

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SAN ISIDRO LABRADOR

ESCUELA DE EDUCACIÓN

SEDE QUEPOS

Artículo Especializado para obtener el grado de Maestría Profesional en administración educativa

**“Incidencia de la dirección y gestión educativa en la motivación docente y el rendimiento
estudiantil.”**

Escuela el Cocal, circuito escolar 06 y Dirección Regional de Enseñanza Aguirre, I semestre,
2026

Proponente:

Sylvia Calderón Chavarría

Quepos, junio, 2026.

Resumen.

La presente investigación analizó la incidencia de la gestión educativa en la motivación docente y el rendimiento estudiantil dentro de una institución educativa, destacando la importancia de la administración educativa como un elemento clave en la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo, utilizando como instrumento un cuestionario tipo Likert aplicado a cinco docentes. Los resultados evidenciaron que existía una percepción positiva hacia la gestión educativa, especialmente en aspectos como la comunicación institucional, el clima organizacional y el trabajo colaborativo. No obstante, también se identificaron debilidades relacionadas con el reconocimiento del desempeño docente y la retroalimentación, lo cual afectaba los niveles de motivación laboral. Asimismo, se confirmó la relación directa entre la motivación docente y el rendimiento estudiantil, ya que un docente motivado tendía a implementar estrategias pedagógicas más efectivas y a generar ambientes de aprendizaje dinámicos.

Palabras clave: Gestión educativa, motivación docente, rendimiento estudiantil, liderazgo educativo, clima organizacional.

Abstract.

The present study analyzed the impact of educational management on teacher motivation and student performance within an educational institution, highlighting the importance of educational administration as a key element in the quality of the teaching-learning process. The study was conducted under a quantitative descriptive approach, using a Likert-scale questionnaire applied to five teachers as the main instrument. The results showed that there was a positive perception of educational management, especially in aspects such as institutional communication, organizational climate, and collaborative work. However, weaknesses were also identified in

relation to teacher performance recognition and systematic feedback, which affected motivation levels. Likewise, a direct relationship between teacher motivation and student performance was confirmed, as motivated teachers tended to implement more effective teaching strategies and to create dynamic learning environments.

Keywords: Educational management, teacher motivation, student performance, educational leadership, organizational climate.

“Incidencia de la gestión educativa en la motivación docente y rendimiento estudiantil”

En el contexto educativo contemporáneo, caracterizado por constantes transformaciones sociales, tecnológicas y culturales, la gestión educativa se posiciona como un elemento clave para garantizar la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje. Las instituciones educativas enfrentan el reto de adaptarse a nuevas demandas que exigen no solo eficiencia administrativa, sino también un liderazgo pedagógico capaz de promover el desarrollo integral de los estudiantes y el fortalecimiento del desempeño docente. Entonces, la gestión educativa deja de ser un proceso meramente operativo para convertirse en una herramienta estratégica orientada a la mejora continua, la innovación y la calidad educativa.

Antecedentes

En América Latina, los sistemas educativos han experimentado avances significativos en términos de cobertura y acceso; sin embargo, aún persisten importantes desafíos relacionados con la calidad de la educación. Entre estos desafíos destaca la baja motivación docente, considerada un factor crítico que incide directamente en el rendimiento estudiantil y en el logro de los objetivos institucionales. Esta problemática se relaciona con condiciones laborales, reconocimiento profesional, liderazgo directivo y clima organizacional, lo cual evidencia la necesidad de fortalecer la gestión educativa como un medio para mejorar estos aspectos.

De acuerdo con Robinson (2020), el liderazgo educativo influye directamente en la mejora escolar, ya que “los líderes escolares tienen un impacto significativo en los resultados de aprendizaje cuando se enfocan en la enseñanza y el aprendizaje” (p. 34). Esta afirmación permite comprender

que el rol del director no se limita a funciones administrativas, sino que debe involucrarse activamente en los procesos pedagógicos, acompañando al docente y promoviendo prácticas educativas de calidad que impacten positivamente en el aprendizaje de los estudiantes.

Asimismo, el liderazgo transformacional ha cobrado relevancia en el ámbito educativo, ya que promueve una visión compartida, el compromiso institucional y la motivación del personal docente. Este enfoque se centra en inspirar a los miembros de la organización, fomentar la participación y generar cambios positivos en la cultura institucional. De esta manera, el liderazgo transformacional contribuye a fortalecer el sentido de pertenencia, la innovación pedagógica y la mejora continua en las instituciones educativas.

