



**UNIVERSIDAD POPULAR AUTÓNOMA  
DEL ESTADO DE PUEBLA**

---

---

**DECANATO DE ARTES Y HUMANIDADES**

**Facultad de Educación**

**Licenciatura en Psicopedagogía**

Liderazgo Pedagógico como Competencia de Gestión del  
Aprendizaje en los Docentes de una Escuela Secundaria Técnica

**TESIS**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
**LICENCIADA EN PSICOPEDAGOGÍA**

**PRESENTA:**  
**Eileen Giselle Martínez De la Fuente**

**Directora de tesis:**  
**Dra. Gabriela Croda Borges**

**PUEBLA, Pue., a 24 de abril de 2023**



**UPAEP – Secretaría General**

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyła**

**Tesis Digitales Restricciones de uso:**

**DERECHOS RESERVADOS ©**

**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de textos, imágenes, gráficas, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



Puebla, Pue., a 28 de marzo de 2023

**Dra. Paula Rodríguez González**  
**Directora de las Licenciaturas en Pedagogía e Innovación Educativa**  
**y Psicopedagogía, UPAEP**  
**Presente**

Hago constar que he asesorado y revisado la Tesis de Licenciatura en Psicopedagogía titulada: **Liderazgo pedagógico como competencia de gestión del aprendizaje en los docentes de una Escuela Secundaria Técnica**, que presenta la C. **Eileen Giselle Martínez De la Fuente**, en la cual se cumplen las disposiciones del programa académico, del reglamento de titulación de la institución, así como, las características de fundamentación teórica, consistencia metodológica y calidad académica requeridas en una investigación de nivel licenciatura.

Con base en lo anterior, otorgo la liberación de la tesis para que pueda ser presentada y defendida en el examen de titulación de acuerdo con los lineamientos del programa y reglamentos de la universidad.

Sin más por el momento, quedo atenta a las indicaciones para la conclusión del proceso.

**Atentamente**

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Gabriela B.', written over a horizontal line.

**Dra. Gabriela Croda Borges**  
**Directora de la Tesis**

C.c.p. Dirección Académica de las Licenciaturas en Pedagogía e Innovación Educativa y Psicopedagogía, UPAEP

C.c.p. Expediente Investigación Licenciatura, UPAEP.

Campus Central UPAEP  
21 Sur 1103, Barrio de Santiago  
C.P. 72410 Puebla, Pue. México  
[upaep.mx](mailto:upaep.mx)

Tel. 222 229 9400  
☎ 222 9285155  
[informes@upaep.mx](mailto:informes@upaep.mx)

## **Agradecimientos**

Hoy concluyó una etapa en mi vida del cual quiero dar gracias a Dios por permitirme alcanzar esta meta que con mucho esfuerzo, cariño y pasión logré concluir, gracias a Él que me dio unos padres maravillosos Guillermo Martínez y Myrna Yisela De la Fuente quienes son los pilares de que esta etapa se lograra, gracias por su cariño, amor, paciencia, les dedico este recorrido ya que me acompañaron es este proceso, los amo.

A mi familia que no dejaron que me rindiera, al contrario, gracias a su constancia en recordarme concluir esta etapa, fue que no me di por vencida

Profesores, compañeros y amigos gracias por compartir conmigo, un sinfín de experiencias, consejos, risas, clases que sin duda lograron que mi vida universitaria fuera la mejor etapa de mi vida, quedarán guardados en mi mente y corazón para siempre.

A mi asesora de tesis Dra. Gabriela Croda Borges gracias por compartir su tiempo, conocimientos y experiencia para la realización de este trabajo.

A todas las personas que me acompañaron en este sueño, les digo sin ustedes y nuestras altas y bajas no lograría completar esta meta, los llevo en el corazón hoy y siempre.

## Resumen

Se reconoce la necesidad de un liderazgo pedagógico en una comunidad educativa que aprende, pero ¿cómo realmente los docentes adquieren este liderazgo para desarrollarlo dentro de sus aulas?, por ello, es relevante, la reflexión sobre el logro de los aprendizajes esperados desde las estrategias que los docentes consideran que son las mejores para lograr el propósito de brindar educación de calidad a sus estudiantes.

El objetivo de la investigación fue conocer el liderazgo pedagógico que se ejerce dentro de una Escuela Secundaria Técnica en Puebla, Pue., así como la motivación docente al llevar a cabo sus clases y en el desarrollo de su vida profesional docente, con lo que se contribuye al proceso de enseñanza y al aprendizaje significativo de los estudiantes del centro escolar.

Los datos se recopilaron a través de un cuestionario que se aplicó a un total de 18 docentes que laboran en la Secundaria. Las variables de estudio derivaron en 18 preguntas que se integraron en un cuestionario con escala tipo Likert y una pregunta abierta.

La variable de liderazgo pedagógico se dividió en cuatro categorías: Concepción de liderazgo pedagógico, factores áulicos, gestión de actividades y factores del ambiente laboral. Dichas categorías se dividieron en descriptores para generar y/o adaptar las preguntas. Los descriptores son: Concepción del liderazgo para el docente, autoevaluación del liderazgo pedagógico, trabajo en equipo, participación en gestión de aprendizaje.

La segunda variable fue motivación laboral docente, se dividió en cinco categorías, las cuales fueron: Seguridad, seguridad y aceptación, ambiente laboral, voluntad y aceptación; factores económicos, divididos en los descriptores: Ingresos de acuerdo a su trabajo, desarrollo profesional, grado de implicación, entusiasmo por el trabajo, desarrollo laboral, condiciones físicas y autoestima.

Entre los principales resultados y como aportación psicopedagógica se reconoce la necesidad de tener una visión y valores compartidos centrados en el aprendizaje: un diálogo y acción profesional de los docentes que se centren en las oportunidades de los alumnos para aprender para favorecer la enseñanza y contribuir al aprendizaje.

**Palabras clave:** Educación Secundaria, Liderazgo Pedagógico y Motivación Docente.

## **Abstract**

The need for pedagogical leadership in an educational community that learns is recognized, but how do teachers really acquire this leadership to develop it within their classrooms? Therefore, it is relevant to reflect on the achievement of the expected learning from the strategies that teachers consider are the best to achieve the purpose of providing quality education to their students.

The objective of the research was to know the pedagogical leadership that is exercised within a Technical High School in Puebla, Pue., as well as the teacher motivation when carrying out their classes and in the development of their teaching professional life, with which contributes to the teaching process and meaningful learning of students at the school.

The data was collected through a questionnaire that was applied to a total of 18 teachers who work in the Secondary School. The study variables resulted in 18 questions that were integrated into a questionnaire with a Likert-type scale and an open question.

The pedagogical leadership variable was divided into four categories: Pedagogical leadership conception, classroom factors, activity management, and work environment factors. These categories were divided into descriptors to generate and/or adapt the questions. The descriptors are: Conception of leadership for the teacher, self-assessment of pedagogical leadership, teamwork, participation in learning management.

The second variable was teacher work motivation, divided into five categories, which were: Security, safety and acceptance, work environment, willingness and acceptance; economic factors, divided into the descriptors: income according to their work, professional development, degree of involvement, enthusiasm for work, job development, physical conditions and self-esteem.

Among the main results and as a psycho-pedagogical contribution, the need to have a shared vision and values focused on learning is recognized: a dialogue and professional action of teachers that focus on the opportunities of students to learn to favor teaching and contribute to the learning.

**Keywords:** Secondary Education, Pedagogical Leadership and Teacher Motivation.

<b>Índice general</b>	
<b>Carta de liberación de tesis</b>	<b>1</b>
<b>Agradecimientos</b>	<b>2</b>
<b>Resumen</b>	<b>3</b>
<b>Abstract</b>	<b>4</b>
<b>Índice general</b>	<b>5</b>
<b>Índice de Tablas</b>	<b>6</b>
<b>Índice de Figuras</b>	<b>8</b>
<b>Introducción</b>	<b>9</b>
<b>Capítulo I. Planteamiento del problema</b>	<b>10</b>
<b>1.1 Descripción de la Problemática</b>	<b>10</b>
<b>1.2 Preguntas de investigación</b>	<b>12</b>
<i>1.2.1 Pregunta General</i>	<b>12</b>
<i>1.2.2 Preguntas Específicas</i>	<b>12</b>
<b>1.3 Objetivos de investigación</b>	<b>12</b>
<i>1.3.1 Objetivo general</i>	<b>12</b>
<i>1.3.2 Objetivos específicos</i>	<b>13</b>
<b>1.4 Justificación</b>	<b>13</b>
<b>Capítulo II. Marco Teórico</b>	<b>14</b>
<b>2.1 Liderazgo Pedagógico</b>	<b>14</b>
<i>2.1.1 ¿Qué es el Liderazgo Pedagógico?</i>	<b>16</b>
<i>2.1.2 Tipos de Liderazgo</i>	<b>18</b>
<b>2.2 Elementos del liderazgo pedagógico</b>	<b>20</b>
<b>2.3 Competencia de gestión del aprendizaje</b>	<b>24</b>
<b>2.4 Teoría de la motivación</b>	<b>25</b>
<i>2.4.1 La motivación en el ámbito educativo</i>	<b>28</b>
<i>2.4.2 Clima motivacional en el aula y cambio motivacional</i>	<b>31</b>

<i>2.4.3 La función del docente en la motivación de los alumnos</i>	33
<b>Capítulo III Método</b>	<b>35</b>
<i>3.1 Enfoque de estudio</i>	35
<i>3.2 Tipo de estudio</i>	35
<i>3.3 Marco Contextual de la investigación</i>	35
<i>3.4 Variables de estudio</i>	37
<b>3.4.1 Definición de variables</b>	<b>38</b>
<i>3.4.1.1 Definición conceptual de las variables estudiadas</i>	40
<i>3.4.1.2 Definición operacional de las variables estudiadas</i>	41
<b>3.5 Población y muestra</b>	<b>42</b>
<b>3.6 Instrumento</b>	<b>45</b>
<b>3.7 Procedimiento</b>	<b>45</b>
<b>3.8 Consideraciones Éticas</b>	<b>46</b>
<b>Capitulo IV Resultados y Análisis de Resultados</b>	<b>47</b>
<b>Conclusiones</b>	<b>57</b>
<b>Anexos</b>	<b>60</b>
<i>Anexo 1. Carta de permiso</i>	60
<i>Anexo 2. Cuestionario Liderazgo Pedagógico</i>	61
<i>Anexo 3. Cuestionario Motivación Docente</i>	63
<b>Referencias</b>	<b>64</b>

### Índice de tablas

<b>Tabla No.1</b> Tabla de asignaturas por grado	36
<b>Tabla No. 2.</b> Definición conceptual y operacional de variables del estudio	38
<b>Tabla No. 3</b> Resultados de la variable Liderazgo Pedagógico	47
<b>Tabla No. 4</b> Resultados pregunta abierta de la variable Liderazgo Pedagógico	48
<b>Tabla 5.</b> Pregunta 1 ¿Dentro de tu trabajo en el aula, reúnes a tus alumnos en equipo?	49

<b>Tabla 6. Pregunta 2: Cuando estoy con mis compañeros directivos...</b>	<b>49</b>
<b>Tabla 7. Pregunta 3: Cuando planeo actividades para mis alumnos...</b>	<b>49</b>
<b>Tabla 8. Pregunta 4: Si tengo que organizar un equipo de trabajo...</b>	<b>50</b>
<b>Tabla 9. Pregunta 5: En una reunión de trabajo...</b>	<b>50</b>
<b>Tabla 10. Pregunta 6: ¿Cuántas veces has sido “coordinador” de una actividad dentro de tu centro de trabajo, en el cual tenga que participar toda la comunidad escolar</b>	<b>51</b>
<b>Tabla 11. Pregunta 7: Cuando los demás preguntan tu opinión o te piden un consejo...</b>	<b>51</b>
<b>Tabla 12. Pregunta 8: Como organizador tienes que repartir alguna tarea, tú...</b>	<b>51</b>
<b>Tabla 13. Pregunta 9: En escala del 5 al 10 ¿Qué tanto te consideras líder pedagógico</b>	<b>52</b>
<b>TABLA 14</b> Análisis de la variable motivación docente	<b>52</b>
<b>Tabla 15 pregunta 1.</b> ¿Qué tanto confía en alcanzar tarde o temprano su objetivo profesional?	<b>53</b>
<b>Tabla 16 pregunta 2.</b> ¿Qué tanto se siente con ánimo y energía para realizar adecuadamente su trabajo docente?	<b>53</b>
<b>Tabla 17 pregunta 3.</b> ¿Hasta qué punto sacrificaría el descanso y el ocio para poder dedicarse profesionalmente?	<b>54</b>
<b>Tabla 18 pregunta 4</b> ¿En qué medida el ambiente donde labora le permite desarrollarse profesionalmente	<b>54</b>

<b>Tabla 19 pregunta 5</b> ¿En qué grado o medida ve a sus compañeros de trabajo como rivales?	<b>55</b>
<b>Tabla 20 pregunta 6</b> ¿Qué tan benéfico es el ingreso económico que recibe en su empleo, respecto a la satisfacción de sus necesidades básicas?	<b>55</b>
<b>Tabla 21 pregunta 7</b> ¿Cómo se siente respecto a las condiciones físicas de su trabajo docente?	<b>56</b>
<b>Tabla 22 pregunta 8</b> ¿Se siente seguro en su empleo como maestro?	<b>56</b>

### **Índice de Figuras**

<b>Figura 1. Genero</b>	<b>42</b>
<b>Figura 2. Edad</b>	<b>43</b>
<b>Figura 3. Hora Clase</b>	<b>43</b>
<b>Figura 4. Materia</b>	<b>44</b>

## **Introducción**

Se habla de un liderazgo pedagógico en una comunidad que aprende, pero ¿cómo realmente los docentes adquieren este liderazgo para aplicarlo dentro de sus aulas?, si en verdad logran un aprendizaje esperado desde las estrategias que ellos mismos creen que es lo mejor para lograr el objetivo que es el proporcionar la mejor educación a su alumnado.

