

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SAN ISIDRO LABRADOR

ESCUELA DE EDUCACIÓN

SEDE PÉREZ ZELEDÓN

Artículo especializado para obtener el grado de Maestría Profesional en Administración

Educativa

**Análisis de la gestión del bienestar docente como estrategia de liderazgo
escolar**

Escuela Napoleón Quesada, circuito escolar 03, Dirección Regional de Educación San José
Central, durante el primer periodo del año 2026

Proponente: Pabel José Bolívar Porras

San José, junio, 2026.

Resumen

La investigación analizó la gestión del bienestar docente como estrategia de liderazgo escolar en la Escuela Napoleón Quesada, circuito 03 de la Dirección Regional de Educación San José Central, durante el primer periodo del año 2026. El objetivo fue determinar cómo las prácticas de liderazgo inciden en la motivación, permanencia y calidad educativa. Se empleó un diseño descriptivo con enfoque cuantitativo, aplicando una encuesta estructurada a 36 docentes. Los resultados mostraron que la confianza y la comunicación abierta fortalecieron la legitimidad de la gestión, la participación en la planificación institucional reflejó prácticas inclusivas y la motivación se sostuvo en el acompañamiento directivo. Sin embargo, la sobrecarga laboral persistió como un factor crítico y la atención emocional se percibió fragmentada. Se concluyó que el bienestar docente repercutió directamente en la calidad educativa y que el liderazgo escolar se reconoció como un catalizador de innovación pedagógica, aunque con alcances diferenciados.

Palabras clave: bienestar docente, liderazgo escolar, motivación, resiliencia, calidad educativa.

Abstract

This study analyzes teacher well-being management as a school leadership strategy at Escuela Napoleón Quesada, circuit 03 of the San José Central Regional Education Directorate, during the first semester of 2026. The objective was to determine how leadership practices influence teacher motivation, retention, and educational quality. A descriptive design with a quantitative approach was used, applying a structured survey to 36 teachers. Results indicate that trust and open communication strengthen leadership legitimacy, participation in institutional planning reflects inclusive practices, and motivation is sustained by managerial support. Nevertheless, workload remains a critical factor and emotional support is perceived as fragmented. Findings confirm that teacher well-being directly impacts educational quality and that school leadership is recognized as a catalyst for pedagogical innovation, although with differentiated scope.

Keywords: teacher well-being, school leadership, motivation, resilience, educational quality.

¹ Asesor Regional de Español en la Dirección Regional de Educación San José Central. Profesor de la Escuela de Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad Estatal a Distancia. E-mail: pabelb@gmail.com

Las dinámicas de trabajo en el ámbito educativo se caracterizan por transformaciones profundas vinculadas con la división internacional del trabajo, globalización, la digitalización y la creciente demanda de innovación pedagógica. Más allá de las particularidades que se dan en los países, los sistemas escolares enfrentan retos comunes, como la sobrecarga laboral docente, la presión por alcanzar estándares de calidad y la necesidad de atender la dimensión emocional y social del profesorado.

En este contexto, la gestión del bienestar docente se ha convertido en un eje estratégico para el liderazgo escolar. Resulta conocido y significativo el impacto en la motivación y permanencia del personal; además, se han dado repercusiones también en la capacidad de las instituciones de adaptarse a escenarios cambiantes, de ahí la necesidad de responder a los desafíos contemporáneos de la educación.

Esta investigación busca analizar la gestión del bienestar docente como estrategia de liderazgo escolar con el personal de un centro educativo, en este caso la Escuela Napoleón Quesada. Se pretende identificar de qué manera las prácticas de liderazgo pueden incidir en la motivación y permanencia del personal docente, así como en la calidad del proceso educativo.

La importancia social de este tema radica en que el bienestar docente y calidad de la educación van de la mano; por ello, se da también un impacto en la formación de ciudadanos críticos y comprometidos con la sociedad. La articulación entre bienestar docente y liderazgo educativo podría contribuir a la creación de entornos escolares más equitativos, resilientes, capaces de responder a los retos sociales contemporáneos, como la desigualdad, la violencia y la necesidad de innovación pedagógica.

La investigación se vincula directamente con el eje de Gestión Educativa y la línea de investigación “Nuevos escenarios de la gestión educativa” porque aborda cómo el liderazgo escolar puede transformarse al integrar el bienestar docente como un componente estratégico. Esta investigación pretende caracterizar prácticas tradicionales de dirección, así como adentrarse en escenarios emergentes donde la gestión educativa se proyecte como un proceso integral que reconoce la dimensión emocional, social y profesional del personal docente. Finalmente, se contextualiza con los desafíos contemporáneos de la educación tanto en Costa Rica como en el escenario internacional.

La Maestría en Administración Educativa de la Universidad Internacional San Isidro Labrador, en la escritura de artículos especializados, ha producido temáticas vinculadas con la gestión organizacional, el liderazgo institucional y la incorporación de tecnologías educativas. Sin embargo, el análisis de la gestión del bienestar docente como estrategia de liderazgo escolar no ha sido un eje reiterado, al menos en el repaso que se hizo de las publicaciones en la revista académica. En este sentido, el estudio aporta un enfoque novedoso que amplía los escenarios de la gestión educativa hacia la dimensión humana y emocional del trabajo docente.

Como parte del problema investigativo, se parte del hecho de que, en el contexto educativo costarricense, los docentes enfrentan sobrecarga laboral, presión por cumplir estándares de calidad y la necesidad de atender su dimensión emocional y social. No obstante, no se ha ahondado lo suficiente en cómo el liderazgo escolar puede articular estrategias de gestión del bienestar docente, esto en aras de fortalecer la motivación y permanencia del profesorado. Con base en este panorama sobre el tema de este trabajo, se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo puede la gestión del bienestar docente convertirse en una estrategia de liderazgo escolar que fortalezca la motivación, permanencia y calidad educativa en la Escuela Napoleón Quesada, circuito escolar 03 de la Dirección Regional de Educación San José Central, durante el primer periodo del año 2026?

A partir de la ubicación de este problema central, emanan las siguientes preguntas generadoras:

¿Qué prácticas de liderazgo escolar se implementan actualmente en la Escuela Napoleón Quesada y cómo se relacionan con el bienestar docente?

¿De qué manera la gestión del bienestar docente influye en la motivación y resiliencia del profesorado frente a la sobrecarga laboral y los estándares de calidad?

¿Qué estrategias de liderazgo escolar podrían articularse para integrar la dimensión emocional, social y profesional del personal docente en el proceso educativo?

Objetivo general

Analizar la gestión del bienestar docente como estrategia de liderazgo escolar y su impacto en la motivación, permanencia y calidad educativa de la Escuela Napoleón Quesada, circuito escolar 03 de la Dirección Regional de Educación San José Central, durante el primer periodo del año 2026.

Objetivos específicos

Caracterizar las prácticas de liderazgo escolar que se implementan en la Escuela Napoleón Quesada y su relación con el bienestar docente.

Examinar cómo la gestión del bienestar docente influye en la motivación, resiliencia y desempeño profesional del personal docente en el contexto educativo costarricense.

En cuanto a la información propiamente del centro educativo, hay que decir que esta investigación se lleva a cabo en La Escuela Napoleón Quesada Aguilar. Dicha institución pública se ubica en el distrito de Zapote, cantón San José, del circuito escolar 03 de la Dirección Regional de Educación San José Central.

El centro educativo se ha consolidado como un espacio de formación integral para la niñez costarricense, donde se busca fortalecer tanto las competencias académicas como los valores ciudadanos. La escuela se distingue por su compromiso con la inclusión y la participación comunitaria y constituye en un referente en la articulación de estrategias de liderazgo escolar que favorecen el bienestar docente y la calidad educativa.

La zona geográfica de Zapote, donde se ubica la institución, es un distrito urbano caracterizado por una alta densidad poblacional y una mezcla de áreas residenciales, comerciales e institucionales. Por su ubicación estratégica, cercana a la Casa Presidencial, la escuela se convierte en un punto de referencia dentro de la capital. Sin embargo, este entorno urbano también enfrenta retos asociados a la movilidad, la desigualdad social y la necesidad de generar espacios seguros para la comunidad educativa.

Por otra parte, el liderazgo escolar y la gestión directiva han sido objeto de distintos estudios en América Latina y Costa Rica. Esto muestra cómo las prácticas de dirección

impactan directamente en el bienestar docente y en la calidad educativa. A nivel internacional, Manríquez y Reyes (2022) destacan que “el liderazgo educativo tiene como principal objetivo la mejora educativa en los establecimientos educacionales” (p. 3). Dichos autores subrayan que el rol de las personas directoras es decisivo para movilizar equipos docentes, así como generar condiciones que favorezcan los aprendizajes. Este hallazgo resulta pertinente para el análisis del bienestar docente, pues evidencia que la gestión escolar no puede desligarse de las dinámicas humanas y emocionales que atraviesan la labor pedagógica.

Un estudio interesante del contexto educativo mexicano es el de Jaramillo y Santana (2022). Los autores resaltan que “el director escolar es una pieza clave en el funcionamiento de las escuelas al generar condiciones favorables en el ámbito administrativo, pedagógico y organizacional para lograr el mejor aprendizaje posible de los alumnos” (p. 139). Este hallazgo resulta fundamental para el análisis de la gestión del bienestar docente, ya que evidencia cómo las prácticas de liderazgo no solo inciden en los aprendizajes estudiantiles, sino también en la motivación y desempeño del profesorado.

