



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE
FACULTAD DE EDUCACIÓN
PROGRAMA DE MAGISTER EN EDUCACIÓN

Prácticas de liderazgo en equipo directivos y su influencia en el desarrollo y bienestar docente para la retención de su talento: Estudio de caso de una institución privada de Trujillo, Perú

Estudiante:

Mónica Castro García

Proyecto de Magíster presentado a la Facultad de Educación de la Pontificia Universidad Católica de Chile, para optar al grado académico de Magister en Educación, con mención Dirección y Liderazgo Educacional

Profesora Guía:

Ingrid Olbrich Guzmán

Enero, 2022

Santiago de Chile

©2022, Mónica Castro García

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo la cita bibliográfica que acredita al trabajo y a su autor.

Resumen

El propósito de esta investigación es analizar las prácticas de liderazgo enfocadas en el desarrollo profesional y bienestar docente del nivel primario para la retención de su talento en una escuela privada peruana. Se indagó las perspectivas de directivos y docentes sobre las acciones institucionales realizadas para incentivar la permanencia docente en la organización escolar por la que trabajan. Asimismo, se identificaron las necesidades y expectativas de los docentes para facilitar la implementación de estrategias que permitan retener sus talentos.

Este análisis se abordó a través de un diseño de investigación cualitativa bajo la metodología de estudio de caso de una escuela privada peruana. Los participantes del estudio fueron los directores, docentes y el jefe de recursos humanos. La información se obtuvo a través de entrevistas virtuales semiestructuradas y se realizó un análisis de contenido cualitativo. Los resultados muestran que las prácticas de los directivos se deben fortalecer por procesos como realizar un acompañamiento a todos sus docentes, reconocer sus desempeños y poner atención a sus necesidades e intereses para seguir sintiéndose satisfechos y desarrollándose profesionalmente en la institución.

Palabras clave: desarrollo profesional docente, bienestar docente y retención del talento docente.

Abstract

The purpose of this study is to analyze the leadership practices focused on professional development and well-being of elementary school teachers in order to retain their talent in a private Peruvian institution. Research was made about the perspectives of principals and teachers of the institutional actions taken to encourage teacher retention in the school organization they work for. Likewise, teachers' needs and expectations were identified in order to facilitate the implementation of strategies to retain their talents.

This analysis was approached through a qualitative research design under the methodology of a case study of a private Peruvian institution. The sample consisted of principals, teachers and head of human resources. The information was obtained through semi-structured virtual interviews and a qualitative content analysis was conducted. The results show that management practices should be strengthened by processes such as following up all teachers, acknowledging their performance and paying close attention to their needs and interests in order for them to continue to feel satisfied and professionally develop in the institution.

Key words: teacher professional development, teacher wellbeing and teacher talent retention.

Índice de Contenidos

Resumen	3
Abstract.....	3
I. Introducción.....	6
II. Antecedentes del Contexto	7
2.1. Presentación del establecimiento educacional	7
2.2. Equipo profesional	8
2.3. La gestión del capital humano	10
2.4. Perfil docente.....	10
2.5. Evaluación del aprendizaje.....	11
2.6. Nivel Primaria.....	12
III. Definición del Problema.....	13
IV. Definición de objetivos.....	14
4.1. Objetivo general.....	14
4.2. Objetivos específicos.....	14
V. Marco teórico.....	15
4.3. Bienestar docente	15
4.4. Desarrollo profesional docente	16
4.5. Retención del talento docente.....	17
4.6. Contexto Peruano: bienestar y desarrollo profesional docente.....	18
VI. Marco Metodológico	19
6.1. Muestra	20
6.2. Generación de datos	20
6.3. Plan de análisis de datos	21
6.4. Criterios de rigor.....	22
6.5. Sesgos para la investigación.....	23
VII. Análisis y Resultados.....	¡Error! Marcador no definido.
7.1. Políticas Institucionales	24
7.2. Prácticas de liderazgo asociadas al desarrollo profesional y bienestar docente.	26
7.3. Percepción de los docentes respecto a su desarrollo profesional y bienestar dentro de la institución educativa.....	28
7.4. Necesidades y expectativas de los docentes con respecto a la retención de su talento en la institución educativa.....	31
VIII. Discusión	¡Error! Marcador no definido.
IX. Conclusiones.....	36

X.	Limitaciones y proyecciones	37
XI.	Referencias	38
XII.	Anexos	43
12.1.	Anexo 1 – Organigrama de la institución educativa en estudio.....	43
12.2.	Anexo 2 – Guion temático docentes.....	44
12.3.	Anexo 3 – Guion temático directivos	45
12.4.	Anexo 4 – Guion temático Jefe de Recursos Humanos.....	46

I. Introducción

El desarrollo profesional y bienestar docente son dos conceptos esenciales para una gestión educativa de calidad. Preocuparse por fortalecer las competencias y construir un entorno de trabajo saludable son claves para promover la permanencia de los docentes destacados.

La búsqueda del desarrollo profesional y calidad de vida laboral son considerados esfuerzos continuados, organizados y formalizados que reconocen a los docentes como personas vitales para la organización educativa (Gómez-Mejía, Balkin, & Cardy, 2016). Es necesario que los líderes educativos reflexionen sobre el entorno del docente e identificar los factores que necesitan para sentirse satisfechos en la institución educativa y así motivarlos a seguir compartiendo sus habilidades con los estudiantes.

La escuela privada peruana en la que se desarrolló este proyecto de investigación se caracteriza por ser altamente exigente en los resultados académicos de los estudiantes. Sin embargo, en los últimos tres años se retiraban entre 5 a 6 docentes del nivel primaria por año, donde los principales motivos de su salida eran mejores oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional. La escuela no visualizó como un problema el retiro de los docentes, ya que la renuncia forma parte de la realidad laboral; trayendo consigo la no reflexión sobre las prácticas de liderazgo orientadas en el desarrollo profesional y bienestar docente que permitan la retención de su talento. Esta situación resulta interesante de ser abordada como un estudio de caso singular que permita indagar esta particular realidad de un colegio privado.

El proyecto de investigación detalla los antecedentes del contexto con una descripción del establecimiento educativo respecto a la gestión del capital humano, perfil docente, equipo de trabajo, evaluación de aprendizaje y características del nivel primaria. Posteriormente, se define el problema para la determinación de las preguntas y objetivos de la investigación. Luego, se define el marco teórico con los principales conceptos que se abordarán: desarrollo profesional, bienestar, retención del talento y las características de estos conceptos en el contexto peruano. El marco metodológico se centra en describir cómo se obtuvieron los resultados a través de las entrevistas realizadas a la directora del nivel primaria, director general, jefe de recursos humanos y docentes del nivel en estudio.

Terminada la presentación teórica se presentan los resultados, abordando las políticas institucionales sobre el reclutamiento/selección, gestión de desempeño y su relación con las prácticas de liderazgo relacionadas al desarrollo profesional docente. Asimismo, se presentan las perspectivas de los docentes en relación a dichas prácticas de liderazgo; y se detallan sus necesidades y expectativas que permitirán la retención de su talento. Por último, el análisis y

discusión se desarrolla al complementar los resultados obtenidos con la teoría entregada por la literatura.

II. Antecedentes del Contexto

2.1. Presentación del establecimiento educacional

El Colegio se encuentra ubicado en Trujillo, provincia de Perú, es una institución privada con 25 años de experiencia brindando servicio educativo en los niveles de Inicial (3 a 5 años), Primaria (6 a 11 años) y Secundaria (12 a 16 años). La especialización de su equipo docente encargado de la formación académica y en valores de los estudiantes, más el sistema de evaluación permanente del aprendizaje de sus alumnos, son los pilares principales de su propuesta educativa: instruir y formar alumnos desde pequeños, capaces de sobresalir en todo lo que se proponen con esfuerzo y perseverancia.

En los últimos años, sus estudiantes vienen ocupando los primeros puestos en las mejores universidades del Perú (Universidad Nacional de Ingeniería, Universidad Cayetano Heredia, Pontificia Universidad Católica del Perú, Universidad de Piura, Universidad Nacional de Trujillo, etc.); asimismo, desde el año 2009, el colegio fue incorporado por la Pontificia Universidad Católica del Perú, en el grupo selecto de los colegios con más alto rendimiento del país; tras venir observando el desempeño académico de los alumnos egresados de este colegio año tras año en esta institución de educación superior (Lord Kelvin, 2019). Estos resultados destacan la capacidad de los alumnos del establecimiento educativo en análisis y la exigente formación que les ofrece.

El colegio en estudio cuenta con un total de 1324 alumnos donde 139 son del nivel inicial, 607 del nivel primaria y 508 del nivel secundaria. El nivel primaria es el de mayor acogida por los padres de familia, ya que marca el inicio de la formación y preparación para el último nivel de formación educativa, la secundaria. Los tres niveles educativos que ofrece la organización escolar son importantes ya que cada uno de estos tienen un rol y objetivo.

De acuerdo a su Proyecto Educativo Institucional (PEI), la escuela declara en su misión y visión lo siguiente:

Somos una institución privada que brinda un servicio educativo de calidad en los niveles de inicial, primaria y secundaria, basándonos en el desarrollo del pensamiento científico de alumnas y alumnos, así como en el fomento de una formación integral conducida por docentes

especialistas en sus áreas curriculares y de amplia experiencia, que asegure exigencia y alto nivel académico, preparando a nuestros estudiantes con las competencias necesarias para ingresar a las principales universidades del país y del mundo y sobresalir en el siguiente nivel de educación superior.

Ser una de las instituciones líderes en educación básica de niñas, niños y adolescentes a nivel nacional; con acreditación internacional; a la vanguardia de las innovaciones pedagógicas y de gestión de calidad, con profesores certificados y actualizados en su área disciplinaria y pedagógica, con un alto grado de participación en las redes académicas promoviendo altos niveles de exigencia académica y competencia social. (PEI, 2020, p.22)

Para cumplir su promesa educativa (misión) y su proyección futura (visión), el modelo pedagógico con el que trabajan es “socio cognitivo” y tiene como propósito el desarrollo de las competencias fundamentales y la formación en valores de los estudiantes. Dichas competencias son: lenguaje, pensamiento crítico, creatividad, resolución de problemas y toma de decisiones; y los valores que se inculcan son: responsabilidad, respeto, solidaridad y honestidad (PEI, 2020). Asimismo, los objetivos de aprendizaje que refuerzan dicha metodología son los siguientes:

- Desarrollar competencias con un alto nivel humanista, científico y cultural.
- Mantener un clima de orden y disciplina que favorezca la formación cognitiva y afectiva para un adecuado manejo de las relaciones interpersonales.
- Propiciar el uso de metodologías activas que favorezcan el aprendizaje significativo.
- Implementar un proceso de evaluación que garantice una adecuada aplicación de instrumentos para verificar logros y superar las dificultades en los alumnos.
- Impulsar el uso de recursos tecnológicos para optimizar el proceso de aprendizaje.
- Desarrollar proyectos y actividades que contribuyan a la formación integral de los alumnos y al cuidado del medio ambiente. (PEI, 2020, p.27)

2.2. Equipo profesional

De acuerdo al organigrama institucional (Anexo 1), la organización escolar a la fecha cuenta con 161 empleados que se dividen en dos áreas estratégicas: administrativa y gestión pedagógica (docente y no docente).

Dentro del área administrativa se encuentran las áreas como Gerencia, Administración, Sistemas, Atención al Cliente, Infraestructura, Diseño e impresiones, Contabilidad, Marketing, Operaciones, Recursos Humanos, etc. que tienen como rol principal, lograr un alineamiento

operacional entre ellas para el cumplimiento del objetivo principal de la institución educativa: ofrecer un servicio educativo de calidad.

El área de Recursos Humanos es considerada una de las más relevantes para el área de Gestión Pedagógica, ya que es la encargada de la contratación del personal educativo. Esta área solo está orientada en la parte operativa administrativa: reclutamiento/selección, pago de planillas y control de personal. El equipo directivo trabaja directamente con esta área solo en el proceso de reclutamiento/ selección del equipo docente. Dicho proceso es muy exigente; ya que los candidatos pasan por varias etapas de evaluación como entrevistas de competencias, exámenes psicológicos y clases modelo dirigidas por los coordinadores de áreas curriculares y directivos. Los coordinadores son docentes que tienen más de 4 años prestando sus servicios en la institución y conocen a detalle lo que el colegio busca de sus profesores para entregar un proceso de enseñanza-aprendizaje efectivo para el alumnado.

