



CUIDANDO EL BIENESTAR EN EQUIPOS EDUCATIVOS

RUTA PARA EL APRENDIZAJE
COLABORATIVO

MÓDULO 3

TRABAJO COLABORATIVO COMO
CLAVE PARA EL BIENESTAR

Ministerio de Educación de Chile

Subsecretaría de Educación

Santiago, septiembre de 2025

Equipo técnico

División de Educación General

Convivencia para la Ciudadanía

Centro de Perfeccionamiento, Experimentación

e Investigaciones Pedagógicas – CPEIP

Unidad de Formación para el Bienestar y la Inclusión

Presentación

El Ministerio de Educación pone a disposición de las comunidades educativas la ruta **Cuidando el bienestar en los equipos educativos**, una serie de módulos de trabajo con enfoques, recursos y propuestas metodológicas para promover y fortalecer el bienestar y la salud laboral de las y los docentes y asistentes de la educación.

El objetivo general de la ruta es favorecer el reconocimiento de los factores que afectan el bienestar de los equipos educativos y construir colectivamente estrategias contextualizadas para enfrentar los riesgos psicosociales en el trabajo, potenciar habilidades socioemocionales y desarrollar prácticas de cuidado que fortalezcan la salud mental laboral desde una perspectiva relacional y organizacional.

Las propuestas metodológicas buscan facilitar el establecimiento del diálogo y el compromiso con el cuidado mutuo, la reflexión crítica y la construcción colectiva de diagnósticos y propuestas. Cada módulo contiene un marco conceptual u orientación general, actividades propuestas y recursos para el aprendizaje como cápsulas e infografías. Si bien cada módulo tiene sentido por sí mismo y puede ser trabajado independientemente de los otros, lo ideal es seguir el orden propuesto por la ruta.

Esta ruta está diseñada para ser implementada en espacios como consejos de profesores y profesoras regulares o ampliados (incluyendo a equipos multidisciplinarios y asistentes de la educación), comunidades de aprendizaje, reuniones de ciclo, de área o espacios similares. El trabajo puede ser facilitado por equipos directivos, docentes, profesionales de convivencia o del área psicosocial.

Esta ruta para el bienestar se basa, fundamentalmente, en los recursos desarrollados por CPEIP en el marco del “Plan de formación y acompañamiento para el bienestar socioemocional de los equipos educativos” 2024 – 2025, y en la formación y recursos didácticos “Bienestar y salud mental de los equipos educativos: estrategias desde la gestión y el liderazgo”, desarrollado por Mineduc y Educarchile, entre otras fuentes.

MÓDULO 3

Trabajo colaborativo como clave para el bienestar

El tercer módulo de la ruta *Cuidando el bienestar de los equipos educativos* invita a los equipos educativos y de gestión a desarrollar prácticas que favorecen el trabajo colaborativo, promoviendo una cultura de apoyo mutuo que resguarde el bienestar y la salud mental en el trabajo educativo.

En primer lugar, el módulo presenta de manera sintética el vínculo entre bienestar en el trabajo y colaboración entre pares, para luego ofrecer recomendaciones a equipos educativos y directivos para fortalecer condiciones y prácticas que hacen posible la colaboración. Finalmente, se propone una serie de actividades para diagnosticar colectivamente oportunidades y desafíos para el trabajo colaborativo, y generar de forma participativa medidas que puedan ser implementadas en cada establecimiento para fortalecer el bienestar.

TRABAJO COLABORATIVO Y BIENESTAR

Recordemos que, desde la perspectiva de la salud mental laboral u ocupacional, promovido por el Ministerio de Salud y el Ministerio del Trabajo, la aparición de problemas de salud mental —como el estrés laboral o el burnout— no depende únicamente de las capacidades individuales o de las herramientas psicológicas de las y los trabajadores, sino también, y de manera gravitante, de la forma como se organiza el trabajo (ver Módulo 1 de esta serie). Ciertamente, como lo ha demostrado la investigación (ACE, 2022), la colaboración, el liderazgo directivo y la confianza relacional son variables claramente asociadas a la satisfacción laboral de las y los docentes¹.

¹ En el Estudio de bienestar socioemocional docente realizado por la Agencia de la Calidad de la Educación, se afirma que, “A partir de los resultados descriptivos es posible desprender que la satisfacción laboral no muestra grandes diferencias según distintas variables de contexto o estructurales, tales como el género o el grupo socioeconómico. No obstante, se identificaron ciertas variables que se encuentran asociadas a la satisfacción laboral, tales como la confianza relacional, el liderazgo directivo y la colaboración” (ACE, 2022, p. 25).

