

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SAN ISIDRO LABRADOR

ESCUELA DE EDUCACIÓN

SEDE SAN CARLOS

Artículo Especializado para obtener el grado de Maestría Profesional en

Administración Educativa

**El liderazgo pedagógico del director y su influencia en la motivación
docente en el centro educativo César Flores Zúñiga del circuito 03 de la**

Dirección Regional de Educación de Nicoya de Costa Rica

Escuela César Flores Zúñiga, circuito escolar 03 y Dirección Regional de Enseñanza

de Nicoya, año 2025

Proponente: Silvia Brenes Zúñiga

Nicoya, octubre, año 2025.

Resumen

El liderazgo pedagógico del director constituye un factor clave para la mejora de los procesos educativos y el fortalecimiento de la motivación docente, especialmente en contextos rurales donde existen limitaciones estructurales, económicas y de acceso a oportunidades de desarrollo profesional. El presente artículo tiene como objetivo analizar la influencia del liderazgo pedagógico ejercido por la dirección escolar en la motivación del personal docente del centro educativo César Flores Zúñiga, ubicado en una zona rural del cantón de Nicoya. La investigación se desarrolla bajo un enfoque cualitativo de tipo descriptivo, utilizando como técnica de recolección de información un cuestionario abierto aplicado a la totalidad del personal docente. Los resultados evidencian que prácticas como el acompañamiento pedagógico, la comunicación institucional asertiva, la participación docente en la toma de decisiones y el fortalecimiento del clima organizacional influyen significativamente en la motivación del profesorado. Se concluye que el liderazgo pedagógico del director actúa como un elemento dinamizador que potencia la motivación docente y contribuye a la mejora de la gestión educativa en contextos rurales. Palabras clave: liderazgo pedagógico, motivación docente, gestión educativa, contexto rural.

Abstract

The aim of this article is to analyze the influence of the principal's pedagogical leadership on teacher motivation at César Flores Zúñiga School, located in a rural area of Nicoya, Costa Rica. The study follows a qualitative descriptive approach, supported by theoretical frameworks on pedagogical leadership and teacher motivation. An open-ended diagnostic questionnaire was applied to the entire teaching staff. The results show that pedagogical support, assertive institutional communication, and teacher participation in decision-making positively influence motivation and professional commitment. It is concluded that pedagogical leadership plays a key role in strengthening organizational climate and improving educational processes in rural contexts. Keywords: pedagogical leadership, teacher motivation, educational management, rural context.

¹Silvia Brenes Zúñiga: Actualmente laboro como docente de sexto grado de la escuela César Flores Zúñiga circuito 03 en la Dirección Regional de Educación de Nicoya. Con 12 años de experiencia docente. E-mail: silzu71@hotmail.com

El tema sobre el liderazgo pedagógico del director y su influencia en la motivación docente en el centro educativo público César Flores Zúñiga del circuito 03 de la Dirección Regional de Educación de Nicoya de Costa Rica surge como una necesidad de comprender cómo las prácticas de liderazgo inciden en el compromiso, la satisfacción y el desempeño del profesorado, especialmente en contextos rurales donde las condiciones laborales y pedagógicas presentan desafíos particulares.

En primer lugar, el sistema educativo costarricense enfrenta el reto de garantizar una educación de calidad y equitativa en todas las regiones del país. Los centros rurales, en comparación con los urbanos, suelen operar con recursos limitados, dificultades de acceso, menor apoyo técnico y escasas oportunidades de desarrollo profesional para el personal docente. Estas condiciones tienden a afectar la motivación del profesorado y, en consecuencia, la eficacia del proceso educativo.

Por otra parte, el liderazgo pedagógico del director ha sido reconocido internacionalmente como un factor decisivo para la mejora de la calidad educativa, en Costa Rica, el Ministerio de Educación Pública (MEP, 2018) destaca que la gestión del director debe orientarse al acompañamiento y fortalecimiento de las prácticas docentes, fomentando ambientes escolares participativos, colaborativos y centrados en el aprendizaje. Sin embargo, existe aún una brecha entre el discurso institucional y la realidad vivida en los centros rurales, lo que motiva la necesidad de un estudio que explore esta relación de manera contextualizada.