En relación con la motivación docente, diversos estudios han demostrado que esta constituye un elemento fundamental para el éxito del proceso educativo. Un docente motivado tiende a mostrar mayor compromiso con su labor, implementar estrategias pedagógicas innovadoras y generar ambientes de aprendizaje más dinámicos y participativos. Por el contrario, la desmotivación puede traducirse en bajo rendimiento laboral, escasa innovación y una disminución en la calidad del proceso educativo.

Justificación

La presente investigación se justifica por la necesidad de analizar cómo la gestión educativa influye en la motivación docente y el rendimiento estudiantil, aspectos fundamentales para la calidad educativa. En las instituciones educativas, factores como el liderazgo, la comunicación y el reconocimiento impactan directamente el desempeño del docente y los procesos de enseñanza. Por ello, este estudio busca identificar debilidades y proponer mejoras en la gestión, contribuyendo al fortalecimiento del clima organizacional y al logro de mejores resultados académicos.

Objetivo general

Analizar la influencia de la gestión educativa en la motivación docente y el rendimiento estudiantil, con el propósito de identificar estrategias de mejora que contribuyan al fortalecimiento de la calidad educativa y del clima organizacional en las instituciones educativas.

Objetivos específicos

1. Identificar los principales elementos de la gestión educativa, tales como el liderazgo, la comunicación y el reconocimiento institucional, que inciden en la motivación del personal docente.
2. Analizar la relación existente entre la motivación docente y el rendimiento estudiantil, considerando su impacto en los procesos de enseñanza y aprendizaje dentro de la institución educativa.
3. Proponer estrategias de fortalecimiento de la gestión educativa orientadas a mejorar la motivación docente, el clima organizacional y la calidad de los resultados académicos.

Reseña de la institución educativa

La Escuela El Cocal es una institución pública de educación primaria perteneciente a la Dirección Regional de Educación de Aguirre, ubicada en el distrito de Quepos, cantón de Quepos, provincia de Puntarenas. Fue fundada en el año 1991 gracias a la iniciativa de padres y madres de familia de la comunidad, quienes identificaron la necesidad de contar con un centro educativo cercano que evitara a los estudiantes trasladarse en bote para cruzar el estero y recibir sus lecciones. Desde su creación, la escuela ha desempeñado un papel fundamental en la formación académica, social y cultural de la población infantil, promoviendo una educación inclusiva y orientada al desarrollo integral de sus estudiantes. Actualmente, dispone de una infraestructura adecuada que incluye aulas, cubículos de educación especial, comedor escolar, áreas administrativas y servicios complementarios que favorecen el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Descripción de la zona geográfica

La comunidad de El Cocal se localiza en el distrito y cantón de Quepos, en la provincia de Puntarenas, sobre la costa pacífica de Costa Rica. Se encuentra aproximadamente a 2 kilómetros de la Municipalidad de Quepos, a 1,5 kilómetros del Malecón y a 8 kilómetros de la carretera Interamericana, lo que facilita su acceso y conexión con otras comunidades de la región. Su ubicación geográfica se caracteriza por una gran riqueza natural, ya que al norte limita con humedales de manglar, al sur con el océano Pacífico, al este con la comunidad de Isla Damas y al oeste con un estero donde se ubica un pequeño muelle utilizado por pescadores locales. Estas características convierten a El Cocal en una zona de gran valor ecológico y turístico, donde las actividades pesqueras y el contacto con los recursos naturales forman parte importante de la vida cotidiana y de la identidad de sus habitantes.

Referencial teórico

Entre los conceptos más importantes se desarrollan, Según Fullan (2021), la gestión educativa efectiva requiere cambios profundos en la cultura institucional, pues “el liderazgo escolar exitoso se basa en la capacidad de movilizar a las personas hacia metas compartidas” (p. 56). Esto implica que los directivos deben fomentar un ambiente colaborativo donde el personal docente se sienta valorado, escuchado y motivado para contribuir al logro de los objetivos institucionales, promoviendo así una cultura organizacional orientada al aprendizaje y la mejora continua.

A nivel de antecedentes, diversas investigaciones han evidenciado que una gestión educativa inadecuada puede generar efectos negativos en la motivación del personal docente, afectando directamente el clima organizacional y el desempeño institucional. La falta de reconocimiento, la comunicación deficiente y la escasa participación en la toma de decisiones son factores que inciden en la desmotivación del profesorado, lo cual repercute en la calidad del aprendizaje del estudiantado.