Ciertamente el liderazgo es una tarea individual una habilidad que se adquiere y se va desarrollando a través de esas experiencias, pero se necesita que eso se convierta en un “Liderazgo compartido”. Ciertamente no es una tarea fácil cuando se habla de un cambio o de una adaptabilidad a un recurso nuevo, teniendo en cuenta los desafíos que la educación del siglo XXI establece, tiene como objetivo buscar una enseñanza de calidad, aprendizaje centrado en el estudiante, capacitación constante de los docentes, equidad en la educación por mencionar algunos.

Para la transformación de la educación y el desarrollo de la escuela es esencial que profesores y directores sean debidamente capacitados y empoderados, y que tomen conciencia de su rol protagónico en dichos procesos.

La motivación abarca todos los agentes dentro de la comunidad escolar, donde cada estudiante desarrolla su estilo de motivación, que es el conjunto de experiencias que provienen de la familia, del ambiente sociocultural y de experiencias previas. Además, los alumnos poseen múltiples necesidades y expectativas.

El alumno posee necesidades que pueden valorarse desde lo social, como la aceptación o pertenencia a un grupo o curso; desde la estima, es decir, la necesidad de tener una valoración estable y elevada de sí mismo (autoestima), y del respeto de los demás miembros del grupo humano, en búsqueda de su mejor posicionamiento, y por último desde su autorrealización, desarrollando habilidades y destrezas, tratando de llegar a ser lo que cree ser capaz de ser.

El rendimiento del estudiante no depende tanto de la capacidad real como de la capacidad creída o percibida. Como señala Bandura (1987), existe una notable diferencia entre poseer una capacidad y saber utilizarla en situaciones diversas.

## **Capítulo I. Planteamiento del Problema**

Si tus acciones inspiran a otros a soñar más, a aprender más, a hacer más y a ser mejores, eres UN LÍDER -Jack Welch

### **1.1 Descripción de la Problemática**

Liderazgo es una palanca que mueve a la gente y por lo consiguiente lo lleva a generar una experiencia, hablando de un liderazgo educativo es lo que permite lograr cambios tanto a nivel escolar, como en la vida general. Existen variables determinantes de cómo se puede mejorar la práctica docente como nos menciona Beltrán. (2010, p. 234), realizar un estudio integrador, no sólo debemos tener en cuenta estas “variables personales e internas si no también aquellas externas, procedentes del contexto en el que se desenvuelven los estudiantes y docentes”, lo más factible es encontrar una situación de toda una comunidad escolar, en donde los grupos contarán con alumnos líderes, siendo más fácil tener el apoyo de ellos para lograr objetivos dentro del aula y en compañía de los docentes pudiendo lograr objetivos de mayor alcance y con facilidad, pero nos encontramos con docentes y alumnos a los que les costará un poco más el área de ser líderes dentro de su comunidad escolar y requerirán un acompañamiento personal para generar este proceso de liderazgo que buscamos lograr dentro del centro educativo.

El principal problema es la falta de un buen desarrollo de procesos innovadores liderazgo pedagógico dentro de la escuela secundaria técnica 58, se necesita que el centro escolar se impregne de un trabajo pedagógico verdadero y eficaz en sus docentes al momento de impartir sus clases, ya que dentro del aula en ciertos casos caen en lo rutinario y tradicional, haciendo que los alumnos no muestran cierto interés por las clases, teniendo una baja empatía, tomando en cuenta el ambiente que rodea al docente, partiendo de la raíz donde debe existir un acompañamiento o una motivación por parte de los directivos y posteriormente verificar que a

través del liderazgo educativo logren realzar la motivación por ambas partes logrando así una enseñanza/ aprendizaje significativa, dando un resultado ideal en la calidad educativa.

Por lo que se requiere un trabajo en conjunto, no sólo centrarse en la motivación del docente dentro del aula, si no ver al alumno y sus necesidades para lograr llevar estos tres elementos a la práctica y mejorar la calidad educativa con una buena motivación de aprendizaje.

Para una escuela tradicional es muy complicado el tema de innovación por que la cantidad y diversidad de alumnos es mayor de 30 alumnos por aula, por lo cual a los docentes les resulta complejo mantener la motivación y así promover cambios orientados a innovar en sus prácticas educativas para el logro del aprendizaje significativo, es por eso que el liderazgo pedagógico puede ser una estrategia base de acompañamiento para todos los agentes educativos que participan en la institución, directivos, docentes, alumnos y hasta padres de familia.

Un hecho que preocupa a las autoridades educativas, es el elevado número de alumnos dentro de las aulas, donde es muy evidente un cierto grado de fracaso escolar, y lo que es peor es el abandono de los docentes por incentivar el aprendizaje llegando a un total conformismo por parte de los agentes educativos que rodean al estudiante, contexto actual del alumno adolescente, junto a otros aspectos de ese ambiente social y económico; todo ello hace que la sociedad esté muy desconcertada ante los cambios de modelo educativo; he aquí donde entra la figura del coaching educativo, teniendo éste como objetivo influir de manera positiva en el docente sobre sus competencias de mejora y personales que sean favorables y durables en el tiempo.

Con esta nueva etapa que se vive dentro de las aulas es posible cerciorarse que las escuelas tradicionales no cuentan con herramientas necesarias para llevar a cabo una clase donde el alumno se sienta identificado o incluso motivado, Zurita (2008, 2010) ha conducido interesantes estudios sobre la participación social en las escuelas de México y lo que causa el conformismo dentro del aula haciendo mención en que no cuentan con recursos tecnológicos e innovadores para llevar a cabo dentro del salón del aula una clase interesante, es por eso que la herramienta base seria incentivar el liderazgo pedagógico como condición para favorecer el acompañamiento para los docentes donde se sientan motivados a llevar una clase donde se involucre lo tradicional pero con una perspectiva totalmente diferente.

Los resultados del estudio van a permitir realizar una propuesta psicopedagógica en base a las estrategias de liderazgo pedagógico orientadas a la motivación con el fin de que sea de utilidad para los docentes de la Escuela Secundaria Técnica. Los buenos directores son aquellos que logan crear mediante un reconocimiento al buen rendimiento, un favorable clima, confianza, lograr que se interesen por cada persona que trabaja y aprende en su centro educativo, esto abarcando desde los docentes o ya sean alumnos, o incluyendo cualquier otro tipo de personal (Brägger & Posse, 2007)

## **1.2 Preguntas de investigación**

Las preguntas que guiaron el estudio son las siguientes:

### ***1.2.1 Pregunta General***

¿Cómo son la motivación laboral docente y el liderazgo pedagógico de los maestros en una Escuela Secundaria Técnica en la ciudad de Puebla, Puebla?

### ***1.2.2 Preguntas Específicas***

¿Qué tan motivados se sienten los docentes al estar laborando dentro de la escuela secundaria técnica?

¿Qué características de liderazgo pedagógico se reflejan en la práctica educativa de los docentes?

## **1.4 Objetivos de investigación**

Los objetivos de la investigación fueron:

### ***1.3.1 Objetivo general***

Analizar la motivación laboral docente y el liderazgo pedagógico de los maestros en una Escuela Secundaria Técnica en la ciudad de Puebla, Pue.

### ***1.3.2 Objetivos específicos***

Identificar la motivación de los docentes al estar laborando dentro de la Escuela Secundaria Técnica.

Reconocer las características de liderazgo pedagógico que se reflejan en la práctica educativa de los docentes.

### **1.4 Justificación**

Esta investigación plantea un tema fundamental como lo es el liderazgo pedagógico, en donde los docentes en su gran mayoría necesitan lograr resultados de aprendizaje esperados; teniendo como objetivo que los docentes logren un ambiente favorable dentro de la escuela a través de las estrategias psicopedagógicas y logren una planeación favorable, obteniendo así los resultados deseados dentro del aula y que estos sean de calidad, en donde se pondrán en contraste el ambiente, el nivel socio- económico del entorno en que se encuentra la Escuela Secundaria Técnica, considerando el liderazgo pedagógico como estrategia, donde se tomará en cuenta la motivación que tengan los agentes para lograr sus objetivos, aquello que les interesa con un camino que a través de sus experiencias para lograr un aprendizaje significativo abarcando sus necesidades educativas que son lo que nos llevará a diseñar las estrategias de acción.

No es una tarea fácil cuando se habla de un cambio o de una adaptabilidad a un recurso nuevo, teniendo en cuenta los desafíos que la educación del siglo XXI establece, tiene como objetivo buscar una enseñanza de calidad, aprendizaje centrado en el estudiante, capacitación constante de los docentes, equidad en la educación por mencionar algunos recordando que en todo cambio se logra un aprendizaje permanente. Es necesario marcar el cambio sin dejar de tomar en cuenta tanto la situación y el contexto que se vive dentro de la Escuela Secundaria Técnica ya que será en esa comunidad donde analizaremos la viabilidad de llevar a cabo una propuesta de liderazgo pedagógico.

Las necesidades educativas son lo que nos llevarán a diseñar nuestras estrategias de acción, como lo es que involucremos el liderazgo educativo, que es una manera de adaptarse al cambio que nuestras escuelas necesitan, por que donde existe el cambio, existirá un nuevo aprendizaje permanente, dentro del mismo se busca que la comunidad en su realidad presente (lo que se tiene)

para así lograr una visión deseada (lo que queremos) y para eso G. Cabanach(2010 ) hace mención en que para lograr tener resultados favorables dentro del aula para aprender y enseñar o viceversa es necesario dos palabras importantes que es él “poder” y él “querer” ya que en él poder se hace referencia a las capacidades, conocimientos incluso a las estrategias y las destrezas necesarias, y en el caso del querer es sobre todo él “querer hacerlo”, tener la disposición, intención y motivación suficiente para llevar a cabo la acción dentro del aula, y hace mención que se requiere también un tanto de “voluntad”, por parte de los alumnos para lograr tener un buen resultado.

## **Capítulo II. Marco Teórico**

### **2.1 Liderazgo Pedagógico**

“Aún tenemos demasiada fe en los líderes como salvadores heroicos individuales en lugar de comunidades de líderes que trabajan juntos de manera efectiva y con el tiempo aprovechan el trabajo de cada uno.”Es el liderazgo orientado a desarrollar el capital profesional de los docentes: como individuos, como equipos y como profesión”

(Hargreaves y Fullan, 2014, pp.70-71)

Se habla de un liderazgo pedagógico en una comunidad que aprende, pero ¿cómo realmente los docentes adquieren este liderazgo para aplicarlo dentro de sus aulas?, si en verdad logran un aprendizaje esperado desde las estrategias que ellos mismos creen que es lo mejor para lograr el objetivo que es el proporcionar la mejor educación a su alumnado.

Para ello Antonio Bolívar un catedrático de Didáctica y Organización Escolar menciona que “para que el liderazgo pedagógico funcione tienen que contar los docentes con oportunidades para que puedan innovar, intercambiar experiencias y que aprendan en comunidad a hacerlo mejor” ciertamente el liderazgo es una tarea individual una habilidad que se adquiere y se va desarrollando a través de esas experiencias, pero se necesita que eso se convierta en un “Liderazgo compartido”.

“Liderazgo pedagógico” es el que desde su acción logra una mejora en los aprendizajes esperados, y para ello se busca que los docentes desarrollen ciertas habilidades como son:

- Lograr llevar un proceso para ejercer una influencia en torno a una visión común, centrada en la mejora, asumida por el conjunto
- Llevar una dinámica colectiva de trabajo en conjunto con las actitudes y relaciones sociales dentro de la comunidad escolar
- Tener un intercambio de conocimientos y habilidades para una efectiva transformación de actitudes, motivaciones y comportamientos

En conjunto son ciertos atributos que nos menciona (Bolívar, 2012) para que el papel de la dirección escolar y del conjunto de los líderes de una escuela, en un contexto distribuido, centrado en el aprendizaje, es siempre indirecto y para eso se pueden cubrir ciertos aspectos dentro del plantel educativo.

Dichos atributos son:

- Una visión y valores compartidos centrados en el aprendizaje: un dialogo y acción profesional de los docentes que se centren en las oportunidades de los alumnos para aprender.
- Un desarrollo e intercambio del buen saber y práctica: que incrementa el aprendizaje docente para conseguir el cambio de las metas de la comunidad.
- Responsabilidad colectiva por el aprendizaje de los alumnos, donde toda la comunidad sea responsable del aprendizaje de todos los alumnos
- Una interdependencia profesional donde la comunidad logre abordar de manera conjunta los problemas educativos
- Los procesos de indagación reflexiva, donde todo dato recogido y observado sea analizado de manera reflexiva y criticados para la mejora
- Se trata de re-culturizar las relaciones profesionales interviniendo en la organización escolar, la tarea de transformar la cultura de la profesión docente.

Sabemos que el desempeño docente dentro del aula no es el único factor que afecta la calidad de los aprendizajes esperados sino también el liderazgo que ejerce el director en la escuela como una influencia significativa en ellos, los líderes escolares no sólo deben gestionar procesos administrativos, sino también referidos a la enseñanza y el aprendizaje; por otra parte Araneda

(2018) plantea la necesidad de un sistema escolar de calidad “que aliente a los estudiantes de la comunidad escolar a desarrollar sus capacidades y talentos de manera que cada uno de ellos cuente con herramientas que les permitan construir sus proyectos de vida”.

Debemos tener en cuenta que en el acompañamiento docente y el enfoque del acompañamiento existen diferencias:

El acompañamiento docente es la estrategia central que brinda soporte técnico y afectivo que hace referencia a lo emocional- ético- efectivo, para impulsar el proceso de cambio en las prácticas docentes, diálogo y la promoción del docente sobre su práctica.

El enfoque del acompañamiento corresponde al aprendizaje cooperativo entre pares, en donde se responde a la lógica de aprendizaje continuo, en este caso el facilitador comparte con el docente su propia experiencia, a la vez que se enriquecen ambos, basándose en la confianza mutua y la tolerancia (Cavalli, 2006, citado por Rodríguez Molina, 2011, p. 262)

### **2.1.1 ¿Qué es el Liderazgo Pedagógico?**

Bolívar (2010) entiende por liderazgo pedagógico la capacidad de ejercer influencia sobre otras personas y movilizar mediante ella a la organización hacia el objetivo común de la mejora de los aprendizajes de los alumnos. “un liderazgo para el aprendizaje toma como núcleo de su acción la calidad de enseñanza ofrecida y los resultados de aprendizaje alcanzados por los alumnos” (Bolívar, 2010, p.14) se busca con esto generar una cultura escolar en donde junto a su contexto y a sus objetivos fomenten un desarrollo a los alumnos que sea significativo y se logre el aprendizaje esperado como parte del desarrollo profesional del cuerpo docente.