Una de las principales fortalezas de esta investigación radica en su enfoque cualitativo de tipo descriptivo, que combina las dimensiones del liderazgo pedagógico con los factores motivacionales del personal docente. Este abordaje permite identificar no solo las acciones directivas más efectivas, sino también las condiciones que potencian o limitan la motivación intrínseca y extrínseca del profesorado, la investigación se apoya en marcos teóricos consolidados sobre liderazgo transformacional, liderazgo instruccional y motivación autodeterminada, lo cual ofrece un sustento conceptual sólido para el análisis. Desde una perspectiva metodológica, el estudio pretende recoger información directamente de los actores educativos director y docentes, garantizando una visión empírica y contextual del fenómeno, utilizando como técnica de recolección de información un cuestionario abierto aplicado a la totalidad del personal docente.

La investigación ofrece importantes oportunidades de aporte al sistema educativo costarricense, en el ámbito institucional, puede orientar la formulación de estrategias de capacitación y acompañamiento para directores de centros rurales, promoviendo liderazgos pedagógicos más participativos y motivadores, en el plano académico, contribuye al fortalecimiento del campo de la Administración Educativa, aportando evidencia empírica sobre la influencia del liderazgo en la motivación docente, un tema aún poco explorado en el contexto rural.

A nivel social, el estudio representa una oportunidad para visibilizar las realidades, desafíos y potencialidades de las comunidades rurales, promoviendo la equidad en el acceso a una educación de calidad y el reconocimiento del papel clave que desempeñan los docentes y directores en la transformación educativa.

La relevancia de este trabajo radica en que responde a una problemática real y vigente en el contexto educativo costarricense: la necesidad de fortalecer el liderazgo pedagógico y la motivación docente como pilares del mejoramiento institucional. Un liderazgo comprometido, orientado al acompañamiento y al desarrollo profesional del profesorado, puede generar un impacto positivo en la calidad de los aprendizajes, la convivencia escolar y la sostenibilidad de los proyectos educativos.

En síntesis, esta investigación se fundamenta en razones prácticas y teóricas que demuestran su pertinencia y trascendencia, se apoya en la convicción de que comprender y fortalecer el vínculo entre liderazgo y motivación no solo mejora la gestión institucional, sino que contribuye a construir escuelas rurales más humanas, innovadoras y transformadoras, alineadas con los principios de equidad y calidad que inspiran la educación costarricense.

La presente investigación se desarrolla dentro de la línea de investigación Gestión educativa y liderazgo institucional y tiene como propósito analizar de manera profunda cómo el liderazgo pedagógico ejercido por la dirección escolar influye en la motivación del personal docente del centro educativo César Flores Zúñiga, perteneciente al circuito 03 de la Dirección Regional de Educación de Nicoya.

PREGUNTAS GENERADORAS

¿Cómo se manifiesta el liderazgo pedagógico del director en el centro educativo César Flores Zúñiga?

¿Qué prácticas directivas influyen en la motivación del personal docente?

¿Cuáles factores internos y externos inciden en la motivación docente en contextos rurales?

¿De qué manera el acompañamiento pedagógico del director impacta el compromiso docente?

¿Cómo se relaciona el liderazgo pedagógico con el clima organizacional institucional?

En los centros educativos rurales, la motivación docente se ve influida por múltiples factores, tanto internos como externos, relacionados con las condiciones laborales, el clima organizacional y el acompañamiento pedagógico. A pesar de los lineamientos institucionales que promueven un liderazgo pedagógico activo, persiste una brecha entre lo normativo y la práctica cotidiana en algunos contextos rurales.

Ante esta realidad surge por la necesidad de comprender de qué manera las prácticas del liderazgo impactan el compromiso, desempeño y satisfacción del profesorado, especialmente en entornos rurales donde las condiciones laborales, pedagógicas y de acceso suelen presentar particularidades que inciden directamente en la labor docente.

El problema central que guía este artículo se enfoca en identificar cómo se relaciona el liderazgo pedagógico del director con los factores motivacionales internos y externos del cuerpo docente, considerando que la motivación docente constituye un elemento determinante para la calidad educativa.

Pregunta de investigación: ¿De qué manera el liderazgo pedagógico del director influye en la motivación del personal docente del centro educativo César Flores Zúñiga del circuito 03 de la Dirección Regional de Educación de Nicoya?

El objetivo general de esta investigación es analizar la influencia del liderazgo pedagógico del director en la motivación docente dentro del centro educativo César Flores Zúñiga. Para ello, se establecen dos objetivos específicos: “describir las percepciones del personal docente sobre las

prácticas de liderazgo pedagógico desarrolladas por la dirección escolar”, “determinar los factores motivacionales presentes en la institución y su relación con las acciones directivas”.

