

INFORME DE ROTACIÓN DE PERSONAL

Desde sus experiencias



2022

Datos e historias de 2021 a 2022

ESCUELAS PÚBLICAS DE HIGHLINE
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS ENERO DE 2023

Elaborado por:

Alan Moore | Ishmael Miller | Michaela Raikes

Presentado a:

Sara Baker, directora ejecutiva de Recursos Humanos: planificación y desarrollo del personal



Contenido del informe

Resumen ejecutivo

Poner nuestra oportunidad en perspectiva.....	1
Nuestros métodos de estudio.....	2
Rotación de empleados de las HPS en el transcurso del tiempo	3
Encuesta de salida 2021-2022: información clave	5
Personal destacado:	
Personal de color.....	8
Educadores de aprendizaje de idiomas.....	11
Educadores de educación especial.....	14
Maestros principiantes.....	17
Lecciones y puntos de apalancamiento	19
Referencias.....	20



Reconocimientos

En primer lugar, debo expresar nuestro más profundo agradecimiento a aquellas personas que estuvieron dispuestas a compartir sus historias con nosotros. En muchos casos, cuando un empleado sale del sistema, no es una experiencia positiva ni tampoco lo son las experiencias anteriores a esa decisión. Gracias por su confianza para escuchar sus historias, y espero que hayamos honrado esa confianza en este informe. Además, les agradezco a los miembros del equipo de Recursos Humanos, Alan Moore, Ishmael Miller, Michaela Raikes, Sarah Semroc y Cathy Kim. Ustedes crearon un plan impulsado por valores, rediseñaron las herramientas, se reunieron con el personal, revisaron los datos, escribieron, revisaron, reescribieron, rediseñaron y editaron este informe honrando al proceso y a las personas. Se comprometieron con el entendimiento, con la dignidad de nuestro personal y lo hicieron con humildad personal y con la expectativa de que este informe sirva como una herramienta transformadora. **Gracias.**

Las preguntas a continuación fueron fundamentales para nuestra planificación y ejecución, y sirven como ideas rectoras a medida que nos involucrábamos en este proceso.

¿Por qué hemos preparado este informe? Este informe es el resultado de un trabajo continuo en Recursos Humanos para rediseñar nuestros sistemas, procesos y relaciones con los datos y las prácticas de datos. El rediseño de este informe fue un compromiso con la idea de que los datos y las historias de datos son accesibles para nuestra comunidad, confieren responsabilidad y se centran en las personas por encima de los números. El informe se inspiró en informes similares de organizaciones como Education Trust que lideran la investigación de personal sobre la retención de educadores con un enfoque particular en los educadores de color.

¿Para quién está diseñado este informe? Para nuestra comunidad. Estudiantes, personal, miembros de la comunidad y colaboradores, la junta escolar, la escuela y los líderes de los departamentos, los que toman las decisiones y aquellos que hacen este trabajo todos los días.

¿Qué esperamos que logre este informe? Responsabilidad, diálogo e inversión en nuestras responsabilidades para retener al personal que necesitamos para cumplir *nuestra promesa*. Destacamos la investigación, los datos y el contexto nacional según corresponda, para elevar las voces de nuestro antiguo personal. Nombramos las áreas de oportunidad (factores controlables) y contexto de la nota (factores no controlables) con la intención de que sea viable para la mejora de los sistemas en todos los niveles.

¿Cuáles fueron nuestras limitaciones y aprendizajes? Este proceso ha identificado las áreas de crecimiento para las prácticas de datos de nuestro equipo. La rotación es una métrica estática, pero la contratación y salida del personal sucede todo el año. Esto crea desafíos con respecto a "cuando extraer los datos", las tasas de respuesta/tamaño del muestreo y una imagen consistente año tras año. También hay un enfoque intencional en el personal escolar como las palancas principales para influir en el aprendizaje de los estudiantes. Sin embargo, esto deja puntos ciegos en los datos en torno a la experiencia del personal operativo, y del personal de la oficina central, incluido el liderazgo de la oficina central. El equipo está interesado en expandir este enfoque en informes futuros.

A medida que nuestro trabajo continúa, estamos redefiniendo nuestros indicadores de éxito para entender mejor a nuestro personal, nuestros equipos, nuestras escuelas y nuestros sistemas para que todo el personal pueda *crecer, aprender y progresar* en Highline y que, como nuestros estudiantes, sean conocidos por nombre, fuerza y necesidad.

Sara Baker

Directora ejecutiva de Recursos Humanos
Planificación y desarrollo del personal



Resumen ejecutivo

Este informe se creó para describir y darles contexto a las tasas de rotación de 2021-2022, y para compartir las experiencias presentadas por el personal que salió de nuestro sistema y que no regresará para el año académico 2022-2023.

Este resumen ejecutivo destaca los puntos de datos clave.

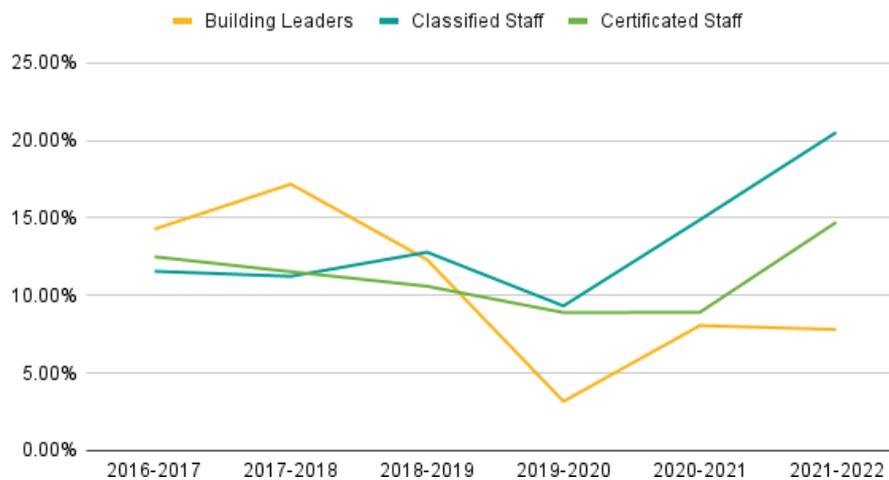
17.4 %

Tasa general de rotación de empleados 2021-2022

Tasas de rotación por grupo de empleados



HPS Turnover by Employee Group 2016-17 to 2021-22



El gráfico anterior ilustra nuestras tasas de rotación a nivel de distrito, como una línea de tendencia, en los últimos seis años. Experimentamos una rotación por debajo del promedio durante los años académicos SY19-20 y SY20-21, contextualizada por la pandemia global de la COVID-19 y el cierre de las escuelas durante la cuarentena. El aumento representado en SY21-22 puede entenderse como una respuesta ante el retraso en la rotación prevista de los años anteriores, agravado por la rotación promedio anual.

El resultado es una tasa de rotación **6 puntos por encima** del promedio de los cinco años anteriores.

Observando las tasas de rotación por grupo de empleados, vemos que nuestro personal clasificado supera nuestra rotación promedio mientras que nuestra dirección de desarrollo se mantiene a una tasa mucho mayor. Ambos sirven como puntos para una investigación adicional; sin embargo, el enfoque del informe completo se centra en las experiencias de los maestros y del personal clasificado como punto de partida para el ajuste del sistema y los esfuerzos de retención.

El informe completo es una invitación a la conversación y a las oportunidades de acción. A continuación, hemos alineado los puntos de datos clave con nuestras fundaciones de plan estratégico, tomando la perspectiva de nuestro personal de salida.

115 Encuestados

20 Entrevistas de salida a grupos específicos

Relaciones

El 67.5 % del personal afroamericano, indígena, latino, isleño del Pacífico y multirracial dijo que recomendaría a Highline como un lugar para trabajar.

Apoyo

El 40 % del personal de educación especial citó la insatisfacción con la dirección del distrito, la supervisión o la cultura laboral como el motivo principal de su abandono.

Instrucción

"Amo que Highline sea multicultural. Me enorgullece nuestro trabajo el lenguaje dual/bilingüe curriculares y en la promoción de los idiomas escuelas."

"Los maestros bilingües enestán sujetos a las mismas expectativas con respecto a las guías curriculares y en la promoción de los idiomas la mitad del tiempo."

Comentarios de dos maestros DL en la encuesta

Equidad

A partir de 0 a 15 años de experiencia, el único y principal motivo por el que los maestros abandonan es debido al traslado diario o a la reubicación.

La mayor pérdida de educadores fue en maestros con 4 a 6 años de servicio, identificados en la investigación como los años de mayor práctica docente.

Desde sus experiencias

Lecciones y puntos de apalancamiento para una estrategia continua

Con base en una investigación nacional sobre la rotación de maestros y los patrones de rotación de las escuelas públicas de Highline (Highline Public Schools, HPS), los puntos destacados a continuación sirven como las palancas principales para las estrategias continuas en la planificación, el desarrollo y la retención del personal.

1

La afirmación cultural en el lugar de trabajo es muy importante para el personal, que incluye estructuras más amplias, recursos y apoyo para las oportunidades de crecimiento laboral. *Esto es especialmente importante para el personal de color.*

2

En el caso de los paraeducadores, la remuneración es uno de los principales impulsores de la rotación, en relación con la remuneración regional en distritos vecinos y sectores rivales.

3

La rotación en la educación especial es, por lo general, más alta que en otros puestos. Es posible que las estrategias específicas en cuanto a las condiciones, el clima y la cultura laboral tengan un mayor impacto.

4

La rotación del personal de lenguaje dual ha variado en los últimos cinco años. Anticipar el aumento de programas hasta la secundaria, la carga de trabajos después de la pandemia y el riesgo de agotamiento del personal, más el aprendizaje (y la comprensión oral) en esta área tendría un gran apalancamiento y gran impacto.

5

Todos los tipos de escuela (primaria, media, secundaria, y de elección) vieron una tasa de rotación por encima del promedio. Los enfoques específicos a nivel escolar podrían tener un gran apalancamiento y gran impacto en la retención y las prácticas estratégicas de dotación de personal.

6

La pérdida de maestros principiantes puede prevenirse. Los enfoques sistémicos en conjunto con el apoyo individualizado a maestros y líderes tendrían un gran impacto en el aprendizaje de los estudiantes.

Visión del informe

Este informe tiene como objetivo entender los datos de rotación escolar a través de los enfoques de nuestros objetivos de plan estratégico, las estrategias de personal y el contexto específico de Highline. Como lección aprendida: planeamos expandir nuestros esfuerzos de alcance y tasas de respuesta, para que en los próximos años podamos reflejar mejor las voces y experiencias de los líderes del sistema escolar y del personal operativo.

La rotación no es inevitable. Si entendemos y abordamos las causas que mayor impacto tienen en la insatisfacción y el agotamiento, podemos priorizar los esfuerzos que retengan a nuestro recurso más valioso: las personas talentosas que trabajan en nuestra promesa hacia los estudiantes todos los días.

Contexto nacional y local

A medida que el mundo entra en una nueva fase de recuperación por la pandemia de la COVID-19, las tensiones crecientes de la era pandémica y sus efectos en los estudiantes y educadores se manifiestan en una amplia variedad de indicadores. En todo el país, las narrativas dramáticas e imágenes de insatisfacción, agotamiento y escasez de maestros han entrado en el diálogo público. Las encuestas sugieren una ola de renuncias, se les ha ordenado a miembros de la guardia nacional llenar las vacantes de maestros, y estamos viendo aumentos salariales sin precedentes y bonos para incentivar las carreras docentes (Darling-Hammond, 2022).

Si bien los diferentes esfuerzos de los empleados de Highline han mantenido *nuestra promesa* hacia los estudiantes y las familias durante los momentos más desafiantes de la pandemia, nuestro distrito también ha experimentado tasas de rotación en muchas escuelas, regateando unidades y puestos que no se veían desde el año escolar 2015-2016 o en años anteriores registrados.

En el fondo, el abandono asociado con la rotación de maestros afecta el aprendizaje de los estudiantes y la moral escolar. Las prácticas estratégicas de dotación de personal se convierten en una solución clave ya que los maestros con menos experiencia tienden a ocupar puestos recientemente desocupados a favor de la colocación más estratégica para su crecimiento, desarrollo y el aprendizaje de los estudiantes. A nivel nacional, esta desigualdad se encuentra particularmente en las escuelas que sirven a los estudiantes que están más alejados de la justicia educativa. Estas consecuencias se extienden a la comunidad escolar en general, y ejercen presión en aquellos maestros y líderes que se quedan (Darling-Hammond, 2017).

Producto de esto es el impacto fiscal al distrito y a los contribuyentes, donde algunas estimaciones

ubican el costo de reemplazar a un maestro en aproximadamente \$20,000 (Carver-Thomas & Darling-Hammond, 2017).

A nivel nacional, la escasez de educadores y los patrones de rotación varían según los grupos de personal. Las encuestas representativas sugieren que los maestros de educación especial, los maestros de ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas (science, technology, engineering and mathematics, STEM), los maestros de color y los maestros contratados bajo certificación condicional o de emergencia tienen más probabilidades de abandonar la profesión que otros maestros (Carver-Thomas & Darling-Hammond, 2017). En Highline, algunos de los empleados más difíciles de contratar y retener incluyen estos mismos grupos y en los últimos años se han expandido para incluir a paraeducadores, maestros de lenguaje dual y personal de enfermería.

A medida que Highline trabaja para participar en prácticas estratégicas de dotación de personal, la estrategia de Recursos Humanos se enfoca en la contratación como principal palanca para la mejora escolar.

El trabajo del departamento centra el cargo de la Política de la Junta 0010 (Equidad, Raza e Identidad) para desarrollar un sistema escolar contra el racismo, así como principios basados en la investigación que animen a los equipos de maestros como conductores más impactantes que la contratación individual basada en vacantes. Situado en el contexto compartido aquí, el desafío es pasar de la simple recopilación de datos a la comprensión y acción según los datos para el cambio de sistemas.

Estamos agradecidos con aquellos que participaron en las encuestas y entrevistas de salida, y por la confianza en que al compartir sus historias Highline pueda trabajar y trabajará para aprender y mejorar de manera que todos los empleados puedan *crecer, aprender y progresar* al cumplir con *nuestra promesa* de que cada estudiante sea conocido por nombre, fuerza y necesidad, y que se gradúe preparado para el futuro que escogió.

Nuestros métodos de estudio

Durante el año escolar 2021-22, el equipo de gestión de proyectos y análisis de datos de Recursos Humanos se reunió con el personal de salida y revisaron los datos de rotación a lo largo de los años **para entender mejor quién abandonaba nuestro distrito y por qué.**

Nuestro enfoque para este trabajo refleja un proceso diseñado con el compromiso de entender. Centramos las experiencias del personal de color, los maestros principiantes y aquellos que salían de puestos en programas generalmente "difíciles de llenar", como educación especial y lenguaje dual.

Hubo dos métodos para involucrar a este personal. Primero, se le envió una invitación a todo el personal que presentó su renuncia para participar en una encuesta rediseñada de salida. Segundo, con un alcance específico alineado con nuestros conocidos programas "difíciles de llenar", se invitó al personal a participar en una entrevista conversacional de salida con un miembro del equipo de Recursos Humanos.

Los datos incluidos en este informe se extraen de 115 respuestas a la encuesta de salida, 20 entrevistas de salida específicas y registros de empleados de los años escolares 2016-17 a 2021-22.

Las preguntas de la **encuesta de salida** se diseñaron con base en los datos longitudinales de los "motivos de renuncia" autoinformados y estuvieron alineados con las mejores prácticas e investigaciones del sector. La encuesta le permite al personal autoinformar "otras" descripciones y ofrece temas comunes como:

- **Coincidencia y ajuste de empleo p. ej.,** vivienda y desplazamientos, salarios y beneficios, estabilidad laboral, movilidad laboral
- **Cultura y condiciones laborales p. ej.,** dirección/supervisión, equidad, apoyo, autonomía y agencia
- Contexto personal p. ej., nuevas oportunidades, desarrollo profesional, planificación familiar/de la salud

Las preguntas de la **entrevista de salida** invitaban a la franqueza para responder preguntas sobre los sentimientos iniciales y la justificación para aceptar la oferta de empleo en Highline, las experiencias con la incorporación, el apoyo y el aprendizaje profesional, y varias preguntas sobre las percepciones de equidad y el compromiso institucional con la equidad.

Visión del informe

Nuestra tasa de respuesta fue de 22 %. De todo el personal de salida, aproximadamente 1 de cada 5 completó una encuesta o entrevista de salida. Si bien esto está en consonancia con las normas de investigación, también significa que debemos considerar que las perspectivas del personal que responde pueden diferir de las de quienes optaron por no participar. Esta es una oportunidad para diseñar bucles de comentarios adicionales y más dinámicos para entender por qué el personal se va y por qué se queda.

Nuestra muestra refleja las experiencias en las que nos enfocamos. Este grupo de muestra es más experimentado, incluye una sobrerrepresentación del personal de color, y sobrerrepresenta a nuestro personal certificado, con parado con el grupo total de empleados que dejó el distrito.

Los tamaños de muestra de subgrupos pequeños hacen que las conclusiones generalizadas sean riesgosas. Hemos intentado resumir las experiencias o respuestas de grupos grandes; sin embargo, nuestros tamaños de muestra son todavía relativamente pequeños para las conclusiones a nivel de sistema o los próximos pasos. Por ejemplo, recomendamos que este informe no dé lugar a conclusiones sobre todo el grupo con respecto a las experiencias de paraeducadores de educación especial. En su lugar, pedimos que las experiencias destacadas sean escuchadas como la historia de esa persona: *y sea igual de válida.*

Este informe refleja un contexto social dinámico. El informe de 2021-2022 tiene la oportunidad de mirar hacia atrás, está respaldado por más de 5 años de datos de salida y rotación anteriores. Sin embargo, cada año escolar también tiene un contexto local, regional, nacional y global. Después de la pandemia global y los confinamientos nacionales, el SY2021-22 marcó el regreso a la educación presencial en medio de llamados para aumentar el apoyo social y emocional para los estudiantes y el personal. También incluyó la continuación de la escasez de fuerza laboral nacional, que es aún mayor en las profesiones docentes, y las tasas de desempleo alcanzaron mínimos históricos.

Rotación de empleados en el transcurso del tiempo

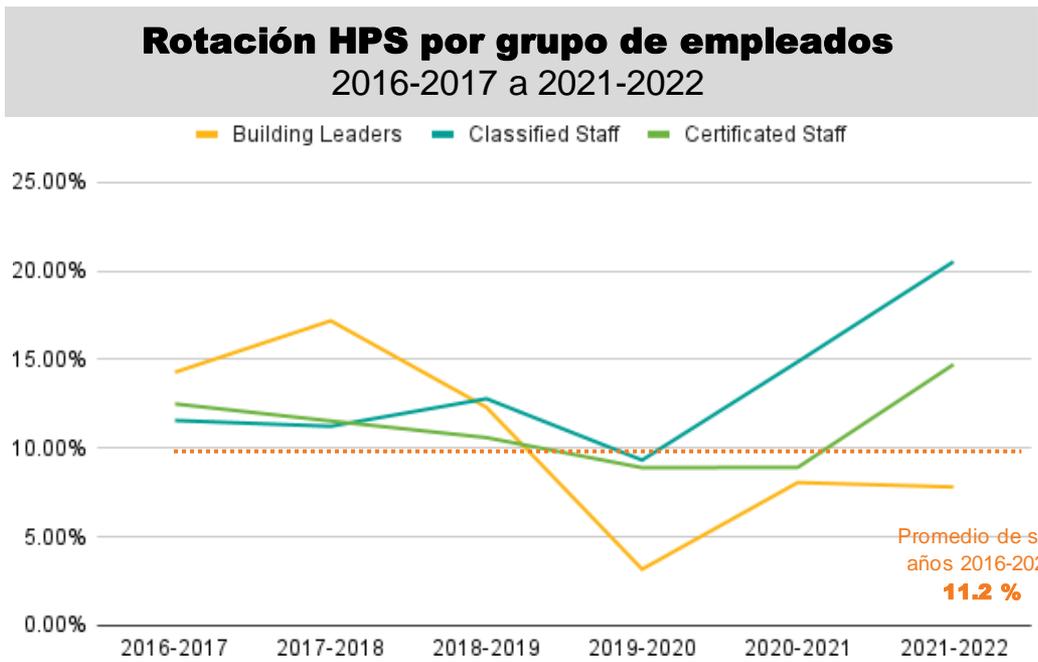


Durante el año escolar 2021-22, la rotación de empleados alcanzó un nuevo máximo en muchos grupos de personal de las Escuelas Públicas de Highline, en comparación con los cinco años anteriores.

El promedio anterior de cinco años (SY15-16 a SY20-21) dio como resultado un promedio de rotación general del 11.2 %. Con una tasa de rotación "saludable" considerada del 9 %, Highline experimentó consistentemente una rotación saludable y una oportunidad para el desarrollo del personal. En comparación, durante el año escolar 2021-22, la tasa general de rotación fue de 17.4 %.

¿Qué puede explicar la alta rotación de este año?

La investigación muestra que la rotación de maestros rara vez cambia más de dos puntos porcentuales de un año a otro (Goldhaber & Theobold, 2022). Sin embargo, cuando las tasas de desempleo son bajas, la rotación de maestros tiende a ser relativamente alta. En Highline, este aumento de las tasas de rotación también viene después de dos años de rotación inusualmente baja. Si bien esto puede ayudar a explicar el cambio en las salidas, este informe es seguido por el personal destacado, para resaltar mejor el contexto personal del personal de salida y presentar posibles pasos a seguir para abordar los factores que están en nuestro control.



Rotación 2021-2022 por grupo de empleados

7.8 %

Dirección de desarrollo:

- Directores
- Asistentes de directores

14.7 %

Personal certificado:

- Maestros
- Decanos certificados
- Psicólogos escolares
- Especialistas certificados
- Consejeros escolares

Todos en la escuela: 14.9 %

21.7 %

Personal clasificado:

- Paraeducadores
- Personal de apoyo administrativo
- Especialistas clasificados
- Técnicos clasificados

Todos en la escuela: 23.4 %
Paraeducadores: 24.1 %

¡Sobre las definiciones!

La tasa general de rotación se refiere a todo el personal de Highline.

Rotación de HEA/maestros se refiere a todos los puestos certificados, en edificios y oficina central, a menos que se indique lo contrario para referirse específicamente a los maestros, etc. Esta medida utiliza fórmulas descritas en el acuerdo colectivo de HEA.

Educadores se usa cuando se refiere al personal de educación en la escuela, incluido el personal certificado (maestros, consejeros, etc.) y clasificado (paraeducadores)

Personal se usa cuando se refiere al personal docente (p. ej., maestros y paraeducadores) así como al operativo (p. ej., conserje, equipos de apoyo administrativo, etc.).

Promedio de 5 años vs. de 6 años se usan en todo y reflejan una distinción entre los últimos cinco años y SY2021-22 o es inclusivo de SY2021-22

Desde sus experiencias

¿Dónde vimos las tasas más altas de rotación de maestros?

En general, la rotación de HEA durante el año escolar 2021-22 fue más alta que todos los demás años de los que se tienen de registros. El equipo de Recursos Humanos de Highline ha estado perfeccionando las prácticas de datos de rotación desde el año escolar 2011-12. Con dos excepciones, nuestras tasas generales de rotación se han mantenido relativamente constantes, alineadas con la investigación de mercado y regionalmente bajas. Antes de este año, la tasa de rotación más alta registrada fue en el año escolar 2015-16, que vio una tasa general de rotación del quince por ciento.

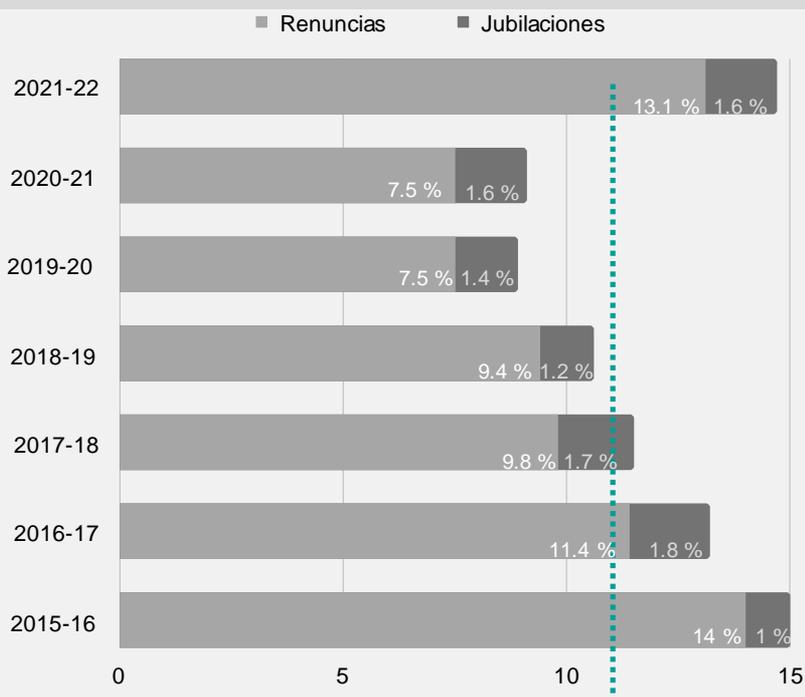
Entre los empleados certificados (por ejemplo, maestros, consejeros, personal de enfermería, etc.), la rotación promedio es más alta en las escuelas medias y más baja en las escuelas primarias, pero las tasas de rotación varían sustancialmente dentro y entre los tipos de escuelas tanto este año como en el transcurso del tiempo. Mientras que algunas escuelas individuales tenían una rotación inferior a su promedio anterior de cinco años, en general, todas las escuelas se vieron afectadas por una rotación por encima del promedio.

Para algunas escuelas, esta rotación fue particularmente alta, lo que plantea nuevas preguntas. Al comprender mejor la comunidad única, el contexto y los programas de educación en esos sitios, también podemos entender mejor qué están impactando estos números y quién puede verse afectado por ellos.

Tasas de rotación de HEA por tipos de escuela 2021-2022



Rotación de HEA en el transcurso del tiempo: Proporción de renuncias y jubilaciones



Encuesta de salida 2022: Información clave

¿Por qué se fueron?

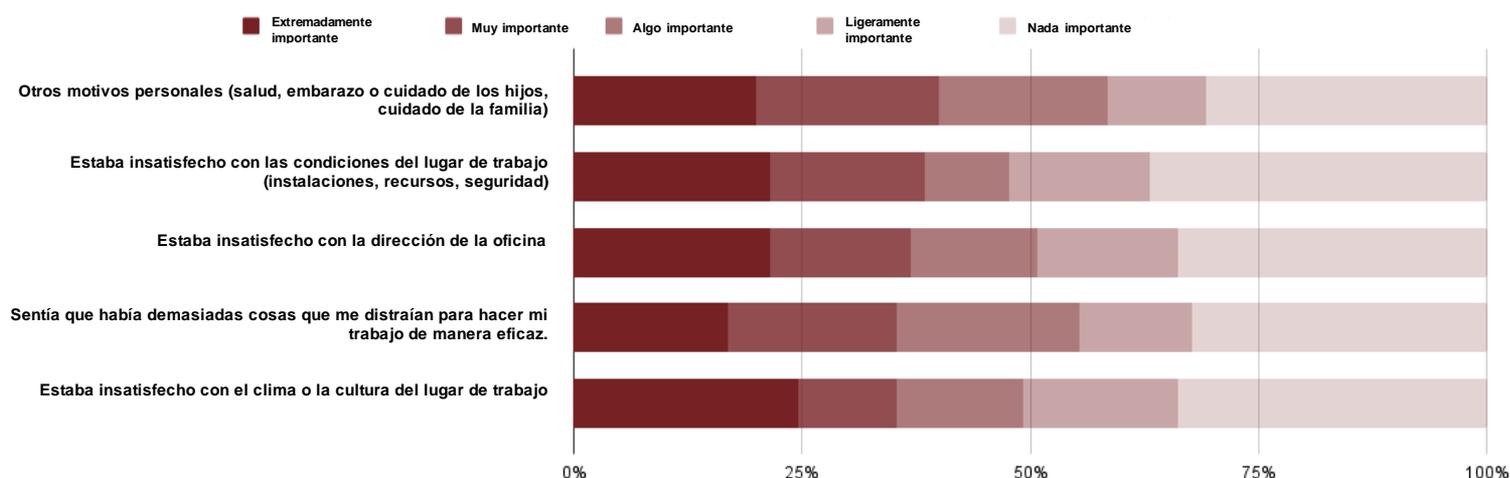
La encuesta de salida de 2021-2022 pidió al personal que calificara la importancia de 19 factores en su decisión de abandonar el distrito. Está claro, observando el gráfico a continuación, que el personal certificado de Highline es consistente en sus cinco factores más importantes que contribuyeron a su renuncia.

El motivo más citado para abandonar el trabajo entre el personal **certificado** encuestado fue "otros motivos de la vida personal" (salud, embarazo/cuidado de los hijos, cuidado de la familia). El 40 % de los encuestados citó este grupo de motivos como *muy o extremadamente importante*. Por lo general, esta categoría representa factores incontrolables del personal y en algunos casos puede indicar la salud del personal como los empleados ven las oportunidades y la seguridad en la toma de grandes decisiones de la vida.

Dentro de los factores controlables, los empleados certificados citaron la insatisfacción como una parte importante de la decisión de irse. Esto incluye la insatisfacción con las condiciones laborales (38 %), la dirección de la oficina central (37 %), el clima/cultura laboral (35 %) y la sensación de que había demasiadas distracciones en el lugar de trabajo (35 %).

Personal
certificado

Los cinco factores que más contribuyen a la renuncia: personal certificado (n=65)



Las investigaciones muestran que los maestros suelen abandonar las escuelas, los distritos y la profesión debido a la insatisfacción con las presiones de la responsabilidad, la falta de apoyo administrativo, la insatisfacción con la carrera docente y la insatisfacción con las condiciones laborales.

Carver-Thomas and Darling Hammond (2017)

Prácticas de datos sobre el personal

Los investigadores de planificación de personal sugieren examinar los **factores controlables** y la **rotación lamentable**. Al observar estos factores podemos identificar mejor las oportunidades para la intervención del sistema. Se pueden diseñar estrategias específicas para limitar nuestra rotación no planificada y gestionar la calidad de los educadores que retenemos.

Para verdaderamente curar a un personal altamente diverso y calificado, preparado para cumplir nuestra promesa, estos datos sugieren que se pueden mirar oportunidades más de cerca en la experiencia cotidiana de nuestro personal, y para entender ejemplos generales y específicos de insatisfacción.

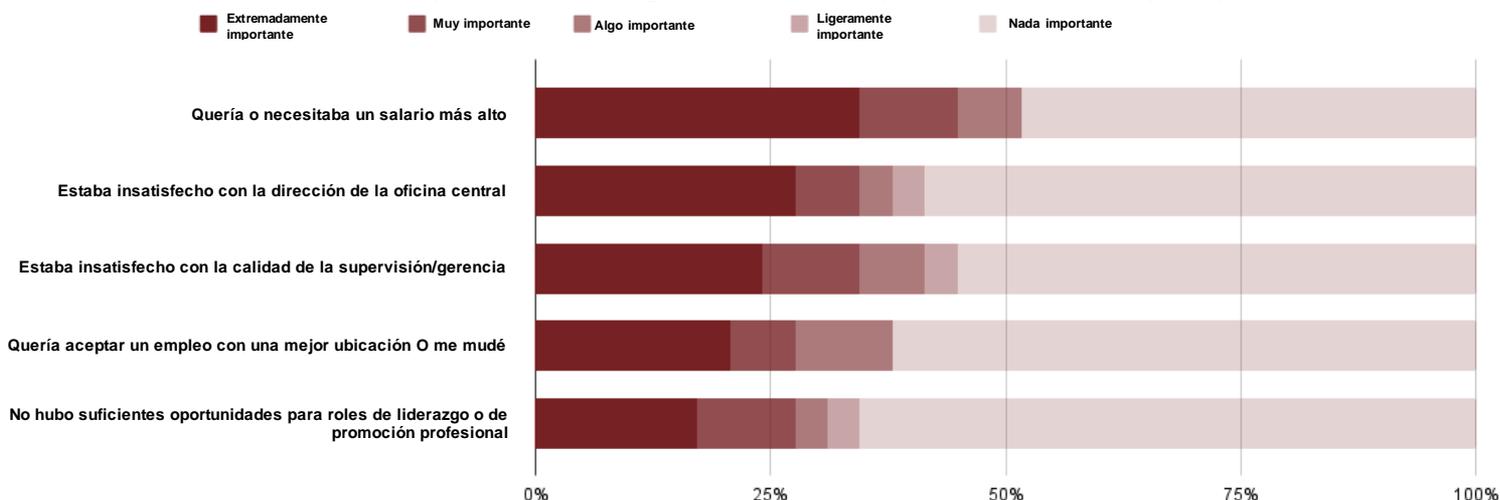
Las investigaciones muestran que el personal nacional de paraeducadores es más diverso racialmente que el de los maestros, pero los paraeducadores suelen tener salarios mucho más bajos, menos incentivos para el desempeño, menos desarrollo profesional y menos oportunidades para el avance profesional.

Bisht, et al. (2021)

Personal clasificado

Para el personal clasificado, un conjunto diferente de factores pesa más en su decisión de abandonar el distrito. El personal clasificado representado en el informe de este año, incluyó a los paraeducadores, empleados de operaciones y trabajadores de oficina. Para este grupo, el motivo más citado para salir fue la remuneración, calificada como *muy o extremadamente importante* por el 45 % de los encuestados. El segundo factor más común fue la insatisfacción en la dirección (p. ej., supervisión, gestión y oficina central) citado por el 34 % de los encuestados como *muy o extremadamente importante* en su decisión.

Los cinco factores que más contribuyen a la renuncia: personal certificado (n=29)



Otros factores citados con frecuencia incluían factores controlables e incontrolables. Al explorar la conveniencia o la decisión de mudarse (28 %), el distrito puede tener menos control sobre factores externos como la vivienda regional o el costo para los transeúntes. Sin embargo, estos destacan la oportunidad de los datos del personal y el seguimiento para comprender mejor dónde vive y trabaja nuestro personal cuando se considera el riesgo de desgaste y los esfuerzos de contratación.

Como organización de aprendizaje, las percepciones de oportunidades para el liderazgo o el avance profesional están dentro de los factores controlables. Si bien las diversas insatisfacciones en el lugar de trabajo influyen tanto en el personal certificado como en el clasificado, la remuneración y el avance profesional fueron preocupaciones mucho más importantes para el personal clasificado, donde el 27 % mencionó las oportunidades de crecimiento en sus cinco factores más importantes.

"Me gustó muchísimo trabajar para Highline y en especial la escuela en donde estoy. Si el salario fuese más alto, definitivamente me jubilaría en Highline".

Paraeducador de salida de educación especial

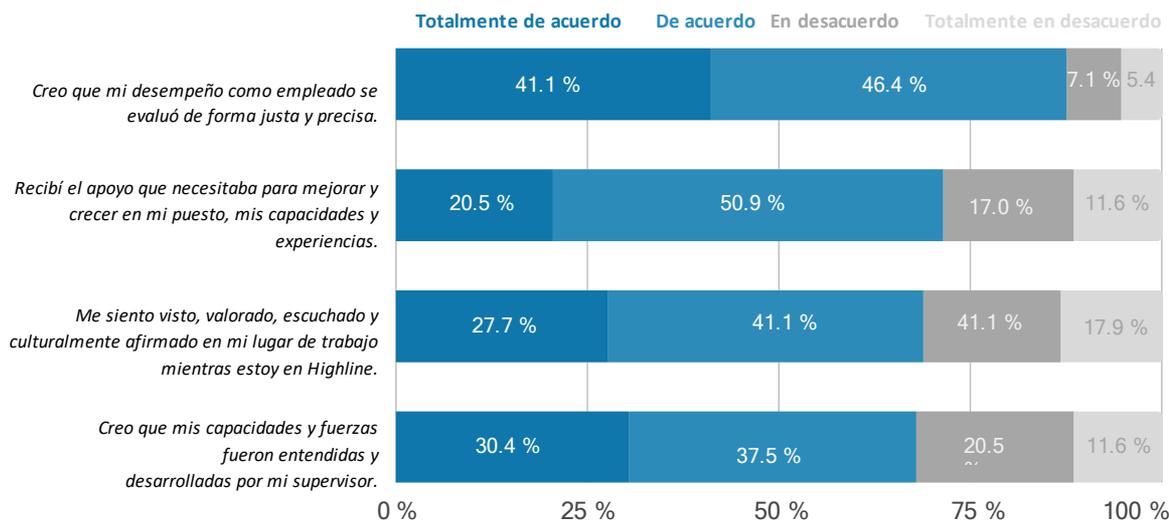
Les preguntamos a los empleados de salida si experimentaron características de una cultura laboral saludable. Esto es lo que aprendimos.

Las organizaciones de alto rendimiento retienen el talento mediante la creación de una cultura laboral saludable donde los gerentes animan a los empleados a cultivar sus fortalezas profesionales, adoptar expectativas de rendimiento realistas y priorizar los comentarios útiles como una inversión en el crecimiento.

Moss (2019), Buckingham y Goodall (2019)

Nuestro personal de salida está de acuerdo (87 %) en que su desempeño como empleado fue evaluado de manera justa, pero un menor número (71 %) está de acuerdo en que recibieron el apoyo que necesitaban para crecer a nivel profesional y un número aún menor (68 %) cree que sus habilidades y fortalezas fueron entendidas y desarrolladas por su supervisor.

Como una extensión de nuestra promesa, queremos que todo el personal se sienta visto, escuchado, valorado y se sienta culturalmente afirmado en su lugar de trabajo. Del personal de salida de este año, el 68 % señaló que cumplimos esa promesa.



La investigación muestra que los maestros que se sienten apoyados por su supervisor son menos propensos a abandonar la profesión.

Carver-Thomas & Darling-Hammond (2017)

¿A dónde vamos desde aquí?

En este informe, hasta este punto, se han esbozado las conclusiones principales en cuanto a la retención en general. Al agregar el contexto de la investigación sobre la rotación del educador y los datos del personal, los autores notan que las condiciones clave para la retención del personal son afirmadas por nuestro personal de salida que está presente. Esto conduce a las preguntas: ¿Qué no estamos viendo y qué podemos hacer?

2 Necesitamos aprender más sobre las experiencias específicas de nuestro personal para entender dónde podemos hacer más, o mejor. Por ejemplo, nuestra encuesta de salida hace preguntas sobre el acceso general (p. ej., apoyo, recursos, PD) y la percepción (p. ej., calidad, cantidad, etc.), pero ¿cómo se ve esto cuando se hace bien o mal?

1 Necesitamos mirar más de cerca las preguntas que le estamos haciendo a nuestro personal de salida para entender sus necesidades únicas y para profundizar en la investigación nacional. Por ejemplo, nuestra encuesta de salida hace preguntas que usan un lenguaje que puede no ser una definición compartida. Experiencias como "apoyo", "insatisfacción", "distracción", dejan espacio para interpretaciones que pueden no ser útiles para el sistema.

En las páginas restantes de este informe nos en los perfiles finales del personal: *Personal destacado*. Estos perfiles están destinados a comprender mejor las experiencias, necesidades y perspectivas únicas del personal en los grupos de trabajo clave. Los focos de este año se centran en áreas difíciles de llenar y grupos para los que se diseñan nuestras actuales estrategias de retención.

Personal destacado:

Personal de color

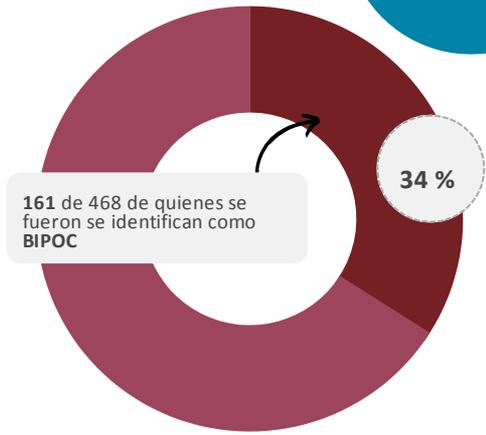
SY2021-22
Tasas de rotación:
Maestros de color:
15.4 %

Todo el personal de color:
18.6 %

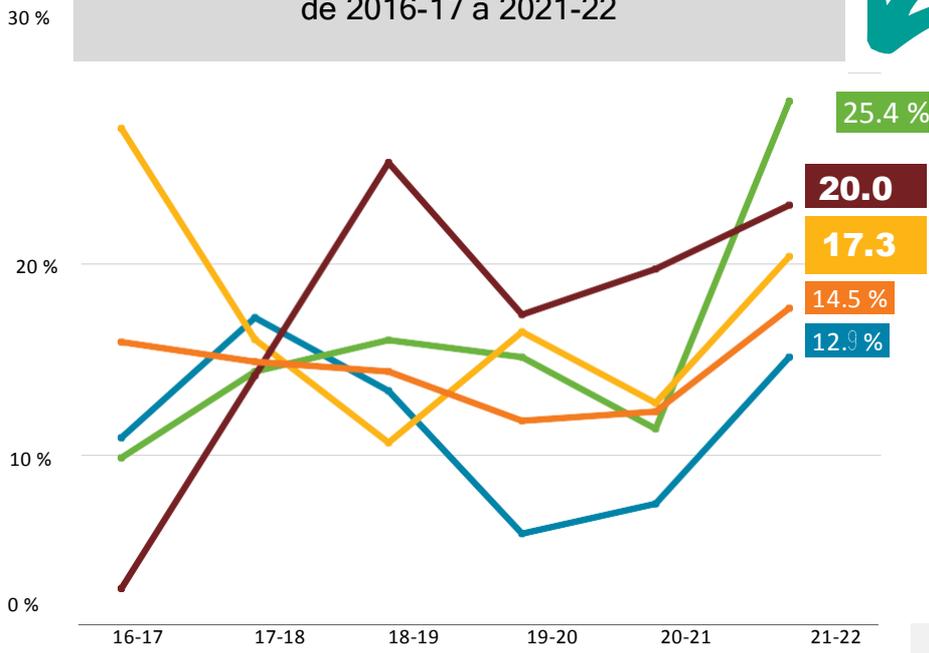
En el centro de atención:

- ¿Cuáles patrones de rotación observamos entre los educadores de color?
- ¿Cómo experimentan los educadores de color la cultura laboral y el apoyo del supervisor?
- ¿Por qué se van los educadores de color?
- ¿Dónde podemos intervenir?

Similar a las tasas nacionales de rotación, los maestros negros o afroamericanos, hispanos o latinos, indios americanos o nativos de Alaska dejaron Highline a una tasa más alta, en promedio, que sus compañeros blancos para SY2021-22. En particular, para los empleados negros o afroamericanos, la tasa de rotación pasó a ser **más del triple** desde SY2020-21 hasta SY2021-22. Además, en relación con SY2020-21, la tasa de rotación de maestros asiáticos en 2022 fue 2.7 veces mayor, y para maestros hispanos fue 1.7 veces mayor.



Rotación de HEA por raza año por año de 2016-17 a 2021-22



Datos destacados

Los grupos de HEA siguientes vieron mayores tasas de rotación de SY2020-21 a SY2021-22:

- Maestros negros o afroamericanos: More likely to leave **3x**
- Maestros hispanos o latinos: More likely to leave **2.7x**
- Maestros asiáticos: More likely to leave **1.7x**

Indígena americano o nativo de Alaska
Negro o afroamericano
Hispano o latino
Blanco

La investigación sobre la experiencia de los educadores negros, indígenas y personas de color (Black, Indigenous, and People of Color, BIPOC) ha sacado a la luz varios retos destacados en la rotación del personal de las HPS. Por ejemplo, Dixon, Griffen y Teoh (2019) descubrieron que el personal BIPOC se siente infravalorado porque asume más responsabilidades de las que le corresponden, pero no se le reconoce ni compensa por el trabajo que realiza.

Dixon, Griffen y Teoh (2019)

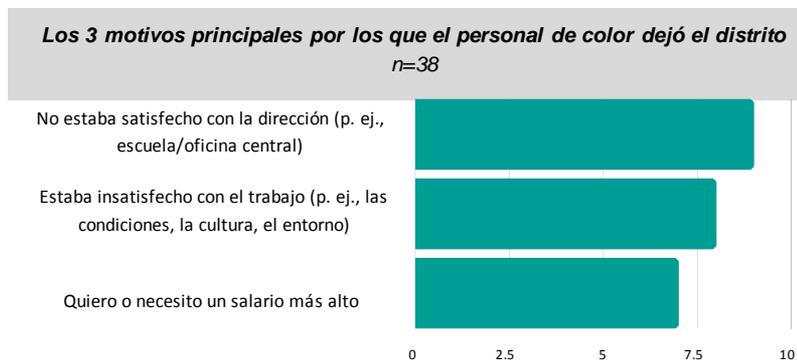
Les pedimos a los educadores de color que nos contaran su experiencia.

Esto es lo que aprendimos.

¿Por qué se van estos educadores?

Los tres motivos principales por los que el personal de color se fue fueron: Insatisfacción con el edificio escolar o la dirección de la oficina central, insatisfacción con el trabajo (p. ej., las condiciones, la cultura, el entorno) y búsqueda de un salario más alto. El análisis de los comentarios de la encuesta de salida demuestra que los motivos por los que el personal de color dejó Highline están estrechamente relacionados con la experiencia de no sentirse adecuadamente apoyado, la percepción de que las expectativas están aumentando y la sensación de que los líderes no están comunicando suficientemente los cambios.

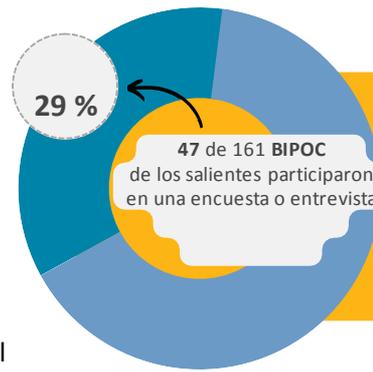
¿Son estas percepciones exclusivas del personal de color? Cabe destacar que estas respuestas **no son** exclusivas del grupo más amplio de personas que abandonan la escuela. Sin embargo, las experiencias que causan insatisfacción con el trabajo (p. ej., las condiciones, la cultura, el entorno) son únicas y se ajustan al conjunto de investigaciones sobre la retención del personal de color en la educación.



"Quería contribuir al crecimiento de [nuestros] sistemas antirracistas, pero cada vez que planté una cuestión a mi administrador, me decía que los demás no estaban preparados... Cuando quise preguntar y profundizar en nuestras prácticas, se nos dijo que nos centráramos en lo que hacemos bien.."

Miembro del personal birracial de salida

¿Quién respondió?



Encuestados por raza autodeclarada

Asiático	13
Negro/afroamericano.....	9
Hispano/latino.....	12
Nativo estadounidense/nativo de Alaska	2
Multirracial	11



Sobre por qué renunciaron...

"La falta de apoyo de la dirección de la oficina central unida al aumento de las exigencias laborales, condiciones de trabajo inseguras y ninguna compensación adicional".

Miembro del personal certificado multirracial saliente

Las investigaciones demuestran que los educadores de color tienen un mayor índice de rotación porque experimentan una cultura laboral antagónica que los hace sentirse **no bienvenidos o invisibles.**

Dixon, Griffen y Teoh (2019)

Limitaciones de este centro de atención En los últimos años, la planificación de la mano de obra en Highline ha centrado sus esfuerzos en mantener un punto de vista sobre la diversidad racial. Se trata, en parte, de un esfuerzo por garantizar que nuestros programas de aprendizaje de idiomas y la diversidad lingüística del personal no se conviertan en un sustituto de la plantilla diversa desde el punto de vista racial, cultural y lingüístico a la que aspiramos. Al elaborar este informe, nuestro equipo ha querido destacar también las experiencias de nuestro personal LGBTQ+, una comunidad a menudo invisible que también sufre marginación en el lugar de trabajo. Desgraciadamente, nuestros sistemas de datos y nuestras prácticas actuales no apoyan *aún* nuestra capacidad para ofrecer esas perspectivas. **Nuestro equipo se ha comprometido a comprender y eliminar estas limitaciones.**

Preguntamos a los miembros del personal de color si su supervisor comprendía y desarrollaba sus fortalezas y habilidades y si se sentían culturalmente afirmados en el trabajo.

Esto es lo que aprendimos.

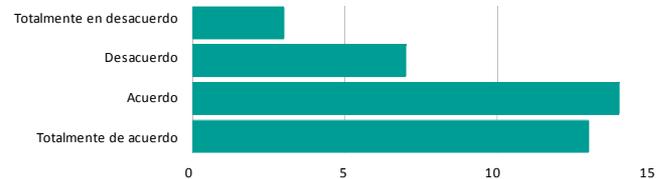
Aproximadamente el 73 % **está de acuerdo o muy de acuerdo** con que su supervisor comprendió y desarrolló sus habilidades.

Los comentarios cualitativos sugieren que los supervisores los ayudaron a avanzar en sus habilidades de instrucción de diferentes maneras, lo que, en su opinión, mejoró su práctica.

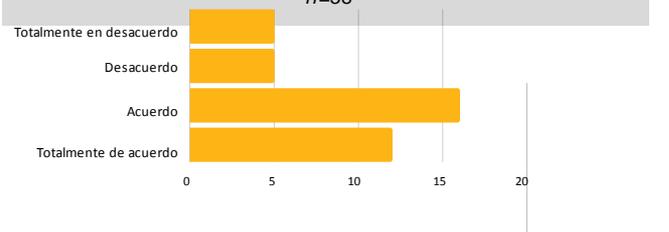
Muchos afirmaron que los supervisores reconocían sus habilidades y les daban oportunidades para mostrar sus fortalezas. También hubo relatos contrarios de personal de color que no sentía que se hubieran desarrollado sus habilidades. Varios miembros del personal declararon que rara vez se les observaba, no se les proporcionaba comentarios constructivos o se les pedía que hicieran "tareas sencillas".

Del mismo modo, aproximadamente el 74 % del personal de color está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que se siente culturalmente afirmado en el trabajo. Este personal describió habitualmente que sentía que trabajaba en un entorno agradable y solidario y percibía que se le trataba bien. Sin embargo, algunos miembros del personal de color manifestaron que no se sentían bienvenidos o eran invisibles en su entorno laboral. Este tipo de respuestas se codificaron como en desacuerdo.

"Mi supervisor comprendió mis habilidades y me desarrolló". n=38



"Me siento culturalmente afirmado en el trabajo". n=38



Es posible comprender mejor estas diferentes experiencias si se examinan las respuestas a la labor de equidad del distrito. Aunque algunos empleados se sentían personalmente reafirmados en el trabajo, también señalaron que el problema sistémico de la equidad en el distrito no se estaba abordando en la medida o de la forma que esperaban.

¿Dónde podemos intervenir?

Nuestros maestros de color afirman tener menos oportunidades de crecimiento que sus compañeros. Podemos intervenir invirtiendo en iniciativas y oportunidades que creen en todo el distrito un lugar de trabajo culturalmente positivo para el personal de color. Mediante la recopilación de datos sobre los maestros y los directivos docentes, podemos identificar y dismantelar los sistemas que excluyen a los maestros de color de las oportunidades e invertir en estructuras, recursos y apoyo específicos para garantizar el acceso y el éxito en las oportunidades de crecimiento profesional. Esto puede significar proteger la disponibilidad de tiempo, recursos y condiciones de trabajo que den al personal de color espacio para liderar en el trabajo basado en valores; y hacerlo *como parte de su trabajo* para que nuestros maestros de color puedan crecer, aprender y prosperar en Highline.

La experiencia de estos educadores coincide con la investigación nacional.

Obtenga más información en Education Trust: [Si nos escuchas, nos quedaremos](#) y [A través de nuestros ojos](#).

Los estudios demuestran que uno de los motivos por los que los educadores de color abandonan de forma desproporcionada es porque tienen la sensación de enfrentarse a unas condiciones de trabajo desfavorables, que carecen del apoyo necesario para crecer como profesionales.

Al ser evaluado...

"Fui evaluado efectivamente.. Después de las evaluaciones de mi anterior escuela, siempre he recibido seguimiento, tanto de forma verbal como en papel".

Miembro negro del personal saliente

En supervisión...

"la moraleja de la historia es que tener un supervisor que entienda que su trabajo hace la diferencia".

Miembro latinx del personal saliente

Personal destacado::

Aprendizaje de idiomas

En el centro de atención:

- ¿Qué patrones de rotación observamos en el aprendizaje de idiomas?
- ¿Por qué se va el personal de aprendizaje de idiomas?
- ¿Dónde podemos intervenir?

En el año escolar 2021-2022, el modelo de instrucción de Highline incluyó programación para estudiantes multilingües en todos los niveles:

- Programación de lenguaje dual (Dual Language, DL) en determinadas escuelas de jardín de infancia a 12.º grado
- Programación y apoyo del aprendizaje del idioma inglés (English Language Learning, ELL) en todos los niveles en todas las escuelas
- Programación de idiomas del mundo (World Language, WL) en todas las escuelas de secundaria, incluida la oferta de idiomas del patrimonio.
 - La oferta varía según el centro, incluidos cursos ofrecidos en *lenguaje de señas estadounidense (American Sign Language, ASL), chino, francés, somalí, español, y vietnamita.*

El programa de **lenguaje dual** se inició en Highline en 2008 a nivel de jardín de infancia. En septiembre de 2021, nuestra segunda secundaria integral dio la bienvenida a su primera cohorte de lenguaje dual. Este crecimiento subraya la necesidad de educadores calificados en aprendizaje de idiomas con conocimientos de contenidos de secundaria. A punto de cumplir 14 años, basamos nuestra estrategia de desarrollo continuo de la mano de obra en las experiencias de los educadores de estos programas.

Limitaciones de este centro de atención

Solo un pequeño número de educadores de este grupo respondió a nuestra encuesta de salida o participó en nuestras entrevistas. Esto nos hace confiar menos en que estas experiencias sean representativas de todo el personal dedicado al aprendizaje de idiomas. El objetivo de este artículo es compartir las principales tendencias a lo largo del tiempo y las experiencias concretas de quienes salieron este año. Estas experiencias coinciden con los estudios nacionales sobre la rotación de los educadores.

¿Quién respondió?

Doce educadores de idiomas participaron en este estudio relleno una encuesta de salida o una entrevista de salida. Entre ellos se incluyen educadores de programas de WL, DL (idioma asociado e inglés) y ELL, así como especialistas en ELL y DL. De estos educadores, 7 se identificaron como personas de color, 10 eran educadores certificados y 2 eran educadores clasificados. Incluían todas las franjas de experiencia, desde educadores principiantes hasta veteranos.

Conexión estratégica

Sello de bialfabetización:

Se concede a los graduados que han alcanzado un alto nivel de competencia oral, lectora, escrita y auditiva en uno o más idiomas además del inglés.

Obtenga más información sobre los programas de lenguaje dual de Highline [aquí](#).

Meta de bilingüismo y bialfabetización

Los estudiantes se graduarán bilingües y bialfabetizados.



Lea nuestro informe anual en línea, sobre las metas de nuestro plan estratégico [aquí](#).

Escuelas con programas de lenguaje dual

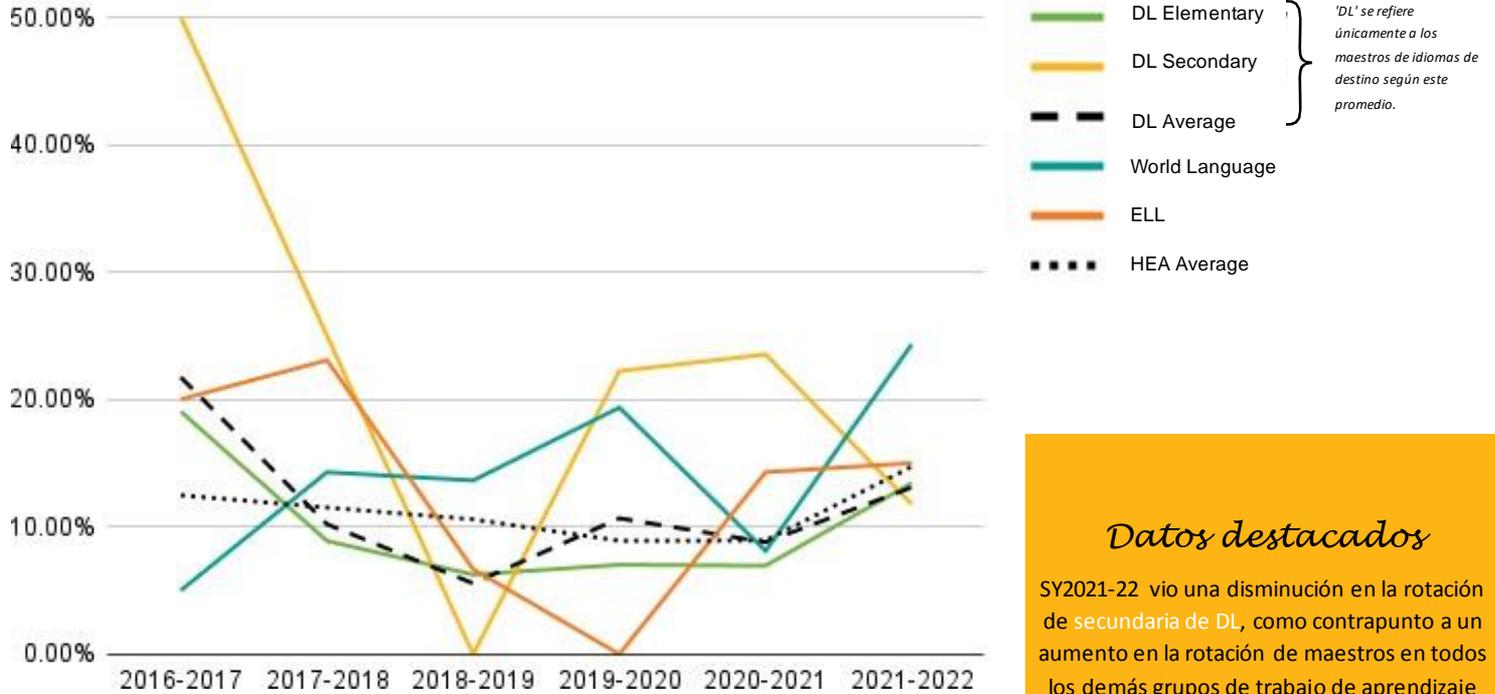
11

¿Qué observamos en los índices de rotación de personal en estos programas?

Históricamente, los índices de rotación de personal en estos programas han sido, en promedio, del 12.2 %. Esto se compara con una tasa de rotación del 11.2 % como la tasa de rotación general de los maestros certificados en Highline. Esta brecha aumentó para 2021-2022, ya que la rotación de educadores de aprendizaje de idiomas fue en promedio de 16.4 %.

Rotación de educadores de idiomas por programa

Rotación de los profesores de idiomas a lo largo del tiempo



Datos destacados

SY2021-22 vio una disminución en la rotación de secundaria de DL, como contrapunto a un aumento en la rotación de maestros en todos los demás grupos de trabajo de aprendizaje de idiomas.

Primaria de DL: 13.43 %
 Secundaria de DL: 11.7 %
 Idiomas del mundo: 24.34 %
 Maestro de ELL: 15 %

¿Por qué se van estos educadores?

Al examinar más de cerca quién ha dejado el distrito para el próximo año académico, podemos comprender mejor la experiencia que están teniendo estos educadores en un programa en crecimiento. Aunque el tamaño de la muestra de este grupo es pequeño (n=11), cabe destacar que las razones aducidas para su salida no coinciden con las de los grupos de trabajo de sus compañeros.

Este desajuste sugiere la necesidad de estrategias específicas para los educadores en el aprendizaje de idiomas.

- **Insatisfacción laboral** 27 % de los encuestados
- **Mudanza o traslado** 27 % de los encuestados
- **Jubilación** 27 % de los encuestados
- **Otros motivos personales** 9 % de los encuestados
- **No hay oportunidades de desarrollo profesional suficientes** 9 % de los encuestados

Dentro de este grupo, también es destacable que todos los que respondieron que trabajaban en entornos de lenguaje dual procedían de la enseñanza primaria. Además, 3 de los educadores salientes estaban trabajando en asignaciones de idiomas del mundo en secundaria antes de su decisión de dejar Highline. De los 8 educadores que respondieron, 6 se identificaron como personas de color.

La historia de Amy

Amy ha trabajado en educación durante casi 8 años, pero es relativamente nueva en Highline. Como mujer asiático-estadounidense y maestra experimentada, ha visto cambiar la educación y le entusiasmó especialmente incorporarse a Highline hace tres años. Cuando reflexiona sobre su tiempo en el distrito, agradece la oportunidad de enseñar en un puesto centrado en el aprendizaje de idiomas, ya que el programa de lenguaje dual fue el factor clave que la atrajo a Highline. Pero Amy también describe la decepción de sentirse infravalorada y poco apoyada. Amy está comprometida con la promesa del distrito y quiere cumplirla todos los días, pero no recibió las observaciones y los comentarios que sentía que necesitaba para ajustar su práctica a los nuevos tiempos, en particular los cambios que se produjeron con la pandemia y el retorno. En su entrevista de salida, dice sentirse marginada y recuerda microagresiones concretas contra ella y otras personas de su programa. Como maestra más veterana, a menudo se le pedía que sirviera de mentora a sus colegas, pero sentía que este trabajo invisible contribuía a su agotamiento. Quería ser capaz de apoyar a sus compañeros, pero señaló que el trabajo adicional que tienen los maestros de lenguaje dual merma sus oportunidades de desarrollo de la dirección y no cree que las peticiones sean atendidas con comprensión sobre la experiencia cotidiana de ella y sus compañeros.

2,942

Estudiantes en programas de lenguaje dual

Los estudiantes reciben servicios como aprendizaje del idioma inglés

29 %

Esta viñeta relata las experiencias reales de los maestros que participaron en nuestro estudio a través de la lente de un personaje de ficción.



La investigación demuestra que los factores siguientes **favorecen la retención** de los maestros de idiomas:

- Relaciones sólidas con otros maestros de idiomas, otros maestros, administradores, padres, la comunidad en general y redes externas.
- Confianza y autoeficacia para impartir el plan de estudios de aprendizaje de idiomas
- Fuerte apoyo institucional al aprendizaje de idiomas y percepción de trato justo
- Sentirse valorado, apoyado y respetado

Mason (2017)

Perspectivas del informe

Este año, los índices de rotación de personal en las escuelas de enseñanza de lenguaje dual han variado con respecto a los centros de enseñanza general.

- La rotación promedio de las escuelas primarias duales fue un +1.6 % **superior** a la de sus escuelas homólogas.
- La rotación promedio de las escuelas intermedias de DL fue un -0.2 % **inferior** a la de sus escuelas homólogas.
- La rotación promedio de las escuelas secundarias de DL fue un -0.7 % **inferior** a la de sus escuelas homólogas.

¿Dónde podemos intervenir?

De esa investigación y del estudio de los datos de salida de este año se entiende claramente que **nuestros educadores piden más apoyo, diferenciado**; tanto en su crecimiento profesional como en la creación de espacios de trabajo en los que se sientan vistos, escuchados y valorados. La experiencia de estos educadores se alinea con investigaciones nacionales como el informe de Education Trust, *Si nos escuchas, nos quedaremos* que puede seguir sirviendo de guía para los próximos pasos.

Para saber cómo puede ser, en Highline podemos orientar las estrategias en función de este grupo de empleados. Esto incluye la continuación de programas como "Crece con los tuyos", el desarrollo formal e informal de líderes docentes y las intervenciones estratégicas y centralizadas para apoyar la instrucción directa son próximos pasos tangibles.

Además, dado que los encuestados mencionaron repetidamente los traslados y la reubicación, los esfuerzos dirigidos a realizar un seguimiento de los lugares desde los que se desplazan nuestros empleados, o que aborden la fluidez de la vivienda en la región, pueden proporcionar información sobre cómo anticipar y contrarrestar la rotación dentro de este grupo específico de empleados.

A escala regional, otros distritos están construyendo o ampliando zonas de lenguaje dual, lo que supone una mayor demanda de maestros calificados en la adquisición de idiomas. A medida que crece el deseo de la comunidad de ampliar los programas multilingües, y con el reconocimiento de que las asociaciones en la formación de maestros requieren tiempo para ser fructíferas, la retención tendrá que ser una prioridad en todo el sistema.

Personal destacado:

Educación especial

En el centro de atención:

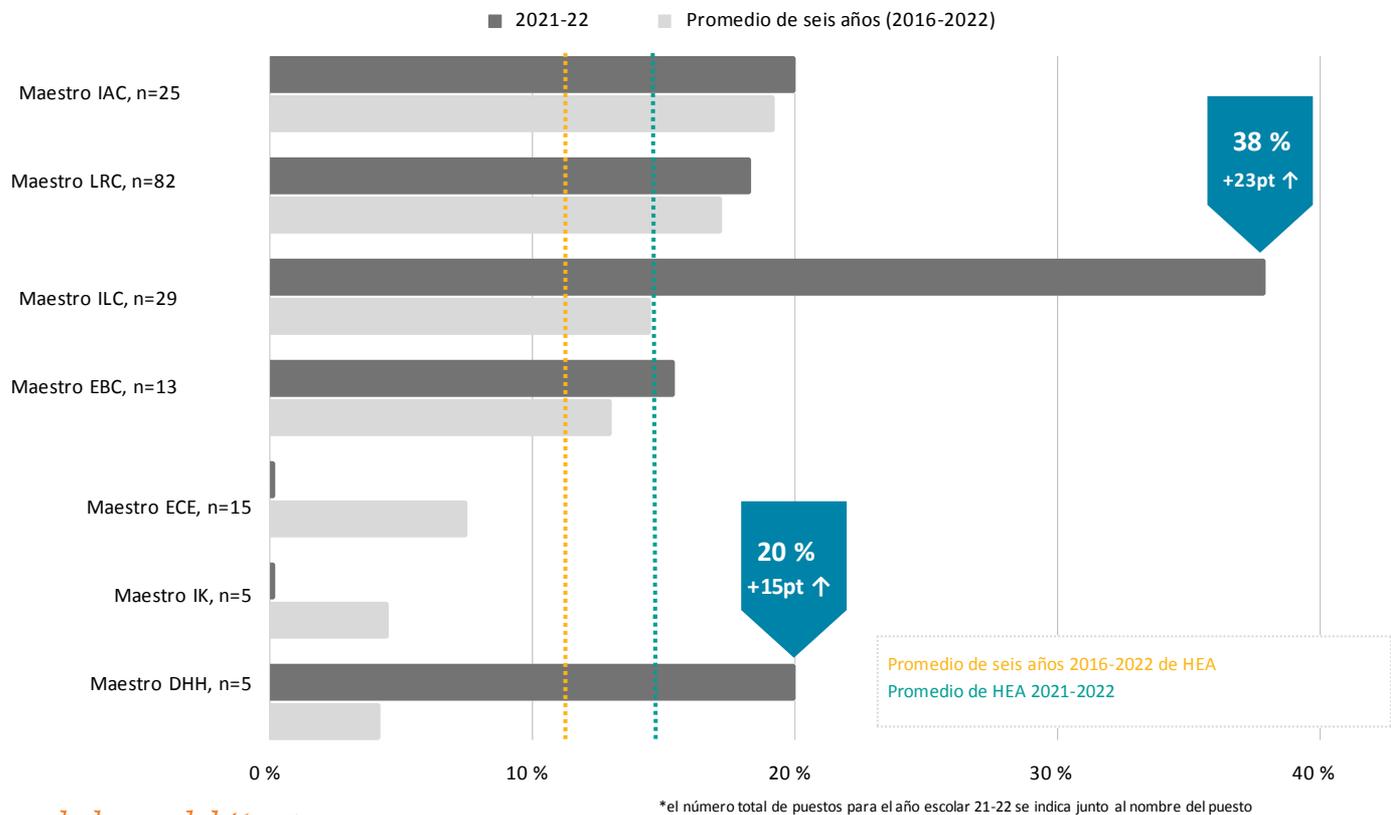
- ◆ ¿Qué patrones de rotación observamos en la educación especial? ¿Por qué se va el personal de educación especial?
- ◆ ¿Dónde podemos intervenir?

Rotación promedio de todos los maestros de educación especial

16.2 %

Las escuelas públicas de Highline tienen una serie continua de opciones de programas especiales para proporcionar oportunidades educativas adecuadas, diseñadas para satisfacer las necesidades de aprendizaje únicas de cada estudiante.

Obtenga más información sobre los programas de educación especial de Highline [aquí](#).



Datos a lo largo del tiempo

Entre el año escolar 2016-17 y los años escolares 2021-22, las tasas promedio de rotación de maestros de educación especial y fisioterapeutas en programas clave superaron la rotación promedio de HEA (11 %, consulte la [línea amarilla](#)): Centro Académico Intensivo (Intensive Academic Center, IAC), Centro de Recursos de Aprendizaje (Learning Resource Center, LRC), Educación Física (Physical Education, PE) Adaptativa, Centro de Aprendizaje Integrado (Integrated Learning Center, ILC) y Centro de Comportamiento Emocional (Emotional Behavioral Center, EBC). Durante el año escolar 2021-22, la tasa promedio de rotación general de los maestros de educación especial (16 %) fue superior que la tasa de rotación de todo el personal de HEA (15 %, consulte la [línea de color verde azulado](#)). Desde el punto de vista de los sistemas, los índices de rotación de personal en algunos puestos, como los psicólogos y los maestros de los programas de PE Adaptada, ILC, EBC y Sordos y con Problemas de Audición (Deaf & Hard of Hearing, DHH) **duplicaron con creces sus promedios de 6 años**.

Un área crítica, que aumenta la brecha en los puestos difíciles de cubrir es en los programas del Centro de Aprendizaje Integrado (ILC), donde la tasa de rotación para 2021-2022 fue de casi el 38 %.

Los datos anteriores también sugieren un año único para el personal DHH (Sordos y con Problemas de Audición), ya que este grupo ha tendido históricamente por debajo del promedio de la fuerza de trabajo, y para 2021-2022 encontró una rotación muy por encima de esa cifra.

Pedimos a los maestros y paraeducadores de educación especial que nos contaran su experiencia.

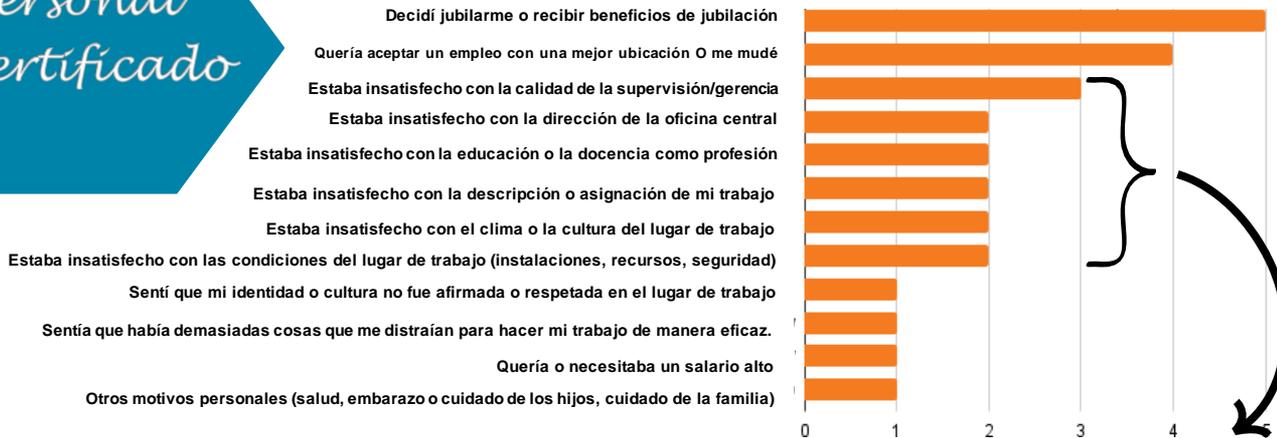
Esto es lo que aprendimos.

¿Quién respondió?

Veintisiete maestros de educación especial o Compromiso-Estudio-Activación (Engage-Study-Activate, ESA) respondieron a una encuesta de salida o participaron en una entrevista, frente al total de 47 que abandonaron el distrito este año. Nueve paraeducadores de educación especial respondieron a una encuesta de salida o participaron en una entrevista en comparación con el total de 65 que salieron.

¿Cuál es la razón principal por la que deja el distrito? (N=26)

Profesores de educación especial, personal docente asociado (Educational Staff Associate, ESA) y especialistas



Personal certificado

Allí había factores comunes que contribuían a la insatisfacción laboral, como una oportunidad de considerar factores controlables para los esfuerzos de retención.

- ♦ exigencias únicas del plan de estudios de educación especial
- ♦ percibidas como aburridas o irrelevantes, **procedimientos o papeleo engorrosos**, falta percibida de apoyo administrativo
- ♦ falta de colaboración interdepartamental,
- ♦ percepciones de seguridad y bienestar durante la pandemia de la COVID
- ♦ las vacantes de paraeducadores como factor agravante de la insatisfacción

La historia de Caitlyn

Caitlyn es una mujer blanca de treinta y cinco años y maestra de ILC en una escuela secundaria integral donde trabaja desde hace cuatro años tras trasladarse desde otra escuela. Se preocupa profundamente por ofrecerles oportunidades educativas inclusivas a los estudiantes con necesidades especiales, un valor que la atrajo a Highline para empezar. En cuanto a la supervisión, la experiencia de Caitlyn ha sido variada: en una escuela sintió que su supervisor carecía de interés o participación en la educación especial, pero en su escuela actual, aprecia que allá hay un auténtico esfuerzo por coordinar el trabajo entre los equipos para crear experiencias de aprendizaje inclusivas. Aun así, se siente agotada: en los dos últimos años se ha quedado a menudo sin apoyo de paraeducadores y sin cobertura de sustitutos. Casi siempre trabaja durante el almuerzo, y más allá de las horas de contrato para completar el papeleo y sentirse preparada para el día siguiente. En última instancia, quiere y necesita un mejor equilibrio.

"Estuve falta de personal la mayor parte del año. Se proporcionaron paraeducadores de agencia, pero no suficientes para cubrir todos los puestos vacantes. Por eso me he quedado sin periodos de planificación ni almuerzos, por lo que he tenido que venir temprano y quedarme hasta tarde".

Maestro de educación especial saliente de las HPS

Esta viñeta relata las experiencias reales de los maestros que participaron en nuestro estudio a través de la lente de un personaje de ficción.

Perspectiva de la investigación

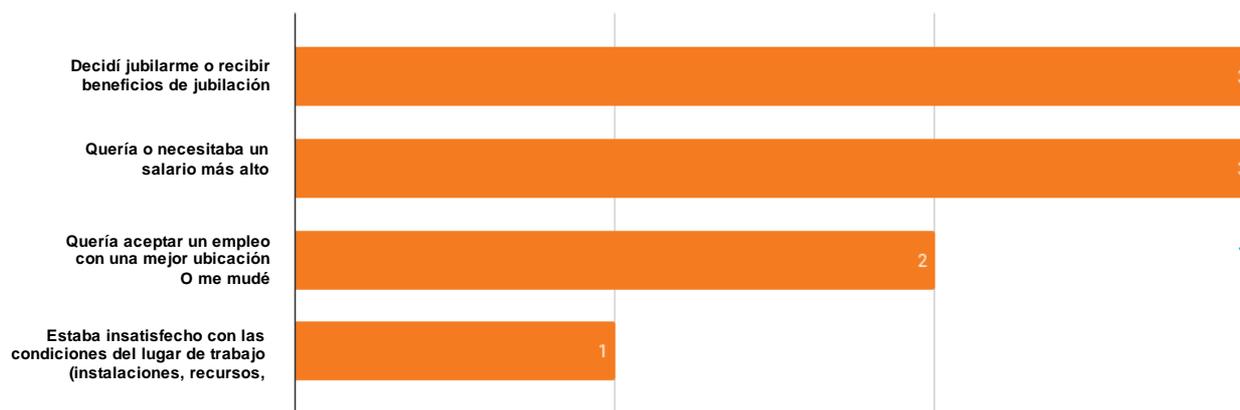
Los investigadores del personal de educación especial han estudiado los factores que aumentan la probabilidad de que los maestros abandonen o se sientan insatisfechos a nivel profesional.

Billingsley y Bettini (2019)

Factores clave:

- Perciben que sus estudiantes tienen mayores problemas de comportamiento
- Informan de que tienen casos más complejos
- Informan de que no tienen tiempo suficiente para realizar el papeleo

Paraeducadores de Educación Especial: ¿Cuál es la razón principal por la que deja



Personal clasificado

En el caso de los paraeducadores de educación especial, las "razones principales" más comunes para abandonar fueron la jubilación y la remuneración. Esto último merece ser destacado, a pesar del pequeño tamaño de la muestra, ya que se ajusta a la investigación del área, así como a las realidades de los análisis salariales competitivos regionales y a la actual escasez de mano de obra. En Highline, esta retroalimentación también se contextualiza dentro de un marco de dotación de personal, ya que Highline asigna paraeducadores a tasas significativamente superiores a la mayoría de los distritos vecinos. Al profundizar en la insatisfacción declarada, los paraeducadores identificaron posibles factores controlables para la estrategia y la inversión.

Estas insatisfacciones en el lugar de trabajo se describieron

- como: administradores poco implicados o que no ayudan,
- deseo no realizado de crecimiento
- profesional, preocupaciones sobre las relaciones de trabajo con los maestros de educación

"Me pagaron al menos \$4 más [por hora] en un distrito escolar vecino".

Paraeducador de educación especial saliente de las HPS

¿Dónde podemos intervenir?

Es posible que podamos aumentar la retención de maestros de educación especial si invertimos en las condiciones y los recursos del lugar de trabajo, incluido el apoyo constante y adecuado de los paraeducadores, que aborden las necesidades específicas de los maestros de educación especial y de los estudiantes a los que atienden. Cuando los maestros de educación especial sienten que pueden dedicar más tiempo a impartir una enseñanza de calidad, también se sienten más satisfechos profesionalmente. Los datos de nuestro estudio sugieren que el personal clasificado, incluidos los paraeducadores, puede ser especialmente sensible al aumento de la remuneración. Los paraeducadores de educación especial también pueden beneficiarse de oportunidades adicionales de tutoría y desarrollo. La inversión continua en programas de crecimiento propio como el programa de educación especial de Highline/Universidad del Oeste de Washington, Becas de Enseñanza de Educación Inclusiva de Woodring (Woodring Inclusive Education Teaching Scholars, WIETS), podría proporcionar una vía de crecimiento para los paraeducadores y una fuente de maestros de educación especial con los valores, habilidades y experiencias necesarias para prosperar en Highline.

Personal destacado:

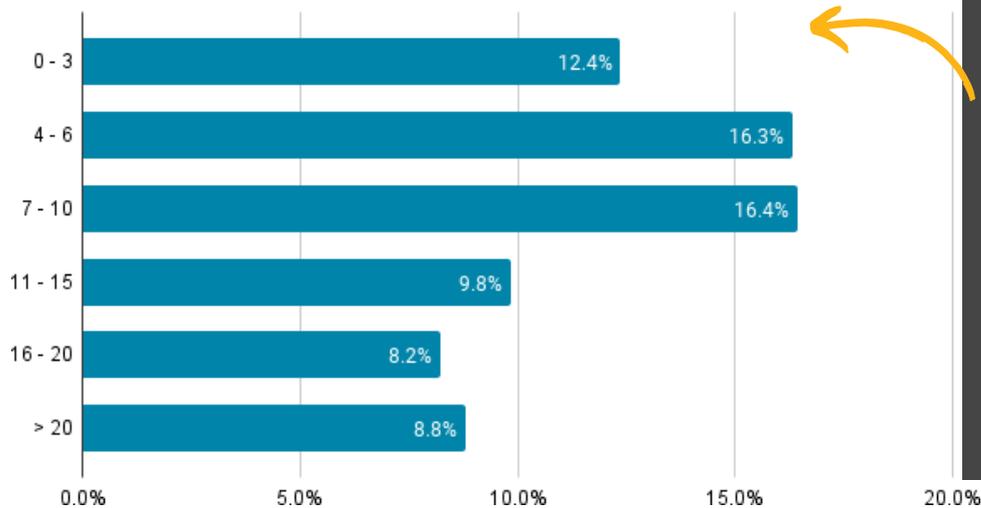
Maestros principiantes

En el centro de atención:

- ¿Qué patrones de rotación de maestros observamos en relación con la experiencia y la longevidad? ¿Por qué se van los maestros principiantes?
- ¿Dónde podemos intervenir?

Los maestros de las HPS reciben apoyo y servicios específicos a lo largo de toda su carrera profesional, y la incorporación y retención de los maestros principiantes es una prioridad. La investigación muestra que los programas de inducción y tutoría son una forma eficaz de aumentar la eficacia de los maestros principiantes (Ingersoll y Strong, 2011). El *Programa de Compañeros Mentores de Highline*, financiado por la subvención estatal BEST, apoya a los educadores de las HPS que comienzan su carrera docente o son nuevos en Highline. Los compañeros mentores apoyan a sus discípulos en el desarrollo de prácticas educativas y culturalmente receptivas y en la creación de relaciones con los estudiantes mediante estrategias sólidas de gestión del aula. Todos los compañeros mentores son formadores de Danielson (marco de evaluación) para apoyar los procesos de crecimiento profesional y evaluación dirigidos por los maestros. Los compañeros mentores ofrecen sesiones individuales de tutoría, orientación y apoyo a la planificación de la enseñanza, y facilitan el desarrollo profesional a lo largo del año escolar, incluyendo temas "justo a tiempo" generados por los participantes en el programa. En 2021-2022, hubo 106 maestros principiantes que participaron en estos servicios de apoyo.

2021-2022 Teacher Separation Rate by Years of Experience



La eficacia del educador aumenta rápidamente durante los primeros años de docencia, pero la experiencia confiere cada vez más beneficios a los estudiantes y a la comunidad escolar a lo largo de toda la carrera del maestro.

Podolsky et. al (2019)

12 %

Los maestros principiantes, aquellos que están en sus tres primeros años de docencia, experimentaron una tasa de rotación del 12 % durante el año escolar 2021-2022. Esta cifra es ligeramente inferior a la tasa de rotación de todo el personal de HEA este año (excluidas las jubilaciones). **En particular, 106 maestros (1-2 años de experiencia) participaron este año en el Programa de Compañeros Mentores. La tasa de rotación fue del 11.3 %, inferior a la del conjunto de los maestros principiantes.**

16.7 %

Durante el año escolar 2021-2022, los maestros con 4-10 años de experiencia fueron los más propensos a separarse del distrito, con una tasa de rotación del 16.7 %.

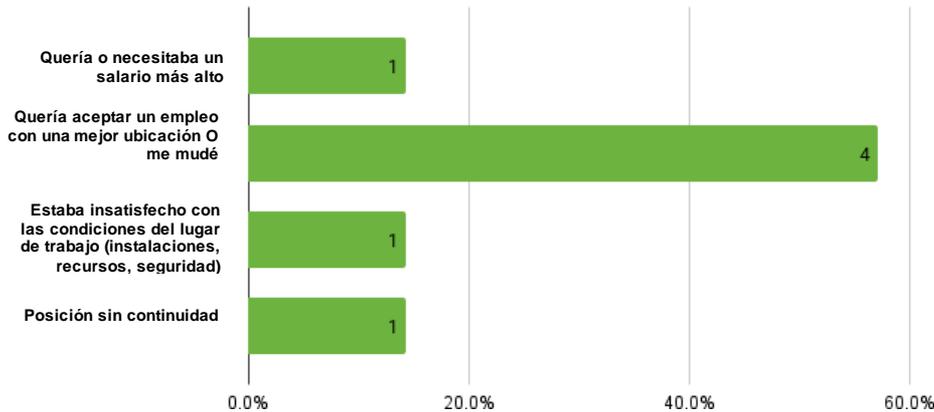
Les pedimos a los maestros principiantes que nos contaran su experiencia

Esto es lo que aprendimos.

¿Quién respondió?

Treinta y cinco maestros principiantes abandonaron el distrito este año. Siete de ellos respondieron a una encuesta de salida o participaron en una entrevista de salida. Cuatro de esos participantes eran maestros de color.

Profesores principiantes: ¿Cuál es la razón principal por la que deja Highline?



Cuando los maestros principiantes disfrutaban de condiciones de trabajo favorables en su centro escolar, es más probable que experimenten éxito y satisfacción profesional. Estas condiciones de trabajo favorables incluyen:

- *Interacción colegial*
- *Oportunidades de crecimiento*
- *Tareas apropiadas*
- *Recursos adecuados*
- *Estructuras en toda la escuela para apoyar el aprendizaje de los estudiantes*

Johnson y Birkeland (2003)

La historia de Alex

Alex se identifica como chicano y comenzó su carrera en la educación como paraeducador. A través de un colega se enteró del programa de WIETS, que le permitió obtener su credencial de profesor con una especialización en educación especial. Eligió crecer en Highline porque él y su familia crecieron en el distrito, pero ahora se desplaza más de una hora en cada sentido desde una zona menos cara. Esto contribuye a que tenga la abrumadora sensación de que no tiene tiempo suficiente para cumplir con sus obligaciones laborales fuera de la enseñanza. Lamenta que gran parte de los apoyos y sistemas de aprendizaje profesional de Highline parezcan desconectados de su trabajo. Aprecia el compromiso de Highline con la equidad, pero se siente ignorado o rechazado cuando señala las formas en que ve que nuestras prácticas contribuyen a resultados no equitativos. Desearía no haber tenido que marcharse porque siente lealtad hacia el distrito por haber invertido en su crecimiento y hacia su director, que fue acogedor, lo apoyó y se implicó; pero no es suficiente.

"Faltan asesores, terapeutas y sistemas escolares. Los estudiantes necesitan mucho más apoyo del que puede proporcionarles el personal actual, y eso no es culpa del personal. La demanda social/emocional que he experimentado este año y la falta de recursos para gestionar estas cosas es la razón por la que dejó la educación".

Maestro principiante saliente de las HPS

Esta viñeta relata las experiencias reales de los maestros que participaron en nuestro estudio a través de la lente de un personaje de ficción.

¿Dónde podemos intervenir?

Las experiencias de los educadores que participaron en nuestro estudio y los datos de la evaluación del programa demuestran que las actividades integrales de iniciación, como el Programa de Compañeros Mentores, favorecen el crecimiento y la permanencia de los educadores principiantes. Podemos aumentar el impacto de estas actividades fomentando una tutoría culturalmente receptiva, proporcionando un apoyo que satisfaga las diferentes necesidades de los distintos puestos, una incorporación más estratégica para todos los maestros nuevos en el distrito y perfeccionando las prácticas de datos. **Además, debe realizarse un esfuerzo colectivo para garantizar que los maestros principiantes se desenvuelvan en entornos colegiados, bien dotados de recursos y de apoyo, así como en asignaciones docentes adecuadas en las que puedan crecer y prosperar.**

From Their Experiences

Lessons and leverage points for continued strategy

De acuerdo con la investigación nacional en torno a la rotación de maestros y los patrones de rotación de las HPS, los siguientes puntos destacados pueden servir como las mayores palancas para las estrategias continuas en la planificación y el desarrollo de la fuerza laboral.

1

La afirmación cultural en el lugar de trabajo es muy importante para el personal, que incluye estructuras más amplias, recursos y apoyo para las oportunidades de crecimiento laboral. *Esto es especialmente importante para el personal de color.*

2

En el caso de los paraeducadores, la remuneración es uno de los principales impulsores de la rotación, en relación con la remuneración regional en distritos vecinos y sectores rivales.

3

La rotación en educación especial es, en promedio, más alta que en otros puestos. Centrar las estrategias en las condiciones, el clima y la cultura del lugar de trabajo para lograr el mayor impacto.

4

La rotación del personal de lenguaje dual ha variado en los últimos cinco años. En previsión de la extensión de los programas a las cargas de trabajo secundarias y posteriores a la pandemia, y del riesgo de agotamiento de los trabajadores, sería conveniente y de gran impacto seguir aprendiendo (y escuchando) en este ámbito.

5

Todos los tipos de escuela (primaria, media, secundaria, y de elección) vieron una tasa de rotación por encima del promedio. Los enfoques específicos a nivel escolar tendrían probablemente un elevado efecto multiplicador y un gran impacto en las prácticas de retención y dotación estratégica de personal.

6

La pérdida de maestros principiantes puede prevenirse. Los enfoques sistémicos en conjunto con el apoyo individualizado a maestros y líderes tendrían un gran impacto en el aprendizaje de los estudiantes.

Referencias

- Billingsley, B. y Bettini, E. (2019). Special Education Teacher Attrition and Retention: A Review of Literature. *Review of Educational Research*, 89(5), 697-744.
- Bisht, B., LeClair, Z., Loeb, S. y Sun, M. (2021). Paraeducators: Growth, Diversity and a Dearth of Professional Supports. (EdWorkingPaper: 21-490). Obtenido del Instituto Annenberg de la Universidad de Brown: <https://doi.org/10.26300/nk1z-c164>
- Buckingham, M. y Goodall, A. (2019). The Feedback Fallacy. *Harvard Business Review*.
- Carver-Thomas, D. y Darling-Hammond, L. (2017). Teacher turnover: Why it matters and what we can do about it. Instituto de Políticas de Aprendizaje.
- Darling-Hammond, L. (2022) Breaking the Legacy of Teacher Shortages. *Educational Leadership*, 14- 20.
- Dixon, D., Griffin, A. y Teoh, M. (2019). If You Listen, We Will Stay: Why Teachers of Color Leave and How to Disrupt Teacher Turnover. Education Trust.
- Goldhaber, D., & Theobald, R. (2022) Teacher Attrition and Mobility Over Time. *Educational Researcher*, 51(3), 235-237.
- Harris, D. (2022). A Strong Bond Supports Teacher Retention. *Educational Leadership*, 44-49.
- Ingersoll, R., May, H. y Collins, G. (2022). Findings on Teacher Diversity. *Educational Leadership*, 40- 43.
- Johnson, S. y Birkeland, S. (2003). Pursuing a “Sense of Success”: New Teachers Explain Their Career Decisions. *American Educational Research Journal*, 40, 581-617.
- Mason, S. (2017) Foreign Language Teacher Attrition and Retention Research: A Meta-analysis. *NECTFL Review*, 80, 47-68.
- Moss, J. (2019) Burnout is About Your Workplace, Not Your People. *Harvard Business Review*.
- Podolsky, A., Kini, T., & Darling-Hammond, L. (2019) Does Teaching Experience Increase Teaching Effectiveness: A Review of US Research. *Journal of Professional Capital and Community*, 4(33).
- Seppala A. & Cameron, K. (2015) Proof That Positive Work Cultures are More Productive. *Harvard Business Review*.