El clima organizacional se refiere al conjunto de percepciones que tienen los miembros de una institución sobre su ambiente de trabajo, las relaciones interpersonales, el liderazgo y las condiciones en las que desarrollan sus funciones. Según Chiavenato (2019), el clima organizacional es “el ambiente interno existente entre los miembros de una organización, estrechamente relacionado con el grado de motivación de sus participantes” (p. 286). Un clima organizacional positivo favorece la satisfacción laboral, el compromiso del personal y el logro de los objetivos institucionales.

Por su parte, el desempeño institucional hace referencia al nivel de cumplimiento de los objetivos, metas y funciones de una organización mediante el uso eficiente de sus recursos. De acuerdo con UNESCO (2022), el fortalecimiento de las instituciones educativas depende de una gestión eficaz que promueva el liderazgo, la colaboración y la mejora continua para garantizar mejores resultados educativos y una educación de calidad (p. 51). En este sentido, el desempeño institucional refleja la capacidad de la organización para responder a las necesidades de la comunidad educativa y alcanzar sus propósitos formativos.

En este sentido, el Programa Estado de la Nación señala que el deterioro de las condiciones para el desarrollo profesional docente constituye un riesgo para la calidad del sistema educativo costarricense (Programa Estado de la Nación, 2023, p. 13). Asimismo, destaca que la crisis educativa se ha profundizado en aspectos relacionados con la gestión, los recursos y la inversión, lo que exige fortalecer el liderazgo y la administración educativa para mejorar los procesos institucionales.

En el contexto costarricense, la educación ha sido reconocida por sus avances en cobertura y acceso; sin embargo, enfrenta desafíos importantes en términos de calidad educativa. La gestión

institucional juega un papel determinante en este aspecto, ya que influye en la organización del trabajo docente, la implementación de estrategias pedagógicas y la generación de ambientes de aprendizaje adecuados. En este sentido, el Noveno Estado de la Educación señala que la crisis educativa en Costa Rica “se ha profundizado en materia de gestión, recursos e inversión” (Programa Estado de la Nación, 2023, p. 23), situación que repercute directamente en la calidad de los procesos de enseñanza y aprendizaje. Por ello, resulta fundamental analizar cómo la gestión educativa impacta la motivación docente y el rendimiento estudiantil, con el fin de promover estrategias que fortalezcan el desempeño institucional y los resultados académicos. En el contexto de la calidad educativa, el papel del liderazgo y la gestión ha sido ampliamente estudiado. Según Leithwood (2020):

El liderazgo educativo influye de manera indirecta pero poderosa en el aprendizaje de los estudiantes, principalmente a través de su impacto en la motivación, las condiciones de trabajo y el compromiso del profesorado. Cuando los líderes crean ambientes positivos, los docentes tienden a mejorar su desempeño. (p. 78)

Esta perspectiva evidencia que la gestión educativa no solo incide en aspectos administrativos, sino que también impacta directamente en factores humanos que determinan la calidad del proceso educativo. Por otra parte, la motivación docente se encuentra estrechamente relacionada con el sentido de pertenencia institucional y el reconocimiento profesional, elementos que fortalecen el compromiso del profesorado con la institución. Cuando los docentes se sienten valorados y apoyados, tienden a desempeñar sus funciones con mayor dedicación, lo cual se traduce en mejores resultados educativos.

Entonces, diversos estudios han demostrado que existe una relación directa entre la motivación docente y el rendimiento estudiantil, ya que un docente motivado implementa estrategias pedagógicas más efectivas, fomenta la participación activa del estudiantado y genera ambientes de aprendizaje positivos. Esto evidencia la importancia de fortalecer la motivación docente como un elemento clave para la calidad educativa.

Por otra parte, la relación entre motivación docente y rendimiento académico ha sido destacada en estudios recientes. Según OECD (2023):

Los sistemas educativos más efectivos son aquellos donde los docentes se sienten valorados, apoyados y motivados, ya que esto repercute en prácticas pedagógicas de mayor calidad y en mejores resultados de aprendizaje en los estudiantes. La motivación docente es un elemento clave en la mejora educativa. (p. 112)

Lo anterior reafirma la importancia de fortalecer la gestión educativa como un medio para mejorar la motivación docente y el rendimiento estudiantil. Desde una perspectiva organizacional, la gestión educativa debe orientarse hacia la mejora continua, promoviendo procesos de evaluación, innovación y desarrollo profesional docente. Esto implica la implementación de estrategias que favorezcan el trabajo colaborativo, la participación activa del personal docente y la toma de decisiones compartida.