En cuanto a los antecedentes, diversos estudios internacionales y nacionales subrayan papel fundamental del liderazgo pedagógico en el mejoramiento escolar, el acompañamiento docente y la creación de ambientes de trabajo positivos y colaborativos. En Costa Rica, el MEP (2018) destaca la importancia de direccionar la gestión hacia el fortalecimiento profesional del personal docente y la consolidación de procesos pedagógicos centrados en el aprendizaje. No obstante, se evidencia que los centros educativos rurales presentan brechas significativas respecto a recursos, apoyo técnico y posibilidades de desarrollo profesional, por lo que la labor directiva adquiere mayor complejidad y relevancia.

El centro educativo César Flores Zúñiga es una institución pública ubicada en una zona rural del cantón de Nicoya, caracterizada por una población estudiantil diversa y condiciones socioeconómicas muy comprometidas ya que esta compuesta por caseríos de bien social que se han entregado a familias de todo el país que con la ilusión de tener su casa propia dejan su lugar de nacimiento y se aventuran a un nuevo lugar pero que no cuenta con muchas opciones de trabajo lo que dificulta su condición y en este ámbito se reflejan las dinámicas propias de las comunidades rurales costarricenses. La escuela atiende estudiantes desde preescolar hasta primaria y cuenta con un cuerpo docente comprometido, aunque enfrenta desafíos propios de su contexto geográfico y estructural, tales como limitaciones de recursos y necesidades formativas específicas.

La comunidad se localiza en un entorno de actividad agrícola y tradiciones comunitarias sólidas, lo cual influye directamente en el funcionamiento institucional. En este ambiente, el liderazgo del director adquiere un papel esencial para fomentar la cohesión del equipo docente, promover procesos de innovación pedagógica y fortalecer la motivación profesional.

Aunque diversos estudios (Leithwood et al., 2020; Murillo & Krichesky, 2019) evidencian la relación entre liderazgo pedagógico y motivación docente, existe una limitada producción investigativa centrada en instituciones rurales costarricenses de tamaño reducido, lo cual justifica la pertinencia del presente estudio, finalmente, la revisión bibliográfica consultada aporta fundamentos teóricos desde el liderazgo transformacional, instruccional y distribuido, así como desde la teoría de la motivación (especialmente la teoría de la autodeterminación), permitiendo construir una base sólida para la interpretación del fenómeno estudiado. Esta integración teórica posibilita comprender cómo determinadas directivas pueden potenciar o limitar la motivación del

profesorado, especialmente en condiciones rurales. Esta introducción articula los elementos esenciales que orientan el desarrollo del artículo especializado y fundamenta la pertinencia y relevancia el estudio.

Diversos estudios destacan que el liderazgo pedagógico es un elemento clave en la mejora escolar y la motivación docente. Leithwood, Harris y Hopkins (2020) sostienen que los directores que ejercen liderazgo pedagógico fortalecen el compromiso profesional y la cultura organizacional.

En contextos rurales, Murillo y Krichesky (2019) evidencian que el liderazgo directivo adquiere mayor relevancia debido a las condiciones estructurales y socioeconómicas. En Costa Rica, el MEP (2018) enfatiza la gestión directiva orientada al acompañamiento pedagógico.

Desde la teoría de la autodeterminación, Deci y Ryan (2000) explican la motivación docente a partir de la satisfacción de las necesidades de autonomía, competencia y pertenencia, las cuales pueden ser potenciadas por un liderazgo pedagógico efectivo.

Método

El diseño metodológico seleccionado responde a la necesidad de comprender el fenómeno desde la percepción de los actores involucrados. Esta investigación se desarrolla bajo un enfoque cualitativo, resulta pertinente debido a que busca interpretar experiencias, opiniones y significados asociados al liderazgo y la motivación docente en un contexto real. Según Hernández, Fernández y Baptista (2018), el enfoque cualitativo permite profundizar en la realidad educativa desde una perspectiva descriptiva e interpretativa.

Tipo de investigación

La investigación adopta un enfoque cualitativo de tipo descriptivo, resulta pertinente debido a que permite comprender las percepciones, significados y experiencias del personal docente respecto al liderazgo pedagógico, aspectos que no pueden ser cuantificados de manera objetiva; orientado a comprender las percepciones y experiencias del personal docente, puesto que se centra en caracterizar y detallar las prácticas de liderazgo del director y los factores motivacionales presentes en la institución, sin manipular las situaciones estudiadas, este tipo de diseño permite comprender cómo interactúan los elementos observados en su contexto natural.