Por otro lado, las áreas de Psicología, Coordinación de Disciplina, Docencia, Dirección, etc. son parte de la división de gestión pedagógica, encargada principalmente del proceso de enseñanza-aprendizaje del alumnado. Esencialmente, el equipo directivo está compuesto por un director general con más de 10 años ejerciendo el cargo y un director por cada nivel educativo. La directora de inicial tiene recién un año en el cargo y la de Primaria cuenta con 9 años en el ejercicio. El nivel secundario es manejado por un director con 10 años en el cargo.

Como se sabe, los líderes educativos deben plantear acciones orientadas al desarrollo de un ambiente de trabajo productivo y satisfactorio para los profesores, condiciones y resultados de aprendizaje deseables para los alumnos (Quevedo & Flórez, 2011). En el caso del colegio en estudio, su equipo directivo se encuentra centrado principalmente en obtener los mejores resultados académicos, perdiendo de vista la importancia del acompañamiento docente, especialmente en el nivel primaria, para velar por su desarrollo profesional y bienestar dentro de la institución educativa.

La organización escolar cuenta con una plana docente compuesta por 80 maestros encargados de entregar una enseñanza de calidad a los alumnos. El proceso de reclutamiento/selección tiene como ventaja la competitiva la elección de profesores con carreras especializadas. Es decir, la institución no solo cuenta con docentes únicamente con formación pedagógica; sino también y adicionalmente, con carreras especializadas en Ingeniería Industrial, Física Pura, Matemática Pura, Biología, etc. con el objetivo de tener un grupo diverso que se apoya entre sí para lograr una diferencia en el servicio educativo que ofrece.

2.3. La gestión del capital humano

La institución educativa establece que busca ventajas competitivas a través del aprendizaje, conocimiento, experiencia, trabajo en equipo y los valores institucionales, fortaleciendo la cultura, motivación, clima institucional y el liderazgo para sus colaboradores (PEI,2020). Seguidamente, se detallan algunos de los factores que la organización escolar establece para la gestión de su capital humano en su PEI:

1. La *gestión administrativa* enfocada en los procesos formales de la administración del área de recursos humanos: el manejo de contratos, planillas, seguros, fondos previsionales y liquidaciones.
2. La *gestión del talento* se refiere en la retención o atracción de personas con alto potencial, entendido como talento, dentro y fuera del trabajo; enfocándose en la motivación, delegación del empoderamiento y reconocimiento constante de las buenas prácticas para el cumplimiento de los objetivos establecidos.
3. El *clima organizacional* se centra en velar los factores que inciden en construir un ambiente apropiado de trabajo para potenciar la comunicación, el alcance de metas y promover el bienestar laboral.
4. La *cultura organizacional* se caracteriza por los rasgos o distintivos espirituales y afectivos, las creencias y actitudes que forman el carisma institucional de la escuela. (PEI.p.60)

2.4. Perfil docente

La institución educativa se basa en dos dimensiones (cognitiva y espiritual) para describir el perfil de su equipo docente. En la primera dimensión toma en cuenta cómo el docente transmite su especialidad y experiencia de liderazgo en el proceso de enseñanza-aprendizaje en sus clases. A continuación, algunas características que necesita el docente en esta dimensión detalladas en su PEI:

- Demuestra una alta formación pedagógica, científica, tecnológica y humanista.
- Identifica la problemática asociada al desempeño escolar.
- Es experto en comunicación verbal y gestual para encontrar la interacción comunicativa en el aula.
- Conoce los enfoques pedagógicos y su aplicabilidad en la práctica del aula.
- Aplica una metodología activa y vivencial.
- Es un investigador permanente.
- Respeto los estilos y ritmos de aprendizaje de los alumnos.

- Sabe aprovechar didácticamente los recursos del medio para aplicarlos en la construcción del conocimiento de su área curricular.
- Muestra sensibilidad hacia la interculturalidad y diversidad de los alumnos.
- Es líder motivador, orientador y facilitador del aprendizaje de los alumnos.
- Reflexiona sobre su práctica docente individualmente y junto a sus pares para introducir elementos de cambio y mejora.
- Incentiva a padres y apoderados a trabajar comprometidos y con espíritu de servicio en las actividades del Colegio, acompañando así, el proceso de formación de sus hijos. (PEI.p.25-26)

La dimensión espiritual se centra que el docente practique una enseñanza en valores que permita a los estudiantes compartir sus aprendizajes con sus compañeros y familia. Algunos puntos necesarios sobre espiritualidad que el docente necesita:

- Procura que toda la enseñanza, establezca no solo conocimientos sino también valores, actitudes y comportamientos, para lograr la síntesis entre la fe, cultura y vida.
- Cree en una educación humanista que busca el desarrollo armónico de la persona y que la prepara para la realización de su proyecto de vida.
- Cree en una pedagogía que educa para la paz, la solidaridad, la convivencia, dialogante, flexible y ajeno a toda forma de violencia. (PEI, 2020, p.25-26)

El perfil docente de la institución permite que lideren efectivamente un proceso de enseñanza de calidad hacia los estudiantes. Sin embargo, los directivos mencionaron que la escuela no cuenta con un proceso establecido que vele por el desarrollo y crecimiento profesional docente para potenciar el servicio de enseñanza-aprendizaje que se ofrece.

2.5. Evaluación del aprendizaje

La organización escolar se caracteriza por contar con una evaluación del aprendizaje exigente según los niveles educativos. Primero, son evaluados diariamente con pruebas del contenido desarrollados el día anterior para que el alumno se encuentre en constante aprendizaje. Segundo, se encuentran implementadas las pruebas post – test, donde los últimos 10 o 15 minutos de clases hay una evaluación para que el docente pueda valorar cuál ha sido el nivel de alcance con su aula. Tercero, están las pruebas de unidad o parciales que se evalúan terminando cada bimestre según el currículo escolar. Finalmente, están las evaluaciones de procesos a través de exposiciones, debates, trabajos de práctica individuales o grupales con el objetivo de desarrollar en los alumnos las capacidades de juicio crítico y análisis.

De acuerdo al Plan Anual de Trabajo (PAT), los resultados de las evaluaciones de los estudiantes se ingresan a un sistema informático académico de la institución. El sistema informático analiza y compara estadísticamente los resultados de estas evaluaciones, con el objetivo de validar que el trabajo del docente sea efectivo y el rendimiento académico de los alumnos en su curso, sean los esperados. Luego de lo cual se emiten alertas y reportes semanales indicando los alumnos más destacados, la clase con mayor promedio, los estudiantes con menor calificación, los promedios de desempeño que se distorsionan o alejan de la media, la clase o estudiantes con las calificaciones de mayor incremento, etc. Solo si el rendimiento académico del grupo de alumnos no es el correcto en un área específica (Matemáticas, Lenguaje, etc.), los coordinadores de área y los directores de cada nivel realizan observaciones en el aula y analizan junto a los docentes el porqué de los resultados, para que juntos puedan determinar los puntos a potenciar; y mejorar en el rendimiento académico de los alumnos. (Collantes, 2020)

Si bien, la institución cuenta con un sistema de evaluación efectivo del aprendizaje del alumno, no cuenta con un sistema especializado que permita detectar los puntos a potenciar y mejorar de los docentes. Esto trae consigo que los docentes no se encuentren motivados dentro de la institución y encuentren oportunidades de desarrollo en otros centros educativos. Dicha consecuencia ya se está haciendo notorio en los docentes del nivel primaria.

2.6. Nivel Primaria

El nivel primaria es uno de los niveles con mayor acogida en la institución educativa, ya que marca el inicio de la formación escolar del alumno o alumna. Está compuesto por seis grados, 1° a 6° grado de primaria, donde 1° y 2° grado constituyen la base elemental para el desarrollo de saberes previos que permitirán un trabajo más apropiado y exigente para los grados 3°, 4° y 5°. El último grado (6° grado), también llamado pre-secundaria, comprende una revisión de todo lo desarrollado en grados anteriores y la preparación para el siguiente y último nivel de la educación básica, la secundaria.

La organización escolar cuenta con 36 maestros exclusivos para el nivel en mención. Sin embargo, según la directora del nivel, en los últimos tres años se retiran entre 5 a 6 de sus mejores maestros por año; la mayoría salen de la institución porque encontraron una mejor oportunidad de desarrollo y crecimiento; y otros prefieren no decirlo (Vidal, Castro, & Collantes, 2020). La calificación de “mejores maestros” se da, porque las aulas que tienen a cargo obtuvieron en el sistema académico de la institución un destacado rendimiento (proceso de enseñanza-aprendizaje efectivo) y no han tenido ningún problema de manejo de aula o resultados de desempeño no deseados.

El colegio siempre se ha caracterizado en contar con un nivel de rotación de personal muy bajo tanto en el área administrativa como el de gestión pedagógica. Las razones de salida del personal son principalmente por culminación del contrato. No obstante, la tasa de rotación actual de los docentes del nivel primaria es de 17% y tomando el total de empleados se tiene como resultado una tasa de 4%.

III. Definición del Problema

La escuela en estudio no visualizaba como un problema que los docentes del nivel primaria se retiren de la institución, ya que la renuncia era parte de la realidad laboral. Por ello, no había interés en indagar sobre las prácticas de liderazgo orientadas al bienestar y desarrollo docente que traiga consigo la retención del talento (Vidal, Castro, & Collantes, 2020).

La determinación del docente destacado, según la institución, se da cuando los resultados del rendimiento académico del aula que maneja, es el deseado por los directivos la gestión educativa. Según lo conversado con la directora del nivel primaria, ella se encarga de felicitarlos y tomarlos como ejemplo con los otros profesores, pero no cuenta con un proceso formal que le indique cuáles son los pasos a seguir para su reconocimiento o establecer las capacidades a potenciar de sus docentes a fin de fidelizar su permanencia dentro de la institución.

La institución al estar enfocada en cumplir los objetivos de la propuesta educativa, brindar una formación en valores y académicamente exigente, perdió de vista la importancia de implementar estrategias que permitan retener a sus mejores maestros de acuerdo a lo que ellos necesitan para su desarrollo profesional y bienestar. Esta variable es clave para potenciar e innovar los procesos de enseñanza-aprendizaje en la institución, así como también crear una cultura preocupada por el bienestar de los actores principales, de liderar e influir directamente este proceso: los docentes.

Es importante mencionar que el líder escolar genera compromiso, motiva y acompaña a su equipo docente en el desarrollo de las competencias claves (Hurtado, s.f.). Además, es el encargado principal en influir en las decisiones sobre la gestión del talento de sus docentes (Walker Harrison, 2013) enfocándose en su bienestar y desarrollo dentro de la escuela. Por tanto, es necesario que los directivos de la organización escolar en estudio al perder a sus mejores maestros reflexionen sobre sus prácticas de liderazgo.

De acuerdo a la problemática descrita, el proyecto se trabajará a partir de la indagación de las perspectivas de la directiva y los docentes del nivel primaria sobre las acciones que realiza la escuela para incentivar la permanencia docente en la institución en la que trabajan. Asimismo, se

identificarán las necesidades y expectativas de los docentes para facilitar un desarrollo profesional desafiante a fin de retener su talento. Posteriormente, se plantea las siguientes preguntas de interés inicial que permitirán la ejecución de la investigación:

- a. ¿Cuáles son las percepciones de los docentes y directivos sobre las prácticas de liderazgo que existen con relación al desarrollo profesional y bienestar docente para la retención del talento?
- b. ¿Cuál es la función que tienen los procesos de gestión de personas (reclutamiento/selección, gestión de desempeño, etc.) para el desarrollo profesional y bienestar de sus docentes?
- c. ¿Cómo perciben los docentes su bienestar y desarrollo profesional dentro de la institución educativa en la que trabajan?
- d. ¿Cuáles son las necesidades y expectativas del docente para su permanencia en la organización escolar?

IV. Definición de objetivos

4.1. Objetivo general

Analizar las prácticas de liderazgo enfocadas en el desarrollo profesional y bienestar docente del nivel primaria para retener el talento en una institución educativa privada peruana.

4.2. Objetivos específicos

1. Analizar las políticas institucionales en relación al reclutamiento, selección y gestión del desempeño con las prácticas de liderazgo asociadas al desarrollo profesional y bienestar docente de la institución educativa.
2. Indagar la percepción de los docentes del nivel primaria respecto a su desarrollo profesional y bienestar que son promovidos por el equipo directivo de la institución educativa.
3. Determinar las necesidades y expectativas de los docentes del nivel primaria con respecto a la retención de su talento en la institución educativa.