Asimismo, el liderazgo participativo se presenta como una alternativa efectiva para fortalecer la gestión educativa, ya que permite involucrar al personal docente en los procesos institucionales, generando mayor compromiso y sentido de pertenencia. Este enfoque contribuye a mejorar el clima organizacional y a fortalecer la motivación del profesorado. El liderazgo educativo se concibe como un proceso de influencia orientado a mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje, promoviendo

una visión compartida y el compromiso de toda la comunidad educativa. En este sentido, la UNESCO afirma que "un buen liderazgo escolar consiste en transformar los sentimientos, actitudes y opiniones, así como las prácticas, con objeto de mejorar la cultura de la escuela" (UNESCO, 2005, p. 195). Esta definición destaca que el liderazgo educativo trasciende las funciones administrativas y se enfoca en generar cambios positivos que favorezcan la calidad de la educación y el desarrollo integral de los estudiantes.

En este contexto, la administración educativa moderna exige la implementación de estrategias innovadoras que promuevan el desarrollo profesional docente, el uso de tecnologías educativas y la mejora continua de los procesos pedagógicos. Estas estrategias permiten fortalecer la calidad educativa y responder a las demandas del entorno actual.

En este contexto, la administración educativa moderna exige la implementación de estrategias innovadoras que promuevan el desarrollo profesional docente, el uso de tecnologías educativas y la mejora continua de los procesos pedagógicos. Estas estrategias permiten fortalecer la calidad educativa y responder a las demandas del entorno actual. En este sentido, la UNESCO sostiene que es necesario construir sistemas educativos que impulsen la innovación y el aprendizaje permanente, destacando que los docentes deben participar en procesos continuos de formación y en prácticas colaborativas para enfrentar los nuevos desafíos educativos (UNESCO, 2022, p. 204). De esta manera, la gestión educativa se convierte en un elemento esencial para promover una cultura institucional orientada a la innovación, la mejora continua y el fortalecimiento de los aprendizajes de los estudiantes.

Por último, a partir de los elementos analizados, se evidencia la necesidad de investigar la relación entre la gestión educativa y la motivación docente, considerando su impacto en el

rendimiento estudiantil y en la calidad del proceso educativo. Robinson (2020) afirma que el liderazgo y la gestión educativa orientados a la enseñanza y el aprendizaje tienen un efecto significativo sobre el desempeño docente y los resultados académicos de los estudiantes (p. 34). En función de ello, se plantea el siguiente problema de investigación:

¿Cómo incide la gestión educativa en la motivación del personal docente y en el rendimiento estudiantil en una institución educativa?

Método

El presente estudio se desarrolló con el propósito de analizar la incidencia de la gestión educativa en la motivación docente y el rendimiento estudiantil dentro de una institución educativa, considerando la importancia que tiene la administración educativa en la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje. Para ello, se seleccionó un enfoque metodológico que permitiera recolectar información confiable y pertinente, así como analizarla de manera objetiva para dar respuesta al problema planteado. En este sentido, la investigación se fundamenta en principios científicos que garantizan la validez y confiabilidad de los resultados, permitiendo comprender la realidad educativa desde una perspectiva estructurada. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), la investigación es un “conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno” (p. 4), lo cual respalda la importancia de seguir un procedimiento ordenado en el desarrollo del presente estudio.

Tipo de investigación

La presente investigación se enmarca dentro de un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo, ya que se orienta a medir y analizar la relación existente entre la gestión educativa y la motivación docente mediante la recolección de datos numéricos. Este tipo de investigación permite identificar patrones, comportamientos y tendencias dentro de la población estudiada, facilitando la interpretación objetiva de los resultados. Asimismo, el diseño descriptivo busca especificar las características de un fenómeno determinado sin manipular variables, lo cual resulta adecuado para el análisis del contexto educativo. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), el enfoque cuantitativo “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico” (p. 4), lo que permite obtener conclusiones fundamentadas y verificables. Además, estos autores señalan que los estudios descriptivos tienen como finalidad detallar las características de un fenómeno o grupo, proporcionando una visión clara de la realidad investigada.