Participantes

La población estuvo conformada por la totalidad del personal docente del centro educativo César Flores Zúñiga, compuesto por diez docentes: seis docentes de I y II ciclo de los cuales cuatro tienen propiedad y dos son interinos con una experiencia docente que va desde los 13 a los 25 años, con nivel académico de licenciatura y cuatro docentes de materias complementarias todos en propiedad, licenciados y con experiencia docente desde los 10 años a los 21 años, se seleccionó una muestra censal, es decir, se trabajó con todos los docentes, debido a que la cantidad reducida de participantes permite abarcar la totalidad de la población y obtener información más completa y representativa. Los participantes poseen entre 5 y 25 años de experiencia profesional, lo que enriquece el análisis desde diversas trayectorias formativas y laborales.

Instrumentos y materiales

Para la recolección de información se utilizó un cuestionario abierto, diseñado para explorar de manera profunda percepciones, experiencias y valoraciones del profesorado respecto al liderazgo pedagógico y la motivación, el instrumento incluye preguntas relacionadas con clima organizacional, acompañamiento pedagógico, desarrollo profesional, factores motivacionales y prácticas directivas percibidas como efectivas o mejorables. Su aporte radica en permitir obtener información cualitativa directamente de las fuentes primarias, el cual se presenta en el Anexo N.º1.

Procedimiento

El procedimiento incluyó las siguientes fases:

- Diseño del instrumento diagnóstico y revisión según los criterios metodológicos establecidos.
- Solicitud de autorización a la institución y coordinación con la dirección para la aplicación del instrumento
- Aplicación del cuestionario al personal docente, garantizando confidencialidad y voluntariedad.
- Sistematización y organización de la información obtenida.
- Análisis cualitativo mediante categorización de respuestas y triangulación con el marco teórico.

Este proceso permitirá obtener una comprensión profunda y contextualizada de las dinámicas institucionales, especialmente en relación con el liderazgo pedagógico y la motivación docente en entornos rurales.

Discusión

Los hallazgos permiten establecer una relación directa entre el liderazgo pedagógico del director y la motivación del personal docente, dando respuesta a la pregunta de investigación planteada. Las prácticas de acompañamiento pedagógico, participación docente y fortalecimiento del clima organizacional se alinean con los objetivos del estudio y con los planteamientos teóricos revisados.

Conclusiones

El liderazgo pedagógico del director influye de manera significativa en la motivación del personal docente del centro educativo César Flores Zúñiga, particularmente a través del acompañamiento pedagógico y la comunicación institucional.

Las prácticas directivas orientadas a la participación, la retroalimentación constructiva y el reconocimiento profesional contribuyen a fortalecer la motivación intrínseca del profesorado.

En contextos rurales, el liderazgo pedagógico actúa como un factor compensador frente a las limitaciones estructurales, favoreciendo el compromiso docente y la mejora de los procesos educativos.

Referencias

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2018). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-Hill.

Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5–22.

Murillo, F. J., & Krichesky, G. J. (2019). El liderazgo escolar en contextos de desigualdad. *Revista Iberoamericana de Educación*.

Ministerio de Educación Pública. (2018). *Lineamientos para la gestión educativa*. San José, Costa Rica: Auto

ANEXO N.º1

Instrumento Diagnóstico (Cuestionario abierto aplicado)

¿Cuáles son los principales retos que enfrenta la institución en materia de gestión pedagógica y clima organizacional?

¿Cómo se caracteriza la relación entre el personal docente, el director y la comunidad educativa?

¿Cómo se percibe el acompañamiento pedagógico del director en las prácticas docentes?

¿De qué manera el director promueve el desarrollo profesional del personal docente?

¿Existen espacios sistemáticos para la reflexión, planificación y evaluación colectiva del trabajo pedagógico?

¿Qué estrategias utiliza el director para promover la colaboración y la innovación educativa dentro del centro?

¿Cuáles son los factores que inciden en la motivación del profesorado en el contexto rural?

¿Qué acciones del director contribuyen (o no) a mantener la motivación del personal docente?

¿Cómo se perciben las condiciones laborales, el reconocimiento y la comunicación institucional?

¿En qué medida el clima laboral y las relaciones interpersonales afectan la motivación docente?

¿Qué expectativas tienen los docentes respecto al liderazgo del director y su papel en la mejora educativa?

¿Qué prácticas o decisiones directivas se consideran exitosas dentro de la institución?