V. Marco teórico

De acuerdo a la teoría clásica, la gestión de personas está compuesta por cinco procesos básicos: provisión o atracción, organización, desarrollo, retención y evaluación de personas (Chiavenato, 2011). En la educación, los líderes educativos al tener el rol de influir en la mejora continua del aprendizaje y la enseñanza (Robertson, 2008); necesitan velar que los procesos de gestión de personas se ejecuten de forma efectiva en los docentes, ya que son ellos los que lideran los procesos de enseñanza-aprendizaje.

La búsqueda y desarrollo de talento humano se ha convertido en el elemento principal para la gestión de personas. Dicha gestión se basa en tres aspectos fundamentales con relación al talento humano de las organizaciones: seres humanos, activadores inteligentes de los recursos organizacionales y socios de la organización (Chiavenato, 2009).

Estos aspectos hacen referencia que el capital humano son personas que poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para una gestión efectiva de los recursos organizacionales. Asimismo, son el impulso o activador clave para dotar a la organización de inteligencia, talento y aprendizaje, considerándose como el socio más íntimo de la organización debido a que está dentro de ella, le da vida y dinamismo con la esperanza de recibir retornos a cambio (Chiavenato, 2009).

La gestión de personas en las organizaciones educativas está enfocada principalmente en la valoración del rol docente, como líder del proceso de enseñanza-aprendizaje en el aula (Chávez Epiqueñ, 2014). Por ello, las escuelas deben determinar estándares claros de las prácticas docentes; atraer a los mejores candidatos, profesionalizar su selección, preocuparse por su bienestar laboral y realizar una gestión integral de desempeño docente para su desarrollo profesional (Vallejo Espinoza & Portalanza Chavarría, 2017); y así retener al talento docente.

5.1. Bienestar docente

Uno de los desafíos más importantes para los líderes educativos es velar por la estabilidad emocional, el compromiso y la satisfacción laboral de sus profesores (Dávila Ramírez, s.f.); trayendo consigo un impacto positivo en la calidad de la educación dentro del aula y la retención del talento docente (Elige educar, 2018).

La ruta del bienestar docente es contar con docentes motivados y capaces de desarrollar un proceso efectivo de enseñanza-aprendizaje para sus estudiantes. Por tanto, es necesario que el equipo de liderazgo entregue condiciones laborales favorables a la estabilidad y tranquilidad del docente, pero también que le incentiven la formación y las ganas de superación profesional.

Asimismo, dichas condiciones deben permitir que los docentes perciban el compromiso de la escuela con su desarrollo profesional, estabilidad emocional y reconocimiento que necesitan por la valoración que merece su profesión. (Pérez , Burga , & Chiappo, 2014)

Los elementos que contribuyen a potenciar el bienestar de los profesores son: la participación en la toma de decisiones del establecimiento, ser reconocidos por sus destrezas y logros, oportunidades de desarrollo profesional, contar con un líder educativo que le transmita la confianza que necesitan para desarrollarse dentro de la escuela; e involucrase en un ambiente donde puedan encontrar relaciones profesionales y sociales para su crecimiento (AFT, 2017; Ávalos et al., 2010; Prince y McCallum, 2015; Roffey, 2012; Stockard y Lehman, 2004).

El bienestar docente es considerado un estado emocional positivo resultante de la armonía entre un ambiente de trabajo favorable y la atención de sus necesidades y expectativas (Aelterman, Engels, Van Petegem, & Verhaeghe, 2007). Por ello, es necesario que en la escuela existan normas, valores, enseñanzas y aprendizajes que favorezcan a los docentes en sentirse social, emocional y físicamente seguros en la institución educativa (Cohen, 2009).

Es importante tomar en cuenta que la construcción de un ambiente laboral que protege el bienestar de sus trabajadores permite obtener de ellos creatividad, lealtad, compromiso y proactividad en sus funciones (Elige educar, 2018). En una organización educativa, es necesario contar un clima escolar sostenible y positivo que permita la entrega de una vida escolar de calidad (Cohen, 2009) para sus docentes, líderes del proceso de enseñanza-aprendizaje.

5.2. Desarrollo profesional docente

Los docentes son un elemento fundamental de la calidad educativa (Grupo de Análisis para el Desarrollo, 2016). Por ello, es necesario que su profesionalización, se construya a partir de tres elementos: la existencia de condiciones laborales adecuadas; una formación de calidad, y una gestión y evaluación que fortalezca sus prácticas para su desarrollo y crecimiento profesional (Vaillant D. , 2016).

El desarrollo profesional docente es un proceso de transformación de concepciones y prácticas sobre pedagogía, metodología y didáctica, según las necesidades e intereses de los docentes, alumnos e institución educativa (Castro & Martínez, 2016). Para la efectividad de este proceso es importante la participación, compromiso e interés de los miembros de la comunidad escolar y así poder alcanzar los estándares de calidad educativa para los estudiantes (Quilínche, 2018).

Las estrategias más empleadas en el desarrollo profesional docente se encuentran el coaching, mentoring, asesorías y capacitaciones estratégicas (Matherson & Windle, 2017). Estas tienen

como objetivo mejorar y potenciar las capacidades; y competencias de los docentes. Su elección y ejecución deben ser alineadas a las políticas de la institución educativa y principalmente de las necesidades de los docentes.

El desarrollo profesional es calificado como un esfuerzo continuado, organizado y formalizado, que reconoce que las personas son un recurso vital para las organizaciones (Gómez-Mejía, Balkin, & Cardy, 2016). La misión de este proceso en la educación es preparar y apoyar a los docentes para conducir a todos los estudiantes hacia el logro de aprendizajes de calidad (Ministerio de Educación). Por tal motivo, los líderes educativos tienen que promover que los docentes se mantengan actualizados en sus conocimientos, facilitando espacios en que puedan aprender acerca de sus propias prácticas (Ministerio de Educación) con el objetivo de que se sientan valorados por la institución, por la preocupación que existe en su desarrollo y crecimiento profesional.

5.3. Retención del talento docente

Las escuelas tienen como objetivo principal que sus estudiantes logren los resultados deseados a través de un proceso de enseñanza-aprendizaje efectivo. Dichos resultados dependen en gran medida por los profesores, ya que son ellos los que transmiten la enseñanza e interactúan con los estudiantes. Por tal motivo, se deben aplicar herramientas que permitan atraer, seleccionar, formar, desarrollar, acompañar (Bruns & Luque, 2014) y retener al talento docente.

El talento docente, es un potencial que se desarrolla continuamente y deben existir condiciones que permitan que este se manifieste (Barrios, y otros, 2019). Es decir, las instituciones deben establecer políticas que permitan la incorporación de espacios que permitan reforzar y potenciar su talento docente para su crecimiento; y así poder retener dicho talento.

Los colegios que implementan estrategias para retener a sus profesores se enfocan en su desarrollo profesional asegurándoles ambientes seguros donde pueden desempeñarse de forma efectiva y segura para la innovación constante de sus prácticas de enseñanza. Los líderes educativos son los principales en gestionar el talento docente y deben ser los primeros en influir en las decisiones sobre la retención del talento para evitar la fuga de los profesores. (Walker Harrison, 2013)

Existen cuatro factores que juegan un rol importante al momento de implementar políticas de atracción y retención de talentos docentes: la valoración de su profesión, entorno profesional facilitador, formación inicial y continua de calidad; y la retroalimentación de la tarea de enseñar (Vaillant D. , 2006). De estos factores se deslindan diversas estrategias para la retención de talento

recompensas, reconocimiento, reputación y desarrollo e innovación de la profesión docente (Walker Harrison, 2013).

5.4. Contexto Peruano: bienestar y desarrollo profesional docente

En Latinoamérica, los análisis e informes educativos regionales han coincidido en señalar que uno de los componentes esenciales para revertir la crisis de la calidad educativa es el docente y su proceso de formación (Luque, 2011). En Perú, dicha crisis se debe a la desvaloración social de la docencia por parte de las precarias condiciones de la formación inicial, así como también por un inadecuado manejo de los programas de formación en servicio (Cuenca & Vargas, 2018).

La revalorización del docente peruano es una prioridad de la gestión ministerial (Cuenca & Vargas, 2018) y tiene por objetivo implementar medidas y estrategias orientadas a hacer de la docencia una opción profesional atractiva, que dote a los docentes de un adecuado desarrollo profesional, así como de condiciones laborales y medidas de bienestar que aseguren su permanencia en una institución educativa (Saavedra, Silva, Arrunátegui, & León, 2016). Por tanto, Perú en el 2015 estableció la Dirección General de Desarrollo Docente (DIGEDD) como instancia articuladora de los diversos campos que aluden al trabajo docente: formación inicial, formación en servicio, evaluación docente, reconocimiento y bienestar docente, a través de direcciones especializadas, tiene como objetivo articular todas las acciones bajo una mirada de política docente integral y de largo plazo (UNESCO, 2017).

Si bien, Perú muestra avances interesantes en la implementación de iniciativas orientadas al reconocimiento y bienestar (UNESCO, 2017) para la retención del talento docente, en la práctica, los programas y manuales realizados por la DIGEDD carecen de formas de aplicación, pues la mayoría ellas se ejecutan desde supervisiones o monitoreo directivo y pruebas escritas promovidas por el gobierno, que son intrascendentes, y escasamente significativas para favorecer la práctica de un buen desempeño (Gálvez Suarez & Milla Toro, 2018). Asimismo, estos programas se enfrentan a condiciones irresueltas como brechas salariales, desvaloración de la carrera e insuficiencias de estímulos para mejorar su práctica (Cuenca, 2017).

Para la retención del talento docente, se necesita en primer lugar que la formación inicial de los maestros se mejore y potencie haciendo que la carrera docente se vuelva atractiva no solo con una reestructuración del salario, sino también con un enfoque en el desarrollo de competencias y capacidades que les permita liderar el proceso de enseñanza-aprendizaje en sus aulas (Díaz Díaz, 2015). Además, la formación en servicio necesita implementar espacios personalizados o grupales que permitan a la gestión observar y analizar los puntos a potenciar y/o mejorar de sus docentes para su desarrollo y crecimiento (Díaz Díaz, 2015). Por ello, es importante que el país reflexione sobre sus prácticas de gestión e identifique lo que realmente se quiere lograr con la educación

peruana y así poder definir cómo realizar un acompañamiento constante en cada proceso que el docente pasa para llegar al manejo de las aulas.

Por otro lado, líderes educativos de escuelas privadas peruanas cuentan con mayores oportunidades de decisión para la implementación de procesos que contribuyan a una mejor gestión del talento de la organización escolar; sin embargo, dichas oportunidades no son aprovechadas, perdiéndose de vista la importancia de los docentes para la entrega de un servicio educativo de calidad; y la necesidad de estar en constante innovación para lograr que se desarrollen profesionalmente.

VI. Marco Metodológico

Este proyecto corresponde a una investigación cualitativa de carácter exploratorio, que busca conseguir resultados “desde dentro” para reconstruir una realidad social a partir de la particularidad junto a las personas involucradas en el estudio (Bisquerra Alzina, 2009). Asimismo, al ser cualitativa nos permite comprender en profundidad un fenómeno educativo (Bartolomé, 1994) a través de la indagación e interpretación de las opiniones, perspectivas y experiencias de los participantes (Rodríguez & Valldeoriola, 2009).

Por el tipo de investigación escogida, se decidió realizar un estudio de caso, ya que es valioso para informar sobre realidades educativas invisibilizadas comprendiendo procesos internos para descubrir el porqué del problema y así reflexionar sobre las prácticas realizadas respecto a la situación, evento, fenómeno o programa en estudio (Álvarez & San Fabián, 2012).

Particularista, descriptivo y heurístico son las características más relevantes de un estudio de caso. Particular, porque en sí mismo es importante por lo que releva acerca del fenómeno en estudio, haciéndolo apto para indagar sobre problemas, situaciones o acontecimientos que surgen en la vida diaria de la escuela. Descriptivo, por el producto final que realiza un estudio de caso, la descripción y análisis de lo se buscar estudiar; y heurístico porque ilumina la comprensión del lector sobre el objeto a investigar. (Pérez, 1994).