Participantes

La población objeto de estudio estuvo conformada por docentes de la escuela el Cocal circuito 06 de la Dirección Regional de Aguirre, quienes desempeñan un papel fundamental en el proceso de enseñanza-aprendizaje. La muestra seleccionada estuvo integrada por un total de 5 docentes, elegidos mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, tomando en cuenta su disponibilidad y disposición para participar en el estudio. Esta selección permitió acceder de manera directa a la información necesaria para el análisis de las variables, garantizando la participación activa de los sujetos involucrados. Los participantes presentan características homogéneas en cuanto a su rol profesional, lo que facilita la obtención de datos consistentes y comparables. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), la muestra es un “subconjunto de la población del cual se

recolectan los datos y debe ser representativo de esta” (p. 175), lo cual respalda la elección de los participantes en el presente estudio.

Instrumentos/Materiales

Para la recolección de datos se utilizó como instrumento principal un cuestionario estructurado compuesto por 10 ítems, diseñado bajo la escala tipo Likert, con cinco opciones de respuesta que van desde “totalmente en desacuerdo” hasta “totalmente de acuerdo”. Este instrumento permitió medir la percepción de los docentes respecto a la gestión educativa y su nivel de motivación laboral, facilitando la obtención de datos cuantificables y comparables. El cuestionario fue elaborado considerando las variables de estudio y validado mediante revisión teórica, garantizando su pertinencia y claridad. Asimismo, se emplearon recursos como hojas impresas, bolígrafos y herramientas básicas de tabulación para el procesamiento de la información. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), los cuestionarios son instrumentos ampliamente utilizados en investigaciones cuantitativas, ya que “consisten en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” (p. 217), lo que los convierte en una herramienta adecuada para el presente estudio.

Procedimiento

El desarrollo de la investigación se llevó a cabo mediante una serie de etapas organizadas que permitieron garantizar la coherencia y validez del proceso investigativo. En primer lugar, se realizó la identificación del problema de investigación y la definición de los objetivos, lo cual permitió delimitar el alcance del estudio. Posteriormente, se diseñó el instrumento de recolección de datos, tomando en cuenta las variables de gestión educativa y motivación docente. En una segunda fase, se procedió a la aplicación del cuestionario a los docentes seleccionados, asegurando la confidencialidad de la información y la participación voluntaria de los sujetos. Una vez recolectados

los datos, se realizó la tabulación y análisis mediante herramientas estadísticas básicas, lo que permitió interpretar los resultados y establecer conclusiones. Menciona, Hernández, Fernández y Baptista (2014) indican que “el proceso de investigación cuantitativa es secuencial y probatorio, donde cada etapa precede a la siguiente” (p. 37), lo cual evidencia la importancia de seguir un orden lógico en el desarrollo del estudio.

Resultado y discusión

En el desarrollo del presente estudio, orientado a analizar la incidencia de la gestión educativa en la motivación docente y el rendimiento estudiantil dentro de la institución seleccionada, se obtuvieron hallazgos significativos a partir de la aplicación del cuestionario tipo Likert a los cinco docentes participantes. De manera general, los resultados reflejan una percepción predominantemente positiva hacia la gestión educativa, evidenciándose que la mayoría del profesorado reconoce la existencia de prácticas institucionales orientadas al fortalecimiento del clima organizacional, la comunicación y el trabajo colaborativo. Estos aspectos se constituyen en elementos clave dentro de la dinámica institucional, ya que favorecen un ambiente propicio para el desempeño profesional docente. Sin embargo, a pesar de estos avances, también se identificaron ciertas debilidades relacionadas con el reconocimiento del desempeño docente y la retroalimentación sistemática, aspectos que inciden directamente en los niveles de motivación laboral y en la percepción de apoyo institucional.

Tabla 1

Resultados del cuestionario sobre gestión educativa y motivación docente

Ítem	Descripción	1	2	3	4	5
1	La dirección comunica claramente los objetivos institucionales	0	1	0	3	1
2	Recibo retroalimentación sobre mi desempeño docente	1	1	1	2	0
3	La gestión promueve un ambiente laboral positivo	0	0	1	3	1
4	Me siento motivado(a) en el ejercicio de mis funciones docentes	0	1	1	2	1
5	Existen espacios para expresar opiniones y sugerencias	0	1	1	2	1
6	La carga laboral asignada es adecuada	1	1	1	2	0
7	Se fomenta el trabajo en equipo entre docentes	0	0	1	3	1
8	La institución reconoce el desempeño del personal docente	1	2	1	1	0
9	Se implementan estrategias innovadoras desde la gestión educativa	0	1	1	2	1
10	La comunicación entre la dirección y los docentes es efectiva	0	1	1	2	1

Nota. Elaboración propia a partir de la información del instrumento aplicado.