¿Cómo se relacionan la salud laboral y la colaboración?

Para dar cuenta de la relación entre ambos aspectos, a continuación, se presenta un texto perteneciente al manual *Bienestar y salud mental de los equipos educativos*, publicado por el Ministerio de Educación el año 2023:

El trabajo entre pares “permite no solo compartir metodologías y experiencias pedagógicas, sino también **organizar mejor el trabajo, bajar la intensidad de la tarea y mejorar la salud laboral**. Estas prácticas aumentan la efectividad y, por lo tanto, la sensación de autoeficacia, mejorando la autoestima profesional.

Tal como lo señala Carpenter Roy (2002) para todos los oficios y profesiones, la cooperación ayuda al desarrollo de la tarea, en tanto disminuye la complejidad y genera identidad colectiva y profesional, actuando como factor protector del estrés”.

“Al trabajar colaborativamente se forma un grupo con **valores y normas compartidas**, donde existen relaciones de confianza, apoyo mutuo y las decisiones se toman en conjunto. Es decir, hay un **trabajo en comunidad** que fortalece el sentido del trabajo y el compañerismo. Además, cuando colegas colaboran entre sí, perfeccionan un cuerpo técnico y especializado de conocimiento y aumentan su **compromiso profesional**.

Asimismo, se generan **discusiones productivas**, que permiten conocer distintas perspectivas y repensar los conflictos que se tienen con el rol, ayudando a elaborar las situaciones emocionales propias de la tarea, compartiendo estrategias y tomando decisiones”.

Bienestar y salud mental de los equipos educativos
(MINEDUC, 2023, p. 30 a 34).

Ahora, si bien trabajo colaborativo y bienestar están directamente relacionados, se requiere de un liderazgo que sea capaz de generar las condiciones necesarias para que esto suceda. Como indica el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (MINEDUC, 2015), existen hay elementos clave y estrategias concretas para promover el trabajo colaborativo.

Desde el enfoque de salud laboral, el liderazgo es considerado uno de los principales factores de riesgo psicosocial, es decir, es de aquellas condiciones que, según la experiencia y percepción de las y los trabajadores, pueden afectar negativamente su salud, rendimiento y satisfacción en el trabajo. Así, la “calidad del liderazgo” hace referencia a las habilidades y estilos de gestión de los equipos directivos: la ecuanimidad, la planificación, las relaciones respetuosas y la capacidad de construir buenas y mejores relaciones entre grupos de la misma tarea².

Por otra parte, los estilos de liderazgo inciden fuertemente en la mayor o menor posibilidad de colaborar que tendrán los equipos educativos. Liderar para el trabajo colaborativo implica estimular la corresponsabilidad, la participación, la confianza y el apoyo, instaurar tiempos y espacios para colaborar y formas de organización del trabajo más flexibles y democráticas, entre otros aspectos³.

En nuestra escuela, liceo o jardín infantil, ¿la colaboración es reconocida como un valor o una debilidad? ¿contamos con tiempo y espacios para planificar colectivamente? ¿hay flexibilidad suficiente en la conformación de equipos de tarea? ¿tenemos modelos validados para planificar el trabajo colaborativo? Las respuestas que cada equipo pueda dar a estas y otras preguntas que se abordarán a lo largo del módulo, son fundamentales para diseñar estrategias efectivas y sostenibles para el bienestar de los equipos educativos.

² También desde la perspectiva de la salud laboral, es importante considerar el factor “claridad del rol”. Los equipos directivos deben tener una definición clara y precisa de los roles y funciones de las y los trabajadores, transmitirla adecuadamente a los equipos y respetarla en la distribución de tareas y responsabilidades. Esta base es indispensable para generar cooperación y colaboración entre las personas, además de incidir en el bienestar persona.

³ Más antecedentes y herramientas en: CPEIP MINEDUC (s/f), Trabajo colaborativo y desarrollo profesional docente en la escuela; DEG MINEDUC (s/f), Liderazgo escolar: reconociendo los tipos de liderazgo; Líderes Educativos (2017), Liderazgo distribuido en establecimientos educacionales: Recurso clave para el mejoramiento escolar.