El liderazgo es la cualidad esencial que tanto docente como directivo necesitan, el diseñar y desarrollar programas para la mejora integral; Pittinsky (2009) subraya que el líder ha de propiciar la coordinación y consolidación de los grupos con los que interactúa, logrando mejorar la cultura y promover el máximo compromiso de todas las personas implicada mientras que Morales (2012) considera que la función de los líderes ha de basarse en el fomento de la

confianza mutua y en el desarrollo de las relaciones positivas entre todas las personas implicadas en el programa y en las instituciones educativas.

El liderazgo pedagógico conforma una nueva noción integral de escuela, que tiene como finalidad servir al alumno y su aprendizaje, al desarrollo humano y al desarrollo profesional, para la transformación de la educación y el desarrollo de la escuela es por eso que se necesita que los profesores y los directores estén y sean debidamente capacitados y empoderados, para que sean conscientes de su rol protagónico en dicho proceso.

La complejidad que existe en el desarrollo de programas innovadores dentro de los centros educativos requiere poner en práctica un liderazgo distribuido y que los agentes se impliquen en el programa como corresponsable y constructor del propio proyecto innovador.

Para Cheng, Y. Cre (2011) propone tres paradigmas del liderazgo escolar, que se basan en las acciones y en la mejora de las instituciones educativas, analizándolas desde las dimensiones más relevantes:

### ***Papel del líder:***

Primer paradigma: centrado en el desarrollo interno para alcanzar las metas

Segundo paradigma: centrado en la competición, en el mercado y en la satisfacción de los trabajadores, interactivo

Tercer paradigma: futuro, centrado en facilitar múltiples desarrollos de los estudiantes, docentes y escuelas

Primer paradigma: es instructivo, curricular, estructural, humano y micropolítico

Segundo paradigma: es estratégico, contextual, comunitario, relaciones públicas

Tercer paradigma: triple liderazgo, aprendizaje multinivel, desarrollo sostenible, cambios

### ***Interés estratégico en el liderazgo***

Primer paradigma: una visión del liderazgo depende de la idea de concebir la sociedad como una organización estable

Segundo paradigma: se centra en la necesidad de la contabilidad y el rendimiento de cuentas y las tendencias a reformas internacionales y de gran influencia mutua

Tercer paradigma: destaca el énfasis en la calidad de la educación, caracterizado por el principio de aprendizaje a lo largo de la vida y la sociedad de las grandes movilizaciones

Leithwood y cols (2006) estos autores tienen una visión de liderazgo donde se basa en generar una dirección orientada a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, rediseñar la organización, respetando también la iniciativa del profesorado e implicar a toda la comunidad, teniendo un énfasis en el logro de la formación de los estudiantes como objetivo el aprendizaje esperado dentro de la Escuela Secundaria Técnica.

Los programas que se desarrollan dentro de la comunidad escolar que tienen como objetivo la mejora de los mismos, depende mucho de la capacidad de coordinación y del estilo de motivación que presente el líder para ejecutar ese programa, desde una cultura y clima de colaboración, donde todos los miembros se tienen que sentir como una comunidad educativa.

Se necesita un diseño con un objetivo donde estén implicadas las competencias más adecuadas para llevar a cabo un liderazgo, un claro ejemplo es el diseño de un mapa de competencias donde se logre el liderazgo dentro del centro educativo que lleve a descubrir las valoraciones dadas por los supervisores, directivos y jefes de los distintos departamentos, se identifica la pertinencia del dominio de las competencias seleccionadas en la construcción de la cultura y estilo de trabajos de los centros educativos

### **2.1.2 Tipos de Liderazgo**

El director escolar, los docentes y la comunidad en general que rodea al estudiante deben utilizar distintos tipos de liderazgo en las instituciones o escuelas educativas para poder trabajar las distintas situaciones que se presenten en el plantel escolar.

Algunos tipos de liderazgo pedagógico son aquellos que se utilizan para entender, predecir y controlar el buen cumplimiento del liderazgo y lograr la meta de un aprendizaje significativo.

Algunos utilizados comúnmente son:

- **Liderazgo de apoyo**, está enfocado en el docente que tienen autoridad de los seguidores para que tomen decisiones y ejerzan control (Kielson, 2012).

- **Liderazgo autocrático**, es aquel líder que impone los métodos de trabajo, toma de decisiones por él mismo y limita la participación de los seguidores (Robbins y Coulter, 2013).
- **Liderazgo carismático** tiene dos vertientes, el carismático personalizado que es el que persigue objetivos impulsados por el líder y el que promueve entre los seguidores la obediencia, dependencia y sumisión. Mientras que el carismático socializado persigue objetivos impulsados por la organización y que promueve la delegación, crecimiento personal y participación igualitaria (Lussier y Achua, 2016).
- **Liderazgo centrado en el trabajo**, donde se enfatiza en los objetivos y en las facilidades laborales, Hughes, (2015), nos menciona que “el éxito del mismo como uno que depende del grado que asume el líder para hacer que el trabajo se lleve a cabo.
- **Liderazgo centrado en los empleados**: es uno de los más demandantes dentro de la comunidad escolar ya que se necesita cierto grado de concentración del líder en la satisfacción de las necesidades de los docentes y al mismo tiempo fomentan las relaciones entre ellos
- **Liderazgo democrático**, de acuerdo con Robbins y Coulter, es el líder quien involucra a los seguidores en la toma de decisiones, motiva la participación para definir métodos utilizar en el trabajo y utilizan la retroalimentación
- **Liderazgo resiliente**, según Grotberg (1995), el líder tiene capacidad de hacer frente a la vida y sus adversidades, superar y ser transformado positivamente, identifica fortalezas para llevar al centro educativo al éxito
- **Liderazgo transformacional**, Bennis (2014) es la capacidad que tienen los líderes de transformar una visión en realidad, tiene la capacidad de influir en un grupo de personas y lograr que trabajen con entusiasmo.

La tarea del líder que supervise y acompañe debe ayudar a los docentes de las escuelas a adquirir conocimientos, habilidades y competencias, desarrollar sus conocimientos, orientar y entender situaciones, y que él entienda y reflexione para que encuentre alternativas de soluciones a los problemas que afecten el desempeño (Balzán, 2008).

Las características de los líderes pedagógicos, que están dadas por cada institución escolar; en este sentido, las funciones que deba cumplir el líder pedagógico deben aportar a que los profesores mejoren sus prácticas y evitar que se hundan en la rutina del quehacer diario, la deserción de los niños, baja participación de los alumnos, repetición en la planificación, desmotivación, etc.

La tarea del líder pedagógico está definida principalmente por tres dimensiones (Balzán, 2008), desempeñándose como: planificador, organizador y evaluador.

## **2.2 Elementos del liderazgo pedagógico**

Una de las demandas que actualmente pasan los centros educativos es replantearse los modelos tradicionales de enseñanza, en donde es mejor apostarle y enfocarse en lo pedagógico, el liderazgo distribuido, el desarrollo participativo de la escuela y el crecimiento profesional docente.

El liderazgo pedagógico como el modelo más efectivo para lograr mejoras sostenidas en la escuela en donde este modelo ha acreditado también en los últimos tiempos como rasgo fundamental de la escuela exitosa. El liderazgo pedagógico conforma una nueva noción integral de escuela que tiene como máxima servir al alumno y su aprendizaje, al desarrollo humano y al desarrollo profesional. Para la transformación de la educación y el desarrollo de la escuela es esencial que profesores y directores sean debidamente capacitados y empoderados, y que tomen conciencia de su rol protagónico en dichos procesos.

El liderazgo educativo como elemento fundamental dentro del centro educativo es una herramienta clave para lograr optimizar el desempeño docente y que no brinda herramientas y estrategias para enfrentar una “crisis educativa” que nos hace desafiar a hallar respuestas urgentes para nuevos problemas, en comunidad se busca el objetivo.

Dentro de los centros educativos el directivo es un elemento fundamental dentro del liderazgo educativo, en donde no se trata que sea jefe, o dar órdenes sin fundamento, sino el saber orientar y comunicar con eficiencia y como saber motivarlos sobre la base de un conjunto de cualidades personales, habilidades y competencias que le permitan conducir el proceso de enseñanza-aprendizaje al éxito educativo.

Se necesita conocer quiénes son los líderes pedagógicos, saber identificarlos dentro de las aulas y los centros educativos ya que en cierto grado algunos predominan más en las características de ser líder que otros, es necesario identificar cuáles son sus procedimientos, retroalimentaciones y autoevaluaciones que tanto docentes realizan a sus grupos como directivos a sus docentes, para que todos en conjuntos logren el objetivo ideal que es tener aprendizajes esperados dentro del centro educativo.

Difundir los saberes, normas, valores e ideas con los que se pretende modelar la sociedad, utilizando como acción estratégica de intervención la adición sistemática y organizada de un conjunto de "conocimientos básicos (área cognitiva), destrezas y habilidades (área sensorio motriz), aptitudes y valores (área axiológica) a lo que denominamos currículum, y por medio de la cual se aspira a modelar la conducta y la conciencia de los individuos que la componen", en la búsqueda de ese bien común (Arroyo, 2009, p. 3).

Un estudio que hace mención de la situación de liderazgo dentro de las escuelas demostró que los buenos líderes, principalmente aquellos enfocados en lo pedagógico, tienen una alta valoración positiva por parte de toda la comunidad educativa; la razón principal radica en la influencia que tienen estos en las prácticas de aula. (Day, 2007, en López-Gorosave, Slater & García-Garduño, 2010, p. 33)

La función curricular está en el marco general de la gestión directiva, que tiene por tarea fundamental la de "identificar las estrategias, acciones y mecanismos para influir y hacer que el personal docente y administrativo se una en lo general y en lo particular para viajar en una misma dirección y alcanzar cada uno de los objetivos definidos por la organización educativa" (Arroyo, 2009, p. 5)

Las prácticas llevadas a cabo por el líder pedagógico en instituciones que obtienen buenos resultados están dadas, de acuerdo con un estudio del Ministerio de Educación (Mineduc, 2008 a), en los siguientes procedimientos y acciones que realizan en las instituciones educativas:

- Ajustan estilo a las necesidades (contexto), se adecuan diversos estilos.
- Son buenos para gestionar y liderar cambios en la institución en su disciplina.
- Son buenos administradores y ejecutores de tareas más concretas y prácticas.
- Autocríticos (les resulta más fácil diagnosticar y resolver).
- Más rigurosos y controladores (supervisan, evalúan, hacen seguimiento al trabajo docente).
- Más progresistas, innovadores, dispuestos al cambio, aceptan desafíos, preocupados por la actualización, renovación, etc.
- Mayor proyección o visión de futuro (visión de contexto, planificación, organización).
- Más técnicos. Menor experticia, dominio técnico.
- Más optimistas.
- Trabajan en equipo, comparten y delegan tareas, trabajo colaborativo.

En términos generales, se puede señalar que el liderazgo pedagógico enfatiza en un tipo de liderazgo escolar que tiene propósitos educativos tales como establecer objetivos educativos, planificar el currículum, evaluar a los docentes y la enseñanza y promover el desarrollo profesional docente (Hallinger, 2005; Ord et al., 2013; Robinson, Hohepa, & Lloyd, 2009) ciertamente existen tipo de liderazgos dentro de la pedagogía pero todo es aplicable y moldeable al currículum ya que se tienen que respetar jerarquías en las mismas, como lo son, plan de estudios a nivel nacional, estatal y propiamente de cada uno de los centros educativos, todo resumido a que él docente lo tiene que llevar a cabo dentro de su aula, cumpliendo todos los objetivos de estas jerarquías, entonces el liderazgo pedagógico se basa más en establecer objetivos y cada uno ir desarrollando.

Por otro lado, en la actualidad se puede decir que los conceptos cambian y que ahora el liderazgo pedagógico también es el “liderazgo centrado en el aprendizaje”. El primer concepto se ha

relacionado con asegurar la calidad de la enseñanza; el segundo, se ha concentrado en incorporar un amplio espectro de acciones de liderazgo para sostener el aprendizaje y sus resultados.

De acuerdo a Hallinger (2010:22), ambos modelos enfatizan que el foco del director educacional sería: -La creación de un propósito compartido. -El enfoque en el desarrollo de un clima de altas expectativas y una cultura escolar centrada en la mejora de la enseñanza y el aprendizaje. -Dar forma a la estructura de incentivos de la escuela, a fin de reflejar los objetivos establecidos para el personal y los estudiantes. -Organizar y proporcionar una amplia gama de actividades destinadas a la estimulación y el desarrollo intelectual para el personal. -Ser una presencia visible en la escuela, modelando los valores que se están promoviendo en el establecimiento.