Como se puede observar en la tabla 1, los ítems relacionados con la comunicación institucional, el ambiente laboral y el trabajo en equipo presentan valoraciones altas, lo que evidencia que la gestión educativa ha logrado consolidar bases organizacionales favorables. Este resultado sugiere que existe una estructura institucional que promueve la interacción entre los actores educativos y facilita el desarrollo de procesos pedagógicos en un entorno positivo.

No obstante, al analizar los ítems vinculados con la retroalimentación del desempeño y el reconocimiento profesional, se evidencia una mayor variabilidad en las respuestas, lo que indica que estos procesos no se desarrollan de manera homogénea dentro de la institución. Esta situación

refleja la necesidad de fortalecer mecanismos formales que garanticen el acompañamiento docente y la valoración de su labor, elementos fundamentales para el desarrollo profesional y la mejora continua.

Figura 1

Relación entre gestión educativa, motivación docente y rendimiento estudiantil



Nota. Elaboración propia apartir de la información del instrumento aplicado.

Por otra parte, el análisis de la figura 1 permite visualizar de manera integral la relación existente entre la gestión educativa, la motivación docente y el rendimiento estudiantil. En este sentido, se evidencia que una gestión educativa efectiva actúa como un factor determinante en la generación de condiciones favorables para el desempeño docente, lo cual repercute directamente en la calidad de los aprendizajes del estudiantado. Este hallazgo se encuentra en concordancia con los planteamientos teóricos desarrollados en el estudio, los cuales señalan que la motivación docente es un elemento esencial para el logro de procesos educativos significativos. Así, cuando el docente percibe apoyo, reconocimiento y participación dentro de la institución, tiende a mostrar mayor compromiso, innovación pedagógica y disposición hacia la mejora de su práctica educativa.

Asimismo, el análisis detallado de los datos permitió identificar qué factores como la carga laboral, la participación en la toma de decisiones y la implementación de estrategias innovadoras influyen de manera directa en la percepción que tienen los docentes sobre la gestión educativa. Algunos

participantes manifestaron que, aunque existen espacios de comunicación, estos podrían fortalecerse mediante una mayor inclusión del profesorado en los procesos decisionales. Este aspecto resulta particularmente relevante, ya que la participación activa del docente no solo contribuye a mejorar la gestión institucional, sino que también fortalece el sentido de pertenencia y el compromiso con los objetivos educativos.

Figura 2

Factores que influyen en la motivación docente



Nota. Elaboración propia a partir de la información del instrumento aplicado.

Discusión

Los resultados obtenidos en la presente investigación permiten establecer una relación significativa entre la gestión educativa y la motivación docente, dando respuesta al problema de investigación planteado en el estudio. Entonces, se confirma que una gestión institucional caracterizada por la comunicación efectiva, el trabajo colaborativo y la generación de un clima organizacional positivo contribuye de manera directa al fortalecimiento de la motivación del profesorado. Estos hallazgos coinciden con lo expuesto en el marco teórico, donde autores como

Leithwood (2020) y Fullan (2021) destacan que el liderazgo educativo influye indirectamente en el aprendizaje estudiantil a través de su impacto en la motivación y el desempeño docente.

Los hallazgos obtenidos evidencian que la gestión educativa desempeña un papel determinante en la motivación del personal docente, ya que las prácticas de liderazgo, comunicación y organización institucional influyen directamente en la percepción que los educadores tienen sobre su ambiente de trabajo. Los resultados muestran que los docentes valoran positivamente la existencia de espacios de comunicación, el trabajo colaborativo y un clima organizacional favorable, aspectos que fortalecen el compromiso con las funciones que desempeñan y contribuyen a generar un ambiente propicio para el desarrollo de los procesos educativos. De esta manera, se confirma que una gestión orientada al fortalecimiento de las relaciones humanas favorece la consolidación de una cultura institucional basada en la cooperación y el logro de objetivos comunes.

No obstante, la información recopilada también pone de manifiesto que existen factores institucionales que limitan el fortalecimiento de la motivación docente. Entre ellos destacan la insuficiente retroalimentación sobre el desempeño profesional y la escasa percepción de reconocimiento por parte de la administración, aspectos que fueron valorados con menor aceptación por parte de los participantes. Esta situación permite comprender que la gestión educativa no puede limitarse al cumplimiento de funciones administrativas, sino que debe incorporar procesos permanentes de acompañamiento, seguimiento y valoración del trabajo realizado por el profesorado, ya que estos elementos fortalecen el sentido de pertenencia y el compromiso con la institución.