1. INFOGRAFÍAS

Las siguientes infografías describen prácticas para estimular la cooperación en los equipos educativos, basadas en el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar del Ministerio de Educación (2015) y otras fuentes, y pertenecen al manual *Bienestar y salud laboral de los equipos educativos. Estrategias desde la gestión y el liderazgo* (MINEDUC, 2022).

La primera de estas infografías, “Prácticas para facilitar el trabajo colaborativo”, contiene recomendaciones susceptibles de implementar por los diversos equipos, contando con el respaldo y promoción de estas acciones por parte del equipo directivo, tales como establecer metas compartidas, establecer la forma de organizar el trabajo, definir liderazgos facilitadores, entre otras.

La segunda infografía, “Prácticas institucionales para estimular la colaboración”, entrega recomendaciones específicamente dirigidas a equipos directivos, en tanto implican acciones en el campo de la gestión, tales como la revisión de perfiles de cargo y la distribución de los tiempos lectivos y no lectivos.

PRÁCTICAS PARA FACILITAR EL TRABAJO COLABORATIVO

DEFINIR EQUIPOS O DUPLAS DE TRABAJO DE MANERA FLEXIBLE



En un establecimiento existen equipos permanentes (como los de ciclo o departamento) y también se establecen equipos esporádicos (por ejemplo: la comisión de organización de la feria de ciencias o la comisión de análisis del Simce). Es importante que las personas sean conscientes de que son parte de un equipo, aunque este sea transitorio, y que se espera que funcionen como tal. Este es el punto de partida del trabajo colaborativo.

DESTINAR UN TIEMPO Y ESPACIO REGULAR



Es necesario tener en cuenta que el intercambio cara a cara es un escenario propicio para la colaboración y, cuando esto no se ha experimentado, cuesta valorarlo, por lo que dejar estas condiciones a la decisión del grupo puede ser contraproducente. Un equipo existe en un tiempo y un espacio, por eso es necesario que el equipo directivo destine un horario regular de trabajo, en un espacio definido. Por ejemplo: en un liceo, los profesores del departamento de matemática destinan quincenalmente dos horas no lectivas a reunirse en la biblioteca para trabajar en sus planificaciones, consultándose y apoyándose mutuamente.

ESTABLECER METAS COMPARTIDAS



Un equipo sin un propósito común no tiene una razón de existencia. Si el trabajo colaborativo se reduce solo al enriquecimiento de las labores individuales, es difícil desarrollar un sentido de misión compartida y la alineación pedagógica necesaria. Por ello, es importante que el encargo para los grupos sea muy claro, explicitando un gran propósito y metas de corto plazo. El equipo debería participar en la elaboración de estos objetivos para que los sienta propios.

DEFINIR UN FORMATO O MODALIDAD DE TRABAJO



Se sugiere entregar lineamientos a los equipos para organizar el proceso de trabajo conjunto, definiendo expectativas, formas de organización, contenidos y actividades a desarrollar. Los niveles de organización que define cada establecimiento pueden variar en calidad y profundidad; por ejemplo, pueden encontrarse desde reuniones informales, talleres de reflexión pedagógica bien organizados, hasta modelos de desarrollo docente más avanzados: comunidades de aprendizaje profesional, investigación-acción, coaching entre pares, estudio de clases, tertulias pedagógicas literarias, entre otras.

DEFINIR LIDERAZGOS FACILITADORES



En la mayoría de los casos, estos equipos requieren de un líder que coordine al equipo y organice su trabajo en torno a metas comunes. No siempre es necesario que sea el jefe o que tenga mucha pericia, a veces su rol solo se limita a asegurar que todos se reúnan y a trasmisir la información.

CLIMA ORGANIZACIONAL ADECUADO



Un clima de confianza, en el que las personas se expresen libremente, se escuchen y puedan criticarse de manera constructiva, es básico para un trabajo colaborativo efectivo. Cuando esto no se da en forma espontánea, es necesario construirlo intencionadamente, conversando sobre el tema y estableciendo ciertos criterios de funcionamiento. Es importante que se considere a todos otorgándoles la posibilidad de aportar sin que se establezcan jerarquías rígidas al momento de colaborar.



TRASMISIÓN DE INFORMACIÓN PERTINENTE Y A TIEMPO

Es necesario trasmitir información clara, oportuna y eficiente entre los integrantes para aumentar la coordinación.