En un intento por sistematizar las experiencias e investigaciones en liderazgo escolar, MacBeath, Swaield y Frost (2009), han propuesto cinco principios que vinculan el liderazgo y el aprendizaje:

- centrarse en el aprendizaje como actividad, lo que implica considerar que todos en la escuela son aprendices; que el aprendizaje descansa en la interrelación efectiva de los procesos cognitivos, emocionales y sociales
- Crear condiciones favorables para el aprendizaje, lo que significa considerar que las culturas fomentan el aprendizaje de todos los miembros de la comunidad
- Promover un diálogo sobre el liderazgo y el aprendizaje, que involucra: hacer de las prácticas de liderazgo para el aprendizaje explícitas, discutibles y transferibles.
- Compartir el liderazgo, que implica: la creación de estructuras que invitan a la participación en el desarrollo de la escuela como una comunidad de aprendizaje; simbolizando el liderazgo compartido en el lujo del día a día de las actividades de la escuela; alentando a los miembros de la comunidad escolar a liderar, según convenga a la tarea y al contexto;
- Establecer una responsabilidad común por los resultados, que involucra: tener en cuenta las realidades políticas y ejercer la elección informada considerando la propia historia de la escuela.
-

Por otra parte, se han descrito 14 prácticas de liderazgo distribuidas en 4 categorías (Cfr.: Day, Sammons, Leithwood, & Hopkins, 2011; Leithwood et al., 2006) que muestran impacto en el aprendizaje de los estudiantes. Dichas categorías son:

- a) establecer dirección
- b) rediseñar la organización.
- c) desarrollar personas
- d) gestionar la instrucción (enseñanza y aprendizaje)

En la escuela:

- construir una visión compartida, fomentar la aceptación de objetivos grupales y demostrar altas expectativas del cumplimiento de las metas propuestas.
- construir una cultura colaborativa, estructurar una organización que facilite el trabajo, crear una relación productiva con la familia y la comunidad y conectar a la escuela con su entorno.
- atención y apoyo individual a los docentes, apoyo intelectual a los docentes, modelamiento a través de la interacción permanente y visibilidad

### **2.3 Competencia de gestión del aprendizaje**

Detrás de una gestión adecuada del conocimiento influyen experiencias como las de crear y utilizar un banco de actividades y estudios realizados por los alumnos; publicar trabajos escolares referenciales; implicar a los estudiantes en la generación de propuestas sobre los problemas del aprendizaje, del centro educativo o del entorno; difundir y debatir proyectos; promover intercambios con otros centros; crear redes para el desarrollo de ideas; dar sentido al compromiso con la mejora de la organización o entidad en la que se trabaja y con el desarrollo del entorno en el que se ubica.

La construcción de aprendizaje autorregulado se relaciona con formas de aprendizaje académico independientes y efectivas que implican meta cognición, motivación intrínseca y acción estratégica. Su desarrollo desplaza el centro de los análisis educativos desde la concepción de la capacidad del estudiante y los ambientes de aprendizaje como aspectos inamovibles hasta los

procesos y acciones que diseña y realiza el alumno para aumentar su habilidad y rendimiento, teniendo en cuenta el entorno de aprendizaje.

Cuando hablamos de gestión del conocimiento nos estamos refiriendo al conjunto de las acciones que permiten que el conocimiento tácito y personal se convierta en un conocimiento explícito, público y, a ser posible, utilizable por las personas y las organizaciones.

#### **2.4 Teoría de la motivación**

Para poder entender la motivación laboral, se debe tener en cuenta que cada institución tiene su personalidad propia, sus procesos y organización de su trabajo. La dinámica laboral de los docentes, la percepción que tienen del trabajo que realizan y los elementos como la estabilidad laboral, sueldo, programas de estímulos, las relaciones interpersonales y la supervisión, parecen ser determinantes en la forma en que los maestros perciben su motivación y satisfacción hacia el trabajo.

El significado de la motivación es especificar que dicho concepto es visto como proceso, que parte de un requerimiento fisiológico o psicológico, una necesidad que activa un comportamiento o un impulso orientado hacia un objetivo (Luthans, 2002, citado por Chiavenato, 2004). Que en este caso el principal objetivo es lograr los aprendizajes esperados que la institución a través de sus agentes educativos tienen.

Según Schein (1982) las motivaciones y las necesidades de los individuos son establecidas por la forma en cómo perciben la situación en las que se encuentran y esa percepción está determinada por lo que el individuo ya ha aprendido con anterioridad. dentro de la institución va a depender mucho de cada experiencia que tengan tanto docentes como los directivos, ya que necesitan tener una motivación desde los líderes de la institución para sentir ese impulso por realizar actividades que hagan logran los objetivos dentro del aula.

Carencias o deficiencias que la persona experimenta en un periodo determinado. Maslow dividió las necesidades en una pirámide con cinco niveles: 1) las necesidades fisiológicas, 2) las

necesidades de seguridad, 3) las necesidades sociales, 4) las necesidades de estima y 5) las necesidades de autorrealización. Las necesidades generan impulsos que conllevan a una acción, la cual está encaminada a conseguir la satisfacción.

Para Frederick Herzberg (1968) los factores de motivación se relacionan: a) con los sentimientos positivos de las personas respecto al trabajo, b) con el contenido del trabajo y c) con las experiencias de logro, reconocimiento y responsabilidad de la persona. Dentro de un ambiente donde no existe un vínculo entre motivación y se ejerza una acción de liderazgo, difícilmente se va a crear un ambiente de éxito dentro del aula, ya que el trabajo no se realizará en tiempo ni en forma o incluso con herramientas necesarias para lograr el objetivo

Los motivadores del entorno laboral que se usaron de Peiró y Prieto fueron: 1) dinero, 2) estabilidad en el empleo, 3) oportunidades de ascenso y promoción y 4) condiciones de trabajo. muchas veces dentro del centro educativo se hacen referencias a que no cuentan con herramienta necesarias para cubrir las necesidades actuales que los alumnos traen, las exigencias son mayores como lo es contar con internet, una laptop incluso algún dispositivo móvil para lograr tener el nivel que la sociedad va adquiriendo, pero con ello existe el descontento por que se trabaja con doble esfuerzo para lograr tener un alumno actualizado, y que adquiera las herramientas básicas de cada materia.

La motivación y satisfacción laboral de los docentes permite conocer a grandes rasgos la intensidad con la que perciben los profesores los factores intrínsecos y extrínsecos que envuelven el desempeño, interés, voluntad y la intención de realizar el trabajo.

El trabajar muchas horas frente a grupo puede ser detonante de estrés y de la pérdida de interés por parte del docente hacia su labor cotidiana, teniéndose como resultado clases con escaso o excesivo contenido, actividades irrelevantes o confusas para los alumnos, evaluaciones poco flexibles.

La mayoría de los especialistas coinciden en definirla como un conjunto de procesos implicados en la activación, dirección y persistencia de la conducta (Bolles, 1978; Bolles Beltrán, 1993; Beltrán Mc Clelland, 1989). Mc Clelland

Motivación, según Valenzuela González Valenzuela González (1999), es el conjunto de estados y procesos internos de la persona que despiertan, dirigen y sostienen una actividad determinada. Tenemos que considerar que todo es un conjunto pero que tanto hablamos de una motivación positiva también existe una motivación negativa, tomando en cuenta las dos la intrínseca y la extrínseca.

La motivación intrínseca se puede definir como aquella que procede del propio sujeto, que está bajo su control y tiene capacidad para autor reforzarse. Se asume que cuando se disfruta ejecutando una tarea se induce una motivación intrínseca positiva. Es más, aquellas emociones positivas que no están directamente relacionadas con el contenido de la tarea también pueden ejercer una influencia positiva en la motivación intrínseca como por ejemplo la satisfacción de realizar con éxito una redacción.

Una de las emociones negativas que conlleva a la no ejecución o evitación es el "aburrimiento" por lo que se presume que produce motivación (negativa) para evitar la realización de la tarea y a comprometerse, en su lugar, con otras tareas. También existen otras emociones, tales como ansiedad o ira, etc., que pueden producir motivación intrínseca de evitación, no sólo porque se relacionan con los resultados, sino porque también se pueden generalizar a los contenidos de la tarea.

La motivación extrínseca se define, en contraposición de la intrínseca, como aquella que procede de fuera y que conduce a la ejecución de la tarea. Todas las clases de emociones relacionadas con resultados se asume que influyen en la motivación extrínseca de tareas. Pekrun (1992) distingue entre emociones prospectivas y retrospectivas ligadas a los resultados.

Las emociones retrospectivas como la alegría por los resultados, decepción, orgullo, tristeza, vergüenza, ira, etc., funcionan fundamentalmente como evaluativas, como reacciones retrospectivas a la tarea y a sus resultados. Las emociones evaluativas pueden servir de base para desarrollar la motivación extrínseca en la ejecución de tareas académicas

## 2.4.1 La motivación en el ámbito educativo

Dentro del ámbito educativo la motivación abarca todos los agentes dentro de la comunidad escolar, donde cada estudiante desarrolla su estilo de motivación, que es el conjunto de experiencias que provienen de la familia, del ambiente sociocultural y de experiencias previas. Además, los alumnos poseen múltiples necesidades y expectativas.

En el concepto de motivación en el ámbito educativo. implica que un alumno motivado es aquél que: 1) despierta su actividad como estudiante, a partir de convertir su interés por estudiar una cierta disciplina en acciones concretas, como la de inscribirse en un curso o materia determinada; 2) dirige sus estudios hacia metas concretas, procurando elegir un curso o una materia que tenga objetivos de aprendizaje congruentes con sus metas personales; y 3) sostiene sus estudios en una forma tal que, con esfuerzo y persistencia, llega a conseguir las metas predeterminadas.

En el marco del proceso educativo se reconocen cuatro tipos de motivación: a) motivación extrínseca, proviene de estímulos externos, como las calificaciones obtenidas, el temor a reprobado o los premios que los padres otorgan al estudiante que aprueba sus materias. b) Motivación intrínseca: Es la que surge por el interés que el alumno tiene en determinada materia o tema. Es en este tipo de motivación en donde el docente puede desempeñar un papel importante. c) Motivación de competencia. Está representada por la satisfacción que se siente cuando se sabe que algo se está haciendo bien. Y d) Motivación de rendimiento: Se genera por la expectativa de saber las recompensas que le esperan al alumno si es capaz de tener éxito en relación con los demás, o sea, de ser mejor que los otros. En este tipo de motivación también es aplicable la contraparte, es decir, el miedo al fracaso puede actuar como estímulo desencadenante para que el alumno busque superarse y logre las expectativas de éxito.

Motivar es intentar que los alumnos alcancen su campo de satisfacción de la manera propuesta por el docente, pero lo que se pretende que hagan y lo que en realidad desean hacer pueden no coincidir necesariamente.

El alumno posee necesidades que pueden valorarse desde lo social, como la aceptación o pertenencia a un grupo o curso; desde la estima, es decir, la necesidad de tener una valoración

estable y elevada de sí mismo (autoestima), y del respeto de los demás miembros del grupo humano, en búsqueda de su mejor posicionamiento, y por último desde su autorrealización, desarrollando habilidades y destrezas, tratando de llegar a ser lo que cree ser capaz de ser.

Una mayor motivación se traduce en más esfuerzo y mejor desempeño, y este incrementa la motivación debido a la sensación de logro que produce (Bueno y Castanedo, Bueno y Castanedo 1998).

Motivar con la nota (hasta también con la asistencia), se comentó, parece ser el único recurso, siendo posible que no genere satisfacción duradera en el alumno.

El alumno debe reconocer que se lo valora más allá de la construcción de una escala de calificación; descubrirá entonces, cuánto aprendió y cómo lo internaliza. Tal descubrimiento podrá motivar para construir un proceso de transformación personal que lo alimentará sucesivamente, y conducirá a la búsqueda de nuevos y más altos niveles de superación.

Desde la concepción constructivista del aprendizaje se asume que el aprendizaje significativo es en sí mismo motivador porque el alumno disfruta realizando la tarea o trabajando esos nuevos contenidos (en contraposición al aprendizaje mecánico o memorístico), pues entiende lo que se le enseña y le encuentra sentido. Cuando el estudiante disfruta realizando la tarea se genera una motivación intrínseca donde pueden aflorar una variedad de emociones positivas placenteras.

El docente debe generar las condiciones para el logro de una actitud grupal capaz de potenciar las individualidades y establecer un marco de automotivación, toda vez que el grupo constituido alcance los objetivos previstos. En su papel motivador, el docente tendrá que buscar estrategias congruentes con su propia personalidad, susceptibles de aplicarse al tipo de estudiantes al que trata de motivar.

Pueden presentar distintos tipos de motivación: es intrínseca cuando se involucra la propia satisfacción personal que le proporciona enseñar, y es extrínseca cuando la enseñanza se convierte en un fin, donde la motivación es cumplir la jornada lectiva y los preceptos legales que justifican el trabajo docente. Deci y Ryan (1991) distinguen 3 tipos de motivación extrínseca, dependiendo del control del docente para regular el comportamiento.

Si nos trasladamos al contexto escolar y consideramos el carácter intencional de la conducta humana, parece bastante evidente que las actitudes, percepciones, expectativas y representaciones que tenga el estudiante de sí mismo, de la tarea a realizar, y de las metas que pretende alcanzar constituyen factores de primer orden que guían y dirigen la conducta del estudiante en el ámbito académico es por ello que se tiene que tener en cuenta no sólo variables dentro de un aula, sino el contexto dentro de su círculo donde él estudiante lleva realizando sus actividades cotidianas.

"Se puede afirmar que el aprendizaje se caracteriza como un proceso cognitivo y motivacional a la vez" (G. Cabanach et al., 1996, p. 9) Como antes mencionado se necesita dos cosas para lograr el aprendizaje esperado, que es el "querer" y el "poder".

El poder hace referencia a las capacidades, los conocimientos, las estrategias, y las destrezas necesaria.

El querer es tener la disposición, la intención y la motivación suficiente para realizar una acción Pero todo tiene que cerrar con un conjunto de acciones para ello no podemos olvidar la "Voluntad" Como nos lo mencionan Paris Lipson y Wixson (1983), Pintrich (1989), Pintrich y De Groot (1990).

Existen 3 variables que el autor Pintrich, (1989) contempla dentro de la motivación que son: Componente de expectativa, componente de valor y el componente afectivo.

El componente de expectativa se refiere a las creencias y expectativas de los estudiantes para realizar una determinada tarea. Este componente se podría traducir en la siguiente pregunta: ¿soy capaz de hacer esta tarea? El auto concepto es el resultado de un proceso de análisis, valoración e integración de la información derivada de la propia experiencia y del feedback de los otros significativos como compañeros, padres y profesor.

En segundo lugar tenemos el componente de valor que indica las metas de los alumnos y sus creencias sobre la importancia e interés de la tarea. Este componente se podría traducir en la

siguiente pregunta: ¿por qué hago esta tarea? mientras que unos estudiantes se mueven por el deseo de saber, curiosidad, preferencia por el reto, interés por aprender, otros están orientados hacia la consecución de metas extrínsecas como obtención de notas, recompensas, juicios positivos, aprobación de padres y profesores, y evitación de las valoraciones negativas.