¿Qué aspectos del liderazgo actual podrían mejorarse para fortalecer la motivación y el desempeño docente?

¿Cómo se percibe la participación del personal docente en la toma de decisiones institucionales?

¿Qué elementos del contexto rural condicionan o potencian el liderazgo y la motivación dentro del centro educativo?

ANEXO N.º 2

Análisis y discusión de resultados

Prácticas de liderazgo pedagógico percibidas por el personal docente

Tabla 1

Categoría de liderazgo pedagógico	Descripción según percepción docente	Impacto en la motivación
Acompañamiento pedagógico	Presencia del director en procesos de planificación, observación y retroalimentación docente	Incrementa la seguridad profesional y el compromiso
Comunicación institucional	Uso de canales claros, diálogo respetuoso y escucha activa	Favorece la confianza y el sentido de pertenencia
Apoyo a la práctica docente	Orientación para la resolución de dificultades pedagógicas	Reduce el desgaste laboral
Liderazgo participativo	Inclusión del personal docente en decisiones institucionales	Fortalece la motivación intrínseca

Fuente: elaboración propia

El análisis de la Tabla 1 evidencia que el acompañamiento pedagógico y la comunicación institucional son percibidos como las prácticas directivas con mayor impacto en la motivación docente, al generar confianza y respaldo profesional.

Factores motivacionales identificados en el contexto rural

Tabla 2

Tipo de factor	Factor identificado	Relación con el liderazgo pedagógico
Interno	Vocación docente	Se fortalece con el reconocimiento y apoyo directivo
Interno	Compromiso con el estudiantado	Potenciado por el acompañamiento pedagógico
Externo	Reconocimiento profesional	Vinculado a prácticas de retroalimentación positiva
Externo	Clima organizacional	Directamente influenciado por el estilo de liderazgo
Externo	Condiciones laborales	Atenuadas mediante apoyo emocional y organizativo

Fuente: elaboración propia

Los resultados muestran que tanto los factores internos como externos influyen en la motivación docente; no obstante, el liderazgo pedagógico actúa como un mediador que potencia los factores internos incluso en contextos de limitación.

Relación entre liderazgo pedagógico y necesidades motivacionales docentes

Tabla 3

Necesidad motivacional (Deci y Ryan)	Práctica directiva asociada	Efecto percibido
Autonomía	Participación en la toma de decisiones	Mayor compromiso institucional
Competencia	Retroalimentación constructiva	Mejora del desempeño pedagógico
Pertenencia	Clima de respeto y colaboración	Aumento de la motivación y cohesión docente