GENERAR AUTOEVALUACIONES DE EQUIPO

Es importante generar momentos para evaluar el trabajo del equipo entre los miembros, solicitando la proposición de nuevos desafíos para avanzar en esto. Para ello, se puede hacer que el grupo determine la etapa de desarrollo en que se encuentra y establezca las estrategias para avanzar hacia la siguiente fase.

Fuente: MINEDUC (2022). Bienestar y salud laboral de los equipos educativos. Estrategias desde la gestión y el liderazgo.

PRÁCTICAS INSTITUCIONALES PARA ESTIMULAR LA COLABORACIÓN

Recomendaciones para equipos directivos



Permitirle a las y los docentes y asistentes de la educación participar en las decisiones sobre cómo hacer mejor su trabajo. Aquí las directrices del liderazgo distributivo nos ayudan a construir esta comunidad creativa que genera identidad común y apropiación de las metas de la comunidad.



Crear un clima de trabajo en equipo que no esté centrado en la competencia sino en la colaboración. En este sentido, construir espacios de escucha y de confianza en que se puedan abordar los conflictos de manera dialogante.



Construir perfiles de cargo para docentes y asistentes de la educación donde las personas tengan claro cuáles son sus responsabilidades y tareas, así como por qué serán evaluadas y por quiénes. Con claridad del rol propio y de las demás personas del entorno, se pueden realizar actividades para compartir las maneras de hacer diversas tareas.



Estimular la planificación colaborativa porque disminuye la intensidad del trabajo. Para esto hay que estar dispuesto/a a otorgar más horas al trabajo en equipo y a flexibilizar la organización de la sala, las asignaturas, los objetivos, entre otras.



Proponer trabajo cooperativo para la construcción de normas y pautas de convivencia escolar similares de parte de todos los profesores o equipos de aula al interior de las salas de clases. Esto permite mejorar los vínculos, porque las y los estudiantes saben que hay una sola forma de reaccionar ante eventos adversos.



CONCEBIR EL FUNCIONAMIENTO DEL EQUIPO DIRECTIVO COMO UN EJEMPLO DE TRABAJO COLABORATIVO

El trabajo alineado, sistemático y colaborativo del equipo directivo sirve como modelo de referencia para el trabajo del resto de los grupos, por lo que es recomendable asegurarse de que esto se produzca, aplicando las mismas orientaciones en sus acciones.

Fuente: MINEDUC (2022). Bienestar y salud laboral de los equipos educativos. Estrategias desde la gestión y el liderazgo.

2. ACTIVIDAD: PODCAST TRABAJO COLABORATIVO

¿Qué entendemos por trabajo colaborativo y qué importancia le damos? ¿Por qué incorporarlo como práctica cotidiana en las comunidades educativas? El trabajo colaborativo favorece la construcción paulatina de una visión común de la práctica pedagógica, permite el aprendizaje entre pares y fortalece el bienestar del equipo.

A continuación, se presenta una actividad que comienza con la escucha previa de una entrevista a un especialista en el área, para luego establecer un diálogo entre pares en base a una serie de preguntas.

Desarrollo

- a. Ver o escuchar el capítulo de video-podcast “Trabajo colaborativo”, elaborado por el CPEIP (26 minutos).

RECURSO: Capítulo podcast Educativamente “Trabajo colaborativo”.

Duración: 26 minutos (CPEIP, 2025a).

Ficha de trabajo

En este capítulo, Mauro Ramos, profesor y especialista en trabajo con comunidades escolares, junto al periodista Ramón Badillo, abordan el trabajo colaborativo y su contribución a la formación de comunidades educativas comprometidas con la reflexión y la mejora sustantiva del campo de práctica y de la calidad de la enseñanza.

El capítulo profundiza en el concepto de trabajo colaborativo en el contexto educativo, entendiéndolo como el esfuerzo conjunto entre docentes para trazar, proyectar y alcanzar metas compartidas, a partir de una visión común, pero también enriquecida por la diversidad. Esta forma de trabajo optimiza el desarrollo de las prácticas pedagógicas y favorece el crecimiento profesional colectivo.

El trabajo colaborativo va más allá de la simple cooperación —entendida como la distribución de tareas por un periodo limitado y sin objetivos comunes—, y se manifiesta en instancias que propician una colaboración genuina, tales como la co-enseñanza, la planificación conjunta, el intercambio de experiencias y el diseño de proyectos integrados. Estas acciones permiten abordar temáticas pedagógicas específicas desde múltiples perspectivas.

