



ISSN: 2448-6574

## **Integración curricular de liderazgo pedagógico en la formación inicial. Tipos de motivación de liderazgo en estudiantes de la Escuela Normal de Especialización del Estado de Sinaloa**

Magaly Villarreal Rodríguez  
magaly.villareal.fce@uas.edu.mx

Karele Maxinahí Félix Piña  
karele.felix.fce@uas.edu.mx

Universidad Autónoma de Sinaloa  
Facultad de Educación

Práctica curricular: Docentes y alumnos, los actores del currículo

**Resumen.** El liderazgo pedagógico es parte esencial del rol que cumplen los docentes en el aula. Esta habilidad es considerada innata en estudiantes normalistas y se da por hecho que la poseen por haber elegido formarse como docentes. En la docencia es importante el liderazgo del maestro en el proceso enseñanza-aprendizaje, por lo que es de considerarse el desarrollo de tal habilidad en su formación inicial y por ende su inclusión en el plan curricular. Particularmente para los estudiantes de normales de especialización, el liderazgo juega un papel importante como profesionistas que atienden a personas con capacidades educativas especiales. El estudio tiene como finalidad el identificar el tipo de motivación de liderazgo de los estudiantes de la Escuela Normal de Especialización del Estado de Sinaloa y analizar su plan curricular, identificando módulos que se basen en el liderazgo pedagógico y su desarrollo. Lo anterior a través de la aplicación del cuestionario PONTELID a 140 estudiantes de primero a tercer grado; obteniendo como resultado una alta motivación intrínseca para el liderazgo.

**Palabras clave:** plan curricular, motivación intrínseca, motivación extrínseca, motivación normativa, liderazgo.

## Planteamiento del problema

El liderazgo pedagógico se expone desde la visión clásica como una parte constitutiva de los docentes, algo innato, dado y generado por la vocación de los jóvenes que deciden ingresar a formarse como maestros, adoptado como un aspecto implícito delineado y guiado por un plan curricular explícito, que propone metas compartidas (Bolívar, 2001). Sin embargo, el liderazgo pedagógico, es más que una característica implícita, debe de ser explícito en la formación inicial de los jóvenes normalistas, especialmente en aquellos que se especializan en la inclusión de la niñez.

Álvarez (2014), resalta el reto que constituye el invitar al liderazgo pedagógico en escuelas formadoras de docentes. Resultando necesario abordar la falta de investigación sobre éste en los estudiantes que se encuentran en su formación inicial para la docencia, particularmente el caso de jóvenes que ingresan a las filas de la Escuela Normal de Especialización del Estado de Sinaloa (ENEES), cuya misión es formar profesionales en la educación especial con alto sentido humanista e integrador, permitiendo incorporar nuevos procesos pedagógicos, tecnológicos y científicos que inciden en el desarrollo de sus capacidades, valores y habilidades para brindar una atención educativa integral a las personas con Necesidades Educativas Especiales.

Los jóvenes estudiantes de la ENEES, cumplen con la misión de formar a niños con necesidades educativas especiales, por lo que su papel como líder no puede esperar a formarse en el ámbito laboral, sino que, su motivación del liderazgo debe de ser parte de su formación inicial, con el firme propósito de que éstos lo asuman desde su identidad como docentes. Sin embargo, en el plan curricular aunque existen materias que se relacionan con el desarrollo de capacidades socioemocionales, temáticas de relación, así como aplicación de estrategias de diferente índole, no se refleja en ningún campo de manera explícita el estudio del liderazgo pedagógico (ENEES, 2015). El liderazgo pedagógico no debe de abordarse como un hecho implícito en la práctica o un fenómeno innato (Bolívar, 2001). Es necesario abordarse de una manera explícita y consciente como parte de la formación inicial, se requiere de un estudio de sus elementos, de sus características, de la parte teórica y metodológica.

## Justificación

Aguerrondo y Vezub (2011) exponen que se debe apostar por una formación inicial de los docentes con calidad, relevante y sustantiva, para garantizar mejores resultados educativos a mediano y largo plazo, lo que constituye un recurso fundamental para el mejoramiento de los sistemas educativos. El desarrollo curricular de las instituciones deberá incluir temáticas que permitan el desarrollo de habilidades de liderazgo pedagógico en sus estudiantes. Además, las innovaciones pedagógicas tienen un mejor funcionamiento con el fortalecimiento de la profesionalidad de los docentes (Bolívar, 2001).

