ciinsev.com/assets/pdf/revistas/REVISTA8/5.pdf>

González, M. (2003). Claves para favorecer la motivación de los profesores ante los retos educativos actuales. Navarra: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra <https://dadun.unav.edu/server/api/core/bitstreams/d76b820d-e1cd-41f1-a14d-4403adad12e5/content>

Miramón, M. (2007). Estrés y desmotivación docente: el síndrome del “profesor quemado” en educación secundaria. *Estudios sobre Educación*, 2007, 12, 115-138 <https://revistas.unav.edu/index.php/estudios-sobre-educacion/article/view/24320/20492>

Olmedo, E., Pardo, S., Camacho, B., Cueva, M., Pacheco, M., Camacho, M., Camacho, D. y Gaona, S. (2025). La motivación docente como pilar fundamental de la excelencia educativa. *Revista Invecom* “Estudios transdisciplinarios en comunicación y sociedad”. Vol. 5, 1. <https://www.revistainvecom.org/index.php/invecom/article/view/3282/487>

Pascualetto, G., Dosio, M. y Franco, J. (2023). Avatares de los vínculos transferenciales en la pandemia Covid-19 y en la pos pandemia. *Praxis educativa*, Vol. 27, No 1, pp. 1-21. <https://dx.doi.org/10.19137/praxiseducativa-2023-270113>

Roa, J. y Fernández, C. (2020). La motivación de los docentes en la enseñanza secundaria. *Revista Reflexión e Investigación Educativa*, Vol. 2, N° 2 <https://revistas.ubiobio.cl/index.php/REINED/article/view/4122/3820>

Ryan, R. y Deci, E. (2000). La teoría de la autodeterminación y la facilitación de la motivación Intrínseca, el desarrollo social y el bienestar. *American Psychological Association*, Vol. 55, No. 1, 68-78. https://www.selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_SpanishAmPsych.pdf

Schürmann, L., Gaschler, R. y Quaiser, C. (2020). Motivation theory in the school context: differences in preservice and practicing teachers’ experience, opinion, and knowledge. *European Journal of Psychology of Education*, 36, pp. 739–757. <https://doi.org/10.1007/s10212-020-00496-z>





www.lidereseducativos.cl

VÍNCULO AFECTIVO ENTRE DOCENTE Y ESTUDIANTE

- Es la conexión emocional que se establece a través de la interacción cotidiana, el cuidado, la empatía y el apoyo que los y las docentes ofrecen al estudiantado (Alvarado et al., 2024, p. 14).
- Estas interacciones se producen en la comunicación verbal y no verbal, la retroalimentación, la participación activa, la motivación y el apoyo emocional del docente al alumno (Posso et al., 2023, p. 371).
- En el contexto educativo, el docente cumple un papel similar al de una figura de apego, ofreciendo apoyo emocional y estableciendo un entorno de seguridad, confianza y afecto que permite a los niños sentirse seguros para aprender y desarrollar su potencial (Alvarado et al., 2024, p. 15).

- Si bien la vinculación afectiva positiva es crucial desde etapas iniciales de la niñez, que es cuando las personas experimentan una gran cantidad de cambios físicos y psicológicos. El apoyo emocional recibido en el contexto educativo puede tener efectos duraderos en su trayectoria académica y personal, ya que crea una base sólida sobre la cual se pueden desarrollar otras habilidades y competencias (Alvarado et al., 2024, p. 14).
- Por lo tanto, una vinculación afectiva temprana no es suficiente, pues la construcción de interacciones positivas con los y las docentes impactan en toda la trayectoria de los estudiantes.

- Todo sujeto en situación de aprender establece una relación afectiva con la figura del docente y mediante él con el conocimiento, la cultura y la institución (Pascualetto et al., 2023, p. 4). Por esto, es importante que los docentes enriquezcan las estrategias afectivas de los estudiantes y no se limiten a las metas académicas (Posso et al., 2023, p. 372).
- Además, las relaciones y, por lo tanto, los vínculos que se dan en el proceso de enseñanza y aprendizaje no vienen dados, se deben construir, reinventar, requieren de un trabajo de transmisión por parte del docente y un trabajo, también, de apropiación, de adquisición, por parte del sujeto de la educación (Pascualetto et al., 2023, p. 4).

LOS VÍNCULOS POSITIVOS PERMITEN:

- Motivación frente al aprendizaje.
- Bienestar emocional.
- El desarrollo de habilidades sociales y cognitivas.
- El fortalecimiento de la autoestima.
- La capacidad para establecer relaciones positivas con sus pares.
- La empatía, habilidades de resolución de conflictos y capacidad para manejar sus emociones.
- El sentido de pertenencia a la comunidad escolar.
- Construir seguridad para expresarse, hacer preguntas y tomar riesgos en el aprendizaje.

EN SÍNTESIS:

Los vínculos positivos permiten aprender, pero también tienen un gran impacto en la formación integral de los y las estudiantes.

Referencias del anexo:

Alvarado, M., Fajardo, N., Jiménez, Y., Montoya, E. y Mendieta, L. (2024). El vínculo afectivo docente-estudiante en inicial II” niños de 4 a 5 años. *Yachakuna - Revista Científica*. DOI:

<https://doi.org/10.70557/2025.ychkn.2.1.p13-26>

Pascualetto, G., Dosio, M. y Franco, J. (2023). Avatares de los vínculos transferenciales en la pandemia Covid-19 y en la pos pandemia. *Praxis educativa*, Vol. 27, No 1, pp. 1-21. <https://dx.doi.org/10.19137/praxiseducativa-2023-270113>

Posso, R., Chango, M., Pacha, M., Simba, A. y Simba, S. (2023). Interacciones docente-estudiante y su relación con el rendimiento académico. *GADE: Revista Científica*. Edición especial. Vol 3. Núm. 4. <https://doi.org/10.63549/rg.v3i4.260>