Todo ello fortalece el trabajo que docentes realizan con estudiantes, familias y colegas, potenciando la capacidad de enfrentar los desafíos de la comunidad educativa como un equipo. A su vez, contribuye a la construcción de ambientes

escolares más sólidos y cada vez más alineados con las necesidades actuales de la enseñanza y el aprendizaje.

Mapa temporal del capítulo

- Introducción y definición del trabajo colaborativo 00:00
- Profundización del concepto 02:20
- Trabajo en red con establecimientos educacionales 04:36
- Desarrollo del trabajo colaborativo 13:30
- Riqueza del trabajo colaborativo y salud mental 20:39
- Claves del trabajo colaborativo y cierre 23:40

Estándares de la profesión docente vinculados al capítulo

Estándar 5: Ambiente respetuoso y organizado. Este capítulo, promueve en los y las docentes, la creación de un ambiente de valoración de la diversidad, respeto por los distintos puntos de vista, de relaciones saludables y resolución pacífica de conflictos. Todos estos elementos constituyen claves para desplegar un trabajo colaborativo.

Estándar 6: Desarrollo personal y social. El capítulo 21 promueve que los y las docentes modelen y formen en sus estudiantes habilidades socioemocionales y cívicas fundamentales para desarrollar vínculos de colaboración entre pares.

Estándar 7: Estrategias de enseñanza para el logro de aprendizajes profundos. El aprendizaje profundo, como movimiento educativo, promueve la instalación de 6 competencias (o 6C) en las comunidades educativas; una de ellas es la Colaboración. En este contexto, las y los docentes organizan a sus estudiantes para la participación, la colaboración y la autonomía.

Estándar 11: Aprendizaje profesional continuo. El capítulo promueve que las y los docentes se involucren activamente en las oportunidades de desarrollo profesional para el trabajo colaborativo, de manera de usar esas herramientas con colegas y estudiantes.

Estándar 12: Compromiso con el mejoramiento continuo de la comunidad escolar. El capítulo promueve en los y las docentes la creación de lazos de confianza con colegas y estudiantes, para que emergan objetivos comunes que incentiven el trabajo colaborativo orientado a la mejora continua del aprendizaje CPEIP MINEDUC (2025).

- b. Con posterioridad a haber visto o escuchado el podcast, se sugiere reflexionar en grupos, usando papelógrafos para sintetizar el diálogo (30 minutos):

Preguntas sugeridas para el diálogo en grupos

- ¿Qué impacto ha tenido la colaboración entre pares en nuestro bienestar? Compartir experiencias.
 - ¿Qué facilitadores y obstaculizadores del trabajo colaborativo identificamos en nuestra comunidad educativa?
 - ¿Cómo podemos potenciar el trabajo colaborativo en nuestra comunidad educativa? Generar 1 o 2 propuestas para favorecer el trabajo colaborativo, que puedan comenzar a implementarse en el corto plazo.
- c. En plenario, cada grupo comparte sus respuestas, y se identifican consensos y puntos en común (30 min).

4. ACTIVIDAD: FOTO-MAPAS DE COLABORACIÓN

Esta actividad busca generar un espacio de confianza que permita visibilizar las prácticas de colaboración, utilizando como uno de los dispositivos la fotografía. A partir de la puesta en común de las “redes de trabajo” de cada persona, se formulan estrategias para fortalecer y transversalizar prácticas de colaboración⁴.

Participantes: Trabajadores/as de la comunidad educativa (profesorado, asistentes de la educación, directivos).

Objetivo: Mapear y fortalecer las prácticas de colaboración en los equipos educativos.

Tiempo estimado: 1 hora y 10 minutos.

Recursos:

- Presentación en formato digital o fotocopias de la infografía “Prácticas para facilitar el trabajo colaborativo”.
- Celulares con cámara, para fotografiar el puesto de trabajo. Es recomendable que las fotos sean tomadas con anticipación por cada persona, y contar con estas impresas para la actividad.
- Lana, tijeras, cinta adhesiva pequeña.
- Papelógrafos para la síntesis (2 por grupo).

a. Presentación

El trabajo colaborativo permite no solo compartir metodologías y experiencias pedagógicas, sino también organizar mejor el trabajo, bajar la intensidad de la tarea y mejorar la salud laboral. Estas prácticas aumentan la efectividad, y, por lo tanto, la sensación de autoeficacia de cada persona, impactando positivamente en la autoestima profesional. En este módulo se incorpora la infografía “Prácticas para facilitar el trabajo colaborativo”, la que contiene recomendaciones y lineamientos para incorporar en el trabajo cotidiano y fortalecer en el corto y mediano plazo la colaboración. Revisar en conjunto la infografía.

⁴ Esta actividad, con algunas adaptaciones, forma parte del manual Bienestar y salud laboral de los equipos educativos: estrategias desde la gestión y el liderazgo, bajo el nombre “Fotografías del puesto de trabajo” (MINEDUC, 2023).

b. Análisis de las redes de trabajo

Las y los participantes se distribuyen en grupos de cinco o seis personas que hacen la misma tarea, tareas similares o que se desempeñan en la misma área en la comunidad educativa. Cada persona tiene una fotografía de su puesto de trabajo, sacada por ella misma, y del puesto de las personas con las que trabaja normalmente.

- En un primer momento, cada persona comparte las fotos tomadas, enunciando brevemente lo que su lugar de trabajo dice de su rol, tareas y de su forma de hacer las cosas.
- Luego, en un papelógrafo el grupo hace un diagrama que represente sus redes de cooperación en el trabajo, usando las fotografías con las que cuentan (de su propio lugar de trabajo y del de las personas con las que trabajan) y lana para denotar las conexiones. Poner el nombre de las personas en las imágenes.
- ¿Qué nos permite colaborar con esas personas? Usando un plumón, escribir sus respuestas consensuadas en el diagrama, usando una o dos palabras, que describan actitudes, habilidades, disposición de espacios, de organización u otros que hayan surgido como “facilitadores de la colaboración”.
- Por último, deben pensar en dos o tres acciones concretas que les permitirían mejorar o profundizar el trabajo colaborativo, generando nuevas conexiones entre personas y equipos.
- Escriben sus ideas en un papelógrafo y eligen representantes para hablar en el plenario.

c. Síntesis y propuestas

En plenario, los grupos exponen sus ideas, en base a las preguntas:

- ¿Qué facilitadores de la colaboración identificamos?
- ¿Qué proponemos para profundizar el trabajo colaborativo?

5. ACTIVIDAD: PODCAST LIDERAZGO PARA EL BIENESTAR

En esta actividad se dirige específicamente a integrantes del equipo directivo o de gestión de la comunidad educativa, y en esta se profundiza en el liderazgo como factor clave para prevenir el desgaste emocional docente, y promover el bienestar de toda la comunidad educativa⁵: ¿cuáles son los estilos de liderazgo y las estrategias que más favorecen el bienestar de los equipos educativos?

Desarrollo:

- a. Ver o escuchar el capítulo de video-podcast “Liderazgo”, elaborado por el CPEIP. Puede hacerse en una instancia previa, de forma individual o colectiva.

RECURSO: Capítulo de podcast Serie Educativamente “Liderazgo”. Duración: 30 minutos (CPEIP, 2025b).

<https://www.youtube.com/watch?v=vTH5BpdPVUw>

Ficha de trabajo

¿Qué características tiene un buen líder escolar? ¿Cómo detectar y formar líderes en las organizaciones escolares? ¿Qué estrategias de liderazgo permiten prevenir el desgaste laboral en la comunidad educativa, especialmente en los/as docentes?

Ramón Badillo conversa con los educadores y líderes Vilma Tapia y Rodrigo González sobre el liderazgo escolar, las distintas formas de ejercerlo en contextos educativos y los mecanismos que, desde esa práctica, promueven el bienestar de la comunidad. Ambos especialistas coinciden en que las características personales, la formación profesional y el contexto influyen en el estilo de liderazgo.

Además, comparten claves para modelar y formar el liderazgo en los docentes, y proponen prácticas concretas orientadas a fomentar el autocuidado y fortalecer el bienestar, a través de la reflexión, la confianza, la valoración mutua y la motivación.

Tres tipos de liderazgo suelen presentarse en las escuelas: transformacional (estilo motivador, trascendente, que inspira), instruccional (carácter administrativo) y distribuido (basado en las confianzas, a partir de las cuales se delega el liderazgo).

⁵ Esta actividad, con algunas adaptaciones, se basa en la Cartilla N°34, “Liderazgo”, de la serie “Cartillas para el desarrollo de habilidades socioemocionales” del CPEIP.

Mapa temporal del capítulo

- Estilos y tipos de liderazgo 00:00
- Cómo implementar el liderazgo escolar con los docentes 05:34
- Fortalezas y debilidades docentes: potenciar lo positivo 08:50
- La buena salud mental del líder como factor protector 11:50
- Abordar el desgaste socioemocional desde el liderazgo: ejemplos de experiencias y prácticas y cierre 12:49

Estándares de la profesión docente vinculados al capítulo

Estándar 5: Ambiente respetuoso y organizado. El/la docente modela y promueve la valoración del otro y el respeto mutuo, frenando oportunamente cualquier conducta o actitud que amenace el bienestar de la comunidad escolar.

Estándar 6: Desarrollo personal y social. El/la docente modela y gestiona el aprendizaje de habilidades socioemocionales de sus estudiantes, profundizando en sus fortalezas y debilidades, para lograr la autorregulación.

Estándar 10: Ética profesional. Las y los docentes asumen como acuerdo ético abordar su autocuidado, favoreciendo su bienestar, el de sus colegas y estudiantes.

Estándar 11: Aprendizaje profesional continuo. Las y los docentes se involucran activamente en todas las oportunidades de desarrollo profesional que les permitan educar sus habilidades como líderes, para poder utilizarlas dentro y fuera del aula.

Estándar 12: Compromiso con el mejoramiento continuo de la comunidad escolar. Los y las docentes cultivan lazos de confianza con sus líderes, colegas y estudiantes, motivados por metas y sentidos compartidos.

CPEIP MINEDUC (2025).

- b. Con posterioridad a haber visto o escuchado el podcast, el equipo directivo trabaja en torno a las siguientes preguntas:
- ¿Reconocemos nuestro estilo de liderazgo?
 - ¿Cómo impacta este en el grado de bienestar y malestar presente en los equipos educativos?
 - ¿Cómo podemos potenciar un liderazgo que cuide a los equipos y ponga en el centro el bienestar de toda la comunidad educativa?

REFERENCIAS

Agencia de la Calidad de la Educación (2022). Estudio de bienestar socioemocional docente. <https://archivos.agenciaeducacion.cl/Estudios%20Bienestar%20Socioemocional%20Docente.pdf>

Carpenter- Roy, M., M. (2002). Nouvelles Organisations du Travail: Paradoxes et Sourances. En: Psychodynamique du Travail Revue de Psychosociologie N° 5. Paris: ESKA

CPEIP MINEDUC (2025a). Cartilla N°34, “Liderazgo”, de la serie “Cartillas para el desarrollo de habilidades socioemocionales”.

CPEIP MINEDUC (2025b). Capítulo de podcast Educativamente: “Liderazgo”. Video. <https://www.youtube.com/watch?v=vTH5BpdPVUw>

CPEIP MINEDUC (s/f), Trabajo colaborativo y desarrollo profesional docente en la escuela. https://www.cpeip.cl/wp-content/uploads/2019/03/trabajo-colaborativo_marzo2019.pdf

DEG MINEDUC (s/f), Liderazgo escolar: reconociendo los tipos de liderazgo. https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/14511/HERRAMIENTA2_final.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Gilbert, P (2009). The compassionate mind. A new approach to life's challenges. Oackland: New Harbinger Publications.

Gravel, C., Le Bossé, Y., y Fournier, G. (2019). L'écart entre la valorisation de la collaboration entre enseignant·e·s et la diculté de sa mise en oeuvre formelle. Revue des sciences de l'éducation, 45(1), 215-240.

MINEDUC (2015). Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar. <https://liderazgoeducativo.mineduc.cl/marco-para-la-buena-direccion-y-el-liderazgo-escolar-2/>

MINEDUC (2023). Manual Bienestar y salud laboral de los equipos educativos: estrategias desde la gestión y el liderazgo. <https://convivenciaparaciudadania.mineduc.cl/wp-content/uploads/2023/04/Manual-Bienestar-Salud-Laboral-Equipos-Educativos.Marzo2023.pdf>

MINEDUC (2024). Taller diagnóstico participativo para el bienestar de los equipos educativos. <https://www.cpeip.cl/wp-content/uploads/2024/09/2024.09-Manual-Taller-Diagnostico-Bienestar.pdf>

Líderes Educativos (2017), Liderazgo distribuido en establecimientos educacionales: Recurso clave para el mejoramiento escolar. https://www.lidereseducativos.cl/wp-content/uploads/2017/12/IT7_LA_L2_12-12.pdf