Es importante rescatar el rol que juega la motivación del líder en los maestros, dado que dependiendo del tipo de motivación estos pueden ejecutar acciones durante el proceso de enseñanza-aprendizaje. La motivación de los jóvenes normalistas en su formación inicial, es de carácter imprescindible para la aplicación del liderazgo pedagógico en su práctica educativa. Lo que se busca es tomar en cuenta la importancia de fomentar en los estudiantes habilidades, actitudes, conductas y motivación de liderazgo pedagógico desde la inclusión al currículum en su formación inicial, con la finalidad de que se forme al igual que su identidad como maestro. El problema recae en que se plantea al liderazgo pedagógico desde una lista de requisitos que deben de cumplir los docentes cuando ya se encuentran frente al grupo, en lugar de promoverse como una serie de conductas, motivaciones y actitudes deseadas que se van fomentando y sembrando desde su formación inicial.

## Fundamentación teórica

El tema de liderazgo ha sido utilizado de manera creciente en diversos contextos, sobre todo en el del benchmarking, cuyo objetivo es intercambiar prácticas exitosas entre organizaciones de un mismo o diferente sector con el fin de mejorar los procesos y ser más competitivos (Ahumada, 2012). Sin embargo, el presente trabajo se centra en el tipo de liderazgo pedagógico, aquel que se ejerce por los docentes en las aulas. De acuerdo a Harris y Hopkins (Citado en Ahumada, 2012) es en el liderazgo pedagógico donde se debe desarrollar las capacidades del docente,

fortalecer sus motivaciones y compromiso con su labor y mejorar las condiciones organizacionales de los mismos.

### *Plan curricular de la ENEES*

La licenciatura de Inclusión Educativa aborda una serie de materias que tratan de desarrollo e implementación de estrategias vinculadas con la enseñanza a personas con necesidades educativas especiales, tales como “estrategias de intervención en el aula para alumnos con dificultades de comunicación”. Sin embargo, el plan curricular carece de materias que aborden el liderazgo pedagógico en los jóvenes normalistas, enfocados a desarrollar o bien hacer explícitas una serie de habilidades que permitan el liderazgo en sus prácticas educativas. El plan curricular de la ENEES consta de ocho semestres, en los cuales se llevan materias que conforman tres trayectos educativos: bases teórico metodológicas para la enseñanza, formación para la enseñanza y el aprendizaje y la práctica profesional. Esta última abarca un semestre completo (ocho). El total de créditos de la licenciatura es de 282.7.

Por otra parte, el perfil de egreso de las instituciones normalistas constituye un referente para la construcción de los planes curriculares, dado que en este se expone las competencias, habilidades y características de los docentes que habrán de incursionar en las instituciones educativas del país. Es decir, expone lo que el futuro docente será capaz de realizar después de haber pasado por su formación inicial (SEP, 2018). Algunas de las competencias a desarrollar son las siguientes: solucionar problemas y toma de decisiones utilizando su pensamiento crítico y creativo; aprende de manera autónoma y muestra iniciativa para autorregularse y fortalecer su desarrollo personal. Finalmente cabe mencionar que en el perfil de egreso en cuanto a habilidades a desarrollar se contempla que los docentes “serán, además, líderes conscientes de la importancia de su labor la cual trasciende las aulas, toda vez que impacta a la sociedad en general” (SEP, 2018, P.32). Por lo que, aunque el perfil de egreso en el discurso platee que el docente se formará para ser líder en su labor, realmente no existen ejes de contenido que aborden de manera explícita la temática.

### *Tipos de motivación*

La motivación es un constructo que ha sido definido y abordado por más de 100 años, sin embargo, su definición depende de la perspectiva teórica con la que se aborde. Deckers (2014), propone a la motivación como un proceso que se compone de diferentes factores como los son

los motivos, las necesidades, las metas, la conducta y la revisión de resultados. Por lo que la motivación es un fenómeno que puede ser estudiado desde diferentes componentes. Del mismo modo, es definida como aquella que se encarga de darle energía y dirección a las conductas de las personas (Gámez y Marrero, 2005).