En la misma línea, Solano Galavis (2024) enfatiza la importancia de la gestión directiva como un proceso que trasciende lo administrativo, al señalar que “implica además de gestionar los recursos físicos y financieros, gestionar al recurso con mayor repercusión en el alcance de los objetivos institucionales: el talento docente” (p. 5227). Esta perspectiva refuerza la idea de que el bienestar del profesorado es un eje estratégico para la sostenibilidad institucional. La motivación y el desarrollo profesional del personal docente repercuten directamente en la calidad educativa.

En el ámbito nacional, Blanco et al. (2021) demuestran que el clima organizacional en los centros educativos costarricenses es un factor clave para la motivación y la cohesión del colectivo docente. Los autores señalan que “las buenas relaciones con las personas directoras se destacan como un elemento positivo, aunque las relaciones entre pares muestran puntuaciones inferiores” (p. 6). De tal forma se deja en claro la necesidad de fortalecer la gestión escolar en la construcción de ambientes colaborativos que potencien el bienestar docente.

Por su parte, Kaufmann y Soto (2025), en el Informe Estado de la Educación, visibilizan las condiciones laborales y personales que enfrentan los docentes en Costa Rica, tales como la inestabilidad contractual, los desplazamientos geográficos y las implicaciones familiares. Estos factores inciden directamente en el bienestar y en la permanencia del profesorado. Así las cosas, se muestra cómo la gestión educativa debe atender no solo los aspectos pedagógicos, sino también las dimensiones sociales y emocionales de la docencia.

Finalmente, Miranda y Rosabal (2018) analizan la gestión directiva en escuelas rurales unidocentes y señalan que “la multiplicidad de funciones que desarrolla cada docente implica que busquen oportunidades para adquirir habilidades que le permitan ejercer la gestión directiva de manera que involucre a miembros de la comunidad” (p. 39). Este hallazgo es relevante porque muestra cómo el liderazgo escolar en contextos rurales se vincula estrechamente con el bienestar docente, al exigir un equilibrio entre las tareas administrativas y pedagógicas.

Este breve recorrido por algunos antecedentes revisados coincide en que el liderazgo escolar y la gestión directiva son factores determinantes para el bienestar docente y la calidad educativa. Tanto en Chile, México, Colombia como en Costa Rica, la evidencia empírica demuestra que el bienestar del profesorado no puede desvincularse de las prácticas de liderazgo institucional.

Referencial teórico

Ahora bien, en cuanto al referencial teórico, se parte del constructo denominado bienestar docente, el cual adquiere una centralidad especial de la investigación educativa contemporánea. Según la UNESCO (2014), el bienestar del profesorado está directamente vinculado con la calidad de los aprendizajes, ya que un docente motivado y satisfecho con sus condiciones laborales puede generar ambientes escolares más inclusivos y resilientes. En palabras de Blanco et al., (2021), “la motivación y la calidad de vida laboral del colectivo docente son factores esenciales para el clima organizacional” (p. 8).

La salud mental docente es otro componente fundamental. La Organización Mundial de la Salud (OMS, 2001) define la salud mental como “un estado de bienestar en el cual el individuo es consciente de sus capacidades puede afrontar las tensiones normales de la vida,

trabajar de forma productiva y contribuir a su comunidad” (p. 1). En el ámbito educativo, esta definición adquiere relevancia al considerar que los docentes enfrentan presiones constantes: sobrecarga laboral, exigencias de calidad y demandas sociales.

La salud ocupacional docente se refiere a las condiciones físicas, organizacionales y psicosociales que inciden en el desempeño laboral del profesorado. De acuerdo con la Ley General de Salud Ocupacional de Costa Rica (Ministerio de Trabajo, 2015), este concepto implica garantizar ambientes seguros, prevenir riesgos laborales y promover el bienestar integral en el lugar de trabajo. En el caso de los docentes, la salud ocupacional abarca desde la ergonomía en las aulas hasta la prevención del síndrome de *burnout*, que se ha identificado como una de las principales problemáticas en la profesión. Como señalan Miranda y Rosabal (2018), “la gestión directiva debe generar un buen clima de trabajo con diálogo permanente, apoyo mutuo y proyectos de vinculación social” (p. 4). Esto, a su vez, conecta directamente la salud ocupacional con el liderazgo escolar.

El liderazgo escolar se concibe como un factor determinante en la calidad educativa. Para Leithwood (2009), el liderazgo implica “movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las metas compartidas en la escuela” (p. 20), lo que evidencia su carácter transformador más allá de la administración. Por consiguiente, con esta idea, el director escolar se convierte en un agente que articula la visión institucional con las prácticas pedagógicas y el bienestar docente.

La gestión organizacional en la escuela se entiende como el conjunto de acciones que permiten planificar, coordinar y evaluar las tareas administrativas y pedagógicas. Antúnez (1993) señala que “las tareas que desarrollan los directivos escolares son de naturaleza diversa y variedad múltiple” (p. 13), lo que exige habilidades de organización y resolución de conflictos. Esta perspectiva resalta la necesidad de que la gestión escolar se oriente no solo a la eficiencia administrativa, sino también a la creación de condiciones que favorezcan la motivación y permanencia del profesorado.

Diseño metodológico

La presente investigación se enmarca en un tipo de carácter descriptivo, pues busca comprender cómo la gestión del bienestar docente se convierte en una estrategia de liderazgo escolar en la Escuela Napoleón Quesada. Según Sampieri (2014), “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” (p. 152). Este tipo de investigación resulta pertinente porque permite caracterizar las prácticas de liderazgo escolar y su relación con la motivación y permanencia del profesorado. No pretende establecer relaciones causales estrictas, sino más bien identificar patrones y tendencias que inciden en la calidad educativa.

En cuanto al enfoque de investigación, se adopta un enfoque cuantitativo. “La investigación cuantitativa se centra en la medición objetiva y el análisis estadístico de los datos, con el propósito de describir, explicar y predecir fenómenos educativos” (p. 129). En concordancia con esto, para Hernández este enfoque “implica la recolección y análisis de datos cuantitativos, así como su integración y discusión, para [...] lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio” (2014, p.534). El componente cuantitativo se justifica por la necesidad de tener fundamento numérico y objetivo para así construir las percepciones y experiencias de los docentes en torno al bienestar y el liderazgo escolar; es decir, el componente cuantitativo se emplea para sistematizar y medir variables como motivación, resiliencia y satisfacción laboral. De esta manera, se da pie para fortalecer la validez de los hallazgos y permite una triangulación de datos que aporta mayor rigor científico.

Los participantes de la investigación son 36 docentes de la Escuela Napoleón Quesada, perteneciente al circuito escolar 03 de la Dirección Regional de Educación San José Central. Se opta por trabajar exclusivamente con docentes y no con personal administrativo, dado que son ellos quienes experimentan directamente las dinámicas de liderazgo escolar y las condiciones de bienestar en su práctica cotidiana. Como señalan Kaufmann y Soto (2025), “las condiciones laborales y personales que enfrentan los docentes en Costa Rica inciden directamente en su bienestar y permanencia” (p. 45).

El personal docente está conformado por un total de 36 profesionales de la educación, de los cuales la gran mayoría son mujeres: 33 frente a únicamente 3 hombres. En cuanto a la condición laboral, 20 de ellos cuentan con plaza en propiedad, mientras que 15 se desempeñan como interinos, mientras que uno no especifica su situación. Esta composición refleja un colectivo predominantemente femenino, con una proporción significativa de docentes en condición de interinazgo, así se hace hincapié tanto la estabilidad parcial de la planta docente como de la presencia de cierta vulnerabilidad laboral dentro de la institución.

En caso de trabajar con muestra, se aplica un muestreo aleatorio simple, con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, lo que asegura representatividad estadística de los resultados.

Respecto a los instrumentos de recolección de datos, se aplica una encuesta estructurada. La encuesta permite obtener información cuantitativa sobre las percepciones de los docentes en torno a la motivación, resiliencia y calidad educativa. Según Jaramillo y Santana (2022), “el directivo escolar ostenta conocimientos, establece acuerdos, proporciona seguimiento y motiva a los docentes” (p. 139), lo que evidencia la necesidad de explorar cómo estas prácticas son percibidas por el colectivo docente. Con la aplicación de este instrumento se asegura una visión integral del fenómeno estudiado.

El procedimiento de aplicación del instrumento se desarrolla en varias fases. En primer lugar, se realiza una sensibilización con los docentes para explicar los objetivos de la investigación y garantizar la participación voluntaria. Posteriormente, se aplica la encuesta de manera individual y anónima, asegurando la confidencialidad de las respuestas; finalmente, los datos se sistematizan y analizan mediante técnicas estadísticas básicas para la encuesta. Este procedimiento asegura la validez y confiabilidad de los resultados, en línea con lo que plantea Antúnez (1993), quien afirma que “las tareas que desarrollan los directivos escolares son de naturaleza diversa y requieren habilidades de organización” (p. 13).

Resultados y discusión

La presentación de los resultados constituye un momento clave del estudio, pues permite mostrar de manera sistemática las percepciones del profesorado en torno a la gestión del bienestar docente y su relación con el liderazgo escolar.

A partir de la aplicación del cuestionario, se obtuvo información cuantitativa que reflejó tanto las fortalezas de la gestión directiva como las tensiones estructurales que afectan el bienestar y la motivación del colectivo docente.

En este apartado se exponen los hallazgos más relevantes y se discuten sus implicaciones en relación con los objetivos de la investigación, con el propósito de valorar en qué medida la gestión escolar puede consolidarse como una estrategia que favorezca la permanencia, resiliencia y calidad educativa en la institución.

Se aplicó un instrumento regido por cuatro variables distintas. La variable número uno se denomina “Prácticas de liderazgo escolar”; la segunda se cataloga “Bienestar docente y motivación”. La tercera variable es “Dimensión emocional, social y profesional” y la última “Calidad educativa”. Cada variable está compuesta por tres preguntas cerradas; las dos primeras variables tienen dos preguntas abiertas.

Resultados

En cuanto a la primera variable (prácticas de liderazgo escolar), el ítem 1 expuso que existe una percepción positiva hacia la dirección escolar en este aspecto, La dirección escolar promueve un ambiente de confianza y comunicación abierta. Las respuestas expresaron la existencia de un liderazgo que busca generar apertura y cohesión. La confianza es un recurso fundamental que sirve para fortalecer la legitimidad de la gestión por eso se muestra que hay un respaldo de las personas docentes, quienes comparten una visión común de lo que debe ser el centro educativo.

La información ayuda a pensar que la confianza no es estática: requiere constancia y coherencia entre discurso y práctica. Existe una conciencia en la población docente de que se debe trabajar en el plano comunicativo de manera constante.

En el ítem número 2, sobre si “Las decisiones de la dirección toman en cuenta las necesidades del personal docente”. los datos de esta consulta expresan un respaldo mayoritario por la apertura de la dirección. Es fundamental que de la mano del convencimiento en el rumbo que toma el centro educativo también se sienta genuino, que sea un proceso vivo, no algo artificial o impuesto.

El hecho de que las necesidades del personal docente sean tomadas en cuenta implica que, como la pregunta anterior, ambos sectores van de la mano, siempre por el bien de la institución y de la comunidad estudiantil en particular. Propiciar que los docentes se sientan respaldados y no solo escuchados es una cualidad que se destaca de la directora de la institución.

El tercer ítem midió la opinión de los docentes sobre su participación en la planificación institucional. Resulta relevante que el profesorado esté de acuerdo con la relevancia de participar en la planificación institucional. Acciones colectivas como la discusión y votación del reglamento interno y la verdadera elaboración de los planes a nivel institucional son prácticas participativas que se promueven en los centros educativos, donde el profesorado organizado en comisiones tiene plena injerencia.

El hecho de que la mayoría del personal esté de acuerdo con esta relevancia participativa es un indicador de que estas acciones en mayor o mediana medida se están llevando a cabo. Pero también hay que reparar en quienes no piensan de esta manera porque pueden pensar que mucha participación docente implicaría eximir de responsabilidades a la dirección en las labores institucionales desde lo meramente administrativo.

Figura 4

Prácticas de liderazgo más efectivas para fortalecer el bienestar docente



Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del cuestionario sobre liderazgo y clima institucional. Las palabras reflejan las menciones más frecuentes del profesorado.

Esta pregunta abierta otorga la posibilidad a las personas docentes de expresar prácticas concretas desde las cuales se promueve el bienestar docente. La multiplicidad de respuestas da cuenta de que es un tema sobre el cual las personas encuestadas aportan desde diversos ángulos: salud mental, toma de decisiones, trabajo colaborativo e incluso la promoción de valores como el respeto y el apoyo.

Muchas veces se da por sentado de que las personas docentes van a cumplir su labor y que muchas de las que ellos mencionan como buenas prácticas es algo que ya lo deben tener. Pero esta figura demuestra que no se le da el peso que requieren buenas prácticas como estas no solo en el buen funcionamiento de la institución, sino en la forma de ser y el bienestar emocional docente. Así, el liderazgo implica una serie de atributos variados que conllevan a fortalecer el bienestar de las personas docentes.

Con respecto a la segunda variable (bienestar docente y motivación), el ítem 5, donde se pregunta si está de acuerdo con que La motivación del profesorado se fortalece gracias al apoyo de la dirección escolar, en la institución existe un aprecio a la motivación, lo que denota el trabajo que se impulsa desde la dirección para que esto se dé. Esta respuesta podría

indicar que se está trabajando de manera coordinada para que ambas partes vivan en un clima armónico gracias a la motivación constante.

La mayoría de las personas encuestadas consideran que la motivación es fundamental y su mantenimiento va a depender en su mayoría del apoyo de la dirección. Si se vive en un ambiente con poca motivación la labor docente va a decaer porque pueden sentir que su trabajo no es reconocido.

En un entorno laboral marcado por la sobrecarga y un contexto nacional donde se desvaloriza el trabajo docente, colocar la motivación como uno de los aspectos centrales en la gestión administrativa puede contribuir a cambiar no solo esta perspectiva, sino a tener docentes que sientan que su trabajo es importante.

Figura 6

La dirección escolar contribuye a reducir la sobrecarga laboral del profesorado



Nota: Elaboración propia a partir de los resultados del cuestionario sobre liderazgo y clima institucional. Los porcentajes reflejan el nivel de acuerdo del profesorado con la afirmación.

Esta respuesta es interesante porque acá las personas docentes consideran que quizás la dirección no realice labores significativas para reducir el papeleo y en general la sobrecarga laboral. Este es un punto detectado como una debilidad, ya que, si bien mucha de la saturación viene por orientaciones nacionales que establece el MEP, existe una percepción de que el

centro educativo no está actuando desde su ámbito de competencias para reducir el exceso de labores y centrarse verdaderamente en la parte pedagógica.

Mediante los datos extraídos podría inferirse que la dirección es un agente que promueve la sobrecarga laboral porque no toma acciones ante sus instancias superiores (supervisión o dirección regional) para reducir las cargas. En ese sentido, aunque en temas como motivación o toma de decisiones la administración actúa bien, un detonante que afecta el bienestar docente como lo es la saturación laboral es un elemento que causa preocupación en el personal, en términos de cómo se maneja y qué rol juega ante otras autoridades para ir mitigándolo.

El ítem 7 indaga sobre si el profesorado demuestra resiliencia frente a los retos educativo. Los resultados muestran que una mayoría del profesorado se percibe como resiliente ante los desafíos educativos. Esto permite inferir que existe una cultura de resistencia y adaptación en el cuerpo docente, donde la capacidad de sobreponerse a las dificultades se ha convertido en un rasgo identitario. La resiliencia, en este sentido, no solo refleja fortaleza individual, sino también un mecanismo colectivo que sostiene la continuidad del proceso educativo a pesar de las tensiones estructurales.

Sin embargo, el hecho de que un sector del profesorado se ubique en posiciones neutrales o de desacuerdo indica que la resiliencia no es homogénea ni universal. Se infiere que esta capacidad está distribuida de manera desigual, posiblemente vinculada a factores como la experiencia, el apoyo recibido o las condiciones laborales específicas. Esto sugiere que la resiliencia, más que un estado permanente, es una respuesta situacional que depende de contextos y recursos disponibles. La información revela tanto la fortaleza del colectivo como las fisuras internas que ponen en evidencia la vulnerabilidad de ciertos grupos docentes frente a los retos educativos.

El ítem 8 se enfoca en indagar los factores que influyen en la motivación y permanencia del profesorado. El hecho de que los docentes mencionen factores como el apoyo de la dirección, el clima laboral, la estabilidad salarial, las oportunidades de desarrollo profesional y el reconocimiento, muestra que la motivación y la permanencia no dependen de un solo aspecto, sino de una pléyade de dimensiones interrelacionadas. Según las personas docentes, la experiencia en el trabajo valora lo humano, lo económico y lo profesional y su

entrelazamiento. La diversidad de respuestas evidencia que la motivación no es un fenómeno lineal, sino un campo complejo donde cada docente prioriza distintos elementos según su vivencia institucional.

Los docentes no se limitan a señalar condiciones materiales, sino que también valoran aspectos simbólicos y relacionales como el reconocimiento y el clima laboral. La permanencia en la institución está vinculada tanto a la seguridad objetiva (salario, estabilidad) como a la percepción subjetiva de justicia, valoración y pertenencia. La identidad docente se construye en un espacio donde las necesidades emocionales y profesionales conviven, y que la motivación es un indicador de cómo el profesorado interpreta su lugar dentro de la comunidad educativa.

Como ya se dijo, la tercera variable se denomina “Dimensión emocional, social y profesional”. Al respecto de si la dirección escolar reconoce y atiende las necesidades emocionales de los profesores. Los porcentajes del ítem 9 muestran una distribución fragmentada: cerca de la mitad del profesorado percibe que la dirección escolar sí atiende sus necesidades emocionales, mientras que el resto se divide entre neutralidad y desacuerdo. Esto permite inferir que la dimensión emocional del liderazgo escolar no es vivida de manera uniforme. Para un grupo, la gestión representa un espacio de acompañamiento y sensibilidad; para otro, esa atención es insuficiente o inexistente. La fractura en la percepción revela que el reconocimiento emocional no está consolidado como práctica institucional, sino que depende de experiencias particulares.

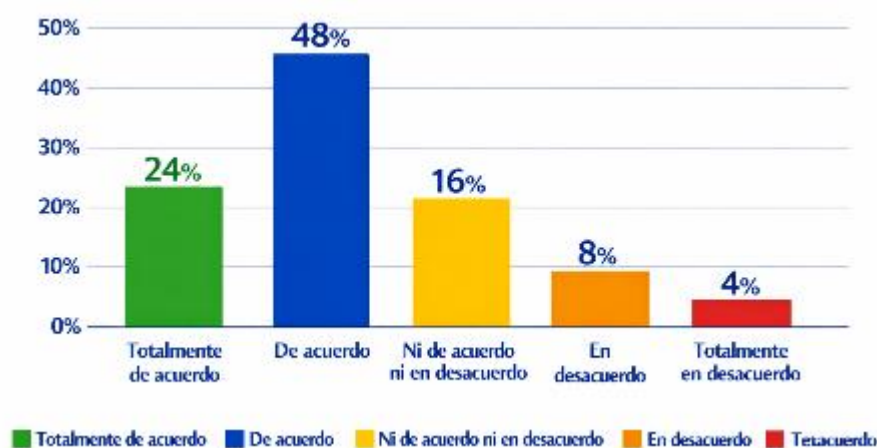
La presencia de un 20% en neutralidad sugiere que un sector importante de docentes se encuentra en una zona ambigua, posiblemente marcada por la ausencia de experiencias directas de acompañamiento. Esta ambigüedad plantea que el reconocimiento emocional no se percibe como un rasgo estructural de la gestión, sino como algo circunstancial.

De lo arrojado por el ítem 10, que interroga sobre si se promueven espacios de colaboración y apoyo entre colegas, se manifiesta que la cultura institucional se caracteriza por una predominancia de prácticas colectivas, donde el trabajo compartido y el acompañamiento mutuo son reconocidos como parte de la dinámica escolar. La colaboración aparece como un valor que va más allá de lo individual, o de “cumplir con lo que me toca”, este se convierte en un rasgo identitario fundamental del cuerpo docente.

Ahora bien, el hecho de que para un sector minoritario existan consideraciones diferentes, da cuenta de la presencia de zonas de aislamiento o desconexión dentro del colectivo. En este sentido, los datos muestran que la percepción de apoyo entre colegas es fuerte, pero también fragmentada, lo que refleja que la experiencia institucional se vive de manera desigual según los grupos o contextos específicos.

Figura 11

La gestión escolar impulsa el desarrollo profesional y académico



Nota: Elaboración propia a partir de los resultados del cuestionario sobre liderazgo y clima institucional. Los porcentajes reflejan el nivel de acuerdo del profesorado con la afirmación.

Los porcentajes muestran que una mayoría significativa del profesorado percibe que la gestión escolar sí impulsa su desarrollo profesional y académico. Esto denota que la dirección es vista como un agente de crecimiento, capaz de generar oportunidades de formación y acompañamiento. Tal valoración demuestra que el liderazgo escolar no se limita a lo administrativo, sino que se proyecta hacia la dimensión pedagógica y académica, con lo cual se refuerza la idea de la identidad docente como parte de un proyecto institucional más amplio.

El profesorado reconoce a la gestión escolar como promotora de su desarrollo, pero también evidencia que esa percepción está atravesada por diferencias internas. El desarrollo

profesional aparece como un indicador de confianza institucional, aunque no plenamente consolidado en la experiencia de todos los docentes.

El siguiente ítem se enfoca en saber cuáles son las estrategias que considera necesarias para integrar mejor la dimensión emocional, social y profesional en la gestión escolar, la comunidad docente entiende la gestión escolar como un espacio integral donde estos tres aspectos tienen que estar unidos. La amplitud de las propuestas evidencia que el profesorado proyecta su experiencia institucional más allá de lo inmediato, articulando necesidades que van desde lo simbólico (reconocimiento) hasta lo relacional (diálogo y redes de apoyo).

El carácter abierto de la pregunta permite observar la riqueza y pluralidad de perspectivas: cada estrategia mencionada muestra un aspecto de la identidad docente y de cómo se interpreta la vida escolar. Así las cosas, la motivación y el bienestar no son fenómenos unidimensionales, sino que se construyen en la intersección de múltiples factores.

La variedad de propuestas también revela que el profesorado posee una mirada crítica y reflexiva sobre su propia realidad institucional, capaz de identificar tanto necesidades emocionales como exigencias profesionales. La comunidad docente no solo responde a la encuesta, sino que expone un mapa de prioridades colectivas.

Acerca de si el bienestar docente repercute directamente en la calidad del proceso educativo, los resultados ligados a esta última variable (calidad educativa), los resultados del ítem 13 manifiestan que una mayoría del profesorado reconoce la relación directa entre su bienestar y la calidad del proceso educativo. Ellos comprenden su experiencia laboral no solo como un asunto individual, sino como un factor que impacta en el aprendizaje y en la vida escolar en su conjunto. El bienestar aparece, entonces, como un indicador estratégico, cuya ausencia o presencia se refleja en la manera en que se construyen las prácticas pedagógicas y en la percepción de los estudiantes sobre la institución.

Esta diversidad de percepciones refleja la heterogeneidad de condiciones laborales y emocionales dentro del colectivo: mientras un grupo siente que su bienestar influye claramente en la enseñanza, otro no logra establecer esa conexión, quizá porque las

exigencias del sistema han normalizado la disociación entre el estado personal y el desempeño profesional.

Sobre si el liderazgo favorece la innovación pedagógica, los resultados del ítem 14 indican que una mayoría del profesorado percibe al liderazgo escolar como un motor de innovación pedagógica. Esto permite interpretar que la dirección no es vista únicamente como un ente administrativo, sino como un agente transformador que impulsa cambios en las prácticas educativas. La innovación aparece vinculada a la capacidad de liderazgo para generar confianza y abrir espacios de experimentación, lo que sugiere que el profesorado reconoce un clima institucional propicio para la renovación pedagógica.

El liderazgo escolar es percibido mayoritariamente como un catalizador de innovación, aunque con matices que reflejan la heterogeneidad de experiencias y la complejidad de trasladar el discurso innovador a la práctica cotidiana.

En relación con el ítem 15 (la gestión institucional promueve un equilibrio entre la vida laboral y personal del profesorado), los resultados exponen que una parte importante del profesorado reconoce cierto esfuerzo institucional por equilibrar la vida laboral y personal, aunque no de manera contundente. De esta distribución se puede deducir que el equilibrio es percibido más como una aspiración que como una realidad consolidada. La valoración positiva indica que existe una conciencia sobre el tema, pero la presencia de respuestas neutrales y en desacuerdo sugiere que ese equilibrio no se experimenta de forma homogénea en la práctica cotidiana.

La heterogeneidad en las respuestas permite concluir que el profesorado vive su relación con la institución desde distintos planos: algunos sienten que hay un reconocimiento de su vida personal, mientras otros perciben que las demandas laborales siguen predominando. Este contraste deja ver que el equilibrio entre trabajo y vida personal es un terreno frágil, donde las condiciones objetivas y las percepciones subjetivas se entrecruzan. Así las cosas, la gestión escolar se enfrenta a una tensión constante: por un lado, la necesidad de cumplir con las exigencias administrativas y pedagógicas; por otro, la expectativa de que esas exigencias no desplacen la dimensión humana del profesorado.

El último ítem de la investigación hace hincapié en si la gestión escolar integra de manera equilibrada las dimensiones administrativa, pedagógica y humana, la información expone que un 34% está de acuerdo y un 21% totalmente de acuerdo, lo que permite interpretar que más de la mitad del profesorado percibe un esfuerzo institucional por equilibrar las tres dimensiones de la gestión escolar. Esta valoración positiva sugiere que la comunidad docente reconoce cierta coherencia en la manera en que la dirección articula lo administrativo, lo pedagógico y lo humano, lo cual fortalece la idea de una gestión integral.

Se puede advertir que, para una parte significativa del profesorado, la integración de las dimensiones aún no se manifiesta de manera clara o suficiente. Esta diversidad de respuestas pone en evidencia que la gestión escolar es vista como un espacio en tensión, donde algunos docentes experimentan un balance entre las distintas áreas, mientras otros perciben predominio de lo administrativo sobre lo humano o lo pedagógico.

Discusión

En relación con este apartado, de acuerdo con Hernández et al., “la discusión debe centrarse en contrastar los resultados obtenidos con los objetivos y el problema de investigación; no constituye un espacio para extender el análisis ni para adelantar conclusiones, sino para valorar críticamente la coherencia entre hallazgos y planteamientos iniciales” (2014, p. 549). Así las cosas, la discusión se concibe como una confrontación entre sus principales hallazgos y las preguntas generadoras, la problemática identificada y los objetivos establecidos. No debe constituirse como un espacio para extender el análisis o adelantar conclusiones.

A partir de esta clarificación, hay que decir que, basados en los hallazgos de los resultados, la confianza y la comunicación abierta que los docentes reconocen en la dirección escolar se relacionan con la primera pregunta generadora. Estas prácticas muestran que el liderazgo actual sí se vincula con el bienestar docente, aunque la problemática de la sobrecarga laboral sigue presente y limita el alcance de esa confianza.

El apoyo directivo que fortalece la motivación del profesorado contrasta con el objetivo de examinar cómo el bienestar influye en el desempeño. Los hallazgos revelan que

la motivación se sostiene gracias al acompañamiento, pero la fragmentación en la atención emocional impide que este respaldo sea integral. La participación en la planificación institucional se conecta con el objetivo de caracterizar las prácticas de liderazgo. Los hallazgos muestran que la inclusión fortalece la legitimidad de la gestión, aunque algunos docentes perciben riesgos de delegar responsabilidades excesivas, lo que abre un debate sobre el equilibrio entre dirección y participación.

La resiliencia del profesorado frente a los retos educativos se relaciona con la segunda pregunta generadora. Los hallazgos indican que la mayoría se percibe como resiliente, pero la problemática de presión por estándares de calidad revela que esta capacidad no es homogénea y depende de condiciones laborales específicas. El acompañamiento directivo como factor de motivación se confronta con la problemática de la sobrecarga laboral. Aunque la motivación se reconoce como un eje central, la saturación de tareas administrativas limita la permanencia y el bienestar.

La percepción de que las decisiones de la dirección consideran las necesidades docentes se vincula con el objetivo de examinar la influencia del bienestar en el desempeño profesional. Los hallazgos muestran que esta práctica fortalece la legitimidad, aunque la persistencia de cargas administrativas reduce su impacto en la calidad educativa.

La pregunta sobre estrategias de liderazgo que integren la dimensión emocional encuentra contraste en los resultados que señalan fragmentación en el apoyo socioemocional. Aunque existen prácticas inclusivas, la atención emocional no se percibe como integral, lo que evidencia un vacío en la gestión del bienestar docente.

Las prácticas de liderazgo más efectivas, como respeto y apoyo, se confrontan con la problemática de la sobrecarga laboral. Los hallazgos muestran que estas prácticas fortalecen el clima institucional, pero la saturación de tareas invisibiliza su alcance, limitando el bienestar integral del profesorado.

La motivación sostenida por el acompañamiento directivo se relaciona con el objetivo general de analizar el impacto del bienestar en la calidad educativa. Al confrontar este

hallazgo con la problemática de fragmentación emocional, se observa que la motivación no logra suplir la ausencia de un apoyo integral.

La resiliencia desigual entre el profesorado contrasta con la pregunta sobre cómo influye el bienestar en la resiliencia. Los hallazgos sugieren que la capacidad de adaptación depende de factores como estabilidad contractual, lo que evidencia que el liderazgo escolar no logra compensar las vulnerabilidades estructurales.

La participación en la planificación institucional se vincula con la construcción de ambientes colaborativos. Al confrontar este hallazgo con la problemática de presión por estándares, se observa que la inclusión fortalece la cohesión, pero no elimina las tensiones externas que afectan la práctica pedagógica.

La percepción de que la dirección no contribuye significativamente a reducir la sobrecarga laboral se relaciona con el objetivo de examinar la influencia del bienestar en el desempeño. Este hallazgo confronta directamente la problemática central, mostrando que el liderazgo escolar aún no logra incidir en uno de los factores más críticos.

El respaldo hacia la comunicación abierta contrasta con la pregunta sobre prácticas actuales de liderazgo. Los hallazgos muestran que la apertura es valorada, pero la persistencia de cargas administrativas limita su impacto en el bienestar integral. La confrontación evidencia un liderazgo parcial en su alcance.

La resiliencia como rasgo identitario del profesorado se relaciona con la problemática de exigencias constantes. Los hallazgos muestran que la capacidad de adaptación sostiene la continuidad educativa, aunque la desigual distribución de esta resiliencia evidencia fisuras internas que requieren atención desde la gestión escolar.

La motivación como eje central de la gestión directiva se confronta con la pregunta sobre factores que influyen en la permanencia docente. Los hallazgos muestran que el apoyo directivo es clave, pero la falta de acciones frente a la sobrecarga laboral limita la permanencia, lo que refuerza la problemática identificada. Resulta fundamental interiorizar que la percepción positiva hacia la dirección escolar se vincula con el objetivo de caracterizar

prácticas de liderazgo ya que, al confrontar este hallazgo con la problemática de fragmentación emocional, se observa que la legitimidad de la gestión no se traduce en un acompañamiento integral.

Conclusiones

El primer objetivo consistió en “Caracterizar las prácticas de liderazgo escolar que se implementan en la Escuela Napoleón Quesada y su relación con el bienestar docente”. Al respecto, se emiten las siguientes conclusiones basadas en evidencias objetivas, dejando de lado toda pretensión especulativa:

Este objetivo se cumplió porque el instrumento aplicado pudo captar las percepciones de la comunidad docente en torno a las prácticas de liderazgo escolar que se implementan en la escuela y su ligamen con el bienestar docente.

En primer lugar, se concluyó que una de las prácticas de liderazgo consiste en generar confianza y la comunicación abierta entre personal docente y administración. Dicho mecanismo se caracteriza por estar promovido por la dirección escolar, de ahí que se destaca el rol dirigente que esta tiene y de tal forma lo perciben los docentes. Tal percepción favorable, que se verificó de manera concreta durante la investigación, hace que se genere bienestar porque fortalecen la legitimidad de la gestión, lo que a su vez genera cohesión y respaldo entre el profesorado.

Otra práctica importante de liderazgo escolar que se identificó fue la participación docente en la planificación institucional. Esta se concibe como una práctica inclusiva, pues otorga voz y voto en decisiones clave, aumentando el sentido de pertenencia. Su vínculo con el bienestar radica en que, si existe un sentimiento de que los aportes realmente son tomados en cuenta, entonces es posible alcanzar las metas y en general el bienestar de toda la comunidad estudiantil. En ese sentido y según lo arrojado en el análisis, se concluye que liderazgo escolar se percibe como cercano y receptivo, al tomar en cuenta las necesidades del personal docente en la toma de decisiones.

Las prácticas de liderazgo más valoradas por los docentes incluyen el respeto, el acompañamiento y la promoción de la salud mental. El hecho de que los docentes tuvieran un amplio acuerdo con estos tres aspectos demuestra la importancia de la dimensión humana en la gestión. A partir de estos tres elementos, se concluye que bienestar y un liderazgo que priorice el hecho de que los docentes son seres humanos que merecen respeto y trato digno son dos elementos que van de la mano.

Como parte de esta caracterización ligada al objetivo de marras, se concluye que, aunque existe apertura y participación, persiste la idea de que la dirección no actúa con suficiente firmeza ante instancias superiores para reducir la sobrecarga laboral. Esto limita el impacto positivo de las prácticas de liderazgo.

El segundo objetivo del trabajo consistió en “Examinar cómo la gestión del bienestar docente influye en la motivación, resiliencia y desempeño profesional del personal docente en el contexto educativo costarricense”. Así las cosas, se puede concluir que la motivación del profesorado se sostiene principalmente en el apoyo de la dirección escolar, lo que confirma la relación directa entre liderazgo y bienestar. Los resultados muestran que existe una promoción constante de la motivación, lo que a su vez expresa que el liderazgo se reafirma si el bienestar se fortalece.

La investigación pudo comprobar, de manera objetiva mediante la aplicación del instrumento, que el reconocimiento del trabajo docente por parte de la dirección contribuye a mantener un clima armónico y evita la desvalorización social de la profesión. En un contexto nacional en el cual la labor del docente recibe menosprecio, desarrollar liderazgos efectivos en esos microespacios es una forma de revertir estos estereotipos.

En relación con la resiliencia, se puede concluir que esta se manifiesta como un rasgo identitario colectivo del cuerpo docente. El quehacer cotidiano, marcado por situaciones complejas tanto desde el ámbito pedagógico como social, exige que este sector incorpore dentro de su perfil la capacidad para sobreponerse a dichas tensiones estructurales y así pueda desarrollar de la mejor manera el proceso educativo.

Sin embargo, también el trabajo arrojó que la resiliencia no es homogénea: existen docentes que muestran neutralidad o desacuerdo. Esta conclusión es interesante ya que evidencia que las condiciones laborales específicas influyen en la capacidad de adaptación.

Siempre ligado a este segundo objetivo, mediante la aplicación del instrumento se pudo concluir que la sobrecarga laboral emerge como un factor crítico que debilita la motivación y el desempeño. Los resultados del trabajo arrojaron que el bienestar docente depende tanto del apoyo interno como de la gestión externa frente a políticas nacionales.

Ahora bien, el tercer y último objetivo de la investigación fue “analizar la gestión del bienestar docente como estrategia de liderazgo escolar y su impacto en la motivación, permanencia y calidad educativa”. Una de las conclusiones más relevantes es que el bienestar docente repercute directamente en la calidad educativa y así se constató de manera objetiva mediante las respuestas de los protagonistas del trabajo. Un profesorado motivado y respaldado genera ambientes inclusivos y resilientes.

Se llegó a la determinación de que la gestión escolar que integra la dimensión emocional y social del profesorado se reconoce como catalizadora de innovación pedagógica. Es decir, se pudo concluir que un personal docente con menos complicaciones en su bienestar tiene una mejor actitud para desarrollar metodologías activas en las cuales su rol sea realmente de facilitador.

Por otro lado, se llegó a la conclusión de que la permanencia del personal docente se ve fortalecida cuando la dirección escolar articula prácticas de acompañamiento y participación. De esta manera no solamente se reduce la sensación de aislamiento, sino que no ve la necesidad de buscar otro centro educativo al final del año por situaciones que socaven el bienestar docente.

Ligado al objetivo número dos, pero siempre en relación con el tercero, como conclusión se estableció que la falta de acciones concretas para mitigar la sobrecarga laboral limita el alcance del liderazgo escolar, mostrando que la gestión del bienestar requiere un enfoque integral.

Acerca de este último objetivo, el trabajo arrojó que el liderazgo escolar, al ser percibido como legítimo y participativo, se convierte en un factor decisivo para sostener la motivación y la resiliencia, consolidando la calidad educativa como resultado.

En términos generales, los hallazgos de la investigación evidencian de manera objetiva que la gestión del bienestar docente, articulada desde un liderazgo escolar participativo y cercano, incide directamente en la motivación, resiliencia y permanencia del profesorado. La confianza, la comunicación abierta y la inclusión en la planificación institucional fortalecen la legitimidad de la dirección, mientras que la sobrecarga laboral se mantiene como un factor crítico que limita avances. Se confirma, mediante los datos que arrojó la aplicación del instrumento, que el bienestar docente repercute en la calidad educativa y que el liderazgo escolar se consolida como un catalizador de innovación pedagógica, siempre que integre la dimensión emocional, social y profesional del colectivo docente.

REFERENCIAS

- Antúnez, S. (1999). *Organización escolar*. Barcelona: Graó.
- Blanco-López, S., Cerdas-Montano, V., & García-Martínez, J. A. (2021). Clima organizacional en centros educativos públicos costarricenses: un análisis multifactorial. *Revista Educación*, 45(1), 1-20.
- Flores, J., Ramírez, P., & González, L. (2022). *Bienestar docente y calidad educativa: Perspectivas contemporáneas en América Latina*. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 52(2), 75–95.
- Jaramillo Sevilla, Y. O., & Santana Salgado, M. L. (2022). Desafíos del director escolar: buenas prácticas directivas. En *Ser buen docente: retos, posibilidades y perspectivas* (pp. 139-149). México: Supervisión 048 Acapulco y Centro de Actualización del Magisterio Acapulco.
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación (6ª ed.)*. México: McGraw-Hill.
- Kaufmann Kappari, E., & Soto González, R. (2025). *Más allá del aula: realidades y desafíos de la docencia en Costa Rica*. Informe Estado de la Educación 2025. San José, Costa Rica: CONARE-PEN.
- Manríquez Gutiérrez, K., & Reyes Roa, M. (2022). Liderazgo educativo: una mirada desde el rol del director y la directora en tres niveles del sistema educacional chileno. *Revista Educación*, 46(1), 1-22.
- McMillan, J., & Schumacher, S. (2010). *Research in Education: Evidence-Based Inquiry*. Boston: Pearson.
- Medina-Guillén, L. F., Quintanilla-Ferrufino, G. J., & Palma-Vallejo, M. M. (2021). Carga laboral en un grupo latinoamericano de docentes durante la pandemia de COVID-19. *Revista Uniciencia*, 35(2), 1–14.
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de Costa Rica. (2015). *Ley General de Salud Ocupacional*. San José: MTSS.

Organización Mundial de la Salud (OMS). (2001). Informe sobre la salud en el mundo 2001: Salud mental, nuevos conocimientos, nuevas esperanzas. Ginebra: OMS.

Rodríguez-Solís, M. (2025). Historias de vida centradas en la praxis de docentes del sistema educativo costarricense: vocación, identidad y retos profesionales. *Revista Innovaciones Educativas*, 27(43), 1–22

ANEXO N° 1
INSTRUMENTO APLICADO

Instrumento: cuestionario “Gestión del bienestar docente como estrategia de liderazgo escolar”

Instrucciones para las personas participantes

Estimada persona docente:

Este cuestionario tiene como objetivo recopilar información sobre su percepción en torno a la gestión del bienestar docente y el liderazgo escolar en la Escuela Napoleón Quesada. Su participación es voluntaria y confidencial. Le solicitamos responder con sinceridad cada una de las preguntas. Las respuestas serán utilizadas únicamente con fines académicos y de investigación.

Para las preguntas cerradas, marque con una 'X' la opción que mejor represente su opinión.

Para las preguntas abiertas, escriba su respuesta en el espacio proporcionado.

I. Prácticas de liderazgo escolar

1. La dirección escolar promueve un ambiente de confianza y comunicación abierta.

[1] Totalmente en desacuerdo [2] En desacuerdo [3] Ni de acuerdo ni en desacuerdo
[4] De acuerdo [5] Totalmente de acuerdo

2. Las decisiones de la dirección toman en cuenta las necesidades del personal docente.

[1] Totalmente en desacuerdo [2] En desacuerdo [3] Ni de acuerdo ni en desacuerdo [4]
De acuerdo [5] Totalmente de acuerdo

3. Se fomenta la participación del profesorado en la planificación institucional.

[1] Totalmente en desacuerdo [2] En desacuerdo [3] Ni de acuerdo ni en desacuerdo [4]
De acuerdo [5] Totalmente de acuerdo

4. ¿Qué prácticas de liderazgo considera más efectivas para fortalecer el bienestar docente en la escuela?

II. Bienestar docente y motivación

5. Me siento motivado/a para continuar en la institución gracias al apoyo de la dirección escolar.

[1] Totalmente en desacuerdo [2] En desacuerdo [3] Ni de acuerdo ni en desacuerdo
[4] De acuerdo [5] Totalmente de acuerdo

6. El liderazgo escolar contribuye a reducir la sobrecarga laboral.

[1] Totalmente en desacuerdo [2] En desacuerdo [3] Ni de acuerdo ni en desacuerdo
[4] De acuerdo [5] Totalmente de acuerdo

7. Las prácticas de gestión directiva favorecen mi resiliencia frente a los retos educativos.

[1] Totalmente en desacuerdo [2] En desacuerdo [3] Ni de acuerdo ni en desacuerdo
[4] De acuerdo [5] Totalmente de acuerdo

8. ¿Qué factores influyen más en su motivación y permanencia en la institución?

III. Dimensión emocional, social y profesional

9. La dirección escolar reconoce y atiende las necesidades emocionales del profesorado.

[1] Totalmente en desacuerdo [2] En desacuerdo [3] Ni de acuerdo ni en desacuerdo
[4] De acuerdo [5] Totalmente de acuerdo

10. Se promueven espacios de colaboración y apoyo entre colegas.

[1] Totalmente en desacuerdo [2] En desacuerdo [3] Ni de acuerdo ni en desacuerdo
[4] De acuerdo [5] Totalmente de acuerdo

11. La gestión escolar impulsa mi desarrollo profesional y académico:

[1] Totalmente en desacuerdo [2] En desacuerdo [3] Ni de acuerdo ni en desacuerdo [4] De acuerdo [5] Totalmente de acuerdo

12. ¿Qué estrategias considera necesarias para integrar mejor la dimensión emocional, social y profesional en la gestión escolar?

IV. Calidad educativa

13. El bienestar docente repercute directamente en la calidad del proceso educativo.

[1] Totalmente en desacuerdo [2] En desacuerdo [3] Ni de acuerdo ni en desacuerdo [4] De acuerdo [5] Totalmente de acuerdo

14. Las prácticas de liderazgo escolar favorecen la innovación pedagógica en la institución.

[1] Totalmente en desacuerdo [2] En desacuerdo [3] Ni de acuerdo ni en desacuerdo [4] De acuerdo [5] Totalmente de acuerdo

15. El clima organizacional de la escuela fortalece la cohesión del colectivo docente.

[1] Totalmente en desacuerdo [2] En desacuerdo [3] Ni de acuerdo ni en desacuerdo [4] De acuerdo [5] Totalmente de acuerdo

16. ¿Cómo cree que la gestión del bienestar docente impacta en la calidad educativa de los estudiantes?

V. Datos sociodemográficos

17. Sexo:

☐ Femenino☐ Masculino☐ Otro

18. Condición laboral:

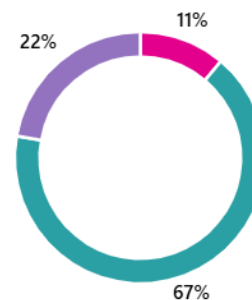
☐ Plaza en propiedad☐ Interino/a

ANEXO N° 2
TABLAS Y FIGURAS

Instrumento de diagnóstico

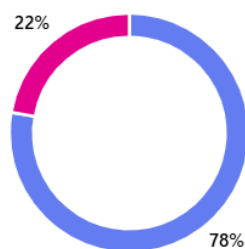
1. ¿Alguna vez ha formado parte de una investigación de este tipo? (0 punto)

● Sí, en más de una ocasión.	0
● Sí, en una ocasión.	1
● No, nunca he participado.	6
● No estoy seguro / no recuerdo.	2



2. ¿Considera que el desarrollo de una investigación de este tipo podría tener un impacto favorable en las dinámicas de trabajo de la institución? (0 punto)

● Sí, tendría un impacto muy favorable.	7
● Sí, tendría un impacto favorable en algunos aspectos.	2
● Podría tener un impacto limitado.	0
● No tendría impacto significativo.	0
● No, no tendría ningún impacto.	0



3. ¿Cómo describe el ambiente laboral en su escuela? (0 punto)

[Más detalles](#)

Muy positivo	1
Positivo en general	7
Regular	1
Negativo	0



4. Para usted ¿Qué significa bienestar docente? (0 punto)

[Más detalles](#)

9

Respuestas

Respuestas más recientes

"Tener confianza para apoyarse, trabajo en equipo. Es referente al equilibrio e..."

"Un equilibrio en todo aspecto, tanto laboral, mental y físico"

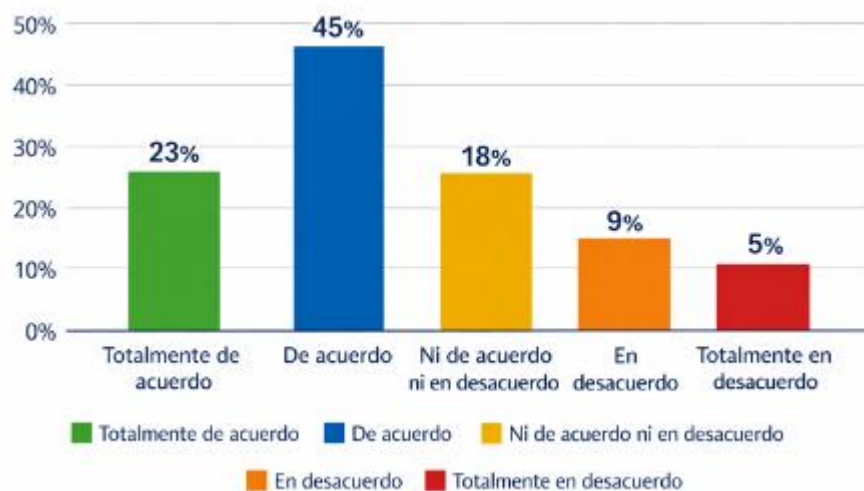
"Siento que es una mezcla de estados , ya sea físicos, emocionales, metales, c..."

...

Tablas del cuestionario “Gestión del bienestar docente como estrategia de liderazgo escolar”

Figura 1

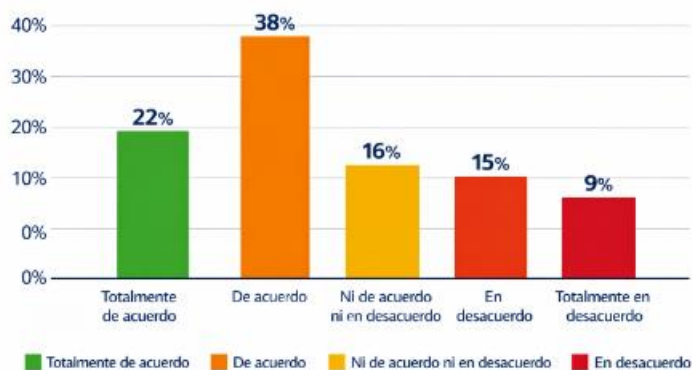
La dirección escolar promueve un ambiente de confianza y comunicación abierta.



Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del cuestionario sobre liderazgo y clima institucional. Los porcentajes reflejan el nivel de acuerdo del profesorado con la afirmación.

Figura 2

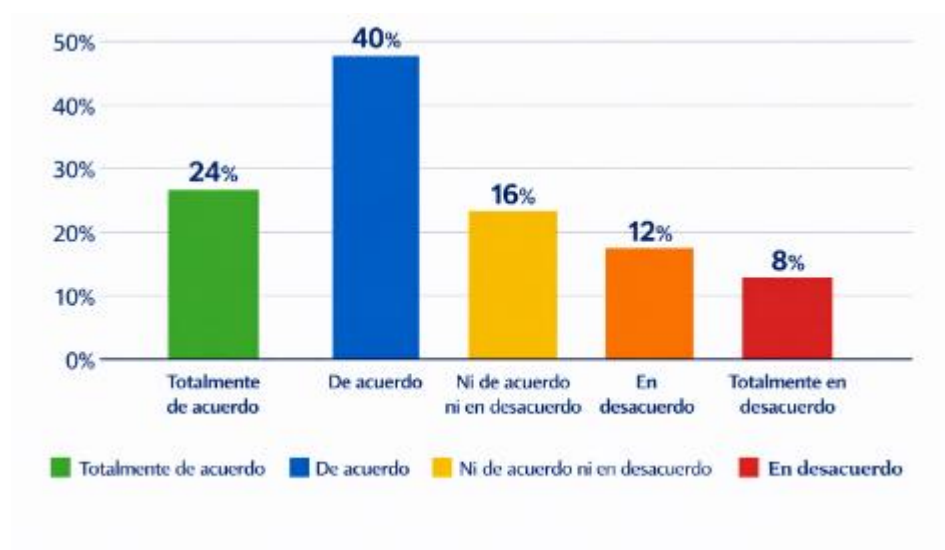
Las decisiones de la dirección toman en cuenta las necesidades del personal docente



Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del cuestionario sobre liderazgo y clima institucional. Los porcentajes reflejan el nivel de acuerdo del profesorado con la afirmación.

Figura 3

Participación del profesorado en la planificación institucional



Nota. Elaboración propia a partir de los resultados del cuestionario sobre liderazgo y clima institucional. Los porcentajes reflejan el nivel de acuerdo del profesorado con la afirmación.

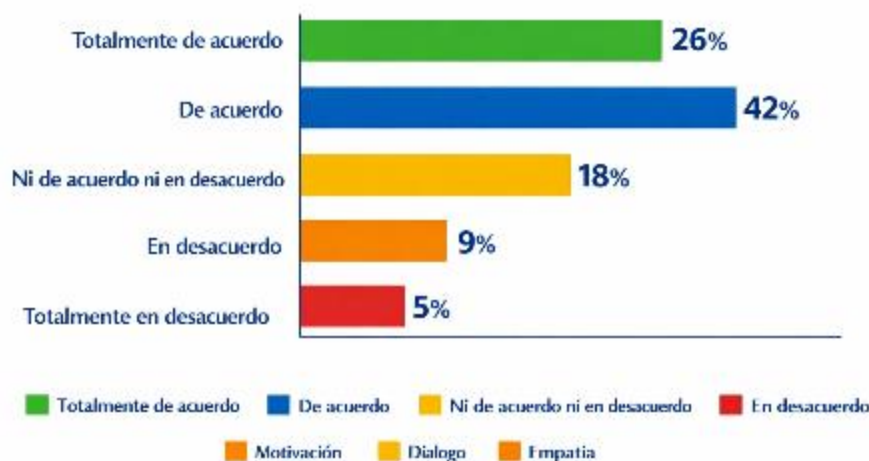
Figura 4

Prácticas de liderazgo más efectivas para fortalecer el bienestar docente



Figura 5

La motivación del profesorado se fortalece gracias al apoyo de la dirección escolar



Nota: Elaboración propia a partir de los resultados del cuestionario sobre liderazgo y clima institucional. Los porcentajes reflejan el nivel de acuerdo del profesorado con la afirmación.

Figura 6

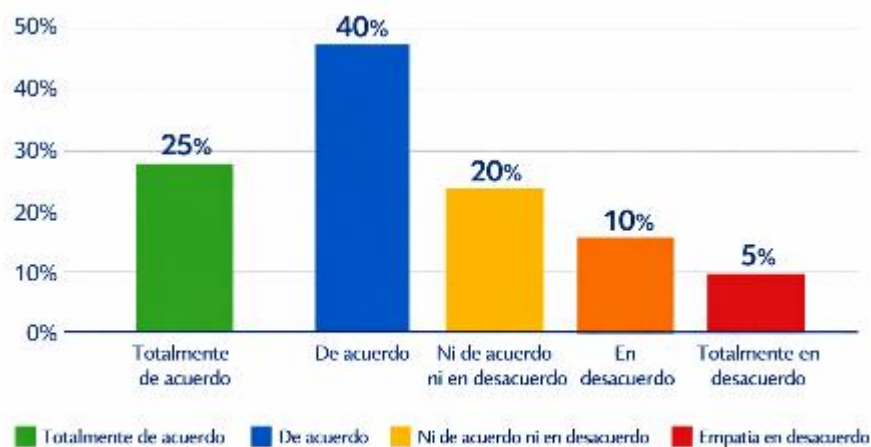
La dirección escolar contribuye a reducir la sobrecarga laboral del profesorado



Nota: Elaboración propia a partir de los resultados del cuestionario sobre liderazgo y clima institucional. Los porcentajes reflejan el nivel de acuerdo del profesorado con la afirmación.

Figura 7

El profesorado demuestra resiliencia frente a los retos educativos



Nota: Elaboración propia a partir de los resultados del cuestionario sobre liderazgo y clima institucional. Los porcentajes reflejan el nivel de acuerdo del profesorado con la afirmación.

Figura 8

Factores que influyen en la motivación y permanencia del profesorado



Nota: elaboración propia con base en los factores más mencionados por el profesorado relacionados con el acompañamiento institucional y el reconocimiento profesional.

Figura 9

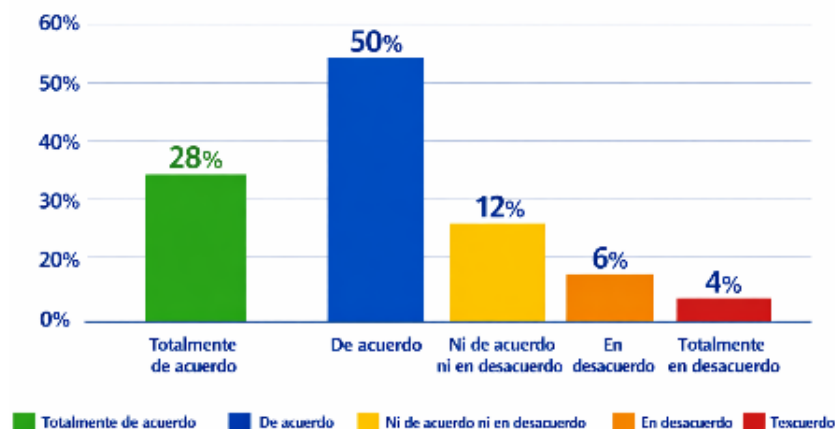
La dirección escolar reconoce y atiende las necesidades emocionales del profesorado



Nota: Elaboración propia a partir de los resultados del cuestionario sobre liderazgo y clima institucional. Los porcentajes reflejan el nivel de acuerdo del profesorado con la afirmación.

Figura 10

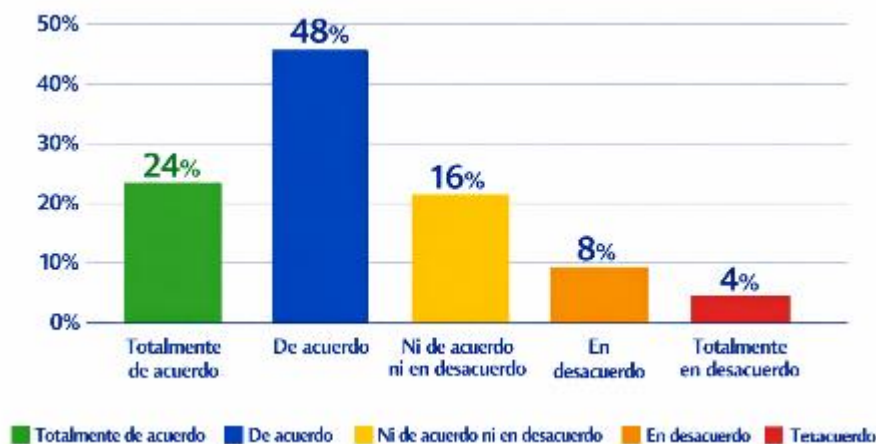
Se promueven espacios de colaboración y apoyo entre colegas



Nota: Elaboración propia a partir de los resultados del cuestionario sobre liderazgo y clima institucional. Los porcentajes reflejan el nivel de acuerdo del profesorado con la afirmación.

Figura 11

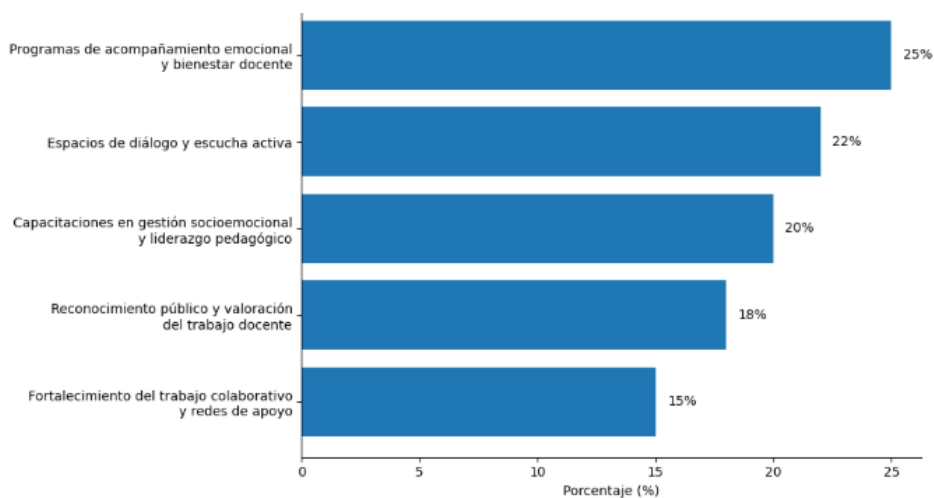
La gestión escolar impulsa el desarrollo profesional y académico



Nota: Elaboración propia a partir de los resultados del cuestionario sobre liderazgo y clima institucional. Los porcentajes reflejan el nivel de acuerdo del profesorado con la afirmación.

Figura 12

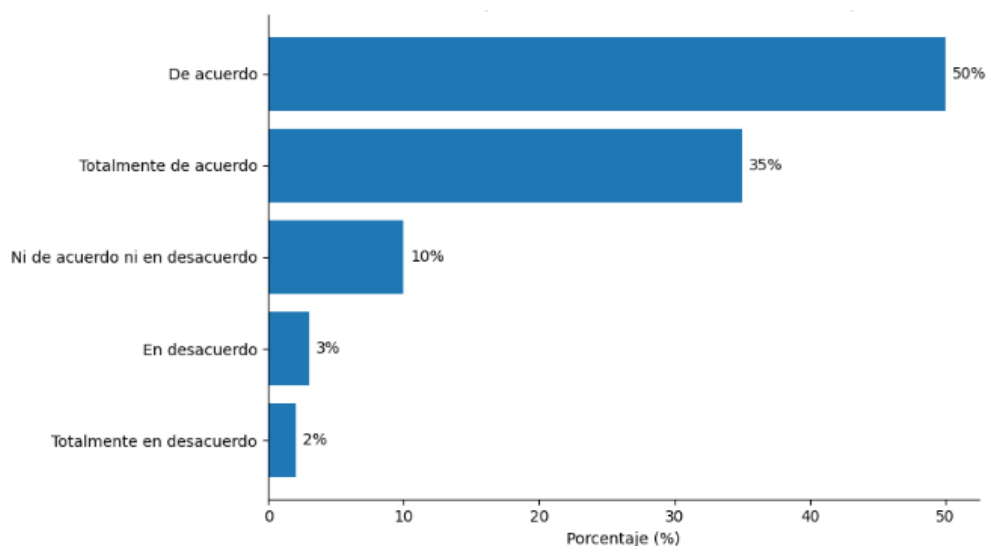
¿Qué estrategias considera necesarias para integrar mejor la dimensión emocional, social y profesional en la gestión escolar?



Nota: Elaboración propia a partir de los resultados del cuestionario sobre liderazgo y clima institucional.

Figura 13

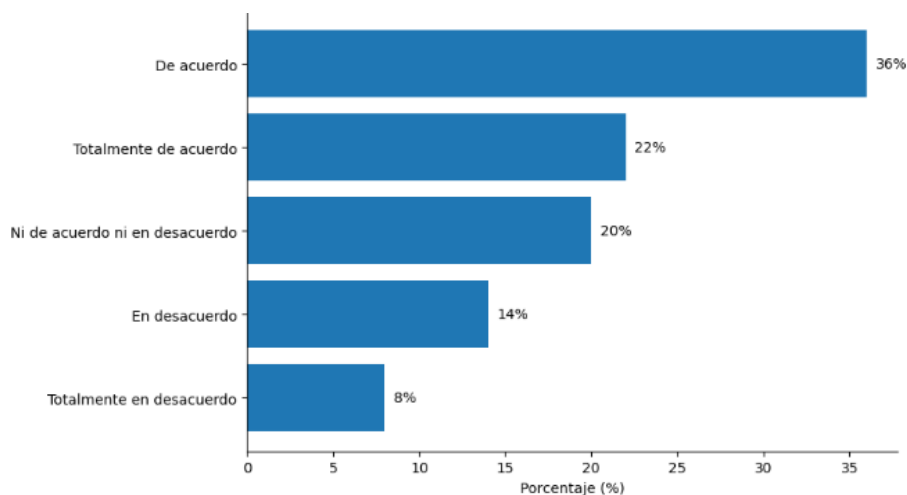
El bienestar docente repercute directamente en la calidad del proceso educativo



Nota: Elaboración propia a partir de los resultados del cuestionario sobre liderazgo y clima institucional. Los porcentajes reflejan el nivel de acuerdo del profesorado con la afirmación.

Figura 14

El liderazgo escolar favorece la innovación pedagógica en la institución



Nota: Elaboración propia a partir de los resultados del cuestionario sobre liderazgo y clima institucional. Los porcentajes reflejan el nivel de acuerdo del profesorado con la afirmación.

Figura 15

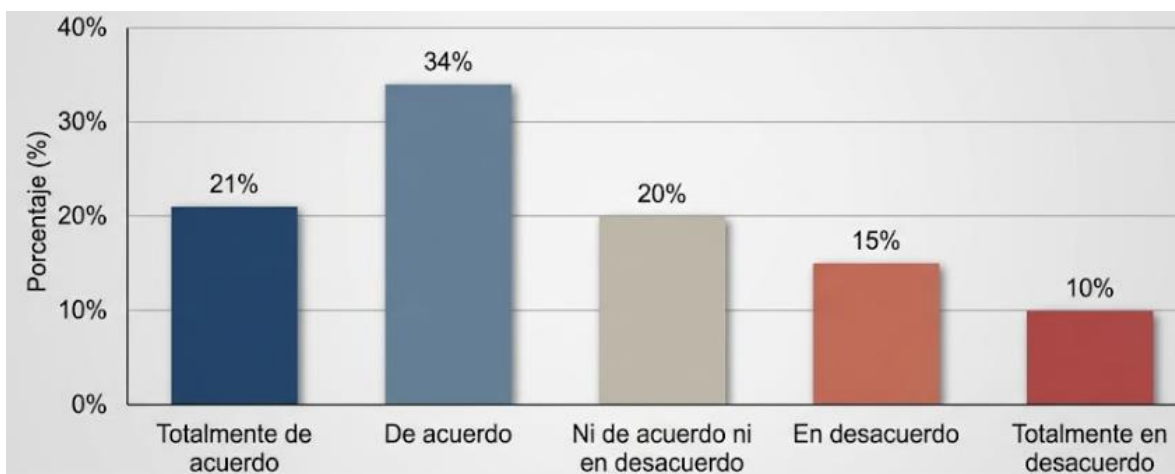
La gestión institucional promueve un equilibrio entre la vida laboral y personal del profesorado



Nota: Elaboración propia a partir de los resultados del cuestionario sobre liderazgo y clima institucional. Los porcentajes reflejan el nivel de acuerdo del profesorado con la afirmación.

Figura 16

La gestión escolar integra de manera equilibrada las dimensiones administrativa, pedagógica y humana.



ANEXO N° 3

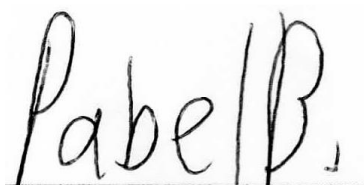
DECLARACIÓN JURADA

Declaración jurada

Yo, Pabel José Bolívar Porras, cédula de identidad 7-0170-0718, alumno de la Universidad Internacional San Isidro Labrador, declaro bajo fe de juramento y consciente de las responsabilidades penales de este acto, que soy el autor intelectual del Artículo Especializado para obtener el grado de Maestría Profesional en Administración Educativa, titulado: Análisis de la gestión del bienestar docente como estrategia de liderazgo escolar, Escuela Napoleón Quesada, circuito escolar 03, Dirección Regional de Educación San José Central, durante el primer periodo del año 2026.

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

San José, San José, Uruca, a los 7 días del mes de junio del año 2026.

A handwritten signature in black ink, reading "Pabel B.", written over a horizontal line.

Pabel José Bolívar Porras

7-0170-0718