Fuente: elaboración propia

Figura 1

Esquema del liderazgo pedagógico y su influencia en la motivación docente

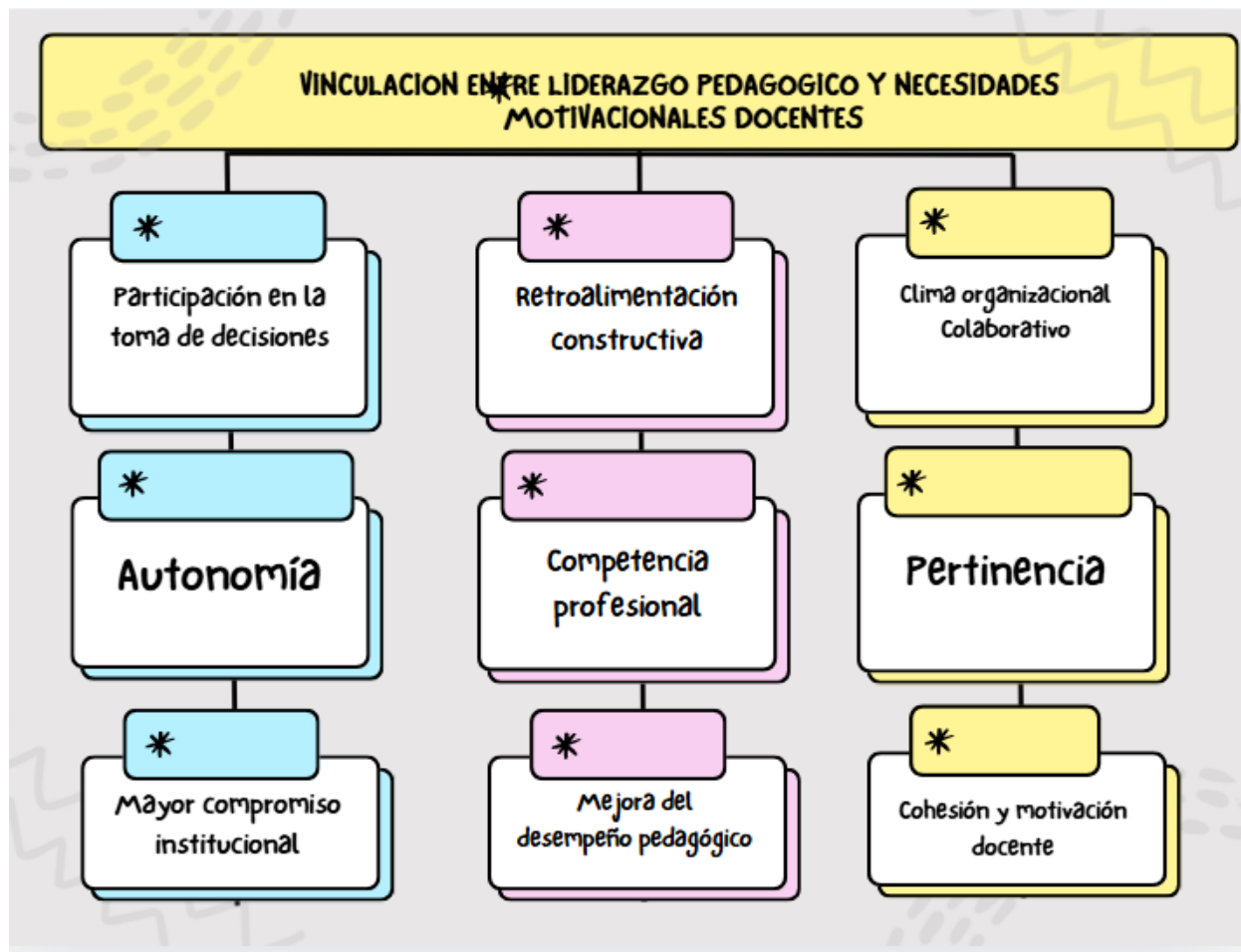


Fuente: elaboración propia con base en los resultados obtenidos mediante el cuestionario aplicado al personal docente del centro educativo Cesar Flores Zúñiga 2025.

La figura representa la relación directa entre el liderazgo pedagógico del director y la motivación docente. En el esquema, el liderazgo pedagógico se concibe como un eje central que articula tres dimensiones clave: acompañamiento pedagógico, comunicación institucional y liderazgo participativo. Estas dimensiones influyen directamente en la motivación docente, la cual se expresa a través del compromiso profesional, la satisfacción laboral y el fortalecimiento del clima organizacional. El esquema evidencia que, en contextos rurales, el liderazgo pedagógico actúa como un factor dinamizador que compensa las limitaciones estructurales y favorece la cohesión institucional.

Figura 2

Relación entre liderazgo pedagógico y necesidades motivacionales docentes



Fuente: elaboración propia con base en la teoría de autodeterminación (Deci & Ryan, 2000), y los resultados del estudio 2025.

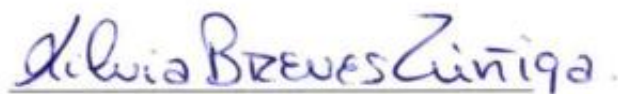
Esta figura ilustra la vinculación entre las prácticas de liderazgo pedagógico y las necesidades motivacionales planteadas por la teoría de la autodeterminación. Se visualiza cómo las acciones directivas orientadas a la participación docente fortalecen la autonomía; el acompañamiento pedagógico y la retroalimentación constructiva desarrollan la competencia profesional y la promoción de un clima organizacional colaborativo satisface la necesidad de pertenencia. La figura permite comprender de manera integrada cómo el liderazgo pedagógico influye en la motivación docente y consecuentemente, en la mejora de los procesos educativos del centro escolar.

Declaración Jurada

Yo, Silvia Brenes Zúñiga, cedula de identidad numero 107990701, alumna de la Universidad Internacional San Isidro Labrador, declaro bajo fe de juramento y consciente de las responsabilidades penales de este acto, que soy el autor intelectual del Artículo Especializado para obtener el grado de Maestría Profesional en Administración Educativa.

Por lo que libro a la Universidad de cualquier responsabilidad en caso de que mi declaración sea falsa.

Guanacaste, Nicoya, San Joaquín a los 09 días del mes de febrero del año 2026.



Silvia Brenes Zúñiga

Cédula 107900701