La teoría de la Autodeterminación de Deci y Ryan (1985), es una macroteoría que engloba microteorías como lo es la de la motivación intrínseca y la motivación extrínseca. Este tipo de motivaciones tratan de explicar las conductas que llevan a cabo las personas dependiendo de diferentes factores internos al individuo y externos al mismo. Esta clasificación de la motivación, da cuenta de que las conductas están predeterminadas por una serie de factores que pueden ser externos al individuo como una clase de reforzamientos o estímulos, así como de manera personal e individual como necesidades o motivos innatos (Gámez y Marrero, 2005).

La motivación intrínseca es definida por Reeve (2010), como un tipo de motivación que surge de manera espontánea, que involucra los intereses propios de la persona y que no se realiza por ningún motivo instrumental. La motivación intrínseca por ser aquella que le permite a la persona actuar por convicción tiene muchas ventajas, entre ellas, está la persistencia en la tarea y la creatividad, la cual se inhibe por conductas de evaluación, reforzamiento o por ser forzado, pero que de manera intrínseca aumenta considerablemente.

En cuanto a la motivación extrínseca surge de un contrato conductual en donde se efectúa una conducta por la obtención de algo más. Este tipo de motivación “proviene de los incentivos y consecuencias del ambiente” (Reeve, 2010, p.84). Consiste en la obtención de algún elemento como alimento, dinero, alabanzas o atención. La diferencia observable entre la motivación intrínseca y la motivación extrínseca es difícil de notar, sin embargo, la forma de descubrir si una conducta está motivada de manera personal o social es a través del estudio de aquellos motivos que energizan y dirigen la conducta. Por otra parte, se encuentra la motivación normativa que es definida como un tipo de motivación de deber. Las personas que actúan conforme a la normatividad lo hacen porque creen que están haciendo su deber o lo correcto, que se debe de hacer de esa manera. Lo que mueve y dirige la conducta de dichas personas es un sentido ético del deber (Castro, Lupano, Benatuil, y Nader, 2007).

### *Motivación del líder*

Chan y Drasgow (2001), proponen la motivación del líder (MTL), en donde abordan las diferencias individuales de los líderes y como es que estas afectan a las conductas y toma de decisiones de los mismos. Sin embargo, las características individuales no son los únicos factores que se ven involucrados en las decisiones de un líder, para asumir su liderazgo, sus roles y las responsabilidades que pueden afectar su esfuerzo y persistencia, sino que también algunos factores como la experiencia del liderazgo que se compone por los valores socioculturales adquiridos y el conocimiento para liderar. Realmente el modelo que proponen Chan y Drasgow (2001), semeja en gran medida a la motivación intrínseca y extrínseca cuyos factores individuales y sociales pueden beneficiar o perjudicar la toma de decisiones y la energizar y dirigir la conducta por motivos diferentes en el líder.

### **Objetivos**

El presente trabajo se realiza un estudio en la Escuela Normal de Especialización del Estado de Sinaloa, donde se analiza la motivación para liderar y las temáticas que forman parte del plan curricular sobre liderazgo pedagógico. Ante ello, se plantean dos objetivos:

- Analizar qué tipo de motivación (intrínseca, extrínseca y normativa) para el liderazgo predomina en los estudiantes de la ENEES.
- Analizar el plan curricular de la ENEES conforme a temáticas que incluyan liderazgo pedagógico.

### **Metodología**

La investigación es de carácter cuantitativo y transversal. Se llevó a cabo un análisis factorial exploratorio para obtener las tres dimensiones del instrumento, a través del programa *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) versión 23 para Windows.

En la investigación participaron un total de 140 sujetos quienes eran estudiantes de la Escuela Normal de Especialización del Estado de Sinaloa (ENEES). Los participantes cursaban primero, segundo y tercer grado de la Licenciatura en Inclusión Educativa. Un total de 51 estudiantes

cursan segundo semestre, 33 estudiantes cursan cuarto semestre y finalmente un total de 56 estudiantes cursan sexto semestre de la carrera. Del total de 140 participantes, 137 fueron mujeres y 3 varones. En cuanto a la edad de los participantes esta variaba entre los 18 y los 48 años, la moda fue de 20 años que representa el 30%, mientras que la media fue de 20.25 y la mediana de 20. Los sujetos fueron elegidos por conveniencia, dado que se aplicó a la población total de la ENEES desde primero hasta tercer grado, ya que cuarto grado se encuentra en instituciones educativas realizando prácticas.

### *Descripción de instrumento de recolección de datos*

La escala POTENLID fue creada para evaluar tres dimensiones de motivación para liderar: motivación intrínseca, motivación extrínseca y motivación social normativa. El instrumento consiste en la adaptación del instrumento creado por Chan y Drasgow (2001). El cuestionario es una escala tipo Likert y consta de 9 ítems que se responden de forma autoadministrada, contiene 5 opciones de respuesta que va de 1 (desacuerdo), 3 (ni en acuerdo ni en desacuerdo) y 5 (muy de acuerdo).

## **Resultados**

Se realizó un Análisis Factorial Exploratorio, método de extracción de componentes principales y rotación varimax. Los valores correspondientes a la medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) fue de: .652 y la prueba de esfericidad de Bartlett fueron las siguientes:  $X^2(990) = 286.799$   $p < .000$ ; lo que indica que el KMO es notable y la prueba de esfericidad de Bartlett indica que se puede aplicar el análisis factorial. Por otra parte, las comunalidades de los ítems, se distribuyeron de .73 a .51, lo que indica que, las variables son explicadas por los factores; retomando todas las variables. La fiabilidad de alfa de cronbach fue de .674.

El resultado fueron 3 factores principales, en los cuales se eligió la saturación de los ítems a mayores a .30, según la aplicación de este instrumento (Castro et al., 2007). El alfa de cronbach

para cada uno de los factores fue de: .789, .742 y .502 respectivamente. En cada uno de los factores saturaron 3 ítems (véase la tabla 1).

Tabla 1. Resultados del análisis factorial exploratorio de Escala PONTELID

Ítems	Factor I	Factor II	Factor III
1 Al momento de trabajar en grupo, la mayoría de veces prefiero ser líder que seguidor.	.843		
6 Tengo tendencia a la conducción en los grupos en los que trabajo.	.793		
8 Usualmente quiero ser líder en los grupos en los que trabajo.	.853		
2 Únicamente aceptaría ser líder si sé que puedo beneficiarme de ello.		.849	
4 Estaría interesado a ser líder de un grupo, solo si existen claras ventajas para mí.		.844	
7 Nunca aceptaría ser líder sino puedo ver los beneficios para aceptar ese papel.		.729	
3 No es correcto rechazar ser líder.			.668
5 La gente debería ofrecerse voluntariamente para liderar antes de esperar que los llamen para eso.			.735
9 Me enseñaron que siempre debo de ofrecerme de forma voluntaria para liderar a otros.			.693
Total de varianza explicada (63.25%)	23.33	22.53	17.37
Alfa de Cronbach	.789	.742	.502

*Nota:* La saturación de los ítems, de cada uno de los factores es  $\leq 0.30$ .

## Conclusiones

Las conclusiones a las que se llegó fue que los estudiantes de la Escuela Normal de Especialización del estado de Sinaloa en cuanto a los tipos de motivación de liderazgo, manifiestan en mayor medida una motivación intrínseca a liderar, posteriormente reflejan una motivación extrínseca y en último término reflejan una motivación normativa. Lo anterior indica que los jóvenes normalistas están en total disposición para desarrollar habilidades de liderazgo pedagógico desde su formación inicial. La ventaja de una motivación intrínseca es que los jóvenes cuentan con características como la persistencia y la creatividad (Reeve, 2010).

Las características de la motivación intrínseca de los jóvenes, les brinda de manera personal el deseo de liderar como futuros docentes, de contribuir con el proceso de enseñanza-aprendizaje de manera efectiva, el guiarse comprometidamente con los aprendizajes esperados y los objetivos trazados en el plan curricular. La tendencia a liderar de manera intrínseca advierte que los jóvenes impulsarán de manera adecuada innovaciones y se esforzaran por cumplir con su trabajo en el proceso de enseñanza-aprendizaje, con personas que tienen necesidades educativas especiales de manera activa y responsable.

Con lo anterior, es visible que la integración de materias enfocadas a enseñar teórica y empíricamente el liderazgo pedagógico en las instituciones formadoras de docentes será bien recibida por los estudiantes. Aunque este estudio no puede generalizar a diversas instituciones educativas de formación inicial para maestros, si arroja elementos que permiten afirmar la tendencia que tienen algunos jóvenes para desarrollar un liderazgo pedagógico desde su formación. Aguerro y Vezub (2011) mencionan que:

Las instituciones formadoras deben de ser el ámbito donde se empiece a aprender el liderazgo pedagógico. Implica asumir el liderazgo, entendido como la capacidad para involucrar y comprometer activamente a los estudiantes en su proceso de aprendizaje y de manera más general en las actividades escolares mejorando la calidad, la pertinencia y la relevancia de sus experiencias educativas (p.233).

Por otra parte, en segundo término, la motivación extrínseca para liderar puede llegar a ser preocupante dado que los jóvenes normalistas están en un proceso de construcción identitario (Bernal e Ibarrola, 2015) y por ende es necesario identificar qué factores externos contribuyen a su decisión de liderar para analizar de qué forma ejecutarán su tarea docente con las personas que cuentan con necesidades educativas especiales y que tipo de incentivos están esperando. En cuanto al hecho de que la motivación normativa se encuentre en último término indica que el liderazgo pedagógico no es visto como un deber a cumplir por estar frente al grupo o bien, por ser aun normalistas en formación inicial, sino que de alguna manera existe una disposición innata para el liderazgo pedagógico.

## Referencias

- Aguerrondo, I., & Vezub, L. (2011). *Las instituciones terciarias de formación docente en Argentina. Condiciones institucionales para el liderazgo pedagógico*. 47, 211-235.
- Ahumada, L. (2012) Liderazgo en organizaciones educativas. *PERSONA* 15, 239-252. Recuperado de <http://dev.psiucv.cl/wp-content/uploads/2014/01/13-persona15-ahumada.pdf>
- Álvarez, I. (2014). El profesor como facilitador de experiencias. En Argos y Ezquerria (Eds), *Liderazgo y Educación* (pp. 43-46) Santander: Editorial de la Universidad de Cantabria.
- Bernal, M. S. A. y Ibarrola, G. S. (2015). Liderazgo del profesor, objetivo básico de la gestión educativa. *Revista Iberoamericana de Educación (OEI/CAEU)*, 67, 55-70.
- Bolívar, A. (2001). *LIDERAZGO EDUCATIVO Y REESTRUCTURACIÓN ESCOLAR*. 33.
- Castro, S., Alejandro, Lupano, P., María Laura, Benatuil, D., & Nader, M. (2007). *Teoría y evaluación del liderazgo*. Paidós.
- Chan, K.-Y., & Drasgow, F. (2001). Toward a theory of individual differences and leadership: Understanding the motivation to lead. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 481-498. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.481>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. United States of America: Plenum Press, New York and London.



ISSN: 2448-6574

Deckers, L. (2014). *Motivation. Biological, Psychological, and Environmental* (CUARTA EDICIÓN). USA: PEARSON.

ENEES | Misión, Visión y Principios Rectores. (2015). Recuperado 22 de julio de 2017, de <http://www.enees.edu.mx/mision-vision-y-principios-rectores>

Gámez, E. A., & Marrero, H. H. (2005). *¿Por qué hacemos lo que hacemos?. Dimensiones básicas de la motivación*. España: IDEA.

Reeve, J. M. (2010). *Motivación y Emoción* (QUINTA EDICIÓN). México: McGraw-Hill.

SEP. (2018). *Modelo educativo. Escuelas normales*. Recuperado de [https://www.ses.sep.gob.mx/pdfs/libro\\_normales.pdf](https://www.ses.sep.gob.mx/pdfs/libro_normales.pdf)