En esta oportunidad, se estudiará una particularidad y complejidad de un caso singular presentado en una institución privada peruana que carece de enfoque en el desarrollo de estrategias orientadas al desarrollo y bienestar docente del nivel primaria para la retención de su talento. Este caso es intrínseco, porque su elección fue realizada por el interés exclusivo del investigador en aprender y comprender a profundidad de una particularidad específica a fin de cumplir con los objetivos planteados en la investigación. (Stake,1999)

6.1. Muestra

Es importante mencionar que la selección del caso se realizó intencionalmente, ya que existe interés en profundizar en la problemática de la institución educativa elegida para una mejor comprensión sobre la importancia de las prácticas de liderazgo relacionadas al desarrollo profesional y bienestar docente.

Por ser un estudio de caso, la muestra está compuesta por personas, eventos, sucesos, etc., para la recolección de datos sin que sea estadísticamente representativo el universo o población que se estudia (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). En el caso de este proyecto de investigación, la muestra fue elegida por el investigador de acuerdo a sus objetivos planteados, y está formada por docentes, directores y el área de Recursos Humanos.

La institución cuenta con 32 docentes exclusivos del nivel primaria. No obstante, para la practicidad de la investigación se decidió seleccionar a 08 docentes de acuerdo a los siguientes criterios:

- Pertenecer a asignaturas diversas como Matemática, Arte, Música, Ciencia y Ambiente, Educación Física, etc.
- Laborar en la institución entre 2 años a más.
- Contar con un desempeño efectivo en el aula de acuerdo al sistema educativo de la institución e interés en participar en la investigación.

La participación del equipo directivo en el estudio es fundamental, ya que son los únicos encargados en gestionar la selección, desempeño y bienestar de los docentes. Por tal motivo, se determinó trabajar con la directora de primaria y el director general de la institución.

Para complementar la información obtenida por los docentes y directivos se decidió incorporar a la muestra al jefe del área de Recursos Humanos. Se sabe que dicha área solo se encuentra enfocada en desarrollar la parte administrativa de la misma (reclutamiento, selección y pago de planillas). Sin embargo, es un área clave para conocer de los procesos que realizan junto con el equipo directivo relacionado a los docentes.

6.2. Generación de datos

De acuerdo a los informantes seleccionados se eligió como instrumento de recolección de datos a la entrevista individual semiestructurada. Esta permitirá insertarse en el ambiente natural de los participantes como son sus pensamientos, creencias, experiencias, interacciones, vínculos, etc. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

En primera instancia, se realizaron las entrevistas a los docentes del nivel primaria, buscando una conversación a profundidad entre el investigador y los participantes (Creswell, 1994) en torno a descubrir su bienestar, necesidades y expectativas que tienen con la institución educativa en estudio para la retención de su talento.

En segundo lugar, las entrevistas a los directivos tuvieron como objetivo indagar sobre la percepción referente a sus prácticas de liderazgo, experiencia profesional y quehaceres diarios relacionados al bienestar y desarrollo docente. Por otro lado, con el jefe de Recursos Humanos se pretendió comprender la relevancia de los procesos de gestión de personas que existen en la institución educativa en estudio; y el trabajo que el área realiza junto a los directivos.

Para todas las entrevistas se realizó un guion temático de preguntas (Anexo 2, 3 & 4) que permitió orientar al investigador al momento de desarrollar la entrevista. Dicha guía tuvo diversas dimensiones asociadas a la gestión realizada en la institución para asegurar el desarrollo/bienestar docente; y fue validada por expertos. Asimismo, contuvo preguntas de inicio, complejas, sensibles, delicadas y de cierre (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014) para un mejor orden y desarrollo del instrumento.

Si bien, el guion es una directriz esencial para realizar las entrevistas semiestructuradas, el investigador también tuvo la libertad de introducir preguntas adicionales para obtener mayor información o precisar algún concepto de interés (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

6.3. Plan de análisis de datos

Al ser una investigación cualitativa que impone un contexto de descubrimiento y exploración, se busca procesar la información obtenida por los instrumentos antes mencionados a través de un análisis de contenido cualitativo. Este análisis consiste en un conjunto de técnicas sistémicas interpretativas de los textos, buscando el análisis profundo del contenido y contexto en el que se desarrolla el mensaje (Abela, s.f.).

El procedimiento del análisis de contenido cuenta con tres etapas: Reducción de datos, transformación de datos; formulación y verificación de conclusiones (Rodríguez Sabiote, Lorenzo Quiles, & Herrera Torres, 2005). Para el cumplimiento de estas etapas en este estudio, se realizó una codificación cualitativa con el fin de segmentar el texto completo de las entrevistas realizadas en diferentes temas y subtemas para su posterior análisis e interpretación (Borda, Dabenigno, Freidin, & Güelman, 2017).

Específicamente se realizó una codificación abierta y axial. Primero con la codificación abierta se identificaron conceptos, datos y dimensiones al descomponer minuciosamente la información obtenida para una agrupación efectiva de categorías. Después, se procedió a realizar

la codificación axial donde se reagrupan los datos (subcategorización) obtenidos en la primera codificación para responder preguntas como cuándo, dónde, cómo y por qué sucedió el objeto de estudio a fin de un análisis detallado del contenido (Strauss & Corbin, 2002).

La información se procesó a través de Atlas.ti 9 con el fin de codificar diferentes materiales empíricos como las entrevistas semiestructuradas. Este procesador realiza outputs que contienen todos los datos recolectados sobre un mismo tema de acuerdo al esquema categórico elegido por el investigador, permitiendo versatilidad y reducción de tiempo en la codificación (Borda, Dabenigno, Freidin, & Güelman, 2017).

Previo al análisis de contenido es importante ocuparse del manejo de datos, un proceso sistémico de recolección, almacenamiento y recuperación de información (Huberman & Miles, 1994). Por tal motivo, se realizaron grabaciones y transcripciones textuales de los instrumentos de generación de datos. Además, se procedió a definir una estructura de carpetas y subcarpetas online para almacenar, organizar y proteger la información recolectada en el proceso de la investigación.

6.4. Criterios de rigor

Los criterios de rigor elegidos para esta investigación son la credibilidad, objetividad y confidencialidad.

Credibilidad

Es importante que los datos obtenidos muestren la realidad tal como lo experimentan, sienten o interpretan los sujetos en un contexto y tiempo determinado (Diaz, 2019). Es decir, es necesario recolectar hallazgos reconocidos como reales o verdaderos por los informantes elegidos para la investigación (Noreña, Alcaraz, Rojas & Rebolledo, 2012).

Para el cumplimiento de este criterio se retornará los resultados de la investigación a los docentes, directivos y jefe de recursos humanos para que validen las interpretaciones realizadas por el investigador. Asimismo, se realizará un contraste posterior de la información obtenida con las grabaciones de las herramientas utilizadas.

La investigación, también, considerará cada detalle de la información obtenida por los participantes como importante, evitando las creencias y opiniones del investigador que podrían afectar la claridad de las interpretaciones de los datos (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Objetividad

Este criterio tiene como fin que los resultados de la investigación garanticen la veracidad de las descripciones realizadas por los informantes. Para lograr la objetividad es clave que los

instrumentos a utilizar para la recolección de los datos muestren los objetivos a cumplir en el estudio, las herramientas para el manejo de datos deben ser empleados a detalle y los resultados sean contrastados con la literatura vigente. (Noreña, Alcaraz, Rojas & Rebolledo, 2012).

En el estudio se les hará saber a los participantes los objetivos a lograr en cada entrevista a fin de obtener la información necesaria. La transcripción de este instrumento será de forma detallada, teniendo cuidado con la puntuación y descripción de cada pregunta para no alterar las respuestas de los informantes (Borda, Dabenigno, Freían, & Güelman, 2017). Además, los resultados serán explicados con teoría relacionada a las prácticas de liderazgo enfocadas en el desarrollo y bienestar docente; y otros puntos de acuerdo al marco teórico de la investigación.

Confidencialidad

Los códigos de ética hacen relevancia en la seguridad y protección de la identidad de las personas que participan como informantes en la investigación. El criterio de confidencialidad se encarga de ver el anonimato de los participantes y velar por la privacidad de la información relevada (Noreña, Alcaraz, Rojas & Rebolledo, 2012).

En el estudio se garantizará la confidencialidad, teniendo atención a los distintos procesos de la investigación como la grabación y transcripción de las entrevistas. En cada descripción realizada se protegerá la identidad de los docentes, directivos y jefe de recursos humanos.

Es un criterio enfocado en que por tal aquello que se hace o dice debe ser con confianza y seguridad recíproca entre dos personas (Abad, 2016). Por tanto, en el caso de este estudio, el investigador debe transmitir la confianza necesaria a los participantes, asegurando su identidad y cauteloso manejo de la información recibida. Adicional al trato del investigador, también, se procederá a entregar un documento para cada participante explicando los objetivos de la investigación y, principalmente, el compromiso del investigador con la confidencialidad de la información que recibirá.

6.5. Sesgos para la investigación

El investigador tiene como función gestionar los procesos estratégicos de las áreas administrativas de la escuela en estudio, por lo cual tiene contacto directo con el equipo directivo de la institución. Además, al trabajar con el área de Recursos Humanos, tiene el acceso de la información de los docentes.

El trabajo con los directivos genera un probable sesgo en la información a obtener en las entrevistas por parte de ellos; y contar con información exclusiva de los docentes podrían originar una interpretación sesgada de los datos obtenidos, afectando los resultados de la investigación.

No obstante, los criterios de rigor seleccionados para el estudio cuentan con acciones relevantes que permitirán controlar los sesgos mencionados.

VII. Análisis y Resultados

La codificación de las entrevistas se realizó a través de las categorías de desarrollo profesional, bienestar, necesidades y expectativas de los docentes. Asimismo, al analizar el marco teórico de la investigación con la categoría de bienestar docente se decidió subcategorizarla con satisfacción laboral y liderazgo educativo. De acuerdo a lo mencionado se obtuvo por el programa Atlas.Ti 9 los códigos con mayor frecuencia generando los resultados de los objetivos de investigación. A continuación, el detalle de la información obtenida:

7.1. Políticas Institucionales

Los informantes indicaron que el proceso de reclutamiento/selección es manejado exclusivamente por el área de recursos humanos y el equipo directivo de la institución. Este proceso consiste en la publicación del puesto, evaluación del currículum a través de una malla elaborada por gestión pedagógica, entrevista inicial con los directivos, evaluación psicológica, aplicación de una clase modelo y una entrevista final con los directivos.

En esta malla se toma en cuenta los años de servicios, colegios de dónde vienen, universidades que han estudiado, básicamente estudios, de qué colegio vienen y la experiencia profesional. Una vez que se tiene la malla se selecciona a las personas que cuentan con un mayor puntaje. (D1)¹

“En las clases modelos se evalúa la pedagogía, la capacidad académica y si cumplía con todos esos requisitos, ingresaba a la institución” (JRRHH)²

Después de culminar con el proceso de selección, actualmente, los directivos realizan una inducción a los nuevos docentes a fin de presentarles objetivos de la institución educativa, plataformas virtuales y el sistema educativo que utilizarán. Junto a dicha presentación los docentes conocen a sus coordinadores de área, quienes son los encargados de explicarles los objetivos de la asignatura que dictarán y los materiales a presentar en sus clases.

¹ D1: Director General

² JRRHH: Jefe de Recursos Humanos

“(…) lo que estamos haciendo con los que han entrado este año es un proceso de inducción. Les mostramos los objetivos, las plataformas que utilizamos y el sistema Sieweb donde cuelgan sus notas y clases.” (D1)

“(…) les presentamos a su coordinador quién es el encargado de mostrarles los objetivos del área y cómo deben presentar sus materiales de clase, por ejemplo, cómo elaborar los compendios o tipos de evaluaciones para sus alumnos.” (JRRHH)

Por otro lado, el proceso de gestión de desempeño docente es realizado por los coordinadores de disciplina y equipo directivo. Los coordinadores son los encargados, exclusivamente, en ingresar a las aulas para evaluar a los docentes de acuerdo una ficha de observación; y comunicarles los resultados a los directivos a fin de que se reúnan solo con los docentes que obtuvieron observaciones en la evaluación.

“Ahora en las clases virtuales, los profesores son evaluados por lo menos una vez a la semana a cargo de nuestros coordinadores de disciplina.” (D1)

Todas las semanas los coordinadores de disciplina nos hacen un reporte de todos los profesores y las veces que se ha evaluado...Se les dice lo que tienen que mejorar y se les dice el por qué. Se realiza un acta. (D1)

La ficha de observación que aplican los coordinadores de disciplina, de acuerdo a los entrevistados, se divide en cuatro aspectos claves:

- Dominio que tiene el docente sobre la asignatura que enseña
- Manejo de contenido didáctico para la comprensión del curso
- Gestión del docente para la organización de su clase
- Uso efectivo de herramientas tecnológicas para sus presentaciones.