Por último tenemos el componente afectivo que es, que recoge las reacciones emocionales de los estudiantes ante la tarea. Este componente se podría traducir en la siguiente pregunta: ¿cómo me siento al hacer esta tarea? Hoy en día es frecuente hablar de inteligencia emocional (Goleman, 1996), término que implica conocer las propias emociones y regularlas tanto personalmente como socialmente (autorregulación emocional). La inteligencia emocional está relacionada con la motivación, ya que una persona es inteligente emocionalmente en la medida que puede mejorar su propia motivación

#### **2.4.2 Clima motivacional en el aula y cambio motivacional**

El término general de clima de clase proviene de los pioneros trabajos del grupo de Kurt Lewin (e.g. Lewin, Lippitt & White, 1939) El constructor fue introducido inicialmente por Walberg y Anderson (1968) y popularizado más tarde –entre otros-- por Johnson y Johnson (1983). Se refería en general a las percepciones positivas o negativas de los miembros de un grupo respecto de los tipos de interacción que se producen entre ellos, en el contexto de una clase.

El concepto de clima motivacional se centraba en la idea de que las estructuras educativas que sostienen las metas de aprendizaje son las deseables para los alumnos. Lo óptimo era generar entornos idealmente contruidos para que los estudiantes se vieran impelidos a aprender Patrick, Kaplan y Ryan (2011) definen el clima de clase en términos de cuatro dimensiones: la ayuda del profesor, el apoyo emocional del profesor, el mutuo respeto dentro de la clase, y la interacción durante la tarea.

Situaciones individualistas, competitivas y cooperativas. Tal planteamiento condujo a la elaboración de unos cuestionarios de Clima Motivacional de Clase (Alonso Tapia, 1992). Las

escalas de dichos cuestionarios se centran en aspectos tales como el ritmo de la clase, el trato del profesor hacia los alumnos, el ambiente y la organización del trabajo, el interés del profesor respecto del aprendizaje de los alumnos, la preferencia por trabajo individual o grupal y la preeminencia de clima competitivo o de clima de cooperación.

La clase motivante es aquella basada en la cercanía con el alumno y que fomenta su autonomía.

La clase poco demandante también está basada en la cercanía, pero la gestión del control está en manos del profesor, generando condiciones de sobreprotección o permisividad. La clase destructiva, en oposición a la motivante, es aquella en la que hay una relación distante y todo el poder en manos del profesor, se estudia lo que dice el profesor, porque lo dice el profesor. La clase desprotegida, que deja expuestos a los estudiantes, es la que se sostiene en una relación distante combinada con la gestión autónoma del alumno de su propio aprendizaje, de tal modo que queda en situaciones de incertidumbre y librado a sus propios recursos.

Una clase motivante sería aquella en la cual los objetivos son claros y centrados en el aprendizaje, dando la sensación de ser pasibles de alcanzar mediante el esfuerzo; una clase destructiva sería aquella con objetivos no dados a conocer: hay que hacer lo que toca hacer; una clase poco demandante sería aquella en la cual los objetivos son simples y fáciles de alcanzar, que no complican mucho la vida; una clase desprotegida sería aquella en la cual hay objetivos complejos, centrados generalmente en el qué hacer, y suelen generar incertidumbre, también habría variaciones climáticas en diversos momentos de la clase: un profesor podría ser más motivante al presentar la clase con objetivos claros, mostrando la relevancia de la tarea y procurando activar la curiosidad en los alumnos; pero podría volverse un tanto des protector al momento de evaluar, haciendo una evaluación más bien rígida y poco afectiva.

Dentro de un aula existen varias formas de evaluar el nivel de motivación docente un ejemplo es el de (Alonso Tapia, 1992). Las escalas de dichos cuestionarios se centran en aspectos tales como el ritmo de la clase, el trato del profesor hacia los alumnos, el ambiente y la organización del trabajo, el interés del profesor respecto del aprendizaje de los alumnos, la preferencia por trabajo individual o grupal y la preeminencia de clima competitivo o de clima de cooperación.

Se consideraba que dichos aspectos incidían en la motivación de los alumnos. a partir de la hipótesis de que una misma actuación del profesor podía percibirse con distinto valor motivacional por un estudiante orientado al aprendizaje, por un estudiante orientado al lucimiento, o por un estudiante orientado a la evitación.

Regirse por un factor determinante -las complejidades del aprendiz adolescente- imposible de cambiar. las bondades de la orientación motivacional a la tarea, y de cómo diseñar clases que ayuden a los estudiantes a centrarse en su tarea, es decir, en el aprendizaje o para pensar en cambios primero hay que esforzarse en comprender qué hay. Todavía más, hay que asumir que la intervención –desde el rol de asesoramiento, o desde la autoría de textos destinados a la formación de profesores-, pasa a constituir parte del clima.

El modelo teórico proponía que al menos los aspectos de organización, de cercanía y de evaluación eran factores igualmente determinantes de un buen clima de enseñanza-aprendizaje.

### **2.4.3 La función del docente en la motivación de los alumnos**

El auto concepto y las metas de aprendizaje son algunos factores de interrelación que determinarán en gran medida la motivación escolar. Son pues referencia obligada de todo profesor que desee incidir en la motivación de los alumnos.

Existen diferentes funciones que él docente debe desarrollar dentro del aula para así llegar a la motivación y con ello llegar a una meta como son los aprendizajes esperados y para ello, Pintrich y De Groot (1990) mencionan tres componentes base y son:

El componente de expectativa, que hace referencia a las creencias y expectativas de los estudiantes para realizar una determinada tarea. Este componente se podría traducir en la siguiente pregunta: ¿soy capaz de hacer esta tarea?

El componente de valor, que indica las metas de los alumnos y sus creencias sobre la importancia e interés de la tarea. Este componente se podría traducir en la siguiente pregunta: ¿por qué hago esta tarea?

El componente afectivo, que recoge las reacciones emocionales de los estudiantes ante la tarea. Este componente se podría traducir en la siguiente pregunta: ¿cómo me siento al hacer esta tarea? Estas preguntas como base para poder llegar a un fin, que cada docente debería tener en cuenta y así mejorar la motivación en el aula o incluso en el centro educativo.

Para explicar el rendimiento de un alumno es imprescindible, pues, tener en cuenta tanto las capacidades reales como las creencias personales sobre las propias capacidades para realizar las tareas escolares. El rendimiento del estudiante no depende tanto de la capacidad real como de la capacidad creída o percibida. Como señala Bandura (1987), existe una notable diferencia entre poseer una capacidad y saber utilizarla en situaciones diversas.

## Capítulo III Método

### 3.1 Enfoque de estudio

Esta investigación es de enfoque cuantitativo, ya que se utilizaron datos precisos que surgieron por la aplicación de un cuestionario el cual permitió analizar de manera contable las respuestas vertidas en él y a través de ellas describir objetivamente las áreas de oportunidad que cada uno de los docentes presentaba

### 3.2 Tipo de estudio

El tipo de estudio de esta investigación es descriptivo, eso quiere decir que tiene como principal objetivo informar acerca de cómo es, ha sido o será una persona, objeto o fenómeno de maneja objetiva

### 3.3 Marco Contextual de la investigación

La investigación se llevó a cabo dentro en la ciudad y capital Poblana, en una Escuela Secundaria Técnica, ubicada en El Carmen Mayorazgo, tiene fácil acceso ya que se encuentra dentro de una de las avenidas principales de la ciudad, se caracteriza por tener relativamente pocos establecimientos comerciales, y la mayoría de ellos operan en la actividad Comercio minorista, que reporta una planilla de empleados cercana a 100 personas. es una localidad del municipio Puebla, y abarca un área cercana a 5 hectáreas. donde habitan unas 1,010 personas en 279 casas. Se registran 1,914 personas por km<sup>2</sup>, con una edad promedio de 31 años y una escolaridad promedio de 12 años cursados. De las 2,000 personas que habitan en Infonavit El Carmen Mayorazgo, 300 son menores de 14 años y 300 tienen entre 15 y 29 años de edad. cuenta con los servicios públicos de luz, teléfono, transporte público, agua, aunque en ocasiones ésta escasea, existe un centro de salud y centros comerciales, pequeños comercios como papelerías, misceláneas, cocinas económicas, talleres, auto lavados, verdulerías, entre otros; se encuentra cercano el panteón Jardín, la colonia es de nivel medio bajo, es foco rojo debido a la inseguridad que existe, el alto grado de drogadicción, alcoholismo, asalto y robo, a pesar de su cercanía con la zona comercial Angelópolis; hay varias escuelas tanto públicas como privadas tanto del nivel básico y medio superior, por ser una zona urbana.

Haciendo referencia al lugar donde se llevó a cabo la investigación cabe mencionar que la escuela fue fundada en el mes de octubre de 1986 y está conformada por 727 alumnos, de los cuales 373 son hombres y 354 mujeres. El personal directivo lo integra un Director, Subdirector, Coordinadoras Académica y de Tecnologías, además se cuenta con cuatro administrativos, contralor, trabajadora social, médico escolar, bibliotecario, apoyo en aula de medios, tres prefectos, 28 docentes en las diversas asignaturas, un apoyo de USAER (Unidad de Servicios de Apoyo a la Educación Regular) y cinco intendentes, haciendo una plantilla de 53 integrantes.

Cuenta con una infraestructura de: oficinas administrativas, 16 aulas en condiciones regulares y dos que no tienen las características idóneas para albergar una población de 40 alumnos por el espacio reducido, un laboratorio de ciencias con mucha escasez de materiales, una sala de medios en la cual no sirven todas las computadoras, y no soportan la conexión de red, el internet es de baja calidad además se tiene una gran cantidad de virus en los equipos, situación que no permite trabajar adecuadamente, también se cuenta con una biblioteca pequeña, seis talleres, baños de hombres y mujeres en pésimas condiciones ya que están sucios por falta de agua, existen canchas de fútbol y de basquetbol las cuales no están en condiciones aceptables.

El tipo de servicios con que cuenta la escuela son: Luz, teléfono, agua potable, internet (que por lo general no funciona), gas (para la tienda escolar), una alarma sísmica y extintores en los talleres.

Dentro de las aulas existe diversidad de docentes que pasan por el día a día del alumno impartiendo diferentes materias como son:

Dentro de las aulas existe diversidad de docentes que pasan por el día a día del alumno impartiendo diferentes materias como se indica en la tabla 1.

<b>PRIMER GRADO</b>	<b>SEGUNDO GRADO</b>	<b>TERCER GRADO</b>
<b>A,B,C,D,E,F</b>	<b>A,B,C,D,E,F</b>	<b>A,B,C,D,E,F</b>
ESPAÑOL	ESPAÑOL	ESPAÑOL
MATEMÁTICAS	MATEMÁTICAS	MATEMÁTICAS
INGLÉS	INGLÉS	INGLÉS
BIOLOGÍA	FÍSICA	QUÍMICA
HISTORIA	HISTORIA	HISTORIA

GEOGRAFÍA	FORMACIÓN CÍVICA Y ÉTICA	FORMACIÓN CÍVICA Y ÉTICA
FORMACIÓN CÍVICA Y ÉTICA	ARTES	ARTES
ARTES	EDUCACIÓN FÍSICA	TUTORÍA
TUTORÍA	VIDA SALUDABLE	EDUCACIÓN FÍSICA
EDUCACIÓN FÍSICA	TECNOLOGÍA	VIDA SALUDABLE
VIDA SALUDABLE	TUTORÍA	TECNOLOGÍA
TECNOLOGÍA		

**Tabla No.1** Tabla de asignaturas por grado

### 3.4 Variables de estudio

Considerando que la propuesta de mi investigación es conocer el nivel de liderazgo pedagógico y la motivación docente que tienen los maestros de la Escuela Secundaria Técnica, se realizó la aplicación de dos cuestionarios, sobre la temática mencionada, los cuales son:

El liderazgo pedagógico conforma una nueva noción integral de escuela que tiene como máxima servir al alumno y su aprendizaje, al desarrollo humano y al desarrollo profesional Contreras, T. S. (2016). Liderazgo pedagógico, liderazgo docente y su papel en la mejora de la escuela: una aproximación teórica.

El liderazgo pedagógico se enfatiza en un tipo de liderazgo escolar que tiene propósitos educativos tales como establecer objetivos educativos, planificar el currículum, evaluar a los docentes y la enseñanza y promover el desarrollo profesional docente. (Hallinger, 2005; Ord et al., 2013; Robinson, Hohepa, & Lloyd, 2009)

El liderazgo pedagógico se expresa mediante un estilo de toma de decisiones que asume, impulsa y desarrolla una nueva cultura dentro de la institución .Bolívar, A. (2010). “¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos? Revisión de la investigación y propuesta”. *Magis, Revista Internacional de Investigación en Educación*, 3 (5), 79-106.

El significado de la motivación es especificar que dicho concepto es visto como proceso, que parte de un requerimiento fisiológico o psicológico, una necesidad que activa un comportamiento o un impulso orientado hacia un objetivo (Luthans, 2002, citado por Chiavenato, 2004)

Motivación, según Valenzuela González Valenzuela González (1999), es el conjunto de estados y procesos internos de la persona que despiertan, dirigen y sostienen una actividad determinada. La mayoría de los especialistas coinciden en definirla como un conjunto de procesos implicados en la activación, dirección y persistencia de la conducta (Bolles, 1978; Bolles Beltrán, 1993; Beltrán Mc Clelland, 1989)

### 3.4.1 Definición de variables

Para esta investigación las variables que se identificaron son: Liderazgo pedagógico y Motivación laboral. La definición conceptual y operacional de las variables se presenta en la tabla 2.