Al contrastar estos resultados con los planteamientos teóricos desarrollados en la investigación, se observa una clara coincidencia en cuanto a la importancia del liderazgo educativo como un factor que influye en el desempeño docente y, de manera indirecta, en la calidad de los aprendizajes del estudiantado. La evidencia obtenida confirma que cuando la gestión promueve la

participación, la comunicación abierta y el trabajo en equipo, los docentes muestran una actitud más favorable hacia sus responsabilidades y una mayor disposición para involucrarse en procesos de innovación y mejora pedagógica. Por el contrario, la ausencia de mecanismos sistemáticos de reconocimiento y acompañamiento puede debilitar la motivación y afectar el compromiso profesional.

Asimismo, los resultados permiten comprender que la motivación docente constituye un proceso dinámico influenciado por múltiples factores organizacionales. Aunque la institución presenta fortalezas relacionadas con el clima laboral y la colaboración entre sus integrantes, las debilidades identificadas reflejan la necesidad de fortalecer una gestión más participativa, capaz de integrar al profesorado en la toma de decisiones y de generar espacios permanentes para la retroalimentación y el desarrollo profesional. Esta situación evidencia que el fortalecimiento de la gestión educativa requiere un equilibrio entre los aspectos administrativos y los componentes humanos que intervienen en la dinámica institucional.

De igual forma, los hallazgos muestran que las condiciones organizacionales favorables repercuten en el desempeño docente, ya que un profesorado motivado manifiesta mayor compromiso con la planificación, la innovación metodológica y la atención de las necesidades del estudiantado. En consecuencia, la calidad del proceso educativo no depende exclusivamente de los recursos materiales o de la estructura administrativa, sino también de la capacidad de la gestión para generar ambientes laborales que promuevan la satisfacción profesional, el sentido de pertenencia y el trabajo colaborativo.

Finalmente, la confrontación entre la problemática estudiada y los resultados obtenidos permite reconocer que la gestión educativa constituye un elemento estratégico para el fortalecimiento institucional. Si bien la institución evidencia avances importantes en aspectos como la comunicación y el clima organizacional, persisten oportunidades de mejora relacionadas con el

reconocimiento del desempeño docente y el acompañamiento profesional. Estos aspectos representan desafíos que deben ser atendidos para consolidar una gestión integral que favorezca el bienestar del personal docente y contribuya al fortalecimiento de la calidad educativa desde una perspectiva de mejora continua.

Conclusiones

La gestión educativa influye de manera significativa en la motivación del personal docente, evidenciándose que las prácticas relacionadas con la comunicación institucional, el trabajo colaborativo y el clima organizacional fueron valoradas positivamente por los participantes. Este hallazgo confirma que estos componentes favorecen un entorno laboral propicio para el desempeño profesional y contribuyen al fortalecimiento de los procesos educativos.

Se identificó que el reconocimiento del desempeño profesional y la retroalimentación sistemática constituyen las principales debilidades de la gestión educativa dentro de la institución estudiada. Los resultados muestran una menor valoración de estos aspectos por parte del profesorado, lo que evidencia la necesidad de fortalecer los mecanismos de acompañamiento y valoración del trabajo docente para favorecer su motivación y desarrollo profesional.

Los datos obtenidos permitieron establecer que existe una relación entre la motivación docente y el rendimiento estudiantil, ya que una gestión educativa que promueve ambientes laborales positivos, espacios de participación y trabajo colaborativo genera condiciones que favorecen el compromiso del profesorado y el desarrollo de prácticas pedagógicas orientadas a mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Asimismo, se comprobó que elementos como el liderazgo, la comunicación, la participación y el reconocimiento institucional inciden en la percepción que tienen los docentes sobre su entorno laboral. En consecuencia, el fortalecimiento de estos factores contribuye al mejoramiento del clima organizacional y al cumplimiento de los objetivos institucionales, favoreciendo una gestión más efectiva.

Finalmente, los resultados evidencian que la gestión educativa debe concebirse como un proceso integral que articule los aspectos administrativos con el acompañamiento pedagógico y el desarrollo humano del personal docente. La consolidación de estos elementos fortalece la calidad de la gestión institucional y genera condiciones favorables para el mejoramiento continuo del proceso educativo.