7.2. Prácticas de liderazgo asociadas al desarrollo profesional y bienestar docente

En primera instancia, el equipo directivo considera realizar las siguientes prácticas para el desarrollo profesional docente:

Categoría	Códigos frecuentes	Frecuencia de citas
Desarrollo profesional docente	Acompañamiento docente	11
	Evaluación por los coordinadores de disciplina.	14
	Evaluación por los directivos	8

**Elaboración propia*

De acuerdo a lo indagado sobre las políticas institucionales, la evaluación de desempeño docente en el aula es llevada a cabo por los coordinadores de disciplina y es una de las prácticas más frecuentes que los directivos mencionaron que efectúan para el desarrollo profesional docente.

“(…) los coordinadores de disciplina, salvo uno, son docentes de profesión y experiencia les permite supervisar las clases y se den cuenta de la calidad de docentes que tenemos.” (D2)³

El acompañamiento docente se da solo si se presentaron observaciones en la evaluación de desempeño. Proceden a reunirse con los docentes a explicarles sus puntos a mejorar y realizar el seguimiento correspondiente.

Actualmente, lo hacemos por vía zoom solo con los que tienen dificultades de acuerdo a la ficha. Les hacemos recomendaciones y nos volvemos a reunir para ver si ha superado o no. Esto es algo que recién se implementó este año. Antes no lo hacíamos y no estaba bien. (D1)

A parte de la evaluación de desempeño que se realiza en el aula, los directivos también realizan su propia evaluación para validar la asistencia, dedicación, compromiso docente con la institución; y los resultados académicos obtenidos.

“Aparte de la evaluación de los coordinadores también vemos el compromiso del docente. Esto se ve si se presentan, participan, aprueban algo o preguntan en las actividades, capacitaciones, etc.” (D1)

Una forma para constatar el nivel de los docentes, es a través de los resultados por el ingreso a las universidades, y además tenemos alumnos que así nomás no se acostumbran a

³ D2: Directora del nivel primaria

un profesor que tiene un nivel inadecuado para ellos y expresan sus críticas a los coordinadores de disciplina (D2)

En segunda instancia, para el logro del bienestar docente los directivos indicaron que llevan a cabo las siguientes prácticas:

Categoría	Subcategoría	Códigos frecuentes	Frecuencia de citas
Bienestar docente	Satisfacción laboral	Permanencia en la institución	6
		Trabajo y entendimiento colaborativo entre docentes	5
		Aplicación de escala remunerativa	11
	Liderazgo educativo	Búsqueda de superación profesional docente	6
		Enfoque en los objetivos	6

**Elaboración propia*

Los directivos mencionaron que los docentes valoran seguir permaneciendo en la institución, es decir, renovarles el contrato laboral es una muestra de satisfacción por el trabajo que realizan. Alineado a esta práctica, los directivos aplican una escala remunerativa como incentivo de continuidad en la organización escolar.

“Ellos valoran mucho la posibilidad de hacer una carrera en la misma institución. Muchos de nuestros trabajadores tienen ya varios años trabajando con nosotros y eso para ellos es algo positivo y encuentran la estabilidad que necesitan”. (D1)

Las escalas remunerativas valoran el tiempo que permanecen en la institución y la experiencia que tienen ejerciendo el cargo. También valoran el involucramiento que tienen en la institución para conseguir los objetivos que queremos para la institución. Es un incentivo para ellos. (D2)

La escuela promueve el trabajo colaborativo entre docentes, especialmente, a través de la formación de grupos especializados por asignaturas a fin de que compartan y reflexionen sobre sus prácticas pedagógicas.

Creo que la estrategia, sin planificarla, que nos resultó interesante y motivadora es el trabajo en equipo. Ahora se establecieron grupos especializados por asignaturas. En estos grupos cada profesor muestra mucho su trabajo. Entre ellos reflexionan, aportan o comparten experiencias. (D1)

La búsqueda de superación profesional docente y enfoque en los objetivos son características del liderazgo educativo que los directivos considera tener, principalmente, la directora quién trabaja directamente con los docentes del nivel primaria.

“Los profesores buscan mucho capacitarse, un grupo de ellos a otros hay que estar siempre motivándolos a que lo hagan. Una de las preguntas que siempre les hago es ¿cuándo ha sido tu última capacitación?” (D1)

“Como líderes es importante influir para que las otras personas se motivan a cumplir los objetivos. Y ahí personalmente, me apasiono por los objetivos para poder motivar o persuadir a los demás.” (D1)

7.3. Percepción de los docentes respecto a su desarrollo profesional y bienestar dentro de la institución educativa

Las entrevistas realizadas a los 8 docentes del nivel en estudio se enfocaron en conocer cómo se encuentran trabajando dentro de la escuela y las prácticas que esta realiza para su desarrollo profesional y bienestar docente.

Referente al desarrollo profesional docente, los informantes, comentaron que la escuela realiza las siguientes prácticas:

Categoría	Códigos frecuentes	Frecuencia de citas
Desarrollo profesional docente	Capacitaciones generales	11
	Evaluación por los coordinadores de disciplina.	14

**Elaboración propia*

Al preguntarles a los docentes sobre cuáles son las estrategias de desarrollo profesional docente que la escuela realiza, respondieron que se lleva a cabo capacitaciones referentes a temas generales y no especializados en su asignatura como el uso de nuevas plataformas o herramientas virtuales, manejo de clases, etc.

“Las capacitaciones son de manera general (manejo de powerpoint, canva, estabilidad emocional de los docentes, etc.). Nos invitan a capacitaciones especializadas de forma esporádica.” (ED3)⁴

Además, los docentes mencionaron, que la evaluación de su desempeño en aula es una acción frecuente y está a cargo de los coordinadores de disciplina. Dicha evaluación se enfoca en

⁴ ED: Entrevista a docente

observar generalmente sus presentaciones, manejo de herramientas interactivas, asistencia de sus estudiantes, etc.

La evaluación lo están haciendo por las coordinadoras de disciplina. Ellas ingresan desde el año pasado y evalúan la presentación, tema que estamos dando, si estamos utilizando animaciones, si contestamos las preguntas de los chicos, también si mantenemos el orden de las aulas, etc. (ED8)

Por otro lado, los docentes, respecto a su bienestar indicaron las siguientes características que posee la escuela en estudio:

Categoría	Subcategoría	Códigos frecuentes	Frecuencia de citas
Bienestar docente	Satisfacción laboral	Clima organizacional positivo	17
		Estabilidad emocional laboral	24
		Relación efectiva con la comunidad educativa	11
		Trabajo y entendimiento colaborativo entre docentes	14
		Vocación docente	10
	Liderazgo educativo	Búsqueda de superación profesional docente	24
		Autonomía docente	17
		Confianza en la labor docente	11

*Elaboración propia

Los docentes entrevistados consideran sentirse estables emocionalmente en su centro de trabajo debido a un clima organizacional positivo que existe en la escuela.

“La verdad me siento muy muy orgulloso y satisfecho de seguir trabajando en este colegio.” (ED1)

“El clima laboral es el más adecuado que yo pueda conocer. Aquí no es que yo haga mi grupito, no, se disfruta una familiaridad entre todos.” (ED6)

La relación efectiva con sus alumnos y apoderados es relevante para ellos, ya que les permite sentirse cómodos en el lugar donde trabajan. Asimismo, mencionaron que su vocación docente les otorga tranquilidad y satisfacción en sus funciones.

“Dentro de las ventajas que me ha facilitado, es relacionarme con un grupo humano muy cálido, desde mis alumnos hasta los padres de familia.” (ED1)

“(…) me favorece o acompaña a mi desarrollo la interacción con los alumnos y eso me hace sentir bien. Al estar en contacto con ellos, tanto ellos como yo aprendemos.” (ED7)

El trabajo y entendimiento colaborativo entre docentes es una práctica que consideran que la escuela promueve constantemente a fin de que se conozcan entre colegas para que compartan experiencias y aprendizajes.

Los directores nos reúnen por áreas para ver qué temas o puntos podemos mejorar. Nos reunimos y juntamos toda la información que llevamos para cada reunión. En las reuniones no solo compartimos lo que hacemos sino también reflexionamos entre nosotros. (ED5)

Su bienestar docente no solo está relacionado a prácticas que les dan satisfacción laboral, sino también del liderazgo de su directora del nivel. Los docentes mencionaron que su directora se caracteriza por ser una buena persona y profesional preocupada por el cumplimiento de los objetivos de la escuela.

“Es detallista, se fija que nosotros hagamos bien las cosas. Por ello, yo lo soy también. Trato de revisar muchas veces mis exámenes o materiales, trato de hacer lo mismo que ella.” (ED3)

“Nos da apertura para conversar con ella. Si alguna falencia podemos hablarle. Ella nos escucha y sigue mejorando en varias cosas como intercambiar ideas.” (ED6)

La búsqueda de superación profesional docente y la confianza en su trabajo son dos de las acciones que los docentes consideran que su directora les transmite de forma constante. Manifiestan que es una persona preocupada por su desarrollo profesional y ella es la que los motiva a que busquen siempre la posibilidad de capacitarse en sus asignaturas. También, indicaron, que la directora les da la autonomía que necesitan para realizar sus labores demostrándoles la confianza que tiene en sus capacidades y experiencias de docente.

Nosotros llevamos capacitaciones para hacer dinámicas las clases, pero ella nos motivaba a que no nos quedemos con eso, que busquemos más porque la tecnología avanza y debemos mostrar lo mejor de nosotros a los alumnos. Nos orienta a buscar más y nos dice cuándo fue la última capacitación que hiciste, qué mes. (ED2)

“Desde el momento que depositó su confianza en mí, me enseñó a respetarla y considerarla.” (ED3)

7.4. Necesidades y expectativas de los docentes con respecto a la retención de su talento en la institución educativa.

Las entrevistas dirigidas a los docentes no solo permitieron conocer cómo se encontraban en su lugar de trabajo, sino también sus necesidades y expectativas para la retención de su talento.

Al preguntarles qué les estaría faltando en la institución en la que trabajan expresaron las siguientes necesidades:

Categoría	Códigos frecuentes	Frecuencia de citas
Necesidades insatisfechas	Capacitaciones y cursos con especialización	11
	Espacios y recursos exclusivos de la asignatura	8
	Reconocimiento docente	13

**Elaboración propia*

Si bien es cierto, la entrega de capacitaciones es la estrategia que más se realiza en la escuela para la búsqueda del desarrollo profesional docente. Sin embargo, los docentes mencionaron que son generales y necesitan contar con capacitaciones o cursos que se especialicen en la asignatura que dictan en la organización educativa en estudio.

“Siempre debe haber estas capacitaciones especializadas que nos hagan movernos de la zona de confort y potenciar nuestras clases.” (ED8)

“Es necesario que nos brinden oportunidad de llevar cursos especializados como un diplomado. Me encantaría seguir potenciando mi carrera.” (ED4)

Los docentes, también, indicaron la necesidad de contar con espacios y recursos exclusivos de su asignatura para obtener la comodidad y libertad en el desarrollo de sus clases.

“Siempre he querido la posibilidad y he pedido también un espacio exclusivo para mi curso, para un mejor desenvolvimiento de mis alumnos. Este es un recurso que no se ha dado hasta el momento.” (ED7)

El reconocimiento es una necesidad que los docentes del nivel primaria desean que sea satisfecha. Para ellos es relevante que sus directores demuestren la confianza, valoración y reconocimiento del trabajo que realizan en la institución educativa.

“Sería gratificante, que me llamaran y me dijeran que bonito estás trabajando, solo se dice de forma general.” (ED2)

“Este, ahí de repente fallamos. No hay espacios públicos donde la directora pueda hacer hincapié a las cosas o hechos que hayan pasado, reconociendo y felicitando el trabajo de los docentes.” (ED5)

Así como se averiguó lo que necesitan, también, se les preguntó sobre las expectativas de su lugar ideal de trabajo:

Categoría	Códigos frecuentes	Frecuencia de citas
Expectativas	Importancia de un buen clima organizacional	9
	Importancia de la autonomía y desarrollo profesional.	9

**Elaboración propia*

Laborar en una institución educativa que posea un efectivo clima organizacional es una de las características primordiales que los docentes buscan para la estabilidad emocional que necesitan.

“Valoro mucho el buen clima laboral. Si tuviera un buen espacio, tiempo y autonomías, pero no un buen clima, no me quedaría.” (ED2)

“(…) Me considero una persona leal y siento que tanto el clima y confianza hacia el trabajo de uno, es clave para permanecer en la institución educativa.” (ED3)

Desenvolverse de forma autónoma en el aula y contar con oportunidades que permitan el desarrollo profesional docente, son expectativas que los docentes expresaron relevantes para su desempeño en una organización educativa.

“Si bien es cierto, cada escuela tiene una estructura, reglas o parámetros, pero quisiera que se respete mis ideas como docente, mis formas de trabajo.” (ED2)

“La oportunidad de crecer, de seguir desarrollándome. Me gusta tener opciones de aprender y crecer.” (ED8)

VIII. Discusión

Con respecto al primer objetivo específico de investigación, se recabó información sobre las políticas institucionales en relación al reclutamiento, selección y gestión del desempeño, siendo este último proceso el que se alinea con las prácticas que los directivos emplean para la búsqueda del desarrollo profesional y bienestar docente.

Según la teoría, el desarrollo profesional docente es un proceso de transformación de concepciones y prácticas pedagógicas, según las necesidades e intereses de los docentes, alumnos e institución educativa (Castro & Martínez, 2016). La evaluación de desempeño y acompañamiento docente son las prácticas que con mayor frecuencia el equipo directivo efectúa para velar por el desarrollo profesional docente.

La evaluación de desempeño se entiende como la práctica pedagógica observable, manifestándose cuando el docente expresa su competencia y el logro de aprendizajes esperados (Benítez, Cabay & Encalada, 2017). La institución educativa tiene como política institucional aplicar el modelo centrado en el comportamiento del docente en el aula (Gálvez Suarez & Milla Toro, 2018) y es llevado a cabo por los coordinadores de disciplina de la institución. Este proceso se realiza por lo menos una vez a la semana, considerándose que los docentes que estén inmersos en una cultura de evaluación constante mostrarán mejores desempeños y resultados para el aprendizaje de sus estudiantes (Olaguibel, 2010). Sin embargo, es importante que los directivos analicen la forma en que evalúan las clases de los docentes, ya que al no ser ellos los que observan las clases no pueden controlar la subjetividad que podría existir por parte de los evaluadores, afectando al desenvolvimiento de los docentes (Gálvez Suarez & Milla Toro, 2018).

El objetivo de la escuela en la evaluación de desempeño docente es identificar solo a los docentes que cuentan con algún punto débil por corregir y necesitan de un seguimiento especial para un mejor desarrollo de sus clases. La institución debe tomar la evaluación como la oportunidad de incentivar la reflexión sobre las buenas prácticas pedagógicas de los docentes que no obtuvieron observaciones; y así permitirles potenciarlas (Gálvez Suarez & Milla Toro, 2018) e impactar en su desarrollo profesional.

El acompañamiento pedagógico es la estrategia de formación en servicio dirigida al profesor para fortalecer sus competencias pedagógicas de manera individualizada y mejorar su desempeño en aula para promover el desarrollo profesional docente (Saavedra, Silva, Palacios, & Vargas, 2015). No obstante, los directivos entrevistados indicaron que acompañan a los docentes solo si cuentan con observaciones en su evaluación de desempeño, generando un acta con los puntos acordados y un cronograma de seguimiento hasta que se haya absuelto la observación. Los directivos, en el acompañamiento, deben centrarse en apoyar, evaluar y desarrollar la calidad de todos sus docentes por igual, generando una dinámica de interaprendizaje para la revisión, retroalimentación y reflexión de la práctica pedagógica (Pont *et al.*, 2008).

Adicionalmente, se indagó sobre las prácticas que los directivos realizan para la satisfacción laboral que sus docentes necesitan y las características principales de su liderazgo, ya que ambos puntos pertenecen a los factores contextuales que generan bienestar docente (Elige educar, 2018).

Las condiciones laborales son cruciales para la satisfacción laboral y, por ende, contribuir en el bienestar docente. La provisión de condiciones favorables para el ejercicio de la profesión permite atraer y retener a los docentes más cualificados (Vallejo Espinoza & Portalanza Chavarría, 2017). El salario, estabilidad laboral, tiempo y recursos necesarios son las condiciones de trabajo que los docentes peruanos necesitan con prioridad (Pérez , Burga , & Chiappo, 2014). Los directivos indicaron que la aplicación de escalas remunerativas, renovación de contratos y promover el trabajo colaborativo son las prácticas que les permite tener a un docente satisfecho. Es importante que los directivos indaguen sobre cómo se encuentran sus docentes en su lugar de trabajo y así determinar sus niveles de satisfacción, motivación, compromiso (Cohen, 2009) y con ello complementar, cambiar o fortalecer las prácticas que realizan actualmente.

La motivación constante para que los docentes se capaciten y la influencia en ellos para el cumplimiento de los objetivos institucionales, son las características más relevantes que el equipo directivo considera tener. La escuela al ser una institución enfocada en los resultados académicos hace que los directivos se centren en que los docentes se desenvuelvan efectivamente en el aula, pero es necesario que su liderazgo tenga comportamientos que generen una situación y un contexto favorable para un trabajo productivo para los docentes (CEPPE,2009).

Analizando a detalle las prácticas de los directivos orientadas al desarrollo profesional y bienestar docente, tienen un enfoque al cumplimiento de procesos formales para una gestión escolar efectiva y estaría faltando tomar relevancia a elementos sutiles como la confianza, compromiso, reconocimiento, oportunidades de participación y motivación. Esto se debe porque estos elementos no solo impactan en el rendimiento de una organización escolar, sino también en el establecimiento de un clima favorable para estudiantes y docentes. Por ello, el líder educativo, siempre, tiene que generar compromiso, motivar, acompañar a todos sus docentes en el desarrollo de competencias claves y asegurar que estén cumpliendo con los criterios de calidad institucionales. (Hurtado, s.f.)

Por otro lado, en relación, a los dos últimos objetivos específicos se procedió a entrevistar a los ocho docentes del nivel primaria para conocer sus perspectivas sobre su desarrollo profesional y bienestar docente, e identificar sus necesidades y expectativas no cubiertas para la retención de su talento dentro de la institución educativa en estudio.

Para los docentes la evaluación de desempeño liderada por los coordinadores de disciplina e implementación de capacitaciones son las prácticas más realizadas por la institución para su desarrollo profesional. El proceso de gestión de desempeño que indicaron coincide con lo mencionado por los directivos, es decir, que los coordinadores de disciplina ingresen constantemente a sus clases a fin de evaluarles el dominio que tienen sobre la asignatura que dictan, manejo de contenido didáctico, organización de la clase y el uso efectivo de presentaciones. Sin embargo, de acuerdo a lo mencionado por los directivos, no todos los docentes tienen un espacio de conversación donde la información recogida en las observaciones del aula cobra valor en la medida que pueda ser compartida, analizada y comprendida en conjunto (Ulloa & Gajardo, 2016) Considerando que en Perú la aceptación de las evaluaciones para los docentes provoca en ellos un cambio en su conducta, práctica y creencias (Gálvez Suarez & Milla Toro, 2018), es relevante, brindarles estos espacios de retroalimentación para que visualicen la preocupación de la institución educativa por su desarrollo profesional en las aulas.

En el caso de las capacitaciones expresaron que las que reciben son sobre temas generales como el manejo de nuevas plataformas tecnológicas, estrategias didácticas, estabilidad emocional, etc. Si bien es cierto, la capacitación es una de las estrategias más implementadas en el desarrollo profesional, es necesario que no solo estén alineados a las políticas de la institución educativa, sino también a las necesidades e intereses de los docentes (Castro & Martínez, 2016). Los docentes entrevistados manifestaron que la falta de capacitaciones y cursos con especialización en su asignatura es una de las necesidades que les gustaría que sea resuelta, ya que para ellos es motivante contar con oportunidades de obtener un aprendizaje interactivo, relevante, atractivo (Matherson & Windle, 2017) y de interés profesional para seguir fortaleciendo sus prácticas pedagógicas. Por tanto, los líderes educativos deben reflexionar sobre las estrategias que implementan para el desarrollo profesional docente y validarlas no solo con el aprendizaje de los estudiantes, sino también con los objetivos profesionales que sus docentes desean cumplir en la escuela (Matherson & Windle, 2017).

Al preguntarles cómo consideran que se encuentra su bienestar en la institución educativa, expresaron sentirse satisfechos en su lugar de trabajo. El clima organizacional, trabajo colaborativo entre colegas, estabilidad emocional, relación efectiva con alumnos y apoderados, y la vocación docente; son las características que los docentes consideran que la escuela posee. Las dos primeras características son relevantes para gestionar el capital humano de la escuela (PEI, 2020), confirmándose que los docentes se involucran en un ambiente donde tienen buenas relaciones sociales y profesionales (Ávalos *et al.*, 2010) que repercutan en la estabilidad emocional laboral que necesitan.

El liderazgo educativo es otro de los elementos que contribuye a potenciar el bienestar de los docentes. Ellos necesitan ser reconocidos por su desempeño, tener la oportunidad de tomar decisiones; contar con la confianza y autonomía que necesitan para realizar un proceso efectivo de enseñanza-aprendizaje (AFT, 2017; Prince y McCallum, 2015; Roffey, 2012; Stockard y Lehman, 2004). Los docentes entrevistados expresaron que su directora del nivel es muy preocupada por su superación profesional, animándolos a que se capaciten constantemente, y sienten que confía en su labor docente, otorgándoles autonomía en sus decisiones para sus prácticas pedagógicas. No obstante, también, expresaron que la escuela carece de reconocimiento docente, una de las necesidades más resaltantes a ser satisfechas. Mediante el reconocimiento se estimula y proyecta en el docente la necesidad de realización personal, crecimiento y evolución a la autorrealización (Parada, 2017). El docente al sentir que existan espacios (reuniones, actividades públicas, premiaciones, etc.) donde sus líderes les expresen la satisfacción que sienten por su trabajo, el buscará los mecanismos para desempeñarse óptimamente y dar lo mejor de sí para el cumplimiento de los objetivos de la institución educativa (Parada, 2017).

Trabajar en una escuela que posee un adecuado clima organizacional, brinde autonomía e incentive el desarrollo profesional son las tres características esenciales que los docentes indicaron esperar de una organización educativa. La tercera característica debe ser trabajada con mayor detalle en la institución educativa, evaluando y perfeccionando los procesos y estrategias que realiza para velar por el desarrollo profesional docente.

IX. Conclusiones

Las organizaciones escolares están compuestas por personas y gestionarlas de manera adecuada, es la clave para alcanzar las metas propuestas. En efecto, una persona que no se siente a gusto, ni logra identificarse con la escuela donde trabaja, no podrá explotar su verdadero potencial, afectando su productividad y desempeño. Por ello, los líderes educativos deben aplicar una gestión de personas que busque atraer, motivar, desarrollar y retener a los colaboradores a fin de generar compromiso en ellos para el cumplimiento de los objetivos de la institución.

El caso estudiado hace referencia que la escuela perdió de vista la importancia de implementar estrategias que permitan retener a sus docentes de acuerdo a sus necesidades y expectativas sobre su desarrollo profesional y bienestar. Se decidió entrevistar a docentes, directivos y jefe de recursos humanos para indagar sus perspectivas sobre las prácticas de liderazgo que se realizan en la institución con relación al desarrollo profesional y bienestar docente.

Los informantes indicaron que el proceso de evaluación de desempeño, acompañamiento docente y las capacitaciones generales son las prácticas que realiza la institución para el desarrollo profesional docente. Sin embargo, el análisis indicó que los directivos necesitan revisar la ejecución de sus procesos y complementarlos con las necesidades e intereses profesionales de los docentes.

El adecuado clima organizacional, trabajo colaborativo, estabilidad emocional laboral y las relaciones efectivas con los miembros de la comunidad educativa hacen que los docentes se sientan cómodos en su lugar de trabajo. Esto se complementa con las características principales de la directora del nivel: buscar que los docentes se superen profesionalmente, entregarles la confianza y autonomía necesaria para su desenvolvimiento; y enfocarse en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

A pesar de que los docentes manifestaron características positivas de la escuela que influyen en su bienestar docente, también expresaron sus necesidades y expectativas que conllevan a lograr la retención de su talento. El reconocimiento docente es una de las necesidades más solicitadas por todos los docentes entrevistados. Consideran que la institución carece de espacios donde se les felicite o agradezca pública e individualmente sobre su buen desempeño.

Los directivos al enfocar sus prácticas de desarrollo profesional y bienestar docente en el cumplimiento de procesos formales (evaluación de desempeño, renovación de contratos, escalas remunerativas, acompañamiento docente) para una gestión efectiva, no toman relevancia a procesos sutiles como el reconocimiento, motivación u oportunidades de aprendizaje docente que permitirán que los docentes sientan que sus prácticas pedagógicas no solo son valoradas por sus estudiantes, sino también por los demás miembros de la comunidad educativa (directivos y apoderados).

X. Limitaciones y proyecciones

La investigación se desarrolló durante el actual contexto de pandemia COVID-19, limitando la posibilidad de complementar el marco metodológico con observaciones participantes. La implementación de un proceso de seguimiento a las prácticas de liderazgo y entrevistas presenciales podría haber fortalecido los resultados obtenidos.

Esta investigación estudia un caso en particular seleccionado por la investigadora responsable por lo que los resultados obtenidos no son para generalizar y que pueda trascender a otras escuelas privadas. Esto es una limitante para comprobar si dichas escuelas cuentan con las prácticas de liderazgo necesarias para la búsqueda del desarrollo profesional y bienestar docente.

De acuerdo a la literatura revisada, los docentes no solo se retiran de las instituciones educativas por un mejor salario, sino también por buscar un mejor ambiente laboral, tener la oportunidad de desarrollarse profesionalmente; y recibir un buen trato, respeto y reconocimiento de su trabajo (Parada, 2017). Esta información se proyecta a ser indagada a profundidad con los docentes del nivel primaria que se retiraron de la institución en estudio y así contar con otras perspectivas sobre la importancia de las prácticas de liderazgo en relación al desarrollo profesional y bienestar docente.

Otra de las proyecciones a realizarse en este estudio es sobre el impacto del bienestar y desarrollo profesional docente con el aprendizaje de los estudiantes. El colegio en estudio se caracteriza por su alto nivel académico, donde los resultados de los estudiantes es su objetivo central. Por ello, sería relevante indagar a profundidad el efecto de tener un docente satisfecho laboralmente con el proceso que lidera de enseñanza-aprendizaje.

XI. Referencias

- Abad Miguélez, B. (2016). Investigación social cualitativa y dilemas éticos: de la ética vacía a la ética situada. *Revista de Metodología de Ciencias Sociales*, 34(1), 101-120.
- Abela, J. (s.f.). Las técnicas de Análisis de Contenido: Una revisión actualizada.
- Aelterman, A., Engels, N., Van Petegem, K., & Verhaeghe, J. (2007). *The well-being of teachers in Flanders: the importance of a supportive school culture. Educational Studies*, 33(3), 285-297.
- Álvarez Álvarez, C., & San Fabián Maroto, J. (2012). La elección del estudio de caso en investigación educativa. *Gazeta de Antropología*, 1-12.
http://www.ugr.es/~pwlac/G28_14Carmen_Alvarez-JoseLuis_SanFabian.pdf
- American Federation of Teachers (AFT) (2017). *2017 Educator quality of work life survey. Nueva York: Badass Teachers Association (BATs)*.
- ATLAS.Ti (s.f.). (versión 9.1.7) [software]. <https://atlasti.com/>
- Ávalos, B., Cavada, P., Pardo, M. y Sotomayor, C. (2010). La profesión docente: temas y discusiones en la literatura internacional. *Estudios Pedagógicos*, 36(1), 253-263.
- Barrios, D., Zuluaga, Z., García, M., Gómez, F., Santamaría, A., Sánchez, A., & Castro, L. (2019). Comunidades de práctica como marco comprensivo del talento docente. *Magis, Revista Internacional de Investigación en Educación*, 75-94.
doi:10.11144/Javeriana.m11-23.cpmc
- Bartolomé, M., y otros. (1994). Modelos de investigación en la intervención educativa diferencial. *Revista de investigación Educativa*, 23

- Benítez, J. E. M., Cabay, L. C. C., & Encalada, V. D. G. (2017). Formación inicial del docente de educación física y su desempeño profesional. *EmásF: revista digital de educación física*, 8(48), 83-95. https://emasf.webcindario.com/Formacion_inicial_del_docente_de_EF_y_su_desempen~o_profesional.pdf
- Bisquerra Alzina, R. y otros. (2009). *Metodología de la investigación educativa* (Vol. 2da edición). La Muralla S.A.
- Borda, P., Dabenigno, V., Freidin, B., & Güelman, M. (2017). Herramientas para la investigación social. *Estrategias para el análisis de datos cualitativos*. Carolina De Volder - Centro de Documentación e Información, IIGG.
- Bruns, Barbara, & Javier Luque (2014). Docentes excelentes: cómo mejorar el aprendizaje en América Latina y el Caribe. Resumen. Banco Mundial.
- Castro, A. & Martínez, L. (2016). The Role of Collaborative Action Research in Teachers' Professional Development. *Profile: Issues in Teachers' Professional Development*, 18(1), 39-54. <https://www.crossref.org/iPage?doi=10.15446%2Fprofile.v18n1.49148>
- Centro de Estudios de Políticas y Prácticas en Educación (CEPPE), (2009). Prácticas de liderazgo directivo y resultados de aprendizaje. hacia conceptos capaces de guiar la investigación empírica. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 7(3),19-33. [fecha de Consulta 29 de Noviembre de 2021]. ISSN: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=55114063003>
- Chávez Epiquén, A. (2014). Gestión del desempeño en las organizaciones educativas. *Horizonte de la Ciencia*, 75-81.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. En I. Chiavenato, Gestión del Talento Humano. McGraw-Hil/Interamericana editores, S.A de C.V.
- Chiavenato, I. (2011). *El capital humano de las organizaciones*. En I. Chiavenato, Administración de Recursos Humanos. McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V.
- Cohen, J. (2009). Transforming School Climate: Educational and Psychoanalytic Perspectives: Introduction. *Studies in Education* , Vol. 6, No. 1, 99-103. <https://www.jstor.org/stable/10.1086/597659>
- Creswell, J. (1994). *El procedimiento cualitativo*. En J. W. Creswell, Diseño de investigación. Aproximaciones cualitativas y cuantitativas. Sage. (págs. 143-171)
- Cuenca, R. (2017). Moving toward professional development: the teacher reform in Peru (2012-2016). Instituto de Estudios Peruanos.
- Cuenca, R., & Vargas , J. (2018). PERÚ: el estado de políticas públicas docentes. Diálogo Interamericano e Instituto de Estudios Peruanos.
- Dávila Ramírez, J. (s.f.). Bienestar profesional del docente en la escuela: revisión teórica y estrategias de intervención desde la psicología educacional.
- Díaz Bazo, C. (2019). Las estrategias para asegurar la calidad de la investigación cualitativa. El caso de los artículos publicados en revistas de educación. *Revista Lusófona de Educação*, vol. 44, 29-45. doi:<https://doi.org/10.24140/issn.1645-7250.rle44.02>
- Díaz Díaz, H. (2015). Formación Docente en el Perú, realidad y tendencias. Santillana S.A.

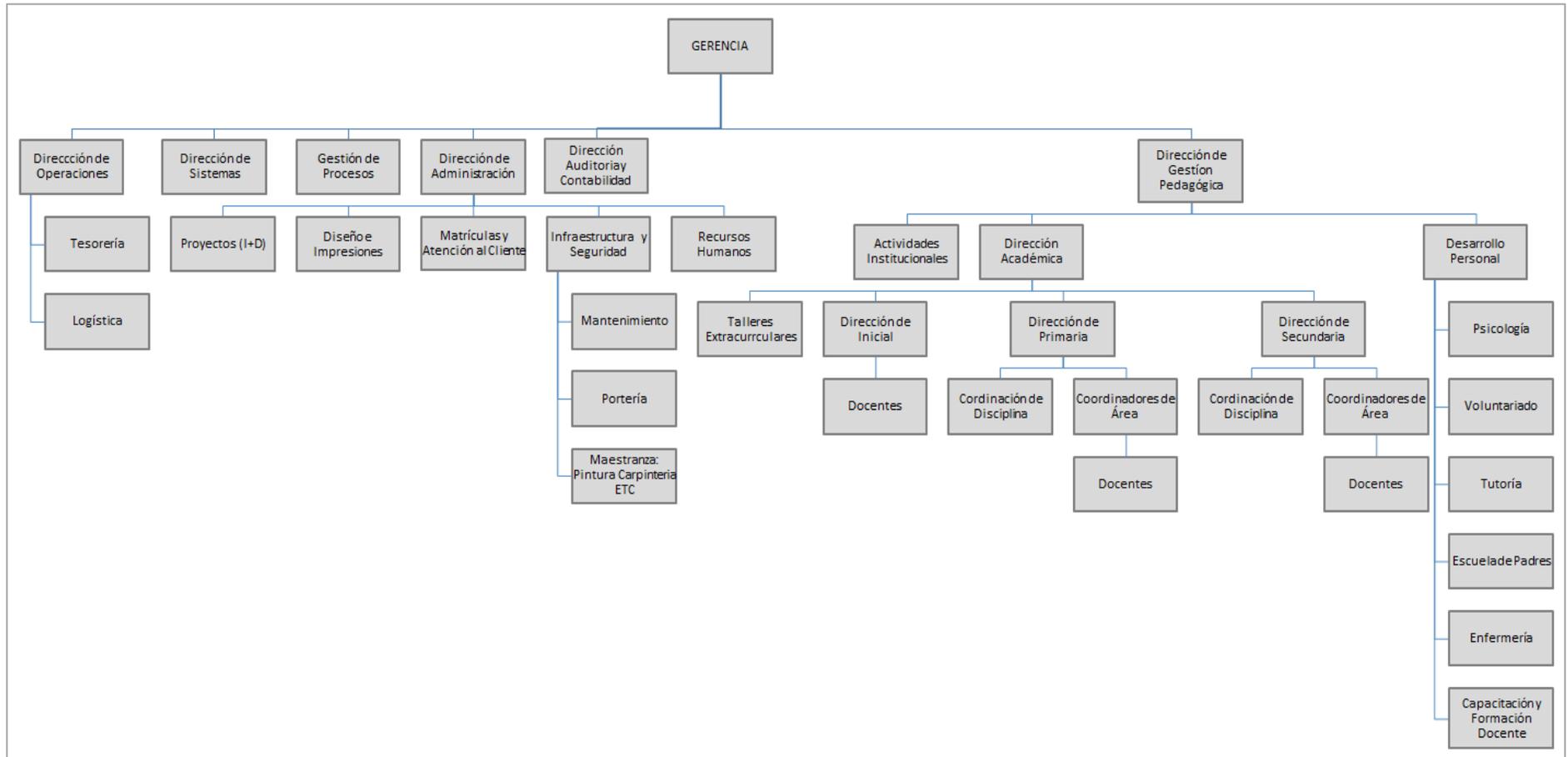
- Elige Educar (2018). ¿Son felices los profesores? Radiografía de la felicidad docente en Chile. Santiago de Chile: Elige Educar.
- Gálvez Suarez, E., & Milla Toro, R. (2018). Evaluación del desempeño docente: Preparación para el aprendizaje de los estudiantes en el Marco de Buen Desempeño Docente. Lima, Perú: Propósitos y Representaciones.
- Gómez-Mejía, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2016). *Gestión de Recursos Humanos*. En L. R. Gómez-Mejía, D. Balkin, & R. Cardy, Gestión de Recursos Humanos. Pearson Educación, S.A.
- Grupo de Análisis para el Desarrollo. (2016). Investigación para el desarrollo en el Perú: Once Balances.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (Vol. Sexta edición). McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A.
- Huberman, M. y M. Miles (1994) “Manejo de datos y métodos de análisis”, en Denzin, N. y Y. Lincoln (eds.) Handbook of Qualitative Research, Londres, Sage (Documento Nro. 1 de la cátedra Sautu de Metodología de la Investigación Social I, II y III de la Carrera de Sociología de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Buenos Aires: traducción resumida al español de García Hamilton).
- Hurtado, M. (s.f.). Gestión sutil en las organizaciones escolares.
http://liderazgoescolar.uc.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=583:gestion-sutil-en-las-organizaciones-escolares&catid=13&Itemid=291
- Lord Kelvin. (2019). Colegio de Ciencias Lord Kelvin. <https://lordkelvin.edu.pe/>
- Luque, P. (2011). La política y programas de formación docente: análisis crítico. Investigación para optar el grado de Magíster en la Unidad de Postgrado de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Universidad Nacional Mayor de San Marcos. <https://core.ac.uk/download/pdf/304897648.pdf>
- Matherson, L. & Windle, T. (2017). What Do Teachers Want from Their Professional Development? Four Emerging Themes. *Delta Kappa Gamma Bulletin*, 83(3), 28- 32. https://www.dkg.org/DKGDocs/2017_Jour_83-3_Systems-to-Address-Quality-Teaching.pdf
- Ministerio de Educación. (s.f.). Diseño de un plan de desarrollo profesional continuo.
- Noreña, A., Rojas, J., Rebolledo, D., & Alcaraz, N. (2012). Aplicabilidad de los criterios de rigor y éticos en la investigación cualitativa.
<http://www.scielo.org.co/pdf/aqui/v12n3/v12n3a06.pdf>
- Olaguibel, G. (2010). Niveles de Desempeño en aula de docentes que participaron no participaron en el Programa de Capacitación convenio 429 Propósitos y Representaciones Jul.-Dec. 2018, Vol. 6, N° 2: pp.407-452
<http://dx.doi.org/10.20511/pyr2018.v6n2.236> Eric Gálvez Suarez, Ricardo Milla Toro Universidad Nacional de Educación y La región Callao (Tesis de Maestría). Universidad San Ignacio de Loyola, Lima
- Parada, J. (2017). Estrategias Gerenciales para el Reconocimiento del Desempeño Laboral Docente. *Mundo Fesc*, 14, 42-56
- Pérez Serrano, G. (1994). Investigación cualitativa. Retos e interrogantes. I. Métodos. Editorial La Muralla.

- Pérez , G., Burga , A., & Chiappo, V. (2014). *Estado de la cuestión sobre experiencias y buenas prácticas internacionales en materia de bienestar docente*. Fortalecimiento de la Gestión de la Educación en el Perú (FORGE).
- PEI. (2020). Proyecto Educativo Insititucional 2020. Colegio de Ciencias Lord Kelvin.
- Prince, D. y McCallum, F. (2015). Ecological influences on teachers' well-being and "fitness", *Asia-Pacific Journal of Teacher Education*, 43(3), 195-209
- Pont, B., D. Nusche y Moorman, H. (2008). Improving school leadership. OCDE.
<http://www.oecd.org/edu/schoolleadership>
- Quevedo , J., & Flórez, A. (2011). Liderazgo y cultura en las organizaciones escolares: un estudio de casos sobre el desarrollo educativo. *Praxis* N°07, 60-75.
- Quilínche, S. E. (2018). Experiencias de docentes sobre el Programa de Desarrollo Profesional en una sede de una red de colegio privados de Educación Básica Regular en Lima. Tesis para optar el grado de magíster en educación con mención en gestión de la educación, Pontificia Universidad Católica del Perú.
<http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/12343>
- Robertson, J. (2008). *Coaching Educational Leadership Building Leadership Capacity through Partnership*. SAGE publications.
- Rodríguez, D. & Valdeoriola, J. (2009). *Metodología de la investigación*. Eureka Media, SL.
- Rodríguez Sabiote, C., Lorenzo Quiles, O., & Herrera Torres, L. (2005). Teoría y práctica del análisis de datos cualitativos. Proceso general y criterios de calidad . *Revista internacional de Ciencias Sociales y Humanidades, SOCIOTAM*, vol. XV, 133-154.
- Roffey, S. (2012). 'Pupil wellbeing - teacher wellbeing: Two sides of the same coin. *Educational and Child Psychology*, 29(4), 8-17.
- Sandín Esteban, M. Paz (2003) "Investigación Cualitativa en Educación. Fundamentos y Tradiciones". Mc Graw and Hill Interamericana de España (pp.258).
- Saavedra, J., Silva, J., Palacios, J., & Vargas, P. (2015). Compromisos de la Gestión Escolar. Ministerio de Educación del Perú.
- Saavedra, J., Silva, J., Arrunátegui, J., & León, Ú. (2016). El impulso de una carrera: Política de revalorización docente en el Perú. Ministerio de Educación del Perú. Punto & Grafía S.A.C.
- Strauss, A. & Corbin, J. (2002). Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada. Editorial Universidad de Antioquia.
- Stake, R. (1999). Investigación con estudio de casos. Ediciones Morata S.L
- Stockard, J. y Lehman, M.B. (2004). Influences on the satisfaction and retention of 1st-year teachers: The Importance of effective school management. *Educational Administration Quarterly*, 40(5), 742-771.
- Taylor, S., & Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Ediciones Paidós Ibérica, S.A.
- Ulloa, J., Gajardo, J. (2016). Observación y Retroalimentación Docente como Estrategias de Desarrollo Profesional Docente. Nota Técnica N°7, LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Universidad de Concepción, Chile.

- UNESCO. (2017). Revisión de las políticas educativas 2000-2015. Continuidades en las políticas públicas en educación en Perú: aprendizajes, docentes y gestión descentralizada. Oficina de la UNESCO Lima.
- Vaillant, D. (2006). Atraer y retener buenos profesionales en la profesión docente: políticas en Latinoamérica. *Revista de Educación*, 117-140.
- Vaillant, D. (2016). *Strengthening Teaching Professional Development: A view from Latin America*. *Journal of Supranational Policies of Education*, 5-21.
- Vallejo Espinoza, V. S., & Portalanza Chavarría, A. (2017). The Importance of Human Talent Management as a Strategy for Attracting and Retaining Teachers in Educational Organizations of Ecuador.
- Walker Harrison, L. (2013). Retaining Effective Teachers: A Multiple Case Study of Four Schools in North Carolina. ProQuest LLC 2015.

XII. Anexos

12.1. Anexo 1 – Organigrama de la institución educativa en estudio



12.2. Anexo 2 – Guion temático docentes

Guion Temático Docentes			
Informantes	Categorías	Sub-Categorías	Preguntas
Docentes	Bienestar docente	Satisfacción Laboral	¿Cómo considera el clima organizacional/ambiente laboral de la institución educativa en la que trabajas?
			¿Cómo se siente trabajando dentro de la institución? ¿Por qué?
			¿Cuáles son las ventajas y desventajas de trabajar en la institución?
			¿Cuenta con el tiempo (horas remuneradas), recursos y espacios necesarios para la planificación y realización de tus labores? ¿Por qué?
		Liderazgo Educativo	¿Cómo considera la relación que mantiene con su directora? ¿Por qué?
			¿Alguna vez ha tenido la oportunidad de tomar decisiones o establecer objetivos en conjunto con su directora?
			¿Cómo describiría el liderazgo de su directora?
			¿De qué manera la directora influye en su desarrollo profesional? ¿Cuáles son esas acciones?
	Desarrollo profesional docente	¿Cuán importante es para la directora la valoración de la labor docente? ¿Por qué?	
		¿Este aspecto (desarrollo profesional docente) qué relación tiene con el director general? Si no existiera relación, ¿Qué relación tiene con el director general?	
		¿Cómo evalúan su desempeño en la institución? ¿Por qué?	
		¿Considera que la institución contribuye en su desarrollo profesional? ¿Existe un acompañamiento docente? ¿Podría describirlo?	
		¿Cuáles son las estrategias (coaching, mentoring, asesorías y capacitaciones) que implementa la institución para su desarrollo profesional? Si no las hubiera, ¿Cuáles quisiera que se implementen? ¿Por qué?	
	Retención de talento docente	¿Cuáles son las estrategias que implementa la institución para el trabajo colaborativo entre sus colegas y la reflexión sobre sus prácticas pedagógicas? Si no las hubiera, ¿Cuáles quisiera que se implementen? ¿Por qué?	
		Si tuviera la opción de trabajar en otro establecimiento ¿Qué elementos tiene la escuela que lo mantendrían trabajando en este lugar? ¿Cuáles son las necesidades que estaría satisfaciendo?	
		¿Encuentra bien recompensado su trabajo (estrategias de retención motivación, participación y confianza)? - ¿Qué tan reconocido es tu trabajo en el colegio? ¿Por qué?	
	¿Se siente motivado a continuar en esta escuela? ¿Por qué? - ¿Por qué ha permanecido trabajando en esta escuela?		

12.3. Anexo 3 – Guion temático directivos

Guion Temático Directivos			
Informantes	Categorías	Sub - Categorías	Preguntas
Directivos	Bienestar docente	Satisfacción laboral	¿Cómo considera el clima organizacional de la institución educativa? ¿Qué prácticas realiza para mejorarla o fortalecerla?
			¿Cuáles son las prácticas que realiza para conocer cómo se sienten los docentes trabajando dentro de la institución?
			¿Los docentes cuentan con el tiempo, recursos y espacios necesarios para su planificación y realización de labores?
			¿Cómo establecen las condiciones laborales (remuneración y beneficios) e incentivos de los docentes?
			¿Cómo es el proceso de selección docente?
		¿Cuáles son los pasos que realizan cuando un docente ingresa a la institución?	
		Liderazgo Educativo	¿Cómo promueve la participación de los docentes en la toma de decisiones o determinación de los objetivos para potenciar el proceso de enseñanza-aprendizaje?
			¿Cómo describiría su liderazgo? ¿De qué manera usted lograr influir en sus profesores?
	¿Cómo considera relación existente entre Ud. y sus docentes? ¿Por qué?		
	Desarrollo profesional docente	¿Cuáles son las acciones que realiza para que los otros miembros de la comunidad escolar (estudiantes, padres de familia y personal administrativo) valoren la labor docente?	
		¿Cómo evalúa el buen desempeño docente? Si no lo hubiera: ¿Existe interés por una evaluación docente? ¿Lo considera necesario? ¿Cómo lo haría?	
		¿Cómo realiza el acompañamiento docente?	
		¿Qué estrategias implementan para el desarrollo profesional docente?	
	Retención de talento docente	¿Qué estrategias implementa para el trabajo colaborativo entre docentes y la reflexión sobre sus prácticas pedagógicas?	
		¿Qué estrategias realizan para la retención del talento docente?	
		¿Qué considera que estaría faltando en su gestión para potenciar o lograr la retención del talento docente?	
¿Considera bien recompensado (estrategias de retención, motivación, participación y confianza) el trabajo de los docentes? ¿Por qué?			
¿Cuáles son las acciones que realizan para el reconocimiento de sus docentes? ¿Qué estrategias realizan?			

12.4. Anexo 4 – Guion temático Jefe de Recursos Humanos

Guion Temático de Jefe de RRHH			
Informantes	Categorías	Sub-Categorías	Preguntas
Jefe de Recursos Humanos	Bienestar docente	Satisfacción laboral	¿Cómo considera el clima organizacional de la institución educativa? ¿Qué prácticas realizan en la institución para mejorarla o fortalecerla?
			¿Cuáles son las prácticas que realizan para saber cómo se sienten los docentes trabajando dentro de la institución?
			¿Los docentes cuentan con el tiempo, recursos y espacios necesarios para su planificación y realización de labores?
			¿Cómo establecen las condiciones laborales (remuneración y beneficios) e incentivos de los docentes?
			¿Cómo es el proceso de selección docente?
			¿Cuáles son los pasos que realizan cuando un docente ingresa a la institución?
		Liderazgo Educativo	¿Cómo considera la relación que mantiene la directora con sus docentes?
			¿Cómo describiría su liderazgo? ¿De qué manera la directora logra influir en sus profesores?
			¿Considera que promueve la participación de los docentes en la toma de decisiones o determinación de objetivos? ¿Por qué?
			¿Cuáles son las acciones que realiza la institución para la valoración docente?
	Desarrollo profesional docente	¿Cuáles son las acciones que realizan para el reconocimiento de sus docentes? ¿Qué estrategias realizan?	
		¿Cómo evalúan el desempeño docente? Si no lo hubiera: ¿Hay interés por una evaluación docente? ¿Lo considera necesario?	
		¿Cómo realizan el acompañamiento docente?	
		¿Qué estrategias implementan para el desarrollo profesional docente?	
	Retención de talento docente	¿Qué estrategias implementan para el trabajo colaborativo entre docentes y la reflexión sobre sus prácticas pedagógicas?	
		¿Qué estrategias realizan para la retención del talento docente?	
		¿Considera bien recompensado el trabajo de los docentes? (estrategias de retención, motivación, participación y confianza) ¿Por qué?	