<u>Variable: Liderazgo pedagógico</u>			
<u>El liderazgo pedagógico es aquel que se desarrolla con propósitos educativos y que se basa en la noción del docente, abarca la gestión de actividades formativas y el ambiente escolar, en el marco de la cultura de la institución.</u>			
<u>Categoría</u>	<u>Descriptor</u>	<u>Preguntas</u>	<u>Escala</u>
<u>Concepción de liderazgo pedagógico</u>	<u>Concepción del profesor sobre liderazgo pedagógico</u>	<u>¿Para ti qué es el liderazgo pedagógico?</u>	<u>Abierta</u>
	<u>Autovaloración del liderazgo pedagógico</u>	<u>del 5 al 10 ¿Qué tanto te consideras líder pedagógico?</u>	<u>De 5 a 6</u> <u>De 7 a 8</u> <u>De 9 a 10</u>
<u>Factores áulicos</u>	<u>trabajo en equipos</u>	<u>Dentro de tu trabajo en el aula, reúnes a tus alumnos en equipos...</u>	- a) Sí, me parece innovador y necesario - b) De vez en cuando ya que en ocasiones se pierde el control del grupo - c) No, es una pérdida de tiempo
		Si tengo que organizar un equipo de trabajo...Si tengo que organizar un equipo de trabajo...	-a) Me gusta conocer bien los recursos humanos que tengo para poder asignar a cada uno el trabajo más adecuado a su perfil

			<p>-b) Reparto tareas según se ha hecho en ocasiones anteriores</p> <p>-c) Dejo que cada uno elija lo que quiere hacer y lo que sobre lo hago</p>
<u>Gestión de actividades</u>	<u>Número de participaciones en gestión de actividades</u>	<u>¿Cuántas veces has sido “coordinador” de una actividad dentro de tu centro de trabajo, en el cual tenga que participar toda la comunidad escolar?</u>	<p>- a) De 1 a 3 ocasiones. De 3 a 1</p> <p>- b) De 4 a 6 ocasiones (la primera)</p> <p>- c) Nunca</p>
	<u>planeación de actividades</u>	<u>Cuando planeo actividades para mis alumnos ...</u>	<p>Las realizó independientemente sin considerar sugerencias de mis superiores</p> <p>- b) Las realizo siempre y cuando tenga autorización de los directivos</p> <p>- c) No hago ninguna actividad fuera del programa</p>
	<u>Ética en la organización de actividades</u>	<u>Como organizador tienes que repartir alguna tarea tu...</u>	<p>-a) Te aprovechas de los subordinados</p> <p>-b) Intentas ser lo más justo posible</p> <p>-c) Intentas repartirlas de forma adecuada, pero admites que no siempre, eres imparcial</p>
<u>Factores del ambiente laboral</u>	<u>participación activa en reuniones laborales</u>	<u>En una reunión de trabajo...</u>	<p>-a) Casi todo mundo me consulta para realizar los productos solicitados en dicha reunión</p> <p>-b) Prefiero recibir indicaciones, que mostrar iniciativa</p> <p>-c) No me involucran en la reunión para realizar los productos</p>
<u>Variable: Motivación laboral docente</u>			

La motivación es un proceso hacia un objetivo, donde se ve involucrada cierta conducta hacia dicho objetivo en donde se perciben los factores intrínsecos y extrínsecos que envuelven el desempeño, interés, voluntad y la intención de realizar el trabajo, como lo son los factores económicos, desarrollo profesional, ambiente laboral, seguridad

<u>Categoría</u>	<u>Descriptores</u>	<u>Preguntas</u>	<u>Escala</u>
<u>Factores económicos</u>	<u>ingresos de acuerdo a su trabajo</u>	¿Qué tan benéfico es el ingreso económico que recibe en su empleo, respecto a la satisfacción de sus necesidades básicas?	<u>del 1 (menor grado de aceptación) al 5 (mayor grado de aceptación)</u>

	<u>Desarrollo profesional</u>	¿Qué tanto confía en alcanzar tarde o temprano su meta?	<u>del 1 (menor grado de aceptación) al 5 (mayor grado de aceptación)</u>
<u>Voluntad e intención</u>	<u>Grado de implicación</u>	¿Hasta qué punto se implica sacrificando el descanso y el ocio para poder dedicarse a su profesión?	<u>del 1 (menor grado de aceptación) al 5 (mayor grado de aceptación)</u>
	<u>Entusiasmo por el trabajo</u>	¿Qué tanto se siente con ánimo y energía para realizar adecuadamente su trabajo docente?	<u>del 1 (menor grado de aceptación) al 5 (mayor grado de aceptación)</u>
<u>ambiente laboral</u>	<u>desarrollo laboral</u>	¿En qué medida el ambiente donde labora le permite desarrollarse profesionalmente	<u>del 1 (menor grado de aceptación) al 5 (mayor grado de aceptación)</u>
	<u>Sentido de equipo</u>	¿En qué grado o medida ve a sus compañeros de trabajo como rivales?	<u>del 1 (menor grado de aceptación) al 5 (mayor grado de aceptación)</u>
<u>seguridad y aceptación</u>	<u>Condiciones físicas</u>	¿Cómo se siente respecto a las condiciones físicas de su trabajo docente?	<u>del 1 (menor grado de aceptación) al 5 (mayor grado de aceptación)</u>
<u>seguridad</u>	<u>Autoestima</u>	¿Se siente seguro en su empleo como maestro?	<u>del 1 (menor grado de aceptación) al 5 (mayor grado de aceptación)</u>

**Tabla No. 2.** Definición conceptual y operacional de variables del estudio

### ***3.4.1.1 Definición conceptual de las variables estudiadas***

La definición que se asume para este estudio acerca del liderazgo pedagógico con base en los autores Bolívar (2010), Contreras (2016), Hallinger (2005) es: El liderazgo pedagógico es aquel

que se desarrolla con propósitos educativos y que se basa en la noción del docente, abarca la gestión de actividades formativas y el ambiente escolar, en el marco de la cultura de la institución.

La variable de motivación laboral docente con base en los autores, Frederick (1968), Valenzuela (1999), se asume la siguiente definición: la motivación es un proceso hacia un objetivo, donde se ve involucrada cierta conducta hacia dicho objetivo en donde se perciben los factores intrínsecos y extrínsecos que envuelven el desempeño, interés, voluntad y la intención de realizar el trabajo, como son los factores económicos, desarrollo profesional, ambiente laboral y seguridad.

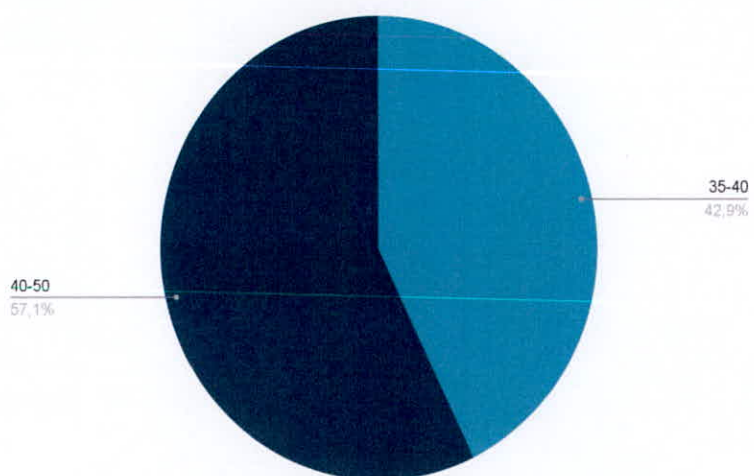
#### ***3.4.1.2 Definición operacional de las variables estudiadas***

La variable de Liderazgo pedagógico se dividió en cuatro subcategorías, Concepción de liderazgo pedagógico, Factores áulicos, Gestión de actividades, Factores del ambiente laboral.

Dichas categorías se dividieron en descriptores para generar y/o adaptar las preguntas. Los descriptores son: Concepción del liderazgo para el docente, Autoevaluación del liderazgo pedagógico, Trabajo en equipo, Número de participación en gestión de aprendizaje.

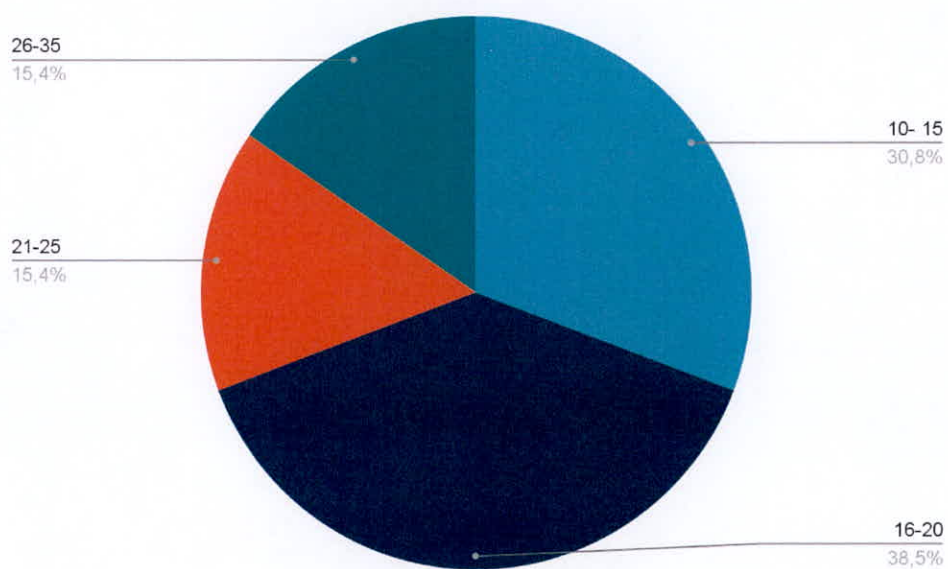
La segunda variable fue Motivación laboral docente, se dividió en cinco subcategorías, las cuales fueron: Seguridad, Seguridad y aceptación, Ambiente laboral, Voluntad y aceptación; Factores económicos, divididos en los descriptores: Ingresos de acuerdo a su trabajo, Desarrollo profesional, Grado de implicación, Entusiasmo por el trabajo, Desarrollo laboral, Condiciones físicas, Autoestima.

**Gráfico 2. Edad**



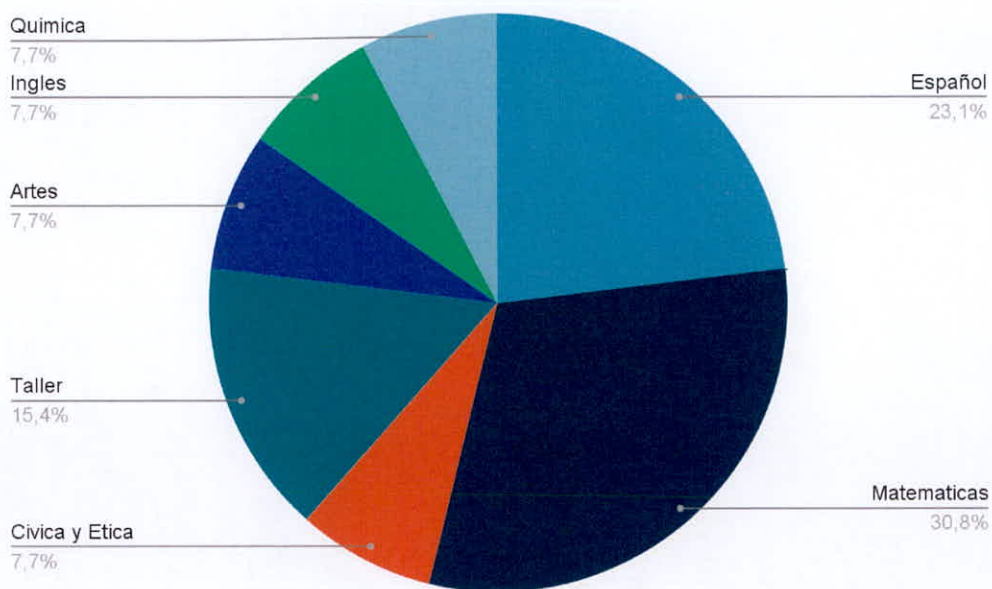
En el gráfico 2 se encuentra la edad de los participantes, el 42.9% corresponde al rango de edad de 35 a 40 años, y el 57.1% al rango de edad de 40 a 50 años de edad. 41 a 45 y 46 a 50

**Gráfico 3. Hora clase**



En el gráfico 3 se muestra el rango de número de horas que laboran. En el rango de 10 a 15 horas está el 30.8%, para el rango de 16 a 20 horas se ubica 38.5%, para el rango de 21 a 25 horas está el 15.4% y para el rango de 26 a 35 horas se ubica 15.4% de población.

**Gráfico. 4 Materia**



El gráfico 4 muestra las materias que imparten los docentes que respondieron a los cuestionarios: en español el 23.1%, matemáticas con 30.8%, cívica y ética con 7.7%. taller con 15.4%, artes con 7.7%, inglés con 7.7%, y química con 7.7% de los profesores.

### **3.6 Instrumento**

Se diseñó un cuestionario sobre liderazgo pedagógico y sobre motivación laboral docente, retomando y adaptando preguntas basado en un test sobre dichos temas, del cual nos basamos para crear nuestros cuestionarios, basado en: Síntesis del análisis descriptivo e inferencial aplicado a la dimensión calidad de la enseñanza por los autores Antonio Bolívar , Kathia Caballero Rodríguez, Marina García

El cuestionario que se incluye en los anexos fue dirigido a docentes y solicitó datos básicos de identificación como lo son: materia, horas que labora, sexo y edad.

El apartado de Liderazgo pedagógico abarcó 10 preguntas, con tres opciones de respuestas que incluyó: siempre, casi siempre y a veces; así como una pregunta de respuesta libre.

En el segundo apartado se incluyeron ocho preguntas, con opciones de respuesta tipo escala del 1 al 5, siendo el 1 el menor rango de motivación y el 5 el máximo.

### **3.7 Procedimiento**

Se realizó una prueba piloto para validar la adecuación, con maestras en formación, y en base a ello se hicieron algunos ajustes de acuerdo a las escalas y redacción

Se solicitó permiso para poder aplicar los cuestionarios a los docentes dentro de la institución, mediante un oficio de presentación avalado por la universidad, que se incluye en los anexos, El permiso para acceder a la institución y consultar a los docentes fue otorgado sin ningún inconveniente.

La aplicación de los cuestionarios se llevó a cabo en diferentes aulas de las instalaciones de la institución y de manera individual, durante varios momentos del día.

### **3.8 Consideraciones Éticas**

En el proceso de investigación se tomó en cuenta en todo momento las opiniones y sentir de los profesores objeto de estudio, desde el Director hasta los maestros que aportaron sus respuestas en los diversos instrumentos aplicados.

Los profesores previamente a la aplicación del cuestionario sobre liderazgo pedagógico y motivación docente, se les dio a conocer el objetivo y alcances de la investigación, para que con ello se propiciara un ambiente de confianza y en ellos existiera la tranquilidad sobre el buen uso que se les daría a los datos proporcionados respecto al manejo que tiene cada uno de ellos en sus clases cotidianas, en sus puntos de vista, sugerencias y aportaciones particulares.

A lo largo de la investigación se buscó que los profesores fueran tratados con respeto y amabilidad, propiciando así su participación positiva y entusiasta, para lograr plasmar su sentir, reflejando claramente datos que ayudaron a que la investigación tomara el curso específico que se planteaba desde un inicio en el objetivo general, es decir analizar su motivación laboral y su liderazgo pedagógico.

## Capítulo IV. Resultados y Análisis de Resultados

A continuación, se muestran los resultados de los cuestionarios aplicados a los docentes de la Escuela Secundaria Técnica en dos variables, el primero sobre liderazgo pedagógico y el segundo de motivación laboral docente.

1. Dentro de tu trabajo en el aula, reúnes a tus alumnos en equipos....	2. Cuando estoy con mis compañeros directivos...	3. Cuando planeo actividades para mis alumnos	4. Si tengo que organizar un equipo de trabajo...	5. En una reunión de trabajo...	6. ¿Cuántas veces has sido "coordinador" de una actividad dentro de tu centro de trabajo, en el cual tenga que participar toda la comunidad escolar?	7. Cuando los demás preguntan tu opinión o te piden un consejo...	8. Como organizador tienes que repartir alguna tarea, tú...	9. En escala del 5 al 10 ¿Qué tanto te consideras líder pedagógico?	Sumatoria
3	2	2	3	2	1	2	2	2	19
3	1	3	3	2	2	3	2	2	21
3	3	1	2	3	2	3	2	2	21
3	3	3	3	3	2	3	2	1	23
2	3	1	3	3	2	3	2	2	21
2	2	3	3	3	2	3	3	2	23
3	2	1	1	2	2	3	2	2	18
2	3	3	3	3	2	3	2	2	23
3	1	2	3	2	2	3	2	2	20
3	2	1	2	2	2	3	3	2	20
3	2	3	2	2	3	3	2	2	22
2	1	3	2	c	2	2	2	1	15
3	3	3	3	2	1	3	2	2	22

**Tabla No. 3** Resultados de la variable Liderazgo Pedagógico

10. ¿Para ti qué es el liderazgo pedagógico?
consiste en saber guiar a tus alumnos para desarrollar competencias que les permitan formar hábitos y conocimientos que les sean útiles en la vida
Es la capacidad de ejercer influencia sobre otras personas con el fin de una mejora en la educación
Ser una persona que se involucra y participa en el trabajo, dirigir y organizar las acciones
Ser una persona que sabe trabajar cooperativa y colaborativamente, permite fortalecer las potencialidades de todos para el logro de un objetivo
Tener capacidad y conocimientos para influir en actividades y estrategias que ayudan a mejorar el trabajo escolar
Es tener la capacidad de dirigir y organizar determinadas actividades sobre todo innovadoras, que ayuden al aprendizaje de los alumnos
Es aquella persona que tiene la posibilidad de mover grupos para organizarlos y hacerlos trabajar para un bien común
ser guía proporcionando una serie de estrategias pedagógicas para alcanzar un propósito
un agente con conocimiento y habilidades sociales e intelectuales, las cuales lo caracterizan como alguien que sabe coordinar, organizar y motivar a un grupo de personas para el bien común
dirigir apropiadamente los procesos de enseñanza- aprendizaje, innovar y mejorar los resultados
ser guía dentro de mi labor docente
aquella persona que puede orientar correctamente a realizar actividades pertinentes
La toma de decisiones enfocadas a lograr el aprendizaje trabajando en equipo

**Tabla No. 4** Resultados pregunta abierta de la variable Liderazgo Pedagógico

En la tabla 3 se muestra los resultados de cada uno de los docentes que respondieron a las 9 preguntas de opción múltiple y a la 10ª en pregunta abierta del Cuestionario Liderazgo Pedagógico, del cual nos indica una puntuación en un rango de 15 a 23, siendo 21 y 23 la moda y 15 el valor mínimo.

**Tabla 5. Pregunta 1 ¿Dentro de tu trabajo en el aula, reúnes a tus alumnos en equipo?**

	Frecuencia	%	% Acumulado
Siempre	9	69.23%	69%
Casi siempre	4	30.77%	100%
A veces	0	0%	
Total	13	100%	

En la tabla 5, nos muestra que de la población total de profesores entrevistados (13), el 69.23% siempre reúne a sus alumnos en equipos de trabajo y el 30.77% casi siempre.

**Tabla 6. Pregunta 2: Cuando estoy con mis compañeros directivos...**

	Frecuencia	%	% Acumulado
Siempre	5	38.46%	38.46%
Casi siempre	5	38.46%	76.92%
A veces	3	23.08%	100%
Total	13	100%	

En la tabla 6, de 13 profesores, el 38.46% siempre comparte ideas innovadoras, otro 38.46% casi siempre solicita la aportación de sugerencias que se puedan aplicar en el grupo y el 23.08% restante a veces solamente hace acto de presencia sin dar opinión alguna.

**Tabla 7. Pregunta 3: Cuando planeo actividades para mis alumnos...**

	Frecuencia	%	% Acumulado
Siempre	7	53.85%	53.85%
Casi siempre	2	15.38%	69.23%
A veces	4	30.77%	100%
Total	13	100%	

La tabla 7 muestra que de 13 profesores, cerca del 54% (53.85%) siempre planean actividades con su respectivos alumnos, el 15.38% casi siempre realiza actividades con los alumnos siempre

y cuando exista la autorización de los directivos y por último el 30.77%, en un nivel “a veces”, no hacen actividades fuera del programa.

**Tabla 8. Pregunta 4: Si tengo que organizar un equipo de trabajo...**

	Frecuencia	%	% Acumulado
Siempre	8	61.54%	61.54%
Casi siempre	4	30.77%	92.31%
A veces	1	7.69%	100%
Total	13	100%	

La tabla 8 nos muestra que el 61.54% de las personas que respondieron (13 profesores), siempre les gusta conocer los recursos humanos con los que cuenta, para así poder asignar los trabajos basándose en afinidad. El 30.77% de ellos, casi siempre asigna las tareas tomando en cuenta experiencias previas y el 7.69% a veces organiza los equipos de trabajo por decisión propia de cada alumno.

**Tabla 9. Pregunta 5: En una reunión de trabajo...**

	Frecuencia	%	% Acumulado
Siempre	5	41.67%	41.67%
Casi siempre	7	58.33%	100%
A veces	0	0.00%	
Total	12	100%	

En la tabla 9, podemos observar que el 41.67% de los profesores, siempre son consultados por colegas profesores para llevar a cabo las actividades. Sin embargo, el 58.33%, casi siempre prefiere recibir las indicaciones a mostrar iniciativa.

**Tabla 10. Pregunta 6: ¿Cuántas veces has sido “coordinador” de una actividad dentro de tu centro de trabajo, en el cual tenga que participar toda la comunidad escolar?**

	Frecuencia	%	% Acumulado
Siempre	1	7.69%	7.69%
Casi siempre	10	76.92%	84.62%
A veces	2	15.38%	100%
Total	13	100%	

La tabla 10 nos indica que 1 de los 13 profesores que respondieron, representando el 7.69%, siempre ha fungido como coordinador de actividades, cerca del 77% (76.92%), casi siempre ha llevado rol de coordinador de actividades y el 15.38% a veces ha desempeñado este papel.

**Tabla 11. Pregunta 7: Cuando los demás preguntan tu opinión o te piden un consejo...**

	Frecuencia	%	% Acumulado
Siempre	11	84.62%	84.62%
Casi siempre	2	15.38%	100%
A veces	0	0.00%	
Total	13	100%	

En la tabla 11 podemos observar que la gran mayoría de los profesores (84.62%), siempre responden objetivamente según el punto de vista y necesidad de la otra persona. Mientras que el 15.38% casi siempre encuentran difícil el poder brindar una respuesta acertada.

**Tabla 12. Pregunta 8: Como organizador tienes que repartir alguna tarea, tú...**

	Frecuencia	%	% Acumulado
Siempre	2	15.38%	15.38%
Casi siempre	11	84.62%	100%
A veces	0	0.00%	
Total	13	100%	

La tabla 12 muestra que el 15.38% de 13 profesores que participaron en el cuestionario, siempre asignan las tareas de forma adecuada, aunque esta pueda ser imparcial y el 84.62% de ellos, casi siempre intentan ser lo más justo posible al asignarlas.

**Tabla 13. Pregunta 9: En escala del 5 al 10 ¿Qué tanto te consideras líder pedagógico?**

	Frecuencia	%	% Acumulado
Siempre	0	0.00%	0.00%
Casi siempre	11	84.62%	84.62%
A veces	2	15.38%	100%
Total	13	100%	

En la tabla 13, podemos notar como ningún profesor se considera todo el tiempo un líder pedagógico. Sin embargo, más del 80% (84.62%) señala que casi siempre se considera uno y el 15.38% sólo a veces se considera un líder pedagógico.

**TABLA 14** Análisis de la variable motivación docente

Participante	Materia	Horas	Edad	Sexo	¿Qué tanto confía en alcanzar tarde o temprano su objetivo profesional?	¿Qué tanto se siente con ánimo y energía para realizar adecuadamente su	¿Hasta qué punto sacrificaría el descanso y el ocio para poder dedicarse a	¿En qué medida el ambiente donde labora le permite desarrollarse	¿En qué grado o medida ve a sus compañeros de trabajo como rivales?	¿Que tan benéfico es el ingreso económico que recibe en su empleo, respecto a la satisfacción de sus necesidades básicas?	¿Cómo se siente respecto a las condiciones físicas de su trabajo docente?	¿Se siente seguro en su empleo como maestro?	Sumatoria
1	Maquinas herramientas y sistemas	16	41	F	3	4	5	5	1	3	4	4	29
2	Matematicas	15	31	F	4	4	3	5	1	2	4	2	25
3	Artes	20	35	F	5	3	3	3	1	3	4	3	25
4	Quimica	14	37	F	5	4	4	3	1	3	3	2	25
5	Matematicas	30	48	F	5	3	3	2	1	3	4	4	25
6	Español	25	51	F	5	3	3	4	1	5	4	4	29
7	Artes	25	47	F	5	5	4	4	1	3	5	2	29
8	Español	20	47	F									0
9	Le ngua Extranjera	12	37	F	4	4	3	4	1	3	4	5	28
10	Admin. Contable	16	46	M	5	5	4	4	4	3	3	4	32
11	Español	35	51	F	5	5	3	4	2	4	4	4	31
12	Matematicas	16	36	M	4	4	4	4	2	2	3	4	27
13	Matematicas	11	41	F	5	5	3	3	1	1	4	4	26

En la tabla 14 se muestran los resultados de cada uno de los docentes que respondieron a las 8 preguntas de una escala del 1 al 5 dependiendo el grado de motivación que tienen para cada pregunta, del cual nos indica que 32 es el resultado más alto en área de motivación y el 25 el rango más bajo de motivación.

**Tabla 15 pregunta 1.** ¿Qué tanto confía en alcanzar tarde o temprano su objetivo profesional?

	Frecuencia	%	% Acumulado
Nulo	0	0.00%	0.00%
Bajo	0	0.00%	0.00%
Regular	1	8.33%	8.33%
Alto	3	25.00%	33.33%
Muy alto	8	66.67%	100%
Total	12	100%	

En la tabla 13, podemos notar como 8 docentes en una escala del 1 al 5, en el rango 5 se sienten motivados a alcanzar tarde o temprano su objetivo profesional. Y en un 8.33% falta motivación al cumplir su objetivo profesional.

**Tabla 16 pregunta 2.** ¿Qué tanto se siente con ánimo y energía para realizar adecuadamente su trabajo docente?

	Frecuencia	%	% Acumulado
Nulo	0	0.00%	0.00%
Bajo	0	0.00%	0.00%
Regular	3	25.00%	25.00%
Alto	5	41.67%	66.67%
Muy alto	4	33.33%	100%
Total	12	100%	

En la tabla 16 notamos que el 41.67% se siente con ánimo y energía en un rango alto para realizar adecuadamente su trabajo docente y sólo un 33.33% en un rango muy

alto, eso nos indica que en su mayoría existe buena motivación para realizar o ejecutar su tarea.

**Tabla 17 pregunta 3. ¿Hasta qué punto sacrificaría el descanso y el ocio para poder dedicarse profesionalmente?**

	Frecuencia	%	% Acumulado
Nulo	0	0.00%	0.00%
Bajo	0	0.00%	0.00%
Regular	7	58.33%	58.33%
Alto	4	33.33%	91.67%
Muy alto	1	8.33%	100%
Total	12	100%	

En la tabla 17 nos indica que el 58.33% de los docentes en un rango de regular sacrificaría su descanso para dedicarle tiempo a su labor docente y sólo un 8.33% dejaría el descanso y el ocio para poder dedicarse profesionalmente.

**Tabla 18 pregunta 4 ¿En qué medida el ambiente donde labora le permite desarrollarse profesionalmente?**

	Frecuencia	%	% Acumulado
Nulo	0	0.00%	0.00%
Bajo	1	8.33%	8.33%
Regular	3	25.00%	33.33%
Alto	6	50.00%	83.33%
Muy alto	2	16.67%	100%
Total	12	100%	

En la tabla 18 nos indica que el 50% de los docentes en un rango alto su ambiente laboral permite desarrollarse profesionalmente y un 8.33% considera que en su ambiente laboral no puede o no le permite desarrollarse profesionalmente como desearía.

**Tabla 19 pregunta 5 ¿En qué grado o medida ve a sus compañeros de trabajo como rivales?**

	Frecuencia	%	% Acumulado
Nulo	9	75.00%	75.00%
Bajo	2	16.67%	91.67%
Regular	0	0.00%	91.67%
Alto	1	8.33%	100%
Muy alto	0	0.00%	
Total	12	100%	

En la tabla 19 un 75.00% en el rango de nulo ven a sus compañeros como rivales y un 8.33% en rango alto si considera como rivales a sus compañeros de trabajo siendo así que se considera que dentro del centro educativo tienen un ambiente laboral bueno.

**Tabla 20 pregunta 6 ¿Qué tan benéfico es el ingreso económico que recibe en su empleo, respecto a la satisfacción de sus necesidades básicas?**

	Frecuencia	%	% Acumulado
Nulo	1	8.33%	8.33%
Bajo	2	16.67%	25.00%
Regular	7	58.33%	83.33%
Alto	1	8.33%	91.67%
Muy alto	1	8.33%	100%
Total	12	100%	

En la tabla 20 en un rango de 58.33% (regular) considera que el ingreso económico que recibe en su empleo, tiene una satisfacción de sus necesidades básicas, y con un 8.33% (nulo) la motivación es buena ya que no depende de lo económico en su desenvolvimiento profesional dentro de la escuela

**Tabla 21 pregunta 7 ¿Cómo se siente respecto a las condiciones físicas de su trabajo docente?**

	Frecuencia	%	% Acumulado
Nulo	0	0.00%	0.00%
Bajo	0	0.00%	0.00%
Regular	3	25.00%	25.00%
Alto	8	66.67%	91.67%
Muy alto	1	8.33%	100%
Total	12	100%	

**Tabla 22 pregunta 8 ¿Se siente seguro en su empleo como maestro?**

	Frecuencia	%	% Acumulado
Nulo	0	0.00%	0.00%
Bajo	3	25.00%	25.00%
Regular	1	8.33%	33.33%
Alto	7	58.33%	91.67%
Muy alto	1	8.33%	100%
Total	12	100%	

## CONCLUSIONES

En este capítulo corresponde a las conclusiones, en él se responden las preguntas generales y específicas que se plantearon en la investigación y el alcance del estudio.

Con base en el análisis de resultados se determina que se cumplió con el objetivo general de esta investigación "Analizar la motivación laboral docente y el liderazgo pedagógico de los maestros en una Escuela Secundaria Técnica en la ciudad de Puebla, Pue."

De los resultados obtenidos se rescata que un 48% de los docentes dentro de centro educativo tiene un nivel de casi siempre ponen en práctica su liderazgo dentro de sus clases, y con un 36% de los docentes cuestionados la motivación dentro del aula y en su área de trabajo es "muy alto". Eso nos da como resultado que hace falta desarrollar habilidades de liderazgo ya que cuentan con una buena motivación en el área que se desarrollan pero no asumen 100% su liderazgo

Respondiendo a la pregunta específica ¿Qué características de liderazgo pedagógico se reflejan en la práctica educativa de los docentes?

Tenemos las primeras características de líderes dentro de la institución educativa y es lo centrado en el desarrollo interno para alcanzar las metas, son estratégicos, contextuales, y mantienen relaciones públicas, destacan en el énfasis en la calidad educativa, tienen una visión de liderazgo, orientada a la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, rediseñar la organización, respetando también la iniciativa del profesorado e implicar a toda la comunidad, teniendo un énfasis en el logro de la formación de los estudiantes como objetivo el aprendizaje esperado dentro de la escuela secundaria Técnica.

Se necesita un diseño con un objetivo donde estén implicadas las competencias más adecuadas para llevar a cabo un liderazgo, un claro ejemplo es el diseño de un mapa de competencias donde

se logre el liderazgo dentro del centro educativo que lleve a descubrir las valoraciones dadas por los supervisores, directivos y jefes de los distintos departamentos, se identifica la pertinencia del dominio de las competencias seleccionadas en la construcción de la cultura y estilo de trabajos de los centros educativos

Dentro de los tipos de liderazgo mencionados previamente en el nuestro marco teórico, después de analizar nuestro cuestionario de liderazgo Pedagógico se llega a la conclusión que el 48% de los docentes tienen como base el liderazgo democrático, de acuerdo con Robbins y Coulter, es el líder quien involucra a los seguidores en la toma de decisiones, motiva la participación para definir métodos en el trabajo y utilizan la retroalimentación, uno de nuestros factores era medir a través de preguntas que tanto en ciertas áreas de su labor demuestran su liderazgo.

El Liderazgo pedagógico es el que desde su acción logra una mejora en los aprendizajes esperados, y para ello se busca que los docentes desarrollen ciertas habilidades como lo son:

El lograr que lleven un proceso para ejercer una influencia en torno a una visión común, centrada en la mejora, asumida en conjunto. También es importante que lleven una dinámica colectiva de trabajo en conjunto con las actitudes y relaciones sociales dentro de la comunidad escolar sin olvidar el tener un intercambio de conocimientos y habilidades para una efectiva transformación de actitudes, motivaciones y comportamientos.

Desde una aportación psicopedagógica es necesario tener Una visión y valores compartidos centrados en el aprendizaje: un dialogo y acción profesional de los docentes que se centren en

las oportunidades de los alumnos para aprender. Ya que se busca que se logre la enseñanza, aprendizaje.

¿Qué tan motivados se sienten los docentes al estar laborando dentro de la escuela secundaria técnica?

La motivación y satisfacción laboral de los docentes permite conocer a grandes rasgos la intensidad con la que perciben los profesores los factores intrínsecos y extrínsecos que envuelven el desempeño, interés, voluntad y la intención de realizar el trabajo, el trabajar muchas horas frente a grupo puede ser detonante de estrés y de la pérdida de interés por parte del docente hacia su labor cotidiana, teniéndose como resultado clases con escaso o excesivo contenido, actividades irrelevantes o confusas para los alumnos, evaluaciones poco flexibles

Se recomienda que considerar que todo es un conjunto pero que tanto se refiere a una motivación positiva también existe una motivación negativa, tomando en cuenta las dos la intrínseca y la extrínseca y más hablando del ámbito educativo si bien sabemos que la motivación abarca todos los agentes dentro de la comunidad escolar, donde cada estudiante desarrolla su estilo de motivación, que es el conjunto de experiencias que provienen de la familia, del ambiente sociocultural y de experiencias previas. Además, los alumnos poseen múltiples necesidades y expectativas, al igual que el docente, dentro de nuestro cuestionario en el ámbito de motivación, claramente dio como resultado que se sienten satisfechos con ese grado de motivación dentro de su labor docente, por lo que su función como líder se presenta de manera natural.

## Anexos 1. Carta de permiso



**Mtro. José Sacramento Giles Ocampo**  
**Director de la Escuela Secundaria Técnica No. 58**  
**Presente**

Sirva este medio para presentar a la C. Eileen Giselle Martínez de la Fuente como egresada del programa de Licenciatura en Psicopedagogía de UPAEP quien está realizando una investigación como parte del proceso para su titulación sobre Liderazgo Pedagógico y Motivación Laboral Docente dirigida por la Dra. Gabriela Croda Borges.

Derivado de ello, solicitamos su valioso apoyo para poder realizar la aplicación de un cuestionario a los maestros que laboran en la institución que dirige.

Los datos obtenidos serán tratados con respeto a la confidencialidad y serán utilizados exclusivamente para fines del presente estudio.

Agradezco de antemano su valioso apoyo, le envío un afectuoso saludo.

Se extiende la presente en la ciudad de Puebla, Pue., a los veintiocho días del mes de noviembre del año dos mil veintidós.

**"La Cultura al Servicio del Pueblo"**

**Atentamente**  


**Dra. Paula Rodríguez González**  
**Directora Académica de las Licenciaturas en**  
**Pedagogía e Innovación Educativa y Psicopedagogía**

## **Anexo 2. Cuestionarios sobre Liderazgo Pedagógico y Motivación Laboral Docente en el Nivel Secundaria**

Materia: \_\_\_\_\_ # De Horas: \_\_\_\_\_

Fechas: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_

Estos cuestionarios sirven para valorar el Liderazgo Pedagógico y Motivación Laboral Docente con el fin de conocer diferentes perfiles de los mismos dentro de su área laboral en donde se desenvuelve

Este cuestionario sirve para valorar el liderazgo que cada docente tiene, y proporcionará diferentes resultados de acuerdo a las respuestas, en donde los factores son meramente dentro del aula y en el ambiente laboral escolar, para así lograr tener un resultado y brindar herramientas a través del liderazgo pedagógico.

INDICACIONES: Selecciona el inciso que consideres preciso de acuerdo a lo que consideres que te caracteriza más, no tenemos respuestas incorrectas, todo es en base a tu perfil de docente.

### 1. Dentro de tu trabajo en el aula, reúnes a tus alumnos en equipos....

- a) Sí, me parece innovador y necesario
- b) De vez en cuando ya que en ocasiones se pierde el control del grupo
- c) No, es una pérdida de tiempo

### 2. Cuando estoy con mis compañeros directivos...

- a) Les comparto ideas innovadoras para las clases dentro de las planeaciones
- b) Les solicito que me aporten sugerencias de trabajo que pueda aplicar en el grupo
- c) Solamente hago acto de presencia sin dar opinión ni dar sugerencia

### 3. Cuando planeo actividades para mis alumnos

- a) Las realizo independientemente sin considerar sugerencias de mis superiores
- b) Las realizo siempre y cuando tenga autorización de los directivos
- c) No hago ninguna actividad fuera del programa

### 4. Si tengo que organizar un equipo de trabajo...

- a) Me gusta conocer bien los recursos humanos que tengo para poder asignar a cada uno el trabajo más adecuado a su perfil
- b) Reparto tareas según se ha hecho en ocasiones anteriores
- c) Dejo que cada uno elija lo que quiere hacer y lo que sobre lo hago

### 5. En una reunión de trabajo...

- a) Los profesores de distintas áreas me consultan para realizar las actividades
- b) Prefiero recibir indicaciones, que mostrar iniciativa
- c) No me involucran en la reunión para realizar los productos

### 6. ¿Cuántas veces has sido “coordinador” de una actividad dentro de tu centro de trabajo, en el cual tenga que participar toda la comunidad escolar?

- a) De 4 a 6 ocasiones. De 3 a 1
- b) De 1 a 3 ocasiones
- c) Nunca

### 7. Cuando los demás preguntan tu opinión o te piden un consejo...

- a) Respondo objetivamente según el punto de vista, siempre tomando en cuenta sus necesidades

- b) Rara vez me preguntan y cuando lo hacen no sé muy bien qué decirles
- c) Les digo mi punto de vista y me molesta cuando no le siguen

**8. Como organizador tienes que repartir alguna tarea, tú...**

- c) Intentas repartirlas de forma adecuada, pero admites que no siempre, eres imparcial
- b) Intentas ser lo más justo posible
- a) Te aprovechas de los subordinados

**9. En escala del 5 al 10 ¿Qué tanto te consideras líder pedagógico?**

- de 9 a 10
- de 7 a 8
- de 5 a 6

**10. ¿Para ti qué es el liderazgo pedagógico?**

Este cuestionario sirve para medir la motivación laboral docente que nos proporciona diferentes resultados de acuerdo a las respuestas, donde se puede reflejar cierta desmotivación o desinterés del trabajador con respecto a labor como profesor; los factores en que nos enfocamos para medir son principalmente económico, ambiente laboral, recursos por los cuales el docente se muestra atraído en las tareas que realiza.

Indicaciones: Marque el número que mejor refleje su opinión considerando la escala del 01 al 05 dependiendo el caso; tomando en cuenta que el 01 es el que corresponde al nivel más bajo menos rango de aceptación y motivación y el 05 es el máximo.

PREGUNTAS	Escala				
	1	2	3	4	5
¿Qué tanto confía en alcanzar tarde o temprano su objetivo profesional?					
¿Qué tanto se siente con ánimo y energía para realizar adecuadamente su trabajo docente?					
¿Hasta qué punto sacrificaría el descanso y el ocio para poder dedicarse a su profesión?					
¿En qué medida el ambiente donde labora le permite desarrollarse profesionalmente?					
¿En qué grado o medida ve a sus compañeros de trabajo como rivales?					
¿Qué tan benéfico es el ingreso económico que recibe en su empleo, respecto a la satisfacción de sus necesidades básicas?					
¿Cómo se siente respecto a las condiciones físicas de su trabajo docente?					
¿Se siente seguro en su empleo como maestro?					

## Referencias

- Anderson, S. (2010). Liderazgo directivo: claves para una mejor escuela. *Psicoperspectivas*,
- Alonso, J. (1992) Motivar en la adolescencia: teoría, evaluación e intervención. Cantoblanco, Madrid, España: Ediciones de la Universidad Autónoma de Madrid  
<https://erevistas.uca.edu.ar/index.php/RPSI/article/viewFile/1591/1503>
- Bandura, A. (1987). Pensamiento y Acción. Fundamentos sociales. Barcelona: Martínez Roca
- Bolívar, A. (2012). Políticas actuales de mejora y liderazgo educativo. Málaga: Ediciones Aljibe. ISBN: 978-84-9700-722-1, 313pp.
- Bolívar, A. (2010a). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9(2), 9-33.  
<https://doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-112>
- 9(2), 34-52. <https://doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-127>
- Bolívar, A. (2010a). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus
- Cruz, Y. (2020) Artículo de Liderazgo, Tipos de liderazgo utilizados en las funciones del Gerente Educativo o Director Escolar [https://www.researchgate.net/profile/Yaritzza-Cruz/publication/339513149\\_Articulo\\_Liderazgo/links/5e56d43aa6fdccbeba056088/Articulo-Liderazgo.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Yaritzza-Cruz/publication/339513149_Articulo_Liderazgo/links/5e56d43aa6fdccbeba056088/Articulo-Liderazgo.pdf)
- Bolívar, A. (2010a). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9 (2), pp. 9-33. <http://www.psicoperspectivas.cl>.
- Bolles, 1978; Bolles Beltrán, 1993; Beltrán Mc Clelland, 1989  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=83421404003>

Day, 2007, en López-Gorosave, Slater & García-Garduño, 2010, p. 33  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=83421404003>

Motivación, aprendizaje y rendimiento escolar, revista electrónica de motivación y emoción  
[https://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/158952/Garcia\\_Bacete\\_Dom%  
h\\_1997\\_Motivacion\\_aprendizaje\\_y\\_rendimiento\\_escolar\\_reme.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/158952/Garcia_Bacete_Dom%c3%a9nec_h_1997_Motivacion_aprendizaje_y_rendimiento_escolar_reme.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

González, R. et al. (1996). El aprendizaje como proceso cognitivo y motivacional. Congreso Nacional sobre Motivación e Instrucción. Actas, pp. 9-26