Recomendaciones

Se recomienda a la administración de la institución educativa fortalecer los mecanismos de reconocimiento al desempeño docente mediante estrategias sistemáticas que valoren los logros, el compromiso y las buenas prácticas pedagógicas, con el propósito de incrementar la motivación y el sentido de pertenencia del personal.

Es conveniente implementar procesos permanentes de retroalimentación y acompañamiento pedagógico que permitan orientar el desempeño profesional de los docentes, identificar oportunidades de mejora y promover su desarrollo continuo dentro de la institución.

Se sugiere ampliar los espacios de participación del profesorado en la toma de decisiones institucionales, favoreciendo una gestión educativa más participativa, colaborativa e inclusiva que fortalezca el compromiso con los objetivos y proyectos del centro educativo.

Resulta pertinente promover acciones de capacitación dirigidas al fortalecimiento del liderazgo educativo, la comunicación organizacional y el trabajo en equipo, con el fin de consolidar un clima institucional que favorezca la innovación, la cooperación y la mejora continua de los procesos educativos.

Finalmente, se recomienda desarrollar futuras investigaciones con una muestra más amplia y en diferentes contextos educativos, incorporando la percepción de directivos, estudiantes y familias, con el propósito de obtener una visión más integral sobre la incidencia de la gestión educativa en la motivación docente y en el rendimiento estudiantil.

Referencias bibliográficas

CEPAL. (2020). *La educación en tiempos de la pandemia de COVID-19*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. Recuperado de:
<https://www.cepal.org/es/publicaciones/45904-la-educacion-tiempos-la-pandemia-covid-19>

Chiavenato, I. (2019). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (11.^a ed.). McGraw-Hill.

Fullan, M. (2021). *Liderar en una cultura de cambio* (2.^a ed.). Editorial Morata.
Recuperado de: <https://books.google.com/books?id=YdGkDwAAQBAJ>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). México: McGraw-Hill. Recuperado de : <https://www.icmujeres.gob.mx/wp-content/uploads/2020/05/Sampieri.Met.Inv.pdf>

Leithwood, K. (2020). *Cómo influye el liderazgo escolar en el aprendizaje de los estudiantes*.

Fundación Wallace. Recuperado de: <https://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/Documents/How-School-Leadership-Influences-Student-Learning.pdf>

OCDE. (2023). *Panorama de la educación 2023: Indicadores de la OCDE*. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. Recuperado de:

<https://www.oecd.org/education/education-at-a-glance/>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO).

(2005). *Bases del liderazgo en educación*. Santiago de Chile: OREALC/UNESCO.

<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000147055>

Programa Estado de la Nación. (2023). *Noveno Estado de la Educación*. San José, Costa Rica:

Consejo Nacional de Rectores. Recuperado de: [Noveno Estado de la Educación 2023](#)

Robinson, V. M. J. (2020). *Reduce change to increase improvement*. Corwin.

UNESCO. (2022). *Reimaginar juntos nuestros futuros: Un nuevo contrato social para la educación*. UNESCO. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379381_spa

UNESCO. (2022). *Reimaginar juntos nuestros futuros: Un nuevo contrato social para la educación*. UNESCO. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000379381_spa

ANEXOS

Cuestionario diagnostico

Tema: Gestión educativa y motivación docente

Población: Docentes

Instrucciones:

Marque con una “X” la opción que mejor refleje su opinión según la siguiente escala:

Valor	Significado
1	Totalmente en desacuerdo
2	En desacuerdo
3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4	De acuerdo
5	Totalmente de acuerdo

Cuestionario

Nº	Ítem	1	2	3	4	5
1	La dirección comunica claramente los objetivos institucionales.	☐	☐	☐	☐	☐
2	Recibo retroalimentación sobre mi desempeño docente.	☐	☐	☐	☐	☐
3	La gestión promueve un ambiente laboral positivo.	☐	☐	☐	☐	☐
4	Me siento motivado(a) en el ejercicio de mis funciones docentes.	☐	☐	☐	☐	☐
5	Existen espacios para expresar opiniones y sugerencias.	☐	☐	☐	☐	☐
6	La carga laboral asignada es adecuada.	☐	☐	☐	☐	☐
7	Se fomenta el trabajo en equipo entre docentes.	☐	☐	☐	☐	☐
8	La institución reconoce el desempeño del personal docente.	☐	☐	☐	☐	☐
9	Se implementan estrategias innovadoras desde la gestión educativa.	☐	☐	☐	☐	☐
10	La comunicación entre la dirección y los docentes es efectiva.	☐	☐	☐	☐	☐

Observaciones: