



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
PROGRAMA MAGÍSTER EN LIDERAZGO Y GESTIÓN
DE ORGANIZACIONES EDUCATIVAS**

**PERCEPCIONES DOCENTES SOBRE PRÁCTICAS DE LIDERAZGO Y GESTIÓN
DIRECTIVA EN RELACIÓN CON EL BIENESTAR EMOCIONAL EN UN
ESTABLECIMIENTO DE ADMINISTRACIÓN DELEGADA DE LA CIUDAD DE
QUILLOTA**

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN LIDERAZGO
Y GESTIÓN DE ORGANIZACIONES EDUCATIVAS.**

MACARENA ANDREA CRUZ ORTIZ

Directora de Tesis: Dra Rosa Gómez Osorio

**VALPARAÍSO, CHILE
2024**

Resumen

En el contexto de una comunidad educativa de administración delegada en la comuna de Quillota, esta investigación tuvo como propósito analizar las percepciones del profesorado respecto de las prácticas de liderazgo y gestión escolar en relación con su bienestar emocional. Bajo un enfoque mixto y un diseño DITRAS, se desarrolló una fase cuantitativa mediante la aplicación de una versión abreviada del Cuestionario CEAL-SM/SUSESO y una fase cualitativa basada en entrevistas semiestructuradas a un grupo focal de docentes. Los resultados evidencian que el bienestar emocional del profesorado no se explica únicamente por factores individuales, sino que está estrechamente vinculado con el estilo de liderazgo, las políticas institucionales, las relaciones interpersonales y las condiciones laborales. En particular, se identificó que un liderazgo empático, participativo y orientado al cuidado emocional actúa como factor protector frente al desgaste profesional, mientras que la falta de apoyo y reconocimiento institucional constituye un riesgo para la salud mental docente. A partir de estos hallazgos, se concluye que es fundamental fortalecer un liderazgo escolar que promueva entornos laborales emocionalmente sostenibles. En este marco, se propone un plan de acción desde la gestión escolar con estrategias orientadas a fomentar el bienestar emocional del profesorado como un componente clave de la calidad educativa.

Palabras clave: bienestar emocional docente, liderazgo educativo, gestión escolar, salud mental, educación.

Abstract

This study was conducted within the context of a delegated administration educational community in the commune of Quillota, Chile, with the aim of analyzing teachers' perceptions of leadership and school management practices in relation to their emotional well-being. Using a mixed-methods approach with a DITRAS design, the research combined a quantitative phase—through the application of an abbreviated version of the CEAL-SM/SUSESO questionnaire—and a qualitative phase based on semi-structured interviews with a teacher focus group. The findings reveal that teachers' emotional well-being is not solely determined by individual factors, but is significantly influenced by leadership style, institutional policies, interpersonal relationships, and working conditions. In particular, empathetic, participatory leadership that prioritizes emotional care functions as a protective factor against professional burnout, while the absence of support and recognition poses a risk to teachers' mental health. Based on these results, the study concludes that it is essential to strengthen school leadership that fosters emotionally sustainable work environments. Accordingly, a school management action plan is proposed, featuring strategies aimed at promoting teachers' emotional well-being as a key component of educational quality.

Keywords: teacher emotional well-being, educational leadership, school management, mental health, education.

Tabla de contenido

Resumen	2
Abstract.....	3
Tabla de contenido	4
Índice de tablas.....	6
Índice de ilustraciones.....	6
Índice de gráficos.....	6
INTRODUCCIÓN	7
I. Planteamiento de problema.	9
1. Pregunta de investigación:	11
2. Objetivos:	11
II. Marco teórico	12
1. Liderazgo	12
1.1. Liderazgo directivo.....	12
1.2. El rol del directivo y sus alcances en lo emocional.....	16
1.3. Respecto al clima emocional docente y los aprendizajes.....	17
1.4. Liderazgo directivo en la normativa chilena.....	21
1.5. Dimensión Liderazgo	24
1.7. Gestión Educativa.....	31
2. Bienestar emocional docente	34
3. La Dimensión Emocional del Trabajo Docente	36
4. Rol de los Equipos Directivos en el Bienestar Docente	38
4.1. Plan de Reactivación Educativa. Convivencia, Bienestar y Salud Mental, (2023)	39
5. Claves para el bienestar, bitácora para el autocuidado docente.....	42
III. Marco metodológico.	46
1. Paradigma de investigación	46
2. Tipo de estudio mixto	46
3. Diseño emergente.....	47
4. Criterios de selección de los sujetos de investigación	48
5. Técnicas de recolección de datos e instrumentos.....	50
6. Aplicación de instrumento.	51
7. Evaluación de Juicio de expertos.....	53
IV. Resultados	55

1. Análisis e interpretación de datos	55
1.1. Respecto a la etapa cuantitativa:	55
1.2. Análisis de Datos demográficos:	55
1.3. Distribución por rango etario:	56
1.4. Caracterización de su trabajo actual.	56
1.5. Respecto a la dimensión calidad del liderazgo los resultados son:	58
1.6. Percepciones acerca del funcionamiento técnico:.....	58
1.7. Apoyo directivo:	60
1.8. Dimensión emocional del cuerpo docente:.....	62
2. Análisis cualitativo: percepción docente sobre el liderazgo y el bienestar emocional	66
III. Conclusiones	73
Bibliografía	77
Anexos.....	79

Índice de tablas

Tabla 1: Categorías por donde el liderazgo ejerce influencia	14
Tabla 2: Recursos personales de liderazgo	15
Tabla 3: Categorías y subcategorías identificadas	68

Índice de ilustraciones

Ilustración 1	22
Ilustración 2	24
Ilustración 3	28
Ilustración 4	38
Ilustración 5 Política nacional bienestar docente. Fuente: Mineduc.....	41

Índice de gráficos.

Gráfico 1: Demográfico, sexo.....	55
Gráfico 2; caracterización del trabajo	57
Gráfico 3; Planificación del trabajo	58
Gráfico 4; Resolución de conflictos	59
Gráfico 5; frecuencia en la disposición sus problemas	60
Gráfico 6: Frecuencia y apoyo	61
Gráfico 7: Situación emocional.....	62
Gráfico 8: esconder emociones.....	65

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, múltiples estudios nacionales e internacionales han destacado la importancia del desarrollo y fortalecimiento del liderazgo directivo en las organizaciones educativas Leithwood (2009) y Weinstein, Muñoz y Farfán (2012). Este liderazgo es un factor clave en la mejora continua de las instituciones escolares, ya que quien lidera influye de manera directa e indirecta en la calidad educativa y en el desarrollo integral de la comunidad escolar, tanto en el desempeño académico como en las dinámicas relacionales dentro de las escuelas.

En este contexto, el rol del equipo directivo resulta fundamental, ya que las prácticas de gestión y liderazgo que ejerce contribuyen a configurar tanto las condiciones laborales como el clima organizacional de la escuela. Los líderes educativos tienen un papel clave en la creación de entornos que favorezcan el desarrollo personal y profesional del equipo docente. Por ello, se invita a los establecimientos a convertirse en promotores activos de la salud mental y del mejoramiento de la calidad de vida de todas y todos los integrantes de la comunidad educativa. En este marco, quienes están a cargo deben no solo monitorear que los distintos roles cumplan sus funciones, sino también organizar sus prácticas en torno a la prevención, protección y promoción de espacios de bienestar integral dentro de la comunidad educativa (Ministerio de Educación, 2023).

Si bien no existe una fórmula universal respecto a la visión de liderazgo ideal — dada la naturaleza heterogénea del fenómeno educativo—, es relevante considerar que, para la formación y el acompañamiento de líderes educativos, se cuenta con un marco de acción e indicadores que permiten configurar un perfil de liderazgo efectivo. Estos lineamientos contribuyen a organizar y establecer las características que debe poseer un director o directora, ya que la práctica sistemática y compartida de acciones exitosas puede movilizar procesos de cambio significativo (Weinstein, Muñoz y Marfán, 2012).

En este sentido, se reconoce la existencia de diversos marcos metodológicos y normativos que han sido fundamentales como referentes para fortalecer y optimizar las prácticas de liderazgo directivo en los establecimientos educacionales. Entre ellos, destaca la Ley N.º 20.903, que establece el Sistema Nacional de Desarrollo Profesional Docente (MINEDUC, 2016), orientado a la mejora continua de la labor pedagógica. Asimismo, los Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educacionales y sus Sostenedores (MINEDUC, 2020), definidos en el marco del Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación, proponen lineamientos concretos en las dimensiones de liderazgo y gestión pedagógica, con el objetivo de avanzar hacia una educación de calidad. A estos instrumentos se suma el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (MINEDUC, 2015), el cual delimita competencias clave y proporciona herramientas específicas que permiten a los equipos directivos fortalecer su quehacer y potenciar su impacto en las comunidades educativas.

Respecto al área de la salud mental y el bienestar emocional, también existen documentos internacionales y nacionales disponibles, tales como la *Política Nacional de Convivencia Educativa* (MINEDUC, 2024), centrada en “promover la reflexión y el diálogo sobre las maneras de relacionarse cotidianamente entre quienes forman parte de una comunidad educativa” (MINEDUC, 2024); las orientaciones de la Organización Mundial de la Salud y la Organización Internacional del Trabajo (2022); la *Bitácora para el autocuidado docente* (MINEDUC, 2020); y, más recientemente, el *Manual Bienestar y Salud Laboral de los Equipos Educativos*, como parte del *Plan de Acompañamiento Docente* (MINEDUC, 2023). Estos documentos son algunos de los referentes teóricos que permiten a los equipos directivos chilenos impulsar acciones orientadas a mejorar las prácticas educativas y de gestión, considerando —sin duda— la identidad, el contexto, las necesidades y el estado de bienestar emocional de todos los miembros del establecimiento que lideran, en especial del cuerpo docente, dada la exigencia de su labor y el impacto que el ejercicio de su profesión tiene en sus estudiantes y sus resultados académicos.

A partir de un estudio de carácter mixto, con enfoque cuantitativo y cualitativo, la presente investigación se desarrolla en un establecimiento educacional de dependencia

delegada, ubicado en la provincia y comuna de Quillota. Para la recolección y análisis de los datos, se aplicó un cuestionario Google Form y se realizaron entrevistas semiestructuradas, las cuales fueron posteriormente transcritas y codificadas. Este proceso permitió agrupar información y analizar tanto expresiones lingüísticas como no lingüísticas, con el fin de establecer categorías que dieran cuenta de los temas centrales y su vinculación con la pregunta de investigación y los objetivos planteados.

Finalmente, se presentan conclusiones y propuestas de acciones concretas orientadas a fortalecer las prácticas de liderazgo y gestión, con el propósito de promover el bienestar emocional del cuerpo docente.

I. Planteamiento de problema.

La presente investigación se enmarca en los ámbitos del liderazgo y la gestión educativa ejercidos por los equipos directivos, y su relación con el bienestar emocional del cuerpo docente. Su objetivo general es analizar e identificar los factores que configuran las percepciones de las y los docentes acerca de las prácticas de gestión y liderazgo, y cómo estas contribuyen a su bienestar emocional. Esta problemática cobra especial relevancia en contextos escolares complejos, como el caso de una institución de administración delegada en la comuna de Quillota, fundada en 2002 y traspasada en 2017 a la administración de la Corporación Educacional El Bosque. Dicha institución ha atravesado importantes procesos de transformación, incluyendo un proceso de negociación colectiva y huelga legal en 2019 que concluyó con la desvinculación y reestructuración de gran parte del cuerpo docente. Posteriormente, se sumaron los efectos del estallido social de 2019 y la crisis sanitaria derivada de la pandemia por COVID-19, situaciones que generaron profundas tensiones en los espacios escolares y exigieron nuevas formas de gestión, liderazgo y convivencia.

En este escenario, se vuelve fundamental explorar los elementos que configuran las percepciones docentes sobre el ejercicio del liderazgo del equipo directivo, así como comprender cómo dichas experiencias influyen en la construcción del bienestar integral de la comunidad educativa, con especial énfasis en el bienestar emocional del profesorado para identificar prácticas de liderazgo y gestión educativa que favorezcan

entornos escolares emocionalmente sostenibles y orientar propuestas que contribuyan a la mejora de la calidad de la educación desde una perspectiva humanizadora y contextualizada.

El primer capítulo expone el planteamiento del problema, los objetivos, la justificación del estudio y su contextualización. El segundo capítulo desarrolla el marco teórico, centrado en el bienestar emocional docente, el liderazgo educativo y la gestión escolar, incorporando aportes de investigaciones nacionales e internacionales. El tercer capítulo presenta el diseño metodológico, sustentado en un enfoque mixto con diseño DITRAS, detallando las fases cuantitativa y cualitativa, los instrumentos aplicados y los criterios éticos que guiaron el estudio. En el cuarto capítulo se exponen los principales resultados obtenidos a partir de la aplicación parcial del cuestionario CEAL-SM/SUSESO y del análisis de las entrevistas semiestructuradas, identificando factores protectores y de riesgo asociados al liderazgo escolar y al bienestar emocional del profesorado. Finalmente, el quinto capítulo ofrece una discusión de los hallazgos en diálogo con el marco teórico, así como las conclusiones generales y una propuesta de plan de acción desde la gestión escolar, orientada a fortalecer el bienestar emocional de los y las docentes como un componente clave tanto de la calidad educativa como del bienestar integral de toda la comunidad escolar.

Por este motivo, es fundamental determinar, dada la relevancia de la salud mental en el contexto postpandemia, a partir de las siguientes interrogantes:

¿Qué se entiende por bienestar emocional docente? ¿Cómo se relacionan la salud laboral y el bienestar emocional docente con los estilos de liderazgo y gestión educativa? ¿Qué prácticas directivas impactan positiva o negativamente? ¿Qué acciones concretas pueden gestionarse de manera contextualizada e intencionada en las comunidades educativas para fomentar el bienestar? Estas interrogantes son clave para contribuir al debate sobre cómo las prácticas de gestión y liderazgo pueden mitigar estos desafíos y promover ambientes laborales saludables y sostenibles.

Asimismo, se considera relevante analizar cómo las y los docentes perciben el liderazgo ejercido por los equipos directivos, con el fin de identificar prácticas que

contribuyan de manera positiva o negativa en la construcción del bienestar emocional integral en las escuelas. Este enfoque crítico y propositivo permite reflexionar, modificar e implementar acciones que respondan a las necesidades y al contexto específico de cada comunidad educativa.

El trabajo tiene como objetivo ser un aporte en la identificación, análisis y propuesta de acciones sistemáticas en el liderazgo y la gestión educativa, poniendo como protagonista la salud mental y el bienestar emocional integral de toda la comunidad educativa y sus actores, especialmente el cuerpo docente.

1. Pregunta de investigación:

¿Cuáles son los elementos que caracterizan la percepción de los y las docentes sobre las prácticas de liderazgo y gestión en relación con su bienestar emocional en un colegio de administración delegada de Quillota?

2. Objetivos:

Objetivo General

Analizar los elementos que caracterizan la percepción de los y las docentes sobre las prácticas de liderazgo y gestión sobre su bienestar emocional en un colegio de administración delegada de Quillota

Objetivos Específicos

1. Identificar los elementos que caracterizan la percepción de las y los docentes sobre las prácticas de liderazgo y gestión en relación con su bienestar emocional.
2. Determinar cómo las prácticas de liderazgo y gestión impactan en el bienestar emocional de los docentes según su percepción.
3. Proponer estrategias, a través de jornadas de trabajo lideradas por el equipo directivo, que promuevan el bienestar emocional docente.

II. Marco teórico

1. Liderazgo

La presente propuesta de investigación se enmarca tanto en el área de la gestión como del liderazgo educativo. Este último, definido como [...] la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela” (Leithwood, 2009, p.20).

Desde el marco teórico del liderazgo educativo, múltiples investigaciones de autores internacionales como Leithwood y Harris, y en el contexto chileno, como Weinstein, han contribuido significativamente a la comprensión del rol del liderazgo en las escuelas. A continuación, algunas precisiones:

1.1. Liderazgo directivo.

Desde la investigación, Leithwood (2009) comprende el fenómeno del liderazgo educativo como un proceso que contempla los siguientes aspectos:

- Existe dentro de relaciones sociales y sirve a fines sociales.
- Persigue y orienta su trabajo hacia metas compartidas, con claridad y tenacidad y responde por su cumplimiento. Son un “vehículo” para alcanzarlas.
- Debe estar orientado a asegurar que todos los componentes y acciones dentro del sistema educacional apoyen el aprendizaje de las y los estudiantes. Deben convertirse en líderes pedagógicos.

En línea con Leithwood, Day, Sammons, Harris y Hopkins (2008), el liderazgo escolar efectivo se vincula estrechamente con la mejora de los aprendizajes y el desarrollo de condiciones favorables para enseñar y aprender, destacando que su influencia se ejerce principalmente a través del trabajo con los docentes y el fortalecimiento de la cultura escolar.

A su vez, el liderazgo,

- No es solamente el cargo, sino que una función que puede ser ejercida desde distintos espacios, y por distintas personas dentro de la organización.
- Es contextual y contingente, se adapta a las características organizacionales, las metas propuestas, los actores involucrados, los recursos y plazos disponibles.

Desde esta perspectiva, ser líder no se concibe únicamente como una función administrativa ni como la mera ostentación o concentración de un cargo, sino como un ejercicio intencionado y situado, que incide de manera directa e indirecta tanto en el logro académico como en el bienestar integral de la comunidad educativa.

De este modo, aunque el liderazgo educativo no puede definirse como un modelo único ni universal, debido a la diversidad de contextos en los que se ejerce, es posible identificar principios comunes que orientan prácticas efectivas. En esta línea, Leithwood & Harris y Hopkins (2008, 2018), a partir de sus investigaciones, proponen siete principios fundamentales que caracterizan un liderazgo directivo con impacto positivo en el aprendizaje escolar. Estos principios no solo inciden de forma directa en los resultados académicos, sino también de manera indirecta, al influir en las condiciones escolares y en las acciones de otros actores de la comunidad educativa. Estos siete principios se resumen en:

1. El liderazgo escolar es, después de la enseñanza en el aula, la influencia más importante en el aprendizaje de los estudiantes.
2. Casi todos los líderes exitosos recurren al mismo repertorio de prácticas básicas de liderazgo. Se describen 4 dimensiones clave donde se identifican 21 prácticas de liderazgo que sirven de base para la gestión del liderazgo en las organizaciones educativas.
3. La manera en que los líderes aplican estas prácticas básicas de liderazgo —y no las prácticas en sí mismas— demuestra una capacidad de respuesta al contexto en el que trabajan, más que una imposición por parte de este. Los líderes deben evaluar y nutrirse de sus contextos para tomar decisiones haciendo la pregunta “Bajo estas condiciones, ¿qué debería hacer?”

4. Los líderes escolares mejoran la enseñanza y el aprendizaje de manera indirecta, pero muy poderosa, a través de su influencia en la motivación del personal, su compromiso y las condiciones laborales. Luego de la investigación, identificó once mediadores específicos sobre los que el liderazgo transita para ejercer influencia en el aprendizaje. Estos se agrupan en cuatro categorías:

Tabla 1: Categorías por donde el liderazgo ejerce influencia

Categorías			
I. Condiciones racionales	II. Condiciones Emocionales	III. Condiciones Organizacionales	IV. Condiciones Familiares
Corresponde al conocimiento y habilidades profesionales, el dominio sobre el currículum, la enseñanza y el aprendizaje	Corresponde a las disposiciones o estados afectivos, incluyendo la confianza, el compromiso y la eficacia colectiva.	Corresponde a las características de funcionamiento de la escuela que dan forma a las interacciones y relaciones	Corresponde a la cultura educativa que se inculca en la familia y que influyen en el logro de los estudiantes.

Fuente: adaptación de Claudia Llorente y Paulo Volante desde: Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2019). *Seven strong claims about successful school leadership revisited*. *School Leadership & Management*, 1-18.

5. El liderazgo escolar tiene una mayor influencia en las escuelas y en los estudiantes cuando está ampliamente distribuido. El liderazgo puede ser ejercido desde diferentes roles que pueden influir positivamente en el logro y adquisición de los aprendizajes por parte de las y los estudiantes.
6. Algunos patrones de distribución del liderazgo son más efectivos que otros. La efectividad del liderazgo dependerá de su contexto, organización y niveles de

experiencia, en la realidad particular de cada escuela y lo que esta demande del liderazgo.

7. Un pequeño conjunto de rasgos personales explica una alta proporción de la variación en la efectividad del liderazgo.

Es así como, “En el ámbito de las prácticas y habilidades efectivas de liderazgo, investigaciones recientes identifican algunas características personales que explican en gran medida las variaciones de la eficacia del liderazgo escolar; entre otras se relevan: actitud abierta y disposición a aprender de los demás, flexibilidad, sentido de autoeficacia, resiliencia, optimismo (Bandura, A. 1999; Day et al., 2009).”

En estos recursos personales se distinguen cognitivos, sociales y psicológicos:

Tabla 2: Recursos personales de liderazgo

Recursos cognitivos	Experticia en resolución de problemas Conocimiento específico de un dominio Pensamiento de sistema
Recursos sociales	Percibir emociones Administrar emociones Actuar en formas emocionalmente apropiadas
Recursos psicológicos	Optimismo Autoeficacia Resiliencia Proactividad

Fuente: adaptación de Claudia Llorente y Paulo Volante desde: Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2019). *Seven strong claims about successful school leadership revisited*. *School Leadership & Management*, 1-18.

De esta manera, y considerando lo anterior, si bien no existe una fórmula única para ejercer un liderazgo directivo exitoso en las escuelas, la investigación ha logrado identificar una serie de recursos personales que guían a los futuros líderes y lideresas en su proceso de formación. En este contexto, es posible establecer orientaciones generales para influenciar los pensamientos y las acciones de otras personas, así como para generar condiciones que les permitan ser efectivas en su quehacer. Esta influencia

puede ejercerse de manera directa, guiando a las personas en tareas específicas y acotadas, o bien de forma más amplia y transformadora, impulsando sus aspiraciones y acciones de manera expansiva y, en ocasiones, impredecible.

1.2. El rol del directivo y sus alcances en lo emocional

A partir de lo revisado, se puede precisar que el liderazgo, mediante sus acciones, posee la capacidad de influir y actuar con una serie de recursos personales sobre los pensamientos y comportamientos de quienes conforman su equipo de trabajo. En este sentido, lo emocional cumple un rol fundamental, ya que permite crear condiciones favorables para el trabajo colaborativo e impacta positivamente en el clima laboral, la convivencia escolar y, en consecuencia, en los resultados de aprendizaje de los y las estudiantes. “Ésta se justifica por una simple lógica asociativa: las interacciones entre alumnos y profesores consumen de lejos el grueso del tiempo total de permanencia de los estudiantes en los establecimientos escolares” (Leithwood, 2009). Por lo tanto, las acciones que llevan a cabo los docentes en el ejercicio de su práctica están profundamente influenciadas por sus pensamientos y emociones, las cuales pueden ser potenciadas o debilitadas según el estilo de liderazgo ejercido por el equipo directivo.

En esta línea, en el capítulo "La dimensión emocional del mejoramiento escolar", sostiene que las emociones no sólo afectan el comportamiento de docentes y estudiantes, sino también su motivación, compromiso y efectividad. Los líderes escolares efectivos son aquellos que reconocen y gestionan activamente los aspectos emocionales del entorno escolar, empleando esta dimensión como una herramienta estratégica para fortalecer vínculos, generar confianza y construir una cultura organizacional positiva.

Desde una mirada complementaria, Rabanal Cabrerizo (2021) enfatiza que el bienestar emocional docente debe ser valorado como una condición indispensable para una buena actividad educativa. Educar bien requiere sentirse bien, y este bienestar no debe recaer únicamente en el individuo, sino asumirse como una responsabilidad compartida entre el profesorado y quienes lideran las instituciones. En este sentido, el liderazgo escolar no sólo debe centrarse en lo administrativo y pedagógico, sino también en el diseño de espacios emocionalmente seguros que reconozcan el valor del

profesorado, favoreciendo su equilibrio personal y profesional. Apostar decididamente por el bienestar del cuerpo docente no solo fortalece el clima laboral, sino que también se traduce en mejores condiciones para el aprendizaje y la convivencia dentro de la comunidad escolar.

1.3. Respecto al clima emocional docente y los aprendizajes

La visión del Leithwood, en su estudio es que las y los directores

“viven una vida increíblemente dinámica en sus escuelas y los sentimientos de los profesores acerca de su propio trabajo dependen de manera significativa de cómo los directores viven esa vida. El buen humor, la sensibilidad emocional, la apertura ante nuevas ideas, las demostraciones de cuidado hacia el equipo educativo y los alumnos, la confianza, las expresiones de optimismo –todas estas maneras de realizar su labor son muy relevantes para los sentimientos de los profesores acerca de su trabajo y la escuela (Day y Leithwood, en imprenta)”

“las emociones de los profesores son un filtro crítico a través del cual los profesores captan la información, y que es difícil que los líderes educativos tengan éxito con sus iniciativas de mejoramiento si no prestan atención al clima emocional de sus escuelas. (Leithwood, 2009)

Se desprende de lo anterior, que las emociones docentes son un componente clave en los procesos de mejora escolar, influyendo directamente en la calidad del aprendizaje y en la retención profesional. Según Leithwood (2012), siete emociones son particularmente relevantes: la autoeficacia individual, la eficacia colectiva, la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, el ánimo, el estrés y/o colapso, y el compromiso con la profesión. Estas emociones no sólo reflejan el estado emocional del profesorado, sino que también median comportamientos que impactan los resultados educativos.

Primero, la autoeficacia individual se refiere a la creencia del docente sobre su capacidad de generar aprendizajes significativos. Altos niveles de esta creencia se vinculan con prácticas pedagógicas innovadoras, relaciones positivas en el aula y

mejores logros académicos, tanto para los estudiantes como para los propios docentes (Leithwood, 2012; Tschannen-Moran et al., 1998). Por su parte, la eficacia colectiva, es decir, la confianza del equipo docente en sus capacidades conjuntas, fortalece la colaboración y la persistencia ante desafíos, potenciando el aprendizaje institucional (Goddard, 2001).

En segundo lugar, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional son indicadores de bienestar que influyen en la permanencia en la profesión. Mientras que la primera se relaciona con las emociones positivas hacia el trabajo, el segundo alude a la identificación con los valores de la escuela y la disposición a contribuir activamente a sus metas. Ambos factores, aunque distintos, se retroalimentan y están influidos por las condiciones laborales y el clima escolar (Leithwood, 2012; Mowday et al., 1979).

Por último, el estrés y el colapso profesional, así como el ánimo y el compromiso/descompromiso con la profesión, reflejan las tensiones que enfrentan los docentes. Altos niveles de estrés pueden derivar en *burnout*, afectando negativamente el desempeño, las relaciones interpersonales y, en consecuencia, los aprendizajes estudiantiles. Por el contrario, un buen ánimo promueve actitudes optimistas y un mayor involucramiento pedagógico. La desafección, por su parte, se vincula con el abandono de la profesión, especialmente entre docentes jóvenes (Leithwood, 2012).

A raíz de lo anterior, el autor sostiene que:

- *Un puñado significativo de emociones de los profesores tienen una gran influencia sobre los procesos de enseñanza-aprendizaje;*
- *Las condiciones laborales de los profesores, a su vez, tienen una gran influencia sobre esas emociones;*
- *El liderazgo escolar, especialmente las prácticas de los directores, es uno de los elementos más importantes relacionados, directa o indirectamente, con las condiciones laborales que influyen sobre las emociones de los profesores; y*

- *Las prácticas de liderazgo que claramente generan emociones positivas en los profesores son parte de varios modelos más generales de liderazgo.*

De este modo, concluye que “velar por el clima emocional de las escuelas es una de las funciones más importantes del líder escolar. Sin un clima emocional positivo, es muy poco probable que se logre un mejoramiento sustancial. También considera que las prácticas de liderazgo transformacional son las fuentes más poderosas de influencia de los líderes sobre las emociones de los profesores. (Leithwood, 2009:15p)

Por lo tanto, es fundamental que el director, a través de acciones y espacios concretos contextualizados y flexibles, contribuya a generar buenas condiciones laborales u organizacionales, tanto desde la gestión como desde el ejercicio del liderazgo directivo, que influyan sobre *“los pensamientos y los sentimientos de los profesores.”* (Leithwood, 2009, p.176)

De acuerdo a lo anterior, el autor a partir de su investigación, establece una serie de prácticas de liderazgo de los directivos que influyen sobre las emociones de los profesores, agrupadas en 4 que conforman “un modelo desarrollado a partir de reseñas recientes sobre evidencia sobre liderazgo efectivo (por ejemplo, Leithwood y Jantzi, 2005; Leithwood y Riehl, 2005). Las prácticas centrales son:

- Establecer directrices: Ciertas acciones directivas orientadas a establecer lineamientos influyen notablemente en aspectos emocionales y motivacionales del profesorado, como el estrés, la autoeficacia y el compromiso organizacional. Promover una visión colectiva e inspiradora fortalece su desempeño, mientras que imponer expectativas poco realistas genera consecuencias adversas (Leithwood, 2009).
- Desarrollar a las personas: Las prácticas directivas que más inciden en el estado emocional del profesorado se vinculan principalmente con el ámbito de “desarrollar a las personas”. Entre estas se destacan la acción colegiada, la consideración y el apoyo constante, así como la escucha activa y la preocupación por el bienestar docente. Además, el liderazgo efectivo protege a los profesores

de interferencias externas, reconoce su labor, proporciona retroalimentación positiva y fomenta su autonomía. Estas acciones se potencian cuando los líderes escolares distribuyen responsabilidades y encarnan los valores que promueven (Leithwood, 2009).

- Rediseño de la organización: Dentro de las prácticas de liderazgo orientadas al desarrollo personal, se destaca el impacto emocional que genera en el profesorado la aplicación flexible de normas por parte del director, lo cual puede influir significativamente en su bienestar (Leithwood, 2012).
- Manejo del programa de estudios: En el ámbito del manejo del programa de estudios, se reconoce que los directores pueden ejercer un liderazgo pedagógico efectivo al brindar orientación no solo mediante procedimientos formales, sino también a través de interacciones informales y frecuentes. Participar activamente junto a los docentes en la búsqueda de estrategias pedagógicas innovadoras, facilitar recursos y mantener un ambiente de aula ordenado constituyen condiciones laborales clave que inciden positivamente en el trabajo docente.
- Otras prácticas: Existen prácticas de liderazgo que, si bien no encajan fácilmente dentro de las categorías tradicionales, ejercen una influencia relevante en el bienestar docente. Entre ellas, se destaca el comportamiento amistoso de los directores y su capacidad para mediar eficazmente con instancias administrativas externas en beneficio de la escuela, lo que contribuye al fortalecimiento de la eficacia individual y colectiva, al compromiso organizacional y a la reducción del estrés. En contraste, la inconsistencia en el actuar directivo y la falta de cumplimiento de decisiones generan mayores niveles de tensión entre los profesores (Leithwood, 2009)

De este modo, estos elementos básicos también deben ser considerados “necesarios, pero no suficientes”, ya que el liderazgo exitoso es muy sensible a las demandas de cada escuela y de cada distrito en particular. Por lo tanto, se necesitan más que los elementos básicos para tener éxito. Pero no menos. Los directores que ejercen estas prácticas básicas con habilidad y de manera oportuna pueden estar

seguros de que obtendrán una respuesta emocional positiva de la mayoría de sus profesores. (Leithwood, 2009, p. 196-197)

En suma, el bienestar emocional docente es otra importante dimensión del liderazgo escolar. Comprender y gestionar estas emociones desde la política institucional y la gestión directiva permite fortalecer la calidad educativa desde su núcleo: la experiencia emocional del profesorado.

1.4. Liderazgo directivo en la normativa chilena.

En el caso de Chile, Marfán, Muñoz y Weinstein (2012) en *Liderazgo directivo y prácticas docentes: Evidencia a partir del caso chileno*, en sus esfuerzos por contribuir a la definición de la función de los directores y sus marcos de actuación, establecen a partir de lo que arroja su estudio *Liderazgo directivo y calidad de la educación en Chile*, cuatro resultados relevantes sobre la importancia del rol directivo en el mejoramiento de los aprendizajes de los estudiantes, mediados por la influencia de las y los docentes. Por lo que es pertinente indagar en cuáles son las prácticas que realizan los directivos con su cuerpo docente.

“¿Cómo y cuánto apoyan los directores a sus equipos docentes? ¿Cuáles son sus prácticas más frecuentes en este plano? ¿Qué consiguen con estos apoyos? ¿Qué factores obstaculizan o facilitan este “efecto indirecto” que el liderazgo directivo ejerce?” (Marfán, Muñoz y Weinstein (2012)

Las cuatro claves son:

Clave 1: Los directores en Chile no focalizan prioritariamente su función en el ejercicio de prácticas de liderazgo pedagógico.

Clave 2: Las prácticas de liderazgo centradas en los docentes son diversas y distintas según la etapa de desarrollo de la escuela.

Clave 3: La vinculación personal y emocional entre directores y docentes juega un rol fundamental para el ejercicio del liderazgo.

Clave 4: Las políticas de promoción del liderazgo directivo deben reconocer la diversidad de situaciones escolares, promover la confianza organizacional y potenciar el rol orquestador de director. (Marfán, Muñoz y Weinstein, 2012)



Ilustración 1 Fuente: Extraído de Agencia de la Calidad (2020).

Es así como, las investigaciones en torno al liderazgo en el país se articulan principalmente, a través dos grandes referentes que orientan el desarrollo del perfil profesional directivo: *Los Estándares Indicativos para el Funcionamiento de los Establecimientos Educativos* (MINEDUC, 2020) y el *Marco para la Buena Dirección* (MINEDUC, 2015). Ambos documentos establecen lineamientos respecto a los conocimientos, principios, habilidades y acciones que deben desarrollar los líderes escolares para enfrentar los complejos desafíos del sistema educativo actual.

Luego de la promulgación, en el año 2011, de la Ley 20.529 —la cual define un marco institucional que crea el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación—, se establecen normas y organismos orientados a velar por el cumplimiento de los estándares de calidad en la educación parvularia, básica y media. Esto se realiza mediante estándares de aprendizaje del alumnado, de desempeño docente, fiscalización y evaluaciones de programas educativos (Ley 20.529, 2011).

A partir de esta normativa, se fortalecen la Agencia de Calidad de la Educación, la Superintendencia de Educación y el Ministerio de Educación, a este último se le otorga nuevas competencias orientadas a guiar a los establecimientos y a sus equipos de trabajo hacia la mejora continua “de sus procesos internos, de evaluación y de autoevaluación.” (MINEDUC, 2020)

En cuanto a la Agencia de Calidad de la Educación, entre sus funciones se encuentran: el diseño, implementación y aplicación de un sistema de medición del aprendizaje de los estudiantes; la elaboración de informes evaluativos basados en el desempeño de los establecimientos educacionales; y la entrega de apoyo a aquellos establecimientos calificados como deficientes, con el objetivo de mejorar su situación, entre otras tareas.

De este modo, los Estándares Indicativos de Desempeño (EID) se constituyen como un conjunto de referentes que orientan la evaluación de los procesos de gestión educacional de los establecimientos y sus sostenedores. Asimismo, funcionan como un marco normativo para la Evaluación Indicativa de Desempeño que realiza la Agencia de Calidad de la Educación, con el propósito de entregar recomendaciones que contribuyan a la mejora institucional. Todo ello con el objetivo de avanzar hacia una educación de calidad para todos los niños, niñas y jóvenes de Chile. (MINEDUC, 2020)

Los estándares se refieren principalmente a cuatro dimensiones evaluadas con carácter indicativo:

- Liderazgo
- Gestión pedagógica.
- Formación y convivencia
- Gestión de recursos.

Ilustración 2

	LIDERAZGO	PEDAGÓGICA	CONVIVENCIA	RECURSOS
SUBDIMENSIONES	Liderazgo del sostenedor (6 estándares)	Gestión curricular (7 estándares)	Formación (7 estándares)	Gestión de personal (9 estándares)
	Liderazgo del director (7 estándares)	Enseñanza y aprendizaje en el aula (6 estándares)	Convivencia (7 estándares)	Gestión de recursos financieros (6 estándares)
	Planificación y gestión de resultados (6 estándares)	Apoyo al desarrollo de los estudiantes (7 estándares)	Participación y vida democrática (6 estándares)	Gestión de recursos educativos (5 estándares)

Fuente: Mineduc (2014a, p. 33)

1.5. Dimensión Liderazgo

Para los fines de esta investigación, se abordará la dimensión del liderazgo, con especial énfasis en la sub dimensión del liderazgo ejercido por el director o directora.

De acuerdo a lo que declara el MINEDUC (2020), la dimensión del liderazgo “comprende las funciones de diseño, articulación, conducción y planificación institucional, a cargo del sostenedor y los equipos directivos de los establecimientos a su cargo, dirigidas a asegurar el funcionamiento organizado y sinérgico de los establecimientos.”, donde el director es el responsable de propiciar instancias en las que todos los actores educativos se identifiquen con la orientación y objetivos del establecimiento y trabajen conjuntamente en función de estos lineamientos, para lo cual es necesario que ejerza un rol activo en la conducción, articulación, apoyo y estímulo de la comunidad educativa.”

La dimensión Liderazgo se organiza en 3 sub dimensiones:

- Liderazgo del sostenedor.
- Liderazgo del director.
- Planificación y gestión de resultados.

Respecto al liderazgo del director, este se refiere a “las tareas que este lleva a cabo como responsable de los resultados formativos y académicos del establecimiento. Los estándares determinan que al director le corresponde conducir efectivamente el funcionamiento del establecimiento, dar cuenta de los resultados obtenidos, comprometer a la comunidad educativa con el Proyecto Educativo Institucional para así, movilizarse hacia la mejora.

Los estándares para el Liderazgo del director son:

ESTÁNDAR 2.1 El director centra su gestión en el logro de los objetivos académicos y formativos del establecimiento, y se responsabiliza por sus resultados.

ESTÁNDAR 2.2 El director conduce de manera efectiva el funcionamiento general del establecimiento.

ESTÁNDAR 2.3 El director instaura una cultura de altas expectativas y moviliza a la comunidad educativa hacia la mejora continua.

ESTÁNDAR 2.4 El director instaura en el personal una cultura de compromiso y colaboración con la tarea educativa.

ESTÁNDAR 2.5 El director instaura un ambiente cultural y académicamente estimulante. (MINEDUC, 2020)

En el marco de la presente investigación, reviste especial relevancia el estándar 2.4, que, en la rúbrica de evaluación, indica como desarrollo avanzado, aquel director que “fomenta el compromiso y el entusiasmo del personal al dar oportunidades concretas a todos los integrantes para liderar y concretar iniciativas propias.”, como también a quien

“institucionaliza procedimientos de apoyo e intercambio entre docentes. Por ejemplo, cuenta con una plataforma para que los docentes puedan compartir y acceder a los materiales desarrollados, asigna tiempos formales para preparar material en

conjunto o exponer buenas prácticas, entre otros.” y “gestiona actividades y talleres con el personal, para el desarrollo de habilidades de trabajo en equipo. (MINEDUC, 2020)”

De este modo, los equipos directivos y sus entes de acompañamiento y fiscalización, a través de estas dimensiones y sus respectivos estándares, puedan orientar y evaluar el ejercicio del liderazgo directivo, promoviendo prácticas que favorezcan la mejora continua de los procesos educativos.

A través de este marco teórico fijar lineamientos para el mejor cumplimiento de sus funciones y responsabilidades dentro de su contexto educativo.

Este marco de referencia permite organizar y definir las características que debe desarrollar un director o directora, considerando que la práctica sistemática y compartida de acciones exitosas puede movilizar el cambio (Weinstein, Muñoz y Márfan, 2012)

1.6. Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar

Otro gran referente para la gestión directiva en el sistema educativo chileno es el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (MINEDUC, 2015). Este documento es otra herramienta normativa y orientadora que establece los estándares profesionales que deben guiar el quehacer de los equipos directivos, con el fin de asegurar una educación de calidad y equitativa para todos los estudiantes.

En este contexto, el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar se desarrolla como respuesta a la necesidad de fortalecer una política educativa que reafirme y proyecte el rol de los equipos directivos, considerando las exigencias actuales de los sistemas educativos en un mundo globalizado, caracterizado por una creciente valoración de la diversidad y las identidades locales. De esta manera, este nuevo marco actualiza y sustituye al documento del año 2005, el cual representó un avance significativo en la profesionalización del liderazgo escolar en Chile.

A través de cuatro dimensiones interrelacionadas —liderazgo para el aprendizaje, gestión de recursos, desarrollo profesional docente y convivencia escolar— el MBDLE (2015) destaca el rol fundamental del liderazgo en la construcción de comunidades

educativas colaborativas, éticas y emocionalmente sostenibles. En esta investigación, se considera especialmente su contribución a la promoción del bienestar docente, reconociendo que el liderazgo efectivo no solo se traduce en resultados académicos, sino también en condiciones de trabajo saludables y significativas para los equipos pedagógicos.

De esta manera, el MBDLE describe “prácticas, recursos personales, competencias y conocimientos fundamentales que orientan el desarrollo, por parte de los equipos directivos, de un liderazgo escolar efectivo en contextos diversos”.

En relación a lo anterior, el documento afirma que,

La existencia y usos del Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar permiten:

- Facilitar la construcción de una expectativa compartida sobre el liderazgo escolar y un referente para el aprendizaje profesional.
- Promover un lenguaje común que favorezca la comprensión y la reflexión colectiva sobre el liderazgo escolar.
- Orientar la auto-reflexión, la autoevaluación y el desarrollo profesional de los directivos en ejercicio.
- Guiar la formación inicial y en servicio de los directivos escolares que los establecimientos escolares requieren en el marco de la Reforma Educacional.
- Orientar los procesos de reclutamiento, selección y evaluación de los directivos escolares.
- Facilitar la identificación de líderes escolares efectivos y buenas prácticas que puedan ser compartidas y adoptadas por otros directivos

Las prácticas, en el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar, se agrupan en 5 Dimensiones y los Recursos Personales en tres ámbitos que se ilustran de la siguiente manera:

Las Dimensiones de prácticas son:

- Construyendo e implementando una visión estratégica compartida.
- Desarrollando las capacidades profesionales.
- Liderando los procesos de enseñanza y aprendizaje.
- Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar.
- Desarrollando y gestionando el establecimiento escolar

Los Recursos personales se presentan en:

- Principios
- Habilidades
- Conocimientos profesionales



Ilustración 3

Fuente: Marco para la buena dirección y liderazgo educativo MINEDUC (2015)

En relación a las prácticas directivas de la dimensión “Desarrollando las capacidades profesionales”. Las principales prácticas directivas que componen esta dimensión son:

- Desarrollan e implementan, en conjunto con su sostenedor, estrategias efectivas de búsqueda, selección, inducción y retención de docentes y asistentes de la educación.
- Identifican y priorizan las necesidades de fortalecimiento de las competencias de sus docentes y asistentes de la educación y generan diversas modalidades de desarrollo profesional continuo.
- Reconocen y celebran los logros individuales y colectivos de las personas que trabajan en el establecimiento.
- Apoyan y demuestran consideración por las necesidades personales y el bienestar de cada una de las personas de la institución.
- Demuestran confianza en las capacidades de sus equipos y promueven el surgimiento de liderazgos al interior de la comunidad educativa.
- Generan condiciones y espacios de reflexión y trabajo técnico, de manera sistemática y continua, para la construcción de una comunidad de aprendizaje profesional. (MINEDUC, (2015) p.23)

Esta dimensión hace alusión a que los equipos directivos se deben enfocar en fortalecer las capacidades internas del establecimiento mediante el desarrollo profesional continuo de docentes y asistentes de la educación, así como de sí mismos. En colaboración con el sostenedor, deben diseñar estrategias de selección e inducción que aseguren la incorporación de profesionales alineados con la cultura y las necesidades del establecimiento. Asimismo, promueven la retención del personal a través de condiciones laborales adecuadas y un clima organizacional que favorezca la confianza y el crecimiento profesional, elementos clave para sostener procesos de mejora educativa en el tiempo.

De esta manera, la dimensión se enfoca en la importancia que el líder o lideresa de la organización educativa, “apoye y demuestre consideración por las necesidades de bienestar de cada una de las personas de la institución” (MINEDUC, 2015 p. 21) a través de su gestión y rol. Los equipos directivos deben demostrar preocupación genuina por el bienestar personal de los miembros de la comunidad educativa, generando espacios de escucha activa que permitan atender sus inquietudes y necesidades de manera pertinente. Estas acciones fomentan el compromiso con el proyecto educativo institucional. Además, promueven una cultura de colaboración profesional mediante instancias sistemáticas de reflexión pedagógica en tiempos no lectivos, centradas en la mejora de los aprendizajes. Este enfoque contribuye a fortalecer un clima de confianza y corresponsabilidad, construyendo así una comunidad de aprendizaje profesional comprometida con la mejora continua.

Este conjunto de prácticas directivas, junto con los recursos personales que los líderes escolares movilizan, propone una visión compartida del liderazgo que se alinea con los Estándares Indicativos de Desempeño previamente mencionados. Estas prácticas no sólo orientan la acción directiva, sino que también consolidan una cultura institucional coherente con los principios de mejora continua y desarrollo profesional docente para mejorar la educación chilena.

Las prácticas de liderazgo que movilizan a los directores chilenos clave 3: la vinculación personal y emocional entre directivos y docentes que se definen como “lo que es necesario saber hacer, en términos amplios, para lidiar y gestionar una institución escolar efectiva, considerando su adaptación a los contextos de cada establecimiento” (MINEDUC, 2015). Desde esta perspectiva, el liderazgo no se concibe únicamente como una función administrativa, sino como un ejercicio intencionado y situado, que incide directa e indirectamente tanto en el logro académico como en el bienestar integral de la comunidad educativa.

En este sentido y a raíz de lo revisado, el liderazgo se define como una fuerza que dinamiza los procesos escolares, orientándose hacia la efectividad organizacional y la consecución de metas compartidas. Más que un rasgo individual o una cualidad innata,

el liderazgo se expresa a través de un conjunto de acciones intencionadas, sustentadas en conocimientos, habilidades y disposiciones que pueden ser enseñadas y desarrolladas en la carrera profesional del líder educativo.

1.7. Gestión Educativa

La gestión educativa ha experimentado una evolución profunda desde los modelos administrativos clásicos del siglo XX, que se centraban en la eficiencia productiva y estructuras rígidas, hacia una concepción más integral y dinámica que reconoce el valor del capital humano y el contexto escolar. Autores como Taylor y Fayol plantearon inicialmente una administración basada en jerarquías estrictas, especificación de tareas y control exhaustivo, pero estas fórmulas resultan insuficientes para enfrentar las complejidades del ámbito educativo.

En el contexto escolar, la gestión educativa se entiende como la capacidad de articular de forma integrada los procesos que involucran a la escuela y a sus actores. Esto implica planificar, organizar, dirigir y evaluar los recursos humanos, materiales y financieros con el fin de optimizar los resultados pedagógicos y asegurar el bienestar de toda la comunidad educativa. En Chile, esta gestión está orientada hacia la mejora continua del aprendizaje, el fortalecimiento del trabajo colaborativo y la creación de ambientes inclusivos y equitativos que favorezcan el desarrollo integral de los estudiantes. Flores (2012) describe la gestión como “el proceso del ser y hacer de la dinámica del sistema educativo en su conjunto y de cada centro educativo en particular” (p. 1), destacando su carácter flexible, coherente y contextualizado.

Más allá de la administración, la gestión educativa constituye una estrategia que articula las acciones institucionales y promueve un liderazgo que fomenta el desarrollo profesional, la participación y el bienestar integral de los actores escolares. Así, se convierte en un proceso clave para responder a las políticas públicas, las necesidades locales y los desafíos del contexto socioeducativo, buscando no solo eficiencia y cumplimiento normativo, sino también innovación pedagógica, liderazgo compartido y cuidado emocional del personal docente.

Para comprender en profundidad el quehacer y la influencia de la gestión en los establecimientos escolares, es necesario focalizar la atención en un componente fundamental: la gestión directiva. Mientras que la gestión educativa establece el marco general para la planificación y organización de los procesos escolares, la gestión directiva se posiciona como el eje operativo y estratégico que impulsa el liderazgo, la cultura institucional y las transformaciones necesarias para la mejora continua de la calidad educativa y el bienestar de la comunidad escolar.

Dentro del marco de la gestión educativa, la gestión directiva se configura como una dimensión esencial. Esta comprende el conjunto de acciones estratégicas implementadas por los equipos directivos de los establecimientos escolares para liderar procesos institucionales orientados a la mejora continua de la calidad educativa. La gestión directiva va más allá del cumplimiento de funciones administrativas, abarcando la construcción de una visión compartida, la organización eficiente de los recursos y la promoción de una convivencia escolar positiva.

La labor directiva, por lo tanto, posee un carácter integral que impacta directamente en los resultados de aprendizaje y en el bienestar de los diferentes actores de la comunidad educativa. De esta manera, la gestión directiva es el motor que impulsa el liderazgo y la cultura institucional necesaria para alcanzar los objetivos educativos. En el contexto chileno, este rol se encuentra normado y orientado por marcos y estándares provistos por el Ministerio de Educación (MINEDUC), que buscan fortalecer una gestión escolar eficaz, centrada en la mejora continua y el bienestar integral. Cada integrante del equipo directivo debe promover transformaciones que respondan a la realidad de su comunidad educativa, construyendo una visión contextualizada y compartida que guíe el desarrollo institucional.

En esta línea, la Organización Mundial de la Salud (2022) ha subrayado que el bienestar mental de los trabajadores —incluidos los docentes— no puede desligarse del contexto organizacional. Por ello, recomienda implementar intervenciones institucionales que no solo prevengan los riesgos psicosociales presentes en el entorno laboral, sino que también protejan y promuevan activamente la salud mental. Estas medidas deben

desarrollarse con participación efectiva de los trabajadores e incluir estrategias como modalidades de trabajo flexibles, marcos para enfrentar la violencia laboral y prácticas de cuidado organizacional que permitan mitigar los factores de estrés y desgaste emocional. En el ámbito educativo, estas orientaciones se traducen en la urgencia de fortalecer liderazgos directivos capaces de generar condiciones laborales sostenibles, ambientes de confianza y culturas institucionales donde el cuidado emocional del profesorado sea un eje estratégico de la gestión.

De esta manera también, la Agencia de Calidad de la Educación (2022), el liderazgo directivo tiene una influencia decisiva en el bienestar docente. Los datos evidencian que un liderazgo participativo —basado en la toma de decisiones oportunas, la delegación de responsabilidades y la retroalimentación efectiva— se asocia positivamente con la satisfacción laboral y el bienestar subjetivo, y negativamente con el burnout y el malestar emocional. Estas prácticas fortalecen el compromiso profesional y contribuyen a un clima laboral más saludable, lo que refuerza la necesidad de asumir el bienestar docente como un eje prioritario en la gestión escolar.

Por otro lado, la reciente promulgación de la Ley N.º 21.643, conocida como *Ley Karin*, establece un marco normativo que obliga a todos los empleadores, incluidos los establecimientos educacionales, a implementar protocolos de prevención del acoso laboral y a proteger activamente la salud mental de los trabajadores. Esta legislación se enmarca en la Política Nacional de Salud y Seguridad en el Trabajo (PNSST), vigente desde 2016 y actualizada en 2024, que tiene entre sus objetivos promover la salud mental y crear entornos laborales libres de violencia y acoso.

La PNSST define los riesgos psicosociales como condiciones derivadas de la organización del trabajo y las relaciones interpersonales que pueden afectar el bienestar, la salud y la productividad de los trabajadores, generando incluso enfermedades mentales y físicas. Entre estos riesgos se incluyen la sobrecarga laboral, el estrés, instrucciones poco claras, mala gestión del personal, falta de apoyo institucional, y conflictos o violencia en el ambiente laboral. Por ello, la política enfatiza principios clave como la responsabilidad de la entidad empleadora en la gestión y prevención de riesgos,

y un enfoque preventivo que prioriza la eliminación o control de estos riesgos desde su origen para garantizar entornos seguros y saludables.

De esta forma, la Ley Karin y la PNSST configuran un marco obligatorio y ético que fortalece la gestión directiva en establecimientos educativos, al exigir una gestión institucional coherente con la promoción del bienestar emocional y la prevención de riesgos psicosociales, condiciones indispensables para un clima escolar saludable y el desarrollo integral de los docentes.

2. Bienestar emocional docente

El bienestar docente se concibe como un estado integral que abarca dimensiones físicas, mentales y sociales, tal como lo plantea la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2022), superando la mera ausencia de enfermedades. En el plano emocional, Bisquerra (2008) lo define como la valoración subjetiva y positiva que una persona realiza sobre la calidad de su vida. Esta comprensión se complementa con investigaciones que identifican factores clave en la experiencia de bienestar del profesorado, tales como el apoyo social, la percepción de control sobre las tareas, la gestión del tiempo, la autoeficacia y las estrategias de afrontamiento ante el estrés; todos ellos estrechamente vinculados al desarrollo de competencias emocionales (Cornejo & Quiñonez, 2007).

Desde una perspectiva motivacional, Hué García (2012) sostiene que el bienestar docente está asociado a la autorrealización, entendida como la capacidad de encontrar sentido, plenitud y coherencia en la tarea educativa. Esta visión converge con los postulados de Maslow y Herzberg, quienes distinguen entre factores higiénicos —como el salario, las condiciones laborales o la seguridad— y factores motivacionales más profundos, como la satisfacción personal, el reconocimiento profesional y el desarrollo emocional, los cuales constituyen pilares fundamentales de un bienestar auténtico y sostenido.

En esta misma línea, el bienestar emocional del profesorado no solo repercute en su calidad de vida individual, sino que también constituye un factor determinante para el rendimiento académico del estudiantado y la sostenibilidad del sistema escolar. A través

de sus prácticas pedagógicas, vínculos y acciones cotidianas, los docentes inciden directamente en la construcción de comunidades escolares resilientes, inclusivas y comprometidas con el aprendizaje. Por tanto, el fortalecimiento del bienestar emocional docente debe asumirse como un eje prioritario en las políticas educativas y en los modelos de liderazgo escolar, reconociendo su rol estratégico en la creación de entornos educativos saludables y significativos.

En el contexto educativo chileno, se ha adoptado una concepción de bienestar alineada con la definición integral de salud propuesta por la OMS, la cual comprende no solo el bienestar físico, mental y social, sino también dimensiones relacionales, culturales y comunitarias (SENDA, 2017).

Sin embargo, diversos estudios y diagnósticos nacionales e internacionales han alertado sobre altos niveles de estrés, agotamiento emocional y desgaste profesional entre docentes (Guzmán et al., 2023), lo que plantea la urgencia de analizar cómo el liderazgo y la gestión institucional pueden contribuir a revertir dichas tendencias, generando condiciones laborales favorables para la salud emocional del profesorado.

Ante la prevalencia del enfoque centrado en el desgaste profesional docente, ha emergido la necesidad de transitar hacia una perspectiva que considere los factores protectores de la salud mental en el ámbito laboral. En este marco, se plantea una concepción integral y dinámica del bienestar, entendida no solo desde lo individual, sino también como un constructo social y cultural que abarca los planos físico, mental y relacional. El bienestar subjetivo, en particular, se define como una evaluación positiva que la persona hace de su vida, considerando dimensiones emocionales, sociales, físicas e intelectuales, así como su experiencia afectiva actual. (Guzmán et al., 2023)

Diversas investigaciones han evidenciado que un alto nivel de bienestar subjetivo está asociado a una mejor capacidad para afrontar el estrés, menor riesgo de enfermar, mayor recuperación ante eventos adversos, mejor calidad del sueño, mayor propensión a estilos de vida saludables y fortalecimiento de los vínculos sociales. En el caso de los docentes, este enfoque ha permitido desplazar el foco desde la mitigación del desgaste

hacia la promoción activa del bienestar, basado en el fortalecimiento de sus recursos personales y colectivos. (Guzmán et al., 2023).

Asimismo, se reconoce que el bienestar docente está estrechamente vinculado con la calidad de las relaciones interpersonales dentro del establecimiento educacional, especialmente con directivos, colegas, estudiantes y familias. Por tanto, el entorno escolar cumple un rol fundamental en la promoción del bienestar del cuerpo docente, debiendo considerar aspectos ambientales, culturales, económicos y organizacionales que inciden en su salud y satisfacción laboral (SENDA, 2017).

3. La Dimensión Emocional del Trabajo Docente

La evidencia proveniente de estudios sobre cambio educativo y mejora escolar ha demostrado que las creencias, actitudes y disposiciones emocionales de los docentes constituyen un factor clave que puede determinar el éxito o el fracaso de los procesos de mejoramiento en los establecimientos escolares (Leithwood, 2009). En este sentido, el bienestar emocional del profesorado no puede ser considerado un aspecto accesorio, sino que debe ocupar un lugar central en las políticas educativas y en las estrategias institucionales de liderazgo y gestión escolar.

El ejercicio docente se caracteriza por altas exigencias emocionales, cognitivas y sociales. Estas exigencias se han intensificado en los últimos años, especialmente a raíz de la crisis sanitaria provocada por la pandemia de COVID-19, que obligó a los docentes a adaptar rápidamente sus prácticas pedagógicas y enfrentar nuevas fuentes de estrés laboral. En el caso chileno, Guzmán et al. (2023) realiza un estudio cuantitativo con docentes durante la pandemia, evidenciando altos niveles de desgaste profesional, emociones negativas como ansiedad y preocupación, y una afectación significativa del bienestar general de los y las docentes.

Factores como la sobrecarga laboral, el desgaste emocional, la falta de apoyo institucional y el escaso reconocimiento social impactan negativamente tanto en la salud mental de los docentes como en su desempeño profesional, su satisfacción laboral y su permanencia en el sistema educativo.

El desgaste laboral docente, estrechamente ligado al síndrome de *burnout* que representa una amenaza significativa para la salud mental y el desempeño profesional del profesorado.

Para la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2019), el estrés laboral se comprende como un conjunto de reacciones emocionales, psicológicas, cognitivas y conductuales que emergen frente a exigencias del entorno profesional que superan las capacidades, conocimientos y habilidades de los trabajadores para desempeñarse de manera adecuada. En esta línea, el síndrome de *burnout*—término que puede traducirse como “estar quemado”— incluye el agotamiento emocional, la despersonalización y la sensación de baja realización personal. Investigaciones recientes han destacado que factores como la sobrecarga laboral, la presión del tiempo, el conflicto entre trabajo y vida familiar, y la falta de apoyo institucional, aumentan el riesgo de *burnout*.

El ejercicio docente implica una alta carga emocional, ya que se desarrolla en contextos relacionales complejos y con alto compromiso vocacional. Esta labor, centrada en el servicio a personas, suele enfrentarse a situaciones de vulnerabilidad como la violencia, el abuso o la pobreza, lo que incrementa la exposición al desgaste laboral. Este fenómeno no solo impacta negativamente en la salud y bienestar de los profesores, sino que también puede afectar el desarrollo integral de sus estudiantes y el clima general de la comunidad educativa (SENDA, 2017).

Entre los principales síntomas de desgaste laboral docente se describen las siguientes:

Síntomas leves	Síntomas moderados	Síntomas graves
Dificultades para levantarse	Mayor pérdida del idealismo	Ausentismo laboral notorio
Cansancio permanente	Mayor irritabilidad, distanciamiento emocional, cinismo, fatiga, aburrimiento, frustración y culpa	Trastornos emocionales crónicos tales como: Depresión, ansiedad, abuso de psicofármacos, u otras adicciones
Desánimo	Autovaloraciones negativas como sentimientos de menoscabo y sensación de incompetencia	Enfermedades psicósomáticas gastrointestinales. Dolores de cabeza que no remiten con medicación tradicional. Contracturas musculares crónicas, fibromialgias
Pérdida de interés	Resistencia manifiesta a concurrir al trabajo	Trastornos basales de la alimentación, sueño y de la sexualidad
Percepción de su trabajo como intrascendente		Biopatías cardíacas y circulatorias de difícil reversibilidad
Resignación en la capacidad de perseverar		

Ilustración 4 Fuente: Extraído del *Manual de Promoción del Bienestar Docente en Establecimientos Educativos* (SENDA, 2017 pág. 19)

4. Rol de los Equipos Directivos en el Bienestar Docente

En este escenario, el rol de los equipos directivos adquiere una relevancia estratégica, tal como lo establece el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (MINEDUC, 2015), especialmente en su dimensión de liderazgo para el desarrollo de las personas y la gestión del bienestar. Este marco promueve un liderazgo pedagógico centrado en crear condiciones que favorezcan el crecimiento profesional, el compromiso, la colaboración y, de manera central, el bienestar integral de los equipos docentes y asistentes de la educación.

“Una revisión de las políticas públicas y de enfoques renovadores al respecto, señalan la importancia de comprender a la comunidad educativa como generadora de experiencias de bienestar, de condiciones para la salud mental, y de inclusión de quienes padecen trastornos específicos, así como la importancia estratégica de concebir a los establecimientos educacionales como lugares privilegiados para la promoción y prevención universal y el apoyo focalizado.” (MINEDUC, 2023)

Desde esta perspectiva, los equipos directivos deben formarse como sujetos con la capacidad de generar y promover climas laborales positivos, fomentar el apoyo social y emocional, distribuir el liderazgo y sostener relaciones profesionales basadas en la confianza y el reconocimiento mutuo. De este modo, el rol de los equipos directivos es trascendente cuando implementan estrategias orientadas al cuidado de sus colaboradores, se favorece no solo un mejor clima organizacional, sino también una mayor empatía del profesorado hacia los estudiantes y el fortalecimiento de espacios de diálogo intergeneracional (SENDA, 2017).

El apoyo social que los docentes reciben dentro del contexto escolar cumple un rol fundamental en el fortalecimiento de su bienestar. Este respaldo les permite acceder a información útil para enriquecer sus prácticas pedagógicas, recibir validación emocional y obtener retroalimentación constructiva, lo que contribuye a aumentar su confianza frente a situaciones escolares desafiantes. En este contexto, el bienestar socioemocional y la salud mental de los equipos educativos se configuran como elementos clave que inciden directamente en el desarrollo integral y el aprendizaje de los estudiantes (ACHS-CEM-UDP, 2021; SENDA, 2017). Docentes, asistentes de la educación y directivos, en su labor cotidiana, ejercen una influencia significativa como referentes, mediadores y reguladores del clima escolar. Por ello, promover su bienestar no solo implica fomentar el autocuidado, sino también garantizar condiciones laborales saludables. Esta tarea exige un enfoque colectivo y organizacional, especialmente desde los equipos de gestión, evitando una mirada individual que responsabilice exclusivamente al trabajador o trabajadora por su desgaste profesional.

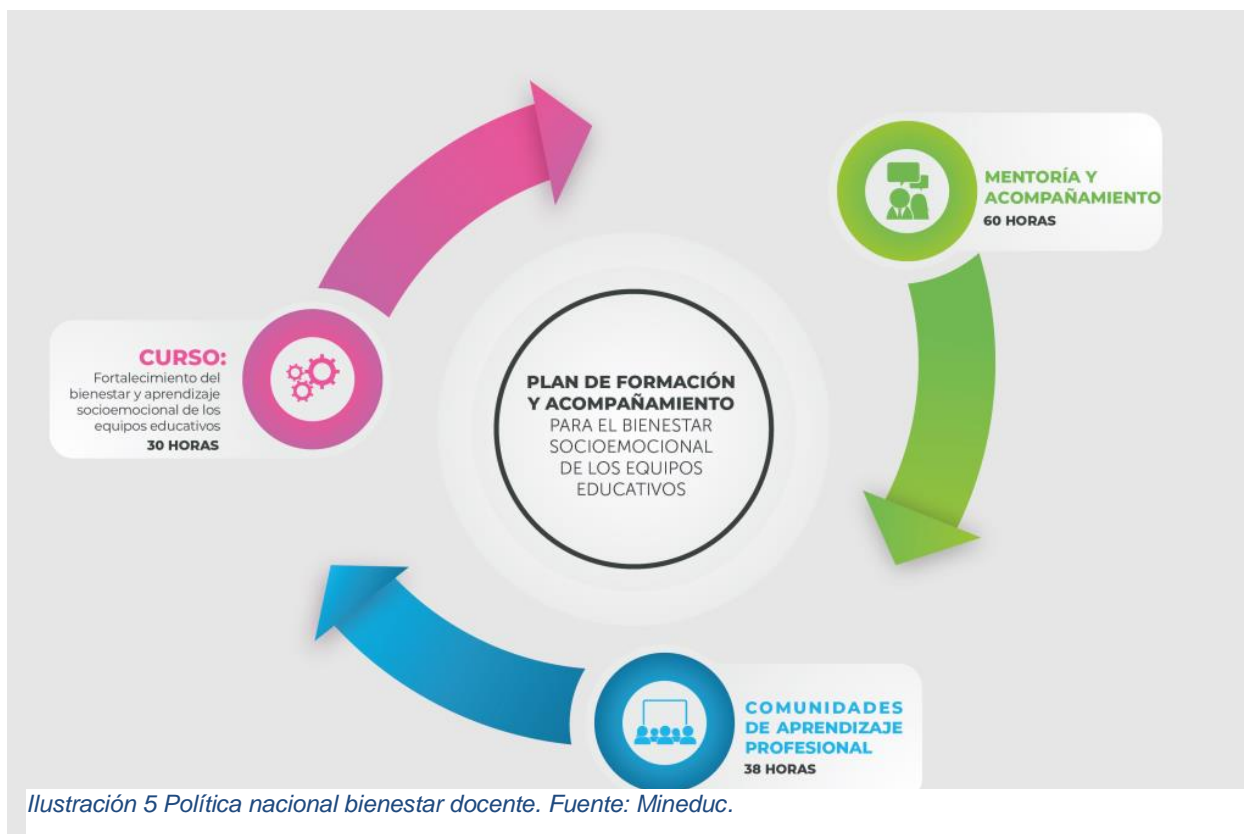
4.1. Plan de Reactivación Educativa. Convivencia, Bienestar y Salud Mental, (2023)

Es así como, en respuesta a los impactos sociales y emocionales agudizados por la pandemia en las comunidades educativas, el Ministerio de Educación de Chile ha impulsado el Plan de Reactivación Educativa (2023), el cual propone un enfoque sistémico, integral, intersectorial y participativo para enfrentar desafíos en áreas como los aprendizajes, la convivencia, el bienestar integral y la salud mental.

El Plan Nacional Docente, establece como eje prioritario el bienestar laboral de las y los trabajadores de la educación, reconociendo su relevancia tanto en la dignificación del ejercicio docente como en la mejora de la calidad educativa. En este marco, se han desarrollado diversas estrategias orientadas a la prevención, promoción, monitoreo y apoyo de la salud mental del personal educativo. Entre ellas, destaca el *Plan de Formación y Acompañamiento para el Bienestar Socioemocional de los Equipos Educativos*, elaborado por el CPEIP en conjunto con universidades públicas, el cual ofrece herramientas concretas para fomentar el bienestar desde las propias comunidades escolares (MINEDUC, 2023).

En este contexto, el Eje de Convivencia, Bienestar y Salud Mental del Plan de Reactivación Educativa otorga un rol central a la Política Nacional de Convivencia Escolar (PNCE), revalorizando su enfoque formativo y ético, en el cual la convivencia es entendida como un proceso continuo de aprendizaje que se construye a través de las interacciones cotidianas, constituyéndose en el tejido que vincula a todos los actores de la comunidad educativa. En coherencia con este enfoque, se implementa el *Plan de formación y acompañamiento para el bienestar socioemocional de los equipos educativos*, cuyo propósito es fortalecer el bienestar de las comunidades escolares que reciben subvención estatal, reconociéndolo como un componente clave para el desarrollo institucional y pedagógico. Esta iniciativa, inscrita dentro del Eje 1 de Convivencia y Salud Mental, contempla acciones de promoción y apoyo focalizado, con una implementación prevista de 128 horas pedagógicas durante el primer semestre del año 2025 (MINEDUC, 2023).

La *Estrategia de salud mental en comunidades educativas: enfoques y conceptos fundamentales*, plantea que la salud mental debe ser abordada desde una mirada integral, entendida no solo como la ausencia de trastornos, sino como el desarrollo del bienestar emocional, social y psicológico de todos los integrantes de la comunidad educativa. Desde esta perspectiva, se reconoce que el entorno escolar puede actuar como un factor protector o de riesgo para la salud mental, dependiendo de las condiciones de convivencia, el apoyo entre sus miembros, la participación activa y el cuidado mutuo que se promueva. Por ello, se considera fundamental fomentar climas escolares saludables, fortalecer vínculos significativos y diseñar estrategias colectivas que favorezcan el bienestar y prevengan el malestar emocional. La salud mental, en este marco, debe ser parte del proyecto educativo institucional y gestionarse de forma participativa, con enfoque de derechos, inclusión y corresponsabilidad (Ministerio de Educación de Chile & Ministerio de Salud de Chile, 2023).



Esta estrategia contempla acciones dirigidas no solo a estudiantes, sino también a docentes, asistentes de la educación y familias, promoviendo un enfoque colectivo y sistémico para el cuidado del bienestar emocional en el entorno escolar. Su implementación se realiza en coordinación con distintos organismos del Estado, destacando la articulación con la estrategia “Construyendo Salud Mental” del Ministerio de Salud.

Los primeros números de esta serie son los siguientes:

1. Estrategia de salud mental en comunidades educativas: enfoques y conceptos fundamentales.
2. Las artes y la actividad física como elementos esenciales del bienestar integral: herramientas y recomendaciones para los equipos educativos.
3. Guía de procedimientos para la detección, derivación y seguimiento de estudiantes para atención de salud mental entre establecimientos educacionales y la red de salud pública.
4. Procedimientos para la detección, derivación y seguimiento ante situaciones de vulneración de derechos a estudiantes. Servicio Nacional de Protección Especializada a la Niñez y Adolescencia. (MINEDUC, 2023).
5. Claves para el bienestar, bitácora para el autocuidado docente.

Las primeras aproximaciones al estudio de la salud mental docente tendieron a abordar esta problemática desde una perspectiva individual, centrada en estrategias de afrontamiento del estrés y prácticas de autocuidado.

Dentro de estas primeras acciones, es que el Gobierno entrega a los profesores, la bitácora *Claves para el bienestar: bitácora para el autocuidado docente (2020)*, una herramienta orientada a promover en las y los docentes, prácticas de autocuidado para alcanzar el bienestar. Este material identifica tres desafíos prioritarios, destacando como principal el desarrollo del aprendizaje socioemocional en docentes, entendido como un

componente esencial para fortalecer el autocuidado y el ejercicio reflexivo en el contexto educativo. (MINEDUC, 2020)

Esta bitácora de autocuidado docente, endosa la responsabilidad del bienestar al individuo, sugiere diversas actividades y desafíos que, si bien no pretenden ser la solución a las múltiples dificultades de la vida y el trabajo, entregan algunas herramientas que nos orientan a fortalecer y transmitir nuestro bienestar personal en la comunidad educativa en la cual estamos insertos.

El bienestar, aunque esencialmente subjetivo, no se construye de forma aislada. Tal como señalan Cuadra y Florenzano (2003), y más tarde Muñoz et al. (2018), este integra tanto dimensiones afectivas como cognitivas que dependen de la experiencia individual. Sin embargo, como destaca el enfoque ambientalista de Eid y Larsen (2008), las condiciones contextuales —como el entorno laboral y las prácticas de gestión— tienen una influencia significativa en su configuración. En el ámbito educativo, esto implica que, si bien cada docente experimenta el bienestar desde su propia percepción y trayectoria personal, dicho bienestar también se ve moldeado colectivamente por el ambiente institucional, las relaciones laborales y las condiciones en las que se desarrolla su quehacer profesional. En este escenario, el liderazgo escolar cumple un rol central, ya que tiene la responsabilidad de generar espacios que no solo favorezcan el aprendizaje de los estudiantes, sino que también promuevan el desarrollo personal, emocional y profesional del cuerpo docente. Propiciar climas laborales sanos, empáticos y participativos es una condición clave para que el bienestar, aunque subjetivo, pueda surgir y sostenerse como experiencia colectiva dentro de la comunidad educativa.

6. Manual Bienestar y Salud Laboral de los Equipos Educativos: Estrategias desde la gestión y el liderazgo, MINEDUC (2023).

En esta línea, y reconociendo el rol de las instituciones escolares como espacios de promoción y articulación, el Ministerio de Educación (MINEDUC, 2023) entrega, tres años después, un *Manual de Bienestar y Salud Laboral* dirigido a los equipos directivos, el cual contiene estrategias orientadas desde la gestión escolar y el liderazgo para actuar

como mediadores y su vez, fomentar condiciones laborales saludables en los establecimientos educativos.

Al considerar la participación de diversos actores, el bienestar y la salud laboral dejan de entenderse como fenómenos individuales, para abordarse como procesos colectivos que involucran a toda la comunidad educativa. Para colaborar con dicha tarea de los equipos directivos, los objetivos del manual son los siguientes:

- Comprender las nociones de salud mental y salud laboral, y analizar las principales exigencias psicológicas que se generan en los establecimientos.
- Conocer el Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales, su utilidad y proceso de aplicación en contextos educativos para la prevención y mitigación de estos.
- Reconocer las características del desgaste emocional en los equipos técnico pedagógicos y acciones de acompañamiento para superarlo.
- Identificar estrategias para promover y acompañar el bienestar en las comunidades educativas desde el rol del equipo directivo. (MINEDUC, 2023)

Es así como se reafirma la importancia de cultivar el bienestar y autoestima positiva del cuerpo docente, aun cuando la realidad nos entrega otra mirada, hay que promover y gestionar los espacios. Desarrollar instancias guiadas y con sentido contribuirá tanto al desarrollo y conocimiento técnico de la profesión como al área emocional.

En suma, la salud mental y educación emocional de los y las docentes, es un desafío que enfrentan tanto las políticas públicas, como las escuelas y sus propios líderes a diario. El demandante contexto del trabajo docente consume mucha energía y tiempo, por lo mismo, es importante que el sistema educativo intenciones y genere instancias concretas y sistemáticas de reconocimiento y jornadas de bienestar que contribuyan a alimentar la motivación y fortalecer la autoestima de las y los docentes que muchas veces se ve disminuida por el gran volumen de trabajo y responsabilidades que

su rol conlleva.

Es así como preocuparse por la salud laboral del personal educativo se vuelve una prioridad institucional. En este sentido, los equipos directivos deben asumir un rol protagónico como promotores del bienestar, generando condiciones que favorezcan el diálogo y la resolución constructiva de conflictos. Esto implica intervenir activamente frente a malentendidos, rumores, agresiones o situaciones de acoso y violencia, así como fomentar la participación de las y los trabajadores en iniciativas como el Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales en el Trabajo (MINEDUC, 2023). Una herramienta clave en este proceso es el Cuestionario de Evaluación del Ambiente Laboral y Salud Mental (CEAL-SM), cuya correcta implementación permite no solo diagnosticar el estado de salud mental de la comunidad, sino también activar procesos participativos de reflexión e intervención, especialmente si los equipos directivos propician jornadas de análisis colaborativo con apoyo profesional.

En el ámbito de la evaluación de riesgos psicosociales laborales en Chile, la Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO) adaptó y validó en 2008 el cuestionario español ISTAS21, el cual corresponde a la traducción y contextualización del Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ I), desarrollado originalmente en Dinamarca. Esta versión chilena, denominada SUSESO/ISTAS21, ha sido ampliamente utilizada como herramienta diagnóstica en el país y fue oficialmente incorporada como instrumento obligatorio en el *Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales en el Trabajo* del Ministerio de Salud, primero en 2012 y posteriormente en su actualización del año 2017. Una versión modificada y acotada de este instrumento es el que se aplicó en la presente investigación.

De este modo, se puede concluir a partir de lo revisado y los esfuerzos en materia de liderazgo y gestión educativa, centrados en el bienestar emocional docente, es necesario promoverlo como imperativo ético, profesional y político. En este sentido, apropiarse del marco teórico orientados respecto a este tema como equipos directivos es sumamente importante para fortalecer prácticas de liderazgo que equilibren lo técnico con lo humano que, permitirá avanzar hacia una cultura escolar que valore el cuidado mutuo, la salud emocional y el compromiso con el aprendizaje y el desarrollo integral de

los y las estudiantes. La evidencia, tanto nacional como internacional, sugiere que invertir en el bienestar docente tiene efectos directos en la calidad educativa, la mejora escolar sostenible y el fortalecimiento del recurso humano que da vida a las escuelas, especialmente el cuerpo docente.

III. Marco metodológico.

1. Paradigma de investigación

La presente investigación se inscribe en el paradigma pragmático, entendido no como una mera descripción de la realidad ni del conocimiento representacional, sino como una experiencia plenamente transaccional que busca su valor tanto teórico como práctico, cuyo enfoque no es únicamente profundizar en el conocimiento, sino también aplicarlo, resolver problemas y favorecer la interacción activa con el mundo (King, 2022).

Desde esta perspectiva, se reconoce el valor de la investigación pragmática y el método mixto (cuantitativos y cualitativos) para abordar fenómenos complejos como el liderazgo directivo y el bienestar emocional docente, articulando diversas formas de conocimiento. La recolección de datos sobre la percepción de los docentes respecto de las prácticas de liderazgo y gestión ejercidas por el director o directora, y su relación con su bienestar emocional, se aborda de manera complementaria e interrelacionada, considerando la coexistencia de múltiples realidades y significados dentro del sistema educativo. Esta aproximación permite una comprensión más holística y contextualizada del fenómeno investigado.

2. Tipo de estudio mixto

Según Hernández Sampieri y Mendoza Torres (2018), el método mixto y se define como una tercera vía de investigación que integra de manera articulada los enfoques

cuantitativo y cualitativo, no solo sumándolos, sino potenciando su interacción para lograr una comprensión más profunda y enriquecida del fenómeno estudiado. Lo que permitirá “riqueza interpretativa”. Esta estrategia metodológica implica la recolección, análisis e integración conjunta de datos numéricos, textuales y simbólicos, permitiendo generar inferencias más amplias, denominadas meta-inferencias.

Actualmente, los métodos mixtos son ampliamente aceptados en investigaciones educativas por su valor para generar evidencias tanto medibles como significativas, contribuyendo a mejorar prácticas pedagógicas, políticas públicas y la toma de decisiones institucionales.

3. Diseño emergente

La investigación se estructura mediante el diseño transformativo secuencial, en el cual se desarrollan dos fases sucesivas e interconectadas: una cuantitativa seguida de una cualitativa, orientadas por un marco teórico transformador centrado en el bienestar emocional docente como dimensión crítica del liderazgo escolar y directivo. Este enfoque permite no sólo describir y comprender el fenómeno, sino también generar propuestas de mejora educativa con base en las voces y experiencias del cuerpo docente. Este diseño se inscribe en el paradigma pragmático, que concibe la investigación no sólo como una vía para generar conocimiento, sino también como un medio para intervenir y mejorar la realidad (Hernández Sampieri y Mendoza, 2018).

El diseño transformativo secuencial (DITRAS) se distingue por estar guiado por un marco teórico amplio, que en este caso corresponde al rol del líder educativo como facilitador y mediador de espacios que favorezcan el bienestar, como también, en la salud mental y bienestar emocional docente como dimensión clave para el desarrollo profesional y organizacional. Este marco orienta todas las etapas de la investigación, sensibilizando respecto a las realidades diversas de los directivos y docentes, promoviendo una comprensión crítica y situada del fenómeno estudiado. A diferencia de otros diseños secuenciales, el DITRAS prioriza la perspectiva transformadora por sobre

los métodos y favorece la incorporación activa de las voces de los participantes en la generación de conocimiento y acción, en concordancia con el tercer objetivo de la investigación en relación a proponer instancias concretas, adecuadas a su contexto y sistemáticas de bienestar lideradas por el o la directora en las escuelas.

En una primera fase cuantitativa, se aplicará, una parte adecuada del cuestionario estructurado a docentes de establecimientos con financiamiento estatal, con el fin de describir y analizar sus percepciones respecto a las prácticas de liderazgo y gestión directiva, y su relación con variables de bienestar emocional como el estrés laboral, la satisfacción profesional y el apoyo institucional.

A partir de los resultados cuantitativos, se seleccionará intencionadamente un grupo de participantes para una segunda fase cualitativa, en la cual se realizará una entrevista semiestructurada. Esta fase busca profundizar en las experiencias y significados atribuidos por los docentes a las formas de liderazgo directivo y su impacto en su salud emocional, desde una mirada interpretativa y situada. En coherencia con el enfoque adoptado, la investigación no se limita a describir realidades, sino que busca contribuir a la mejora de las condiciones laborales y emocionales del profesorado desde una mirada crítica y participativa.

4. Criterios de selección de los sujetos de investigación

Considerando el enfoque mixto, el diseño transformativo secuencial y los objetivos de esta investigación, se definieron criterios de selección que aseguran la pertinencia, diversidad y representatividad de las voces docentes en relación con el liderazgo directivo y su impacto en el bienestar emocional.

La muestra total e intencionada inicialmente considerada fue de 23 docentes. Sin embargo, debido a inasistencias y/o autoexclusión, solo 13 profesores y profesoras respondieron efectivamente el cuestionario. Todos ellos se desempeñan activamente en

el establecimiento, abarcando diversos niveles educativos, desde kínder hasta Cuarto Medio, incluyendo a educadoras diferenciales. Esta muestra representa a docentes de distintos rangos etarios y sexos, quienes conforman la planta docente actual del establecimiento.

A todos se les pidió leer, comprender y acceder voluntariamente a un consentimiento informado que explicaba brevemente el objetivo general, metodología y contexto en el cual se desarrolla la presente investigación. Un resumen de los criterios seleccionados, a continuación:

Table 1 Esquema síntesis de criterios para la selección, elaboración propia

Criterios	Descripción	Relación con los objetivos de la investigación
Tipo de establecimiento (particular subvencionado)	Colegio de administración delegada con financiamiento estatal. Gratuito	Permite contextualizar el liderazgo directivo dentro de una estructura específica de gestión educativa.
Cargo o rol	Cuerpo docente	Aporta directamente a la percepción del liderazgo directivo desde quienes experimentan sus efectos.
Sexo	Se incluirán docentes de distintos géneros.	Favorece un enfoque inclusivo y permite observar si existen diferencias según esta variable.
Edad	Diversos rangos etarios (jóvenes, adultos y mayores).	Posibilita contrastar percepciones entre generaciones, lo cual puede incidir en el bienestar emocional.
Nivel educativo en el que se desempeña	Educación Parvulario, Básica o Media.	Permite captar diferencias o similitudes en las prácticas de liderazgo según el ciclo educativo, lo cual enriquece el análisis contextual.

Consentimiento informado	Garantiza una participación ética y voluntaria, indispensable para obtener datos válidos y confiables sobre percepciones personales y sensibles.	Respetar los principios éticos de la investigación y fortalecer la legitimidad de los datos obtenidos.
Disponibilidad para participar en ambas fases (cuantitativa y cualitativa)	compromiso voluntario de los y las participantes para involucrarse activamente en ambas etapas de la investigación	Facilita la integración secuencial del diseño metodológico, permitiendo un análisis más profundo a partir de las percepciones iniciales.

5. Técnicas de recolección de datos e instrumentos.

En primera instancia, se llevó a cabo una revisión de la bibliografía especializada en liderazgo educativo, considerando tanto los enfoques teóricos como su regulación en el contexto chileno. Posteriormente, se profundizó en el concepto de bienestar emocional docente y su incidencia en el funcionamiento organizacional y en los resultados de la comunidad educativa.

A partir de esta revisión teórica y en coherencia con el objetivo general del estudio —analizar las percepciones del profesorado respecto a las prácticas de liderazgo y gestión escolar en relación con su bienestar emocional—, surgen las categorías que orientan el proceso de análisis. Estas se construyen desde una doble lógica: por una parte, a partir de referentes teóricos que sustentan el marco conceptual del estudio (como liderazgo y gestión educativa y bienestar docente); y por otra, a partir de los instrumentos seleccionados para la recolección de datos en un diseño mixto con enfoque DITRAS.

En este sentido, el cuestionario CEAL-SM/SUSESO, en su versión abreviada, permitió operacionalizar variables asociadas al bienestar emocional y a los factores psicosociales presentes en el entorno laboral docente. Complementariamente, las entrevistas semiestructuradas aplicadas a un grupo focal posibilitaron explorar con mayor profundidad las percepciones del profesorado sobre el estilo de liderazgo, el apoyo institucional y las condiciones de trabajo. Estas categorías permiten una comprensión estructurada y contextualizada del fenómeno investigado, articulando datos cuantitativos

y cualitativos que reflejan la complejidad del vínculo entre liderazgo escolar y bienestar profesional.

En una segunda etapa, se procedió a seleccionar, adaptar y validar mediante juicio de expertos el instrumento cuantitativo, asegurando su pertinencia para el contexto de aplicación. Posteriormente, se informó y solicitó autorización al equipo directivo y a los docentes del establecimiento seleccionado, explicando el propósito, los objetivos académicos y las condiciones éticas del estudio. Finalmente, se obtuvo el consentimiento informado por parte de la muestra participante

6. Aplicación de instrumento.

Luego, se aplicó un cuestionario en modalidad digital, a través de la plataforma Google Forms. El instrumento corresponde a una versión abreviada del Cuestionario SUSESO/ISTAS21, adaptado para los fines de esta investigación. Incluye datos demográficos y otras dos dimensiones: calidad del liderazgo y exigencias emocionales, evaluadas mediante un total de 7 preguntas cerradas tipo escala Likert.

Las y los docentes debían seleccionar una única opción por cada ítem, entre las siguientes alternativas: Siempre – Muchas veces – Algunas veces – Sólo alguna vez – Nunca. La respuesta a todas las preguntas es de carácter obligatorio.

El cuestionario se estructura en dos secciones:

1. Sección I: Recoge antecedentes demográficos, de salud y laborales, tales como el sexo, la edad y el nivel o ciclo educativo en el que se desempeñan las y los participantes.
2. Sección II: Evalúa la percepción respecto a las prácticas de liderazgo directivo (preguntas 1 a 4) y las exigencias emocionales del trabajo docente (preguntas 5 a 7), de acuerdo con la experiencia individual de los y las docentes en su contexto escolar. (ver anexos)

En un segundo momento de investigación el instrumento que se aplicó para recolección de datos cualitativos, fue la entrevista semiestructurada a un grupo focal de docentes seleccionados a partir de la fase anterior.

Estas entrevistas se generaron a partir de las siguientes preguntas 4 preguntas:

- En relación al estilo de liderazgo y gestión del equipo directivo en su establecimiento, ¿Cómo describiría el estilo de liderazgo y gestión? ¿De qué manera considera que este estilo influye en su bienestar emocional como docente?
- En relación al estilo de liderazgo y gestión del equipo directivo en su establecimiento, ¿Cómo percibe el apoyo emocional y profesional que el liderazgo y la gestión en su escuela brindan a los docentes? ¿Cree que existen espacios adecuados para expresar opiniones y sentimientos? Si es así, ¿podría compartir algún ejemplo específico?
- En relación al estilo de liderazgo y gestión del equipo directivo, ¿podría compartir cómo estas prácticas han influido en su bienestar emocional, ya sea de manera positiva o negativa, y qué aspectos destacaría en cada caso?
- ¿Qué cambios en las prácticas de liderazgo y gestión propondría, mediante jornadas lideradas por el equipo directivo, para mejorar el bienestar emocional del cuerpo docente?

Finalmente, a partir de los datos obtenidos, se establecen categorías, relaciones e interpretaciones en relación a lo planteado en el marco referencial, con el propósito de profundizar en la comprensión del fenómeno y proponer acciones concretas.

7. Evaluación de Juicio de expertos

La validación de los instrumentos se realizó a través de la revisión y juicio de tres profesionales expertos, tanto en el área de la educación, especialmente en gestión y liderazgo educativo, como también en psicología y salud mental. Los tres realizaron observaciones por cada una de las dimensiones y entregaron comentarios para aplicar tanto la adaptación del cuestionario, como las preguntas de la entrevista semiestructurada.

A pesar de la rigurosidad metodológica aplicada en el desarrollo del estudio, es necesario considerar ciertos factores no controlados que pudieron haber influido en las percepciones docentes respecto al liderazgo directivo y su bienestar emocional. Entre estos factores se encuentran: las condiciones laborales diferenciadas según el nivel educativo en que se desempeñan los y las docentes, la asistencia efectiva el día de la aplicación del instrumento, la presencia de síntomas de agotamiento o estrés previos al estudio, la relación previa con el equipo directivo, posibles sesgos derivados de la autoselección voluntaria de los participantes y la elevada carga emocional y laboral asociada al cierre del semestre escolar.

Para abordar de manera sistemática la recolección y análisis de datos, se diseñó un plan de trabajo estructurado en tres fases:

1. Fase preparatoria: revisión del marco teórico, selección de instrumentos, validación por juicio de expertos y diseño del consentimiento informado.
2. Fase de aplicación: implementación del cuestionario CEAL-SM/SUSESO abreviado y desarrollo de entrevistas semiestructuradas con docentes seleccionados.
3. Fase de análisis: procesamiento cuantitativo con estadística descriptiva (frecuencias y promedios) para el cuestionario, y análisis cualitativo mediante codificación temática para las entrevistas.

En cuanto al plan de análisis, se definieron dimensiones analíticas específicas que guiaron la organización de los datos. El cuestionario CEAL-SM/SUSESO tributa a las siguientes dimensiones:

- Condiciones organizacionales: incluye ítems relacionados con carga laboral, claridad de funciones, tiempo disponible para la planificación y apoyo entre colegas.
- Relaciones de liderazgo: agrupa ítems que evalúan el apoyo del equipo directivo, su preocupación por el bienestar emocional del profesorado, y el reconocimiento de su labor.
- Clima laboral y salud mental: contempla aspectos como el agotamiento emocional, los niveles de estrés percibido y la percepción de un entorno saludable para trabajar.

Cada una de estas dimensiones fue analizada en relación con la variable de bienestar emocional docente, permitiendo identificar patrones, relaciones y tensiones a partir de las percepciones recogidas.

En el componente cualitativo, las entrevistas semiestructuradas estuvieron organizadas en torno a tres ejes:

- a) percepción del liderazgo directivo,
- b) impacto de las prácticas de gestión en el bienestar emocional, y
- c) propuestas de mejora desde la experiencia docente.

Los datos fueron codificados mediante análisis temático, lo que permitió identificar categorías emergentes y contrastarlas con las dimensiones establecidas en el instrumento cuantitativo.

IV. Resultados

1. Análisis e interpretación de datos

A partir de la información obtenida en ambas etapas de la investigación, se procedió al análisis e interpretación de los datos en función de las categorías establecidas, obteniéndose los siguientes resultados:

1.1. Respecto a la etapa cuantitativa:

A través de la aplicación del cuestionario estructurado, se identificaron tendencias relevantes en las percepciones del profesorado sobre las prácticas de liderazgo y gestión directiva, así como su impacto en el bienestar emocional. Los datos cuantitativos permitieron describir niveles de satisfacción, exigencias emocionales percibidas y calidad del liderazgo y gestión, según los criterios establecidos en las escalas utilizadas.

1.2. Análisis de Datos demográficos:

El cuerpo docente del establecimiento está compuesto mayoritariamente por mujeres, representando un 84,6% del total, mientras que los hombres corresponden al 15,4%.

Sexo

13 respuestas

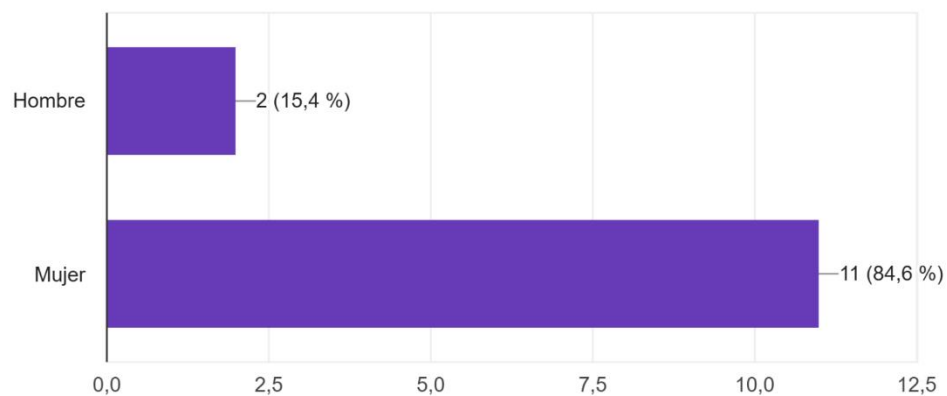


Gráfico 1: Demográfico, sexo. Elaboración propia.

Esta significativa presencia femenina refuerza el papel histórico y actual de las mujeres en la construcción y desarrollo de la educación chilena, destacando su compromiso y protagonismo en los diversos niveles del sistema educativo tal como lo indica el Informe *Estadístico del Sistema Educacional con Análisis de Género 2021*, con datos 2020 del Centro de Estudios MINEDUC (2021) donde reafirma la tendencia a mayor cantidad de mujeres, éstas representan el 73,43% del total del cuerpo docente en el sistema escolar, con aproximadamente 181.921 profesoras, mientras que los hombres constituyen el 26,57% solamente con 65.821 varones.

1.3. Distribución por rango etario:

La distribución etaria del profesorado participante muestra un predominio de docentes jóvenes, con 8 de los 13 encuestados entre los 26 y 35 años, lo que representa una mayoría significativa. Este dato sugiere la necesidad de prácticas de liderazgo que consideren el acompañamiento, la orientación profesional y el bienestar emocional en las primeras etapas de la carrera docente. En contraste, los rangos de 36 a 55 años cuentan con menor representación (cuatro docentes en total), mientras que sólo un participante supera los 55 años, lo que indica una planta docente mayoritariamente joven. Estas características generacionales podrían incidir en la forma en que se perciben las prácticas de liderazgo y en las demandas emocionales asociadas al ejercicio profesional, destacando la importancia de un liderazgo cercano, formativo y sensible a las distintas etapas y trayectorias laborales. En este contexto, se vuelve fundamental fortalecer la formación en educación emocional desde el inicio del desarrollo profesional, dotando a los docentes de herramientas socioemocionales que favorezcan la autorregulación, el manejo del estrés, la comunicación efectiva y el trabajo colaborativo. Como señala Rabanal Cabrerizo (2021), potenciar estas competencias no solo promueve el bienestar individual, sino que impacta directamente en la calidad del vínculo pedagógico y en la construcción de comunidades educativas más sanas y resilientes.

1.4. Caracterización de su trabajo actual.

¿En qué departamento, unidad o sección trabaja usted?

13 respuestas

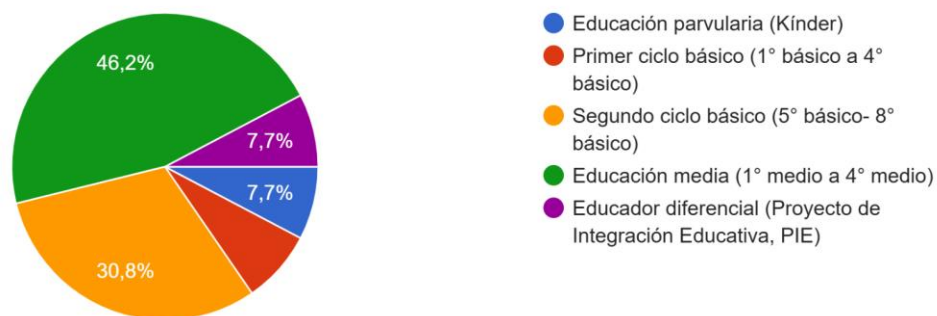


Gráfico 2; caracterización del trabajo. Elaboración propia.

La distribución por nivel educativo en el que se desempeñan los y las docentes participantes revela una mayor representación de profesionales que trabajan en la Enseñanza Media (6), seguida de Educación Básica (5), mientras que Educación Parvulario y Educación Diferencial cuentan con solo una representante cada una. Esta composición sugiere que las percepciones sobre liderazgo y bienestar emocional recogidas en esta investigación podrían estar más influenciadas por las dinámicas propias de los niveles superiores, donde suelen existir mayores exigencias académicas, presión por resultados y mayores desafíos relacionados con estudiantes adolescentes. Asimismo, la escasa representación de niveles como Parvulario y Educación Diferencial indica la necesidad de considerar estos contextos con atención en futuras investigaciones, dado que presentan condiciones laborales y emocionales particulares que podrían no haber quedado suficientemente reflejadas en este estudio.

1.5. Respecto a la dimensión calidad del liderazgo los resultados son:

1. Considerando su experiencia cotidiana y el conocimiento que posee del funcionamiento técnico del establecimiento:

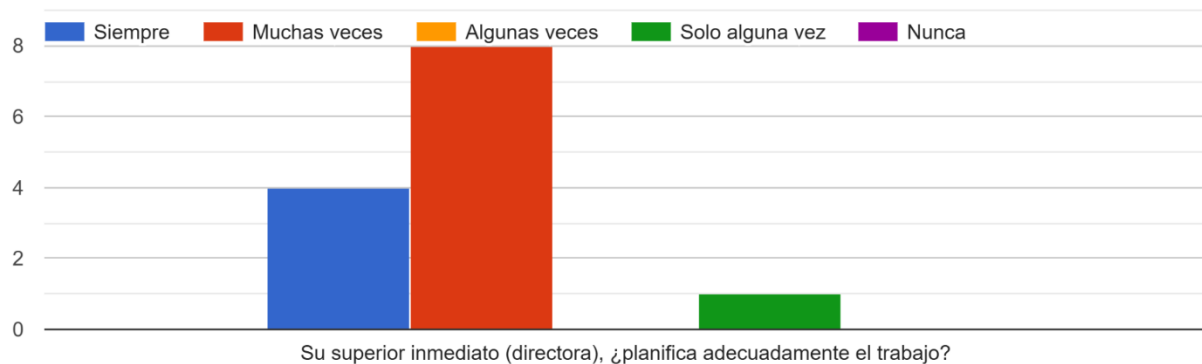


Gráfico 3; Planificación del trabajo. Elaboración propia.

La mayoría del profesorado manifiesta una percepción positiva sobre el funcionamiento técnico del establecimiento, basándose en su experiencia cotidiana. En detalle, 4 docentes señalaron que esto ocurre “siempre” y 8 “muchas veces”, lo que representa una amplia valoración favorable (92% del total). Esto podría evidenciar una gestión técnica organizada, con procedimientos claros y una dirección administrativa eficaz. Solo un docente indicó que esta percepción se da “solo alguna vez”, lo que podría reflejar una experiencia puntual de dificultad. En conjunto, los resultados sugieren que la estabilidad organizacional contribuye de manera significativa al bienestar emocional del profesorado.

1.6. Percepciones acerca del funcionamiento técnico:

Los resultados obtenidos en la segunda pregunta reflejan una percepción mayoritariamente positiva, aunque con menor contundencia que en la pregunta anterior. El 7,7% del profesorado (1 de 13) indicó que “siempre” percibe un buen funcionamiento técnico del establecimiento; un 53,8% (7 docentes) señaló que esto ocurre “muchas

veces”; mientras que un 15,4% (2 docentes) respondió “algunas veces” y un 23,1% (3 docentes) manifestó que esto ocurre “sólo alguna vez”.

2. Desde su experiencia y el conocimiento que posee del funcionamiento técnico del establecimiento:

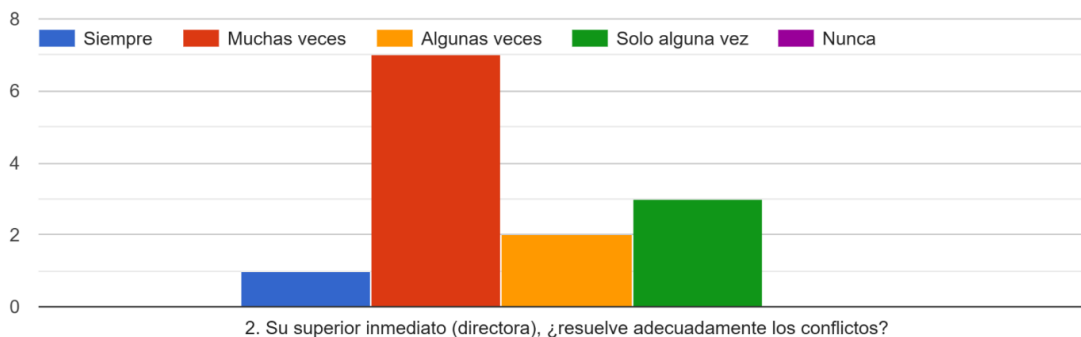


Gráfico 4; Resolución de conflictos. Elaboración propia.

Esta distribución evidencia que, si bien más de la mitad del grupo mantiene una valoración favorable sobre la gestión técnica, cerca de un 40% expresa percepciones menos consistentes o intermitentes. Estas diferencias podrían estar asociadas a factores contextuales como el nivel en que se desempeñan, el estilo de liderazgo percibido o las condiciones particulares de trabajo, lo que sugiere la necesidad de fortalecer prácticas directivas que generen una experiencia más equitativa y satisfactoria entre todos los docentes.

1.7. Apoyo directivo:

3. Si usted lo necesita,

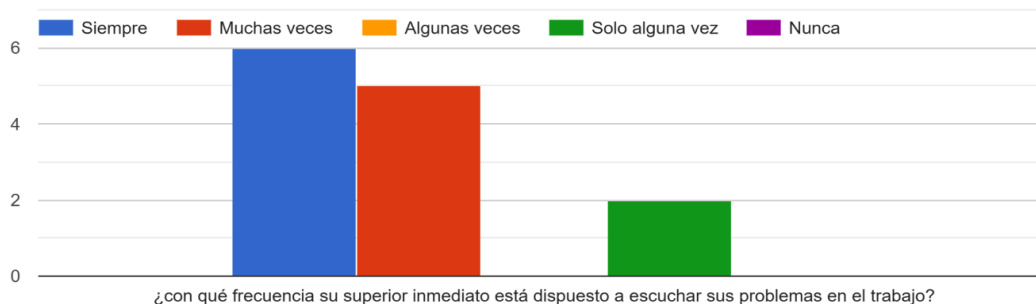


Gráfico 5; frecuencia en la disposición sus problemas. Elaboración propia.

Los resultados de la tercera pregunta indican una valoración mayoritariamente positiva respecto a la disposición del liderazgo directo para escuchar a los docentes en caso de dificultades laborales. Un 46,2% del profesorado (6 de 13 docentes) percibe que su superior inmediato *siempre* está dispuesto a escuchar sus problemas; un 38,5% (5 docentes) considera que esto ocurre *muchas veces*, y un 15,4% (2 docentes) señaló que esto sucede *sólo alguna vez*.

Estos datos reflejan que más del 84% del profesorado reconoce una actitud receptiva por parte de la jefatura en términos de apoyo y escucha, lo cual es un indicador relevante de la calidad del liderazgo relacional en el establecimiento. Sin embargo, el hecho de que aún existan docentes que no sienten consistentemente este respaldo, plantea la necesidad de continuar fortaleciendo canales efectivos y empáticos de comunicación entre el equipo directivo y el cuerpo docente para que todos los integrantes del equipo docente se sientan genuinamente acompañados, especialmente en situaciones de conflicto, sobrecarga o malestar emocional. La presencia de una minoría que no percibe este respaldo de manera constante sugiere brechas en la consistencia del liderazgo relacional, lo cual podría afectar negativamente el clima organizacional y el bienestar colectivo. Por ello, se vuelve fundamental implementar estrategias sistemáticas de escucha activa, retroalimentación permanente y apoyo emocional desde la gestión directiva, con el fin de consolidar una cultura institucional basada en la confianza, el respeto y el cuidado mutuo, tal como sugiere la política pública, MINEDUC (2022)

Los resultados de la cuarta pregunta muestran que la mayoría del profesorado percibe que recibe ayuda y apoyo de su superior inmediato cuando lo necesita. En detalle, un 30,8% de los docentes (4 de 13) señaló que *siempre* recibe apoyo, un 38,5% (5 docentes) indicó que esto ocurre *muchas veces*, mientras que un 15,4% (2 docentes) respondió *algunas veces* y otro 15,4% declaró que esto sucedió *sólo una vez*.

4. Si usted lo necesita,

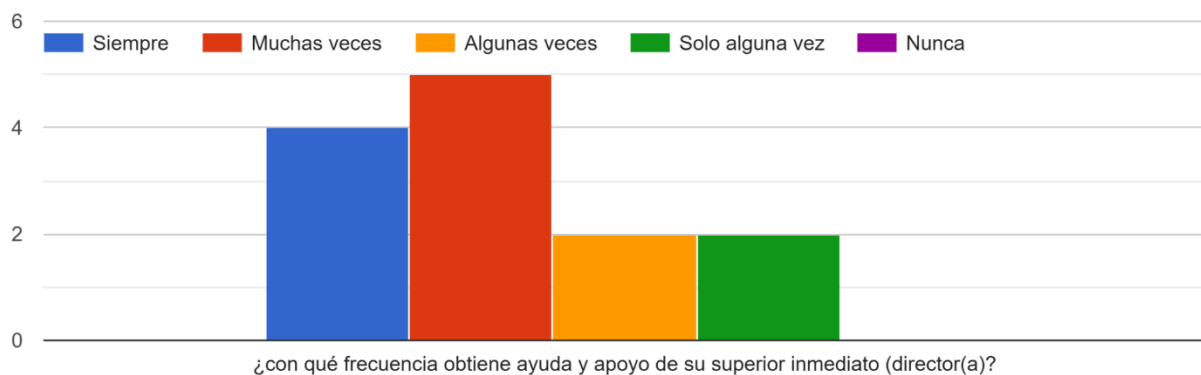


Gráfico 6: Frecuencia y apoyo. Elaboración propia.

Esta distribución sugiere que cerca del 70% del profesorado valora positivamente la disponibilidad de apoyo por parte de la dirección, lo que es un indicador favorable del liderazgo cercano y de una gestión que intenta responder a las necesidades del equipo docente. No obstante, el 30% restante, que percibe el apoyo como poco frecuente o excepcional, evidencia brechas que se infiere podrían estar relacionadas con la sobrecarga directiva, falta de comunicación o estilos de liderazgo más distantes, lo cual podría incidir en el bienestar emocional y la percepción de contención dentro del equipo.

1.8. Dimensión emocional del cuerpo docente:

La segunda sección del cuestionario, está dedicada a recopilar información sobre las exigencias emocionales del profesorado:

5. Su trabajo,

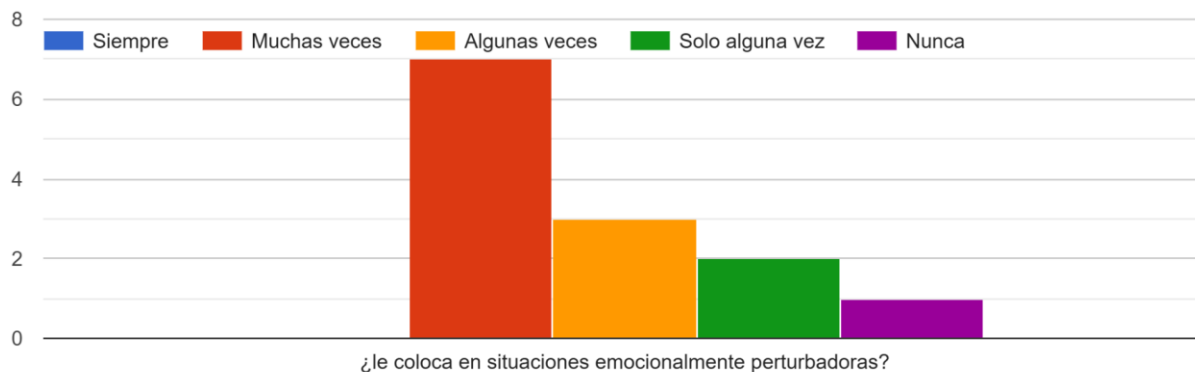


Gráfico 7: Situación emocional. Elaboración propia.

Los resultados de la quinta pregunta revelan que una proporción significativa del profesorado enfrenta situaciones emocionalmente perturbadoras en el ejercicio de su labor. Esta tendencia indica que más de la mitad del profesorado se ve afectado frecuentemente por experiencias emocionalmente complejas o estresantes en su entorno laboral. Esta situación puede estar vinculada a la alta demanda emocional del trabajo docente, especialmente en contextos escolares con alta carga administrativa, conflictos con estudiantes o familias, o falta de apoyo institucional. El hecho de que una minoría experimente esto ocasionalmente o nunca también sugiere que el impacto emocional puede variar según el nivel en que se desempeñan, las condiciones laborales específicas o los recursos personales y organizacionales disponibles para enfrentar dichas situaciones.

La alta frecuencia con que los docentes reportan enfrentarse a situaciones emocionalmente perturbadoras (más del 50%) se relaciona directamente con los

planteamientos del marco teórico de esta investigación, particularmente en lo que respecta al bienestar emocional docente, el liderazgo escolar y el desgaste profesional.

Desde el enfoque propuesto por Leithwood (2009) sobre la dimensión emocional del liderazgo, se destaca que el liderazgo escolar debe contemplar no solo aspectos técnicos de la gestión, sino también un acompañamiento afectivo que contribuya a reducir el estrés y la carga emocional del profesorado. La ausencia de este acompañamiento puede intensificar las experiencias de malestar emocional, tal como reflejan los datos obtenidos.

Asimismo, el *Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar* (MINEDUC, 2015) enfatiza que una de las funciones esenciales del liderazgo directivo es promover un clima emocionalmente saludable, donde los docentes se sientan valorados, escuchados y apoyados. La percepción mayoritaria de que el trabajo los sitúa frecuentemente en situaciones emocionalmente perturbadoras evidencia una brecha entre esta aspiración normativa y la experiencia vivida.

Por otro lado, estos hallazgos también pueden interpretarse a la luz de los conceptos de desgaste profesional y burnout, desarrollados en estudios chilenos como los de Guzmán et al. (2023), quienes señalan que la sobrecarga emocional persistente en el trabajo docente puede derivar en agotamiento, disminución del compromiso laboral y afectaciones en la salud mental.

En este sentido, los resultados refuerzan la necesidad de implementar estrategias de liderazgo emocionalmente responsables y políticas institucionales que prioricen el bienestar docente, especialmente en momentos críticos como el cierre del semestre escolar, caracterizado por una alta carga laboral y emocional. Por lo que se hace necesario que los líderes en su rol y gestión puedan mediar y facilitar espacios para cultivar el bienestar emocional docente, tal como lo plantea la política pública y los manuales orientadores (MINEDUC, 2015, 2023)

Respecto a la pregunta 6, los resultados revelan que una gran mayoría del profesorado encuestado debe enfrentar de forma recurrente situaciones relacionadas

con los problemas personales de estudiantes o apoderados. En detalle, 23% de los docentes respondieron “siempre”, 61% “muchas veces” y 15% “algunas veces”, lo que indica que el 84% de los encuestados lidia con esta dimensión emocional del trabajo de manera frecuente.

Esta tendencia sugiere que los docentes no solo cumplen funciones pedagógicas, sino que también asumen un rol socioemocional significativo, lo cual amplía la complejidad de su labor y eleva las exigencias emocionales del cargo. Tal como se plantea en el marco teórico de esta investigación, esta carga emocional constante puede incidir negativamente en el bienestar emocional del profesorado, especialmente si no existe un acompañamiento institucional adecuado.

Autores como Leithwood (2009) y Guzmán et al. (2023) destacan que un liderazgo escolar emocionalmente competente debe ser capaz de reconocer y contener estas situaciones, brindando espacios de apoyo, escucha y gestión emocional, tanto para los estudiantes como para los propios docentes que las enfrentan.

En consecuencia, estos resultados subrayan la urgente necesidad de fortalecer prácticas de liderazgo que no solo reconozcan, sino que también intervengan activamente frente a las altas demandas emocionales del ejercicio docente, especialmente aquellas que emergen del contacto constante con realidades familiares complejas. Esto permitiría prevenir el desgaste emocional, mejorar el clima laboral y favorecer el bienestar docente como componente clave de la calidad educativa.

7. Su trabajo,

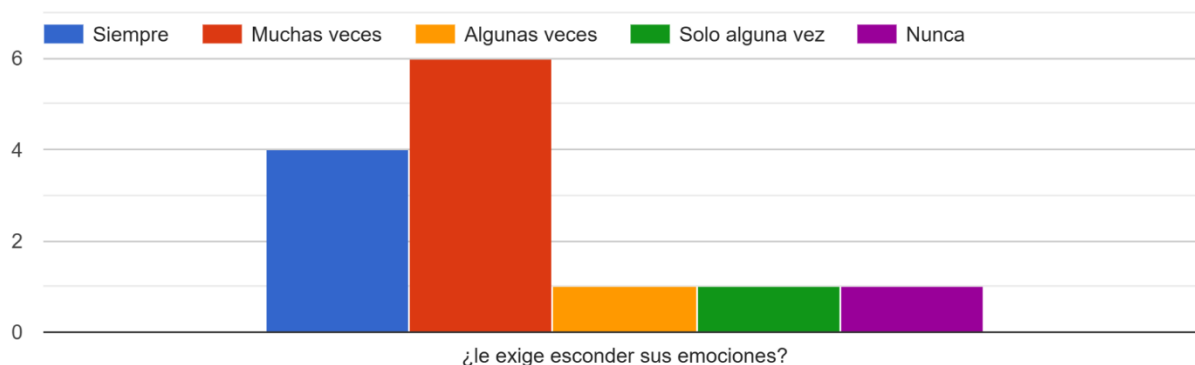


Gráfico 8: esconder emociones. Elaboración propia.

Los resultados muestran que un 77% del profesorado declara que debe ocultar sus emociones con frecuencia en su trabajo. Esta alta exigencia emocional se relaciona con factores de riesgo psicosocial, como indica el SUSESO/ISTAS21, y puede derivar en estrés, desgaste profesional o disonancia afectiva.

Es así como, múltiples autores destacan la importancia del liderazgo emocionalmente inteligente, el cual reconoce el impacto de las exigencias profesionales en el bienestar del profesorado y propone liderazgos capaces de brindar contención, apoyo emocional y acompañamiento efectivo. Este enfoque refuerza la necesidad de gestiones escolares que promuevan ambientes laborales emocionalmente sostenibles, situando el bienestar docente como un componente clave del liderazgo pedagógico. En esta misma línea, Rabanal Cabrerizo (2021) plantea que educar bien requiere que el docente se sienta bien, lo que exige una corresponsabilidad institucional orientada a fortalecer las competencias socioemocionales del profesorado y generar climas organizacionales de cuidado mutuo. Asimismo, la Agencia de Calidad de la Educación (2022) ha evidenciado que un liderazgo cercano y participativo se relaciona directamente con mayores niveles de satisfacción laboral y bienestar subjetivo, y negativamente con el desgaste profesional o *burnout*.

En conclusión, los datos obtenidos en la fase cuantitativa evidencian la presión emocional que enfrentan los docentes en su ejercicio profesional, lo cual refuerza la urgencia de implementar estrategias institucionales que reconozcan esta dimensión del trabajo. Se hace necesario avanzar hacia formas de liderazgo escolar que prioricen el bienestar emocional del cuerpo docente, a través de prácticas de escucha activa, reconocimiento, acompañamiento y construcción de una cultura escolar empática y colaborativa.

En la segunda etapa de la investigación, correspondiente a la fase cualitativa, se aplicó como instrumento una entrevista semiestructurada dirigida a un grupo focal de docentes seleccionados a partir de los resultados de la fase anterior. A partir del análisis de las entrevistas, emergieron diversas categorías vinculadas a las experiencias emocionales del profesorado y a su percepción sobre el estilo de liderazgo presente en el establecimiento. Estas categorías permiten profundizar en el significado que los docentes atribuyen a las condiciones de su entorno laboral, las relaciones con el equipo directivo y el impacto de dichas dinámicas en su bienestar profesional, brindando una comprensión integral del fenómeno desde una perspectiva subjetiva, contextual y situada.

2. Análisis cualitativo: percepción docente sobre el liderazgo y el bienestar emocional

El análisis de la entrevista semiestructurada aplicada a una docente permitió identificar diversas categorías relacionadas con la percepción del liderazgo directivo y su impacto en el bienestar emocional. A partir del método de codificación temática, se estructuraron seis categorías principales y diversas subcategorías emergentes, las cuales evidencian tensiones, carencias y propuestas en torno a las prácticas de liderazgo y las condiciones institucionales que influyen en la salud emocional de los docentes.

Una primera categoría relevante corresponde al estilo de liderazgo, donde se reconocen expresiones de liderazgo autoritario, ausente y con una comunicación institucional distante. La docente señala que “no se pregunta ni se consulta, simplemente se impone”, lo que revela un modelo jerárquico sin espacios de participación, asociado

a un estilo de liderazgo transaccional (Leithwood, 2009). Asimismo, la percepción de “una dirección que nunca está presente” se relaciona con la falta de acompañamiento pedagógico y emocional, elemento esencial del liderazgo pedagógico según Weinstein y Muñoz (2014).

En estrecha relación con lo anterior, se identifica una segunda categoría vinculada al bienestar emocional docente, donde destacan subcategorías como la falta de apoyo emocional, escaso reconocimiento y un clima afectivo negativo. La entrevistada expresa que “no hay espacios donde podamos conversar cómo nos sentimos”, lo que evidencia la ausencia de prácticas institucionales orientadas al cuidado subjetivo del profesorado, en contraposición a lo propuesto por el Marco para la Buena Dirección (MINEDUC, 2021), que reconoce el bienestar como una dimensión clave de la gestión directiva.

En tercer lugar, se identifican condiciones laborales que contribuyen al desgaste profesional, tales como la sobrecarga administrativa, la jornada extensa y la ambigüedad de funciones. La docente señala que “estamos llenos de tareas que no son pedagógicas”, lo que se vincula con los factores de riesgo psicosocial descritos por el Protocolo de Vigilancia de MINSAL (2021). Estas condiciones no solo generan fatiga crónica, sino que dificultan la calidad del trabajo pedagógico y afectan directamente la motivación docente.

Por otra parte, en la categoría prácticas institucionales de bienestar, se observa una percepción crítica respecto de la coherencia entre el discurso y la acción. La entrevistada afirma que “una vez al semestre hay una actividad, pero no se da continuidad”, lo que sugiere que las iniciativas de autocuidado son esporádicas y carentes de sostenibilidad, tal como advierte el Plan de Reactivación Educativa (MINEDUC, 2023), el cual plantea la necesidad de implementar políticas permanentes que fortalezcan el bienestar docente.

El clima organizacional emerge como una dimensión transversal al análisis. Las tensiones entre pares, la desconfianza hacia las jefaturas y la falta de comunicación afectiva se condensan en frases como “andamos a la defensiva, no hay confianza” o “la distancia con la jefatura es gigante”. Estas percepciones permiten comprender cómo las

dinámicas institucionales deterioran los vínculos sociales, generando un ambiente emocionalmente adverso (Guzmán et al., 2023).

Finalmente, la categoría propuesta de mejora refleja el deseo docente de ser considerado en la toma de decisiones y de contar con espacios reales de escucha y autocuidado. La entrevistada sugiere “tener un bloque a la semana para conversar y descansar”, lo cual apunta hacia la implementación de prácticas regulares de contención emocional y participación, en consonancia con los enfoques de liderazgo transformacional (Leithwood, 2009) y metodologías participativas propuestas por UNICEF (2003).

Las categorías y subcategorías identificadas se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 3: Categorías y subcategorías identificadas. Elaboración propia.

Categoría	Subcategoría	Cita textual	Vínculo teórico
1. Estilo de liderazgo	1.1 Liderazgo autoritario	"No se pregunta ni se consulta, simplemente se impone."	Leithwood (2009): Liderazgo directivo centrado en el control, con escasa sensibilidad emocional.
	1.2 Liderazgo ausente	"La directora nunca está presente, no hay acompañamiento ni conversación cercana."	Weinstein & Muñoz (2014): Liderazgo pedagógico implica presencia activa, acompañamiento y retroalimentación.
	1.3 Comunicación institucional	"Las comunicaciones son frías, sin cercanía, todo llega por correo o carteles."	Marco para la Buena Dirección (2021): Comunicación efectiva y empática como práctica fundamental del liderazgo.

2. Bienestar emocional docente	2.1 Apoyo emocional	"No hay espacios donde podamos conversar cómo nos sentimos."	SENDA (2017): Importancia del apoyo psicosocial institucional. MINEDUC (2022, 2023) Hué (2012).
	2.2 Reconocimiento y valoración	"Solo se valora si haces algo extra, si no, ni te saludan."	Leithwood (2009): El reconocimiento fortalece la motivación intrínseca.
	2.3 Afectividad en el trabajo	"El ambiente es pesado, hay tensión todo el tiempo."	Guzmán et al. (2023): Las emociones negativas afectan la salud mental docente.
3. Condiciones laborales	3.1 Sobrecarga administrativa	"Estamos llenos de tareas que no son pedagógicas."	SUSESO (2021): Riesgos psicosociales vinculados a la sobrecarga laboral.
	3.2 Jornada extensa	"Salgo agotada, ni siquiera hay tiempo para tomar once con las colegas."	Protocolo de Vigilancia Psicosocial (MINSAL): Falta de pausas y carga excesiva.
	3.3 Ambigüedad de roles	"Cada quien hace lo que puede, no hay claridad de funciones."	Marco para la Buena Dirección: Claridad organizacional como base para el bienestar.
4. Prácticas institucionales de bienestar	4.1 Actividades aisladas	"Una vez al semestre hay una actividad, pero no se da continuidad."	Plan de Reactivación Educativa (2023): Bienestar debe ser parte de una estrategia sostenida.

	4.2 Bienestar como discurso	"Se habla de autocuidado, pero nadie lo considera en serio."	UNICEF (2003): Necesidad de coherencia entre el discurso y la práctica institucional.
5. Clima organizacional	5.1 Tensiones internas	"Los profesores andamos a la defensiva, no hay confianza."	Guzmán et al. (2023): Clima emocional impacta el bienestar.
	5.2 Apoyo entre pares	"Solo entre profes tratamos de darnos ánimo."	Weinstein & Muñoz (2014): Cultura colaborativa como factor protector.
	5.3 Relaciones jerárquicas	"La distancia con la jefatura es gigante, no se puede hablar de nada."	Leithwood (2009): Liderazgo emocionalmente inteligente implica cercanía y diálogo.
6. Propuestas de mejora	6.1 Espacios sistemáticos de autocuidado	"Podrían darnos un bloque a la semana para conversar y descansar."	MINEDUC (2023): Promoción del bienestar como eje estratégico.
	6.2 Participación docente	"Deberíamos ser parte de las decisiones que nos afectan."	Marco para la Buena Dirección: Participación activa y democrática.
	6.3 Escucha activa directiva	"Que nos escuchen sin juzgarnos sería un gran avance."	Leithwood (2009): Escucha empática como base del liderazgo transformacional.

Los testimonios permitieron identificar emociones tanto positivas como negativas en la experiencia laboral docente. Si bien algunos relataron momentos de satisfacción vinculados al vínculo con sus estudiantes, la mayoría destacó sentimientos de agotamiento emocional, estrés y frustración. Un docente señaló:

“Me gusta enseñar, me gusta estar con los niños, pero siento que estoy colapsado. Ya no alcanzo a hacer bien nada, ni en la sala ni fuera de ella”
(Docente 2).

En este contexto, el estilo de liderazgo directivo surge como un factor clave. Algunos participantes valoran positivamente a sus directivos, especialmente cuando estos demuestran cercanía, escucha activa y contención emocional. Por ejemplo:

“Nuestra directora siempre está atenta, nos pregunta cómo estamos, no solo en lo laboral, también en lo personal. Eso se agradece mucho” (Docente 5).

Sin embargo, también se evidencian relatos donde el liderazgo es percibido como ausente, controlador o poco empático, lo que impacta directamente en el bienestar del profesorado:

“A veces uno espera que te pregunten cómo estás o te escuchen, pero no pasa. Solo exigen resultados” (Docente 3).

En cuanto al apoyo institucional, se observó una fuerte valoración del trabajo colaborativo entre pares, considerado un espacio de contención frente al desgaste:

“Nos apoyamos entre colegas, conversamos en los recreos, eso nos salva muchas veces del colapso” (Docente 1).

Por el contrario, varios docentes señalaron la falta de acompañamiento emocional por parte de la dirección, así como la ausencia de estrategias claras para promover su bienestar.

Las condiciones laborales fueron otra categoría central. Los participantes denunciaron una sobrecarga administrativa, la que resta tiempo a la preparación pedagógica y al cuidado personal:

“Me quedo hasta tarde llenando planillas. Siento que ya no soy profesora, sino una secretaria” (Docente 4).

Asimismo, emergió la necesidad de un mayor reconocimiento institucional, tanto emocional como profesional, como lo expresa este testimonio: *“No es solo el sueldo, es sentir que valoran tu trabajo. Que alguien te diga ‘lo estás haciendo bien’”* (Docente 6).

Finalmente, se identificaron prácticas de gestión que inciden de forma directa en el bienestar emocional. Algunas instituciones promueven espacios de autocuidado y reflexión docente, mientras que, en otros casos, las decisiones directivas agudizan el malestar laboral. Esta tensión se evidencia en afirmaciones como:

“En esta escuela han hecho talleres de autocuidado, y eso nos ayuda. Es un pequeño respiro” (Docente 7),

versus

“Cada año nos exigen más cosas, pero no nos dan herramientas. Solo más presión” (Docente 8).

En síntesis, los relatos evidencian que el bienestar emocional docente no depende exclusivamente de factores personales, sino que se encuentra profundamente influenciado por el estilo de liderazgo, las políticas internas de gestión, las relaciones interpersonales y las condiciones laborales. El análisis cualitativo revela una distancia significativa entre las prácticas de liderazgo escolar actuales y las necesidades emocionales del profesorado, manifestándose estilos directivos que omiten la dimensión afectiva del trabajo docente, ausencia de espacios sistemáticos de cuidado y una cultura institucional centrada en el cumplimiento de metas por sobre el bienestar integral. En este contexto, un liderazgo empático, participativo y emocionalmente comprometido se configura como un factor protector frente al desgaste profesional, mientras que la falta

de apoyo y reconocimiento institucional se constituye en un riesgo para la salud mental del profesorado. Estos hallazgos refuerzan la urgencia de fortalecer una gestión y liderazgo que promueva climas laborales saludables, sostenibles y centrados en el bienestar emocional del cuerpo docente tal como apunta el Plan Nacional Docente (MINEDUC, 2023).

III. Conclusiones

La presente investigación tuvo como propósito analizar los elementos que caracterizan la percepción del profesorado respecto de las prácticas de liderazgo y gestión y su vínculo con el bienestar emocional en un colegio de administración delegada en la comuna de Quillota. A partir de un enfoque mixto con diseño DITRAS, se logró triangular la información recolectada desde instrumentos cuantitativos y cualitativos, permitiendo una comprensión más profunda y contextualizada del fenómeno investigado.

En relación con el primer objetivo específico, se identificaron diversos elementos que configuran la percepción docente en torno al liderazgo escolar: entre ellos, destacan la baja participación en la toma de decisiones, la escasa retroalimentación emocional y la percepción de una gestión centrada más en el cumplimiento de metas que en el acompañamiento pedagógico y emocional. Si bien se valoran ciertas prácticas, como la implementación de bitácoras de autocuidado o la realización de jornadas recreativas puntuales, estas resultan insuficientes si no están respaldadas por una acción sistemática y sostenida, fundamentada en la educación emocional. Es necesario comprender el bienestar emocional como un eje central de una gestión educativa y un liderazgo que promuevan una cultura institucional orientada al desarrollo socioemocional de toda la comunidad educativa. Como señala Hué (2012), la educación emocional debe ser parte esencial de la formación docente, ya que promueve no solo el bienestar personal del profesorado, sino también su capacidad para generar climas positivos de aprendizaje.

Las y los docentes esperan más que sugerencias: demandan una responsabilidad activa del liderazgo para generar espacios institucionalizados de

bienestar emocional que involucren a toda la comunidad educativa. Es imperante que los líderes educativos, en su rol y gestión, mediante prácticas concretas, busquen impactar y modelar positivamente a estudiantes, docentes y asistentes de la educación, lo que refuerza la idea de que el bienestar emocional del profesorado es una condición indispensable para educar con sentido, vocación y calidad.

Respecto al segundo objetivo, los hallazgos revelan que las prácticas de liderazgo influyen de forma directa en el bienestar emocional del profesorado. Se constata que un liderazgo empático, cercano, que valida emocionalmente y que promueve la colaboración, actúa como un factor protector frente al desgaste profesional y al síndrome de burnout. Por el contrario, la falta de escucha activa, el exceso de tareas administrativas, la presión por resultados y la débil comunicación institucional impactan negativamente en la salud mental del cuerpo docente, generando sentimientos de agotamiento, desmotivación y frustración.

En función del tercer objetivo, se proponen estrategias orientadas a fomentar el bienestar emocional desde la gestión y el liderazgo escolar. Estas incluyen la implementación de jornadas sistemáticas de bienestar y educación emocional; instancias de reconocimiento profesional; el fortalecimiento de la comunicación asertiva; acompañamiento pedagógico con sentido humano; y una reconfiguración de la cultura escolar que coloque en el centro el bienestar de quienes enseñan y avanzar hacia una mejor calidad en todos los aspectos de la educación. Es importante subrayar que no se trata solamente de permitir espacios en los tiempos personales, sino de que la dirección escolar asuma una responsabilidad ética y profesional en la generación activa de condiciones que favorezcan el bienestar emocional integral de la comunidad educativa, de manera colectiva y adecuada a sus necesidades.

En un contexto de constantes cambios y desafíos, el rol de los equipos directivos se vuelve fundamental para fortalecer la calidad educativa mediante la incorporación de la educación emocional. En este sentido, se hace prioritario transitar desde una gestión centrada en lo administrativo hacia un liderazgo pedagógico comprometido, que no se limite a cumplir normativas mínimas o implementar sugerencias políticas, sino que asuma

activamente un rol formativo y transformador. Las nuevas políticas educativas, tanto a nivel nacional como internacional, han puesto énfasis en el cuidado emocional como una dimensión esencial del desarrollo profesional docente y como un componente clave para alcanzar una educación de calidad.

Desde una mirada crítica y reflexiva, puede afirmarse que los objetivos de la investigación fueron alcanzados satisfactoriamente, ya que se logró describir, analizar e interpretar las percepciones docentes, el impacto del liderazgo en su bienestar y posibles rutas de mejora. No obstante, se reconocen ciertas limitaciones en esta investigación, entre las que destacan la aplicación del estudio en una única institución y en una sola ocasión temporal, lo cual restringe la posibilidad de generalizar los resultados a contextos más amplios. Asimismo, se plantea como una línea futura de investigación la implementación de intervenciones educativas concretas dirigidas a fortalecer el bienestar emocional del cuerpo docente, junto con evaluaciones subsecuentes que permitan analizar el impacto de dichas prácticas en las percepciones y el estado emocional de los profesores. Este enfoque contribuiría a enriquecer el conocimiento sobre estrategias efectivas para la promoción del bienestar emocional en entornos escolares.

Otra limitación relevante de esta investigación es la exclusión de la voz de otros actores escolares, en particular los asistentes de la educación que atienden directamente al público. Esta omisión es significativa, ya que suelen ser ellos quienes canalizan en primera instancia las inquietudes, demandas o conflictos de los apoderados y familiares. Por tanto, su experiencia y estado emocional son esenciales para lograr una comprensión integral del fenómeno y para diseñar estrategias efectivas que contribuyan a disminuir los riesgos psicosociales asociados a la compleja y demandante labor educativa de todos los integrantes de la comunidad.

A su vez, los resultados reafirman la necesidad de comprender el bienestar docente no como una responsabilidad individual, sino como un compromiso colectivo liderado desde el liderazgo y la gestión escolar. El bienestar emocional debe ser entendido como una dimensión estructural del sistema educativo, directamente relacionada con la calidad de los procesos formativos. Ignorar este aspecto implica

invisibilizar el sufrimiento cotidiano de los educadores y perpetuar culturas institucionales poco sostenibles.

En definitiva, esta investigación busca contribuir a la comprensión de la necesidad de avanzar hacia modelos de liderazgo y gestión escolar más humanos, inclusivos y emocionalmente responsables, en los que la educación emocional y la promoción del bienestar del profesorado no solo mejoren el clima institucional, sino que también representen un acto de justicia y dignidad en el ejercicio de la docencia. Esto favorece tanto el desarrollo personal y profesional de los docentes como el aprendizaje y bienestar de toda la comunidad educativa.

Bibliografía

Bisquerra, R. (2008). *Educación emocional y competencias básicas*. Wolters Kluwer.

Bolívar, A. (2010). El liderazgo educativo y su papel en la mejora: Una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. *Psicoperspectivas*, 9(2), 9–33. <https://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-112>

Cornejo, M., & Quiñonez, L. (2007). Factores asociados al bienestar en el trabajo docente. En R. Bisquerra (Ed.), *La educación emocional: Propuestas para educadores y familias* (pp. 197–216). Praxis.

Cornejo Chávez, R., & Quiñónez, M. (s.f.). *Factores asociados al malestar/bienestar docente. Una investigación actual*. [Datos de publicación no especificados].

Guzmán, P., Varela, J. J., Oriol, X., Canales, A., & Quintana, A. (2023). Docentes en Chile durante la pandemia COVID: Un estudio cuantitativo sobre sus emociones, bienestar y desgaste profesional. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 49(2), 243–262. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052023000200243>

Hué García, C. (2012). Bienestar docente y pensamiento emocional. *Revista Fuentes*, (12), 47–68. <https://doi.org/10.12795/revistafuentes.2012.i12.04>

King, R. (2022). The utility of pragmatism in educational research. *Creative Education*, 13(13), 3153–3161. <https://doi.org/10.4236/ce.2022.1310199>

Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Fundación Chile.

Marfán, J., Muñoz, G., & Weinstein, J. (2012, marzo). *Liderazgo directivo y prácticas docentes: Evidencia a partir del caso chileno*.

Ministerio de Educación de Chile. (2015). *Marco para la Buena Dirección y liderazgo educativos*. MINEDUC.

Ministerio de Educación de Chile. (2021). *Informe estadístico del sistema educacional con análisis de género 2021: Con datos 2020*. Centro de Estudios, División de Información y Estudios. <https://centroestudios.mineduc.cl>

Ministerio de Educación. (2020, julio). *Autocuidado y desarrollo personal docente: Orientaciones para el bienestar emocional en contexto de pandemia por COVID-19*. <https://hdl.handle.net/20.500.12365/14519>

Ministerio de Educación de Chile. (2023). *Bienestar y salud laboral de los equipos educativos: Estrategias desde la gestión y el liderazgo*. MINEDUC.

Ministerio de Educación de Chile, Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas (CPEIP), & Secretaría Ejecutiva de Reactivación Educativa. (2024). *Taller diagnóstico participativo para el bienestar de los equipos educativos* [Archivo PDF]. <https://www.mineduc.cl/taller-diagnostico-bienestar.pdf>

Ministerio de Educación de Chile & Ministerio de Salud. (2022). *Comprender y cuidar la salud mental en las comunidades educativas. Cartilla 1: Estrategia de salud mental en comunidades educativas. Enfoques y conceptos fundamentales*.

Ministerio de Salud de Chile. (2022a). *Manual del método Cuestionario CEAL-SM/SUSESO* (Anexo n°4).

Ministerio de Salud de Chile. (2022b). *Política Nacional de Convivencia Educativa 2024–2030*.

Organización Mundial de la Salud (OMS). (2022). *Directrices sobre salud mental en el trabajo*. <https://www.who.int/es/publications/i/item/9789240065479>

Anexos.

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Título del estudio: Elementos que caracterizan la percepción de los docentes sobre las prácticas de liderazgo y gestión en relación con su bienestar emocional.

Investigadora: Macarena Cruz Ortiz

Asesora: Dra. Rosa Gómez

Universidad: Universidad de Playa Ancha

Descripción del estudio: El propósito de esta investigación es analizar cómo las prácticas de liderazgo y gestión influyen en el bienestar emocional de los docentes. Los datos se

recogerán mediante un cuestionario y una entrevista semiestructurada. La información proporcionada será utilizada exclusivamente con fines académicos.

Participación voluntaria: Su participación es completamente voluntaria. Puede decidir no participar o retirarse en cualquier momento sin que esto afecte su relación con la institución o los investigadores. Confidencialidad: Toda la información será tratada de manera confidencial. Los datos serán codificados para garantizar el anonimato y no se divulgarán nombres ni información personal.

Beneficios y riesgos: No se prevén riesgos significativos asociados a la participación. Sin embargo, su colaboración contribuirá al avance en la comprensión de prácticas de liderazgo y su impacto en el bienestar docente.

Duración de la participación: La participación consistirá en completar un cuestionario (aproximadamente 10 minutos) y/o una entrevista (aproximadamente 30 minutos).

Consentimiento: Declaro que he sido informado/a sobre los objetivos y alcances de esta investigación. Entiendo que mi participación es voluntaria y que puedo retirarme en cualquier momento. Autorizo el uso de la información proporcionada bajo los términos descritos. Contacto: Macarena Cruz Ortiz | macarena.cruz@alumnos.upla.cl Dra. Rosa Gómez | rosa.gomez@upla.cl

Nombre del participante: _____ Fecha: _____

Anexo

Estimado Sr./Sra.:

Dr. Javier Vergara

PRESENTE

Valparaíso, 05 de diciembre 2024

Junto con saludarle cordialmente, me dirijo a usted para solicitar su valiosa colaboración en la validación de un instrumento de medición que forma parte de mi Trabajo de Grado, correspondiente a la tesis del Magíster en Liderazgo y Gestión de la Universidad de Playa Ancha.

El tema de investigación se titula: *“Elementos que caracterizan la percepción de los docentes sobre las prácticas de liderazgo y gestión en relación con el bienestar emocional docente”*. El objetivo general de esta investigación es analizar los elementos que caracterizan la percepción de los y las docentes respecto a las prácticas de liderazgo y gestión y su relación con el bienestar emocional.

De acuerdo con lo expuesto previamente, se han seleccionado y propuesto dos instrumentos para la recolección de información que responden al enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo) de esta investigación. Estos instrumentos son:

1. Cuestionario dirigido a las y los docentes, diseñado para obtener datos cuantitativos.
2. Entrevista semiestructurada, compuesta por cuatro preguntas, que permitirá profundizar en las percepciones docentes desde una perspectiva cualitativa. Esta entrevista se aplicará a docentes de un establecimiento particular subvencionado de la ciudad de Quillota.

En este contexto, solicitamos su colaboración, en calidad de especialista, para validar el protocolo que sustenta los instrumentos propuestos. Específicamente, le pedimos que evalúe la coherencia de las preguntas respecto a los objetivos planteados en la investigación, como también, la claridad y redacción de las preguntas, garantizando que sean comprensibles y adecuadas.

De antemano, agradezco su disposición y contribución al proceso de formación académica. Esperando, dentro de sus posibilidades, contar a la brevedad con sus observaciones para poder continuar con el proceso investigativo.

Cordialmente, Macarena Cruz Ortiz Estudiante de Magíster en Liderazgo y Gestión
Dra. Rosa Gómez Osorio Profesora Asesora



Indicaciones:

Para realizar la confirmación, se indica los objetivos específicos de la investigación, asociados a la(s) pregunta(s) que atienden ese objetivo; bajo las cuales aparecen los dos aspectos evaluados y los tres criterios –para cada uno de los aspectos-, que resumen su juicio y, además, un espacio reservado a sus comentarios y sugerencias.

Reiteramos nuestra valoración a sus importantes comentarios para la mejora del protocolo.

TABLA PARA CONFIRMAR EL PROTOCOLO DE PREGUNTAS RESPECTO DE LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Para la parte cuantitativa de la investigación se han seleccionado dos de las doce dimensiones que componen el Cuestionario de Evaluación del Ambiente Laboral – Salud Mental / SUCESO, la dimensión calidad del liderazgo y la exigencias emocionales. Cabe destacar que solamente se realiza una selección, más no modificaciones.

Ítem: Dimensión calidad del liderazgo

Objetivo específico		Pregunta
Identificar los elementos que caracterizan la percepción de las y los docentes sobre las prácticas de liderazgo y gestión en relación a su bienestar emocional.		Presentación Considerando su experiencia cotidiana y el conocimiento que posee del funcionamiento técnico del establecimiento: 1. Su superior inmediato, ¿planifica bien el trabajo?
Coherencia:		
Muy de acuerdo: X	De acuerdo:	En desacuerdo:
Observaciones y/o sugerencias: Sin observaciones.		
Claridad:		
Muy de acuerdo:	De acuerdo: X	En desacuerdo:

Observaciones y/o sugerencias:

Le recomiendo que, en todas las preguntas, antes de realizarlas, formule una especie de “presentación” de la pregunta, formulación que ayuda a “encontrar” a quien responde, dándole señas sobre la perspectiva que debe adoptar al responder.



Objetivo específico		Pregunta
Identificar los elementos que caracterizan la percepción de las y los docentes sobre las prácticas de liderazgo y gestión en relación a su bienestar emocional.		Presentación Desde su experiencia... 2. Su superior inmediato, ¿resuelve bien los conflictos?
Coherencia:		
Muy de acuerdo: X	De acuerdo:	En desacuerdo:
Observaciones y/o sugerencias: Sin indicaciones.		
Claridad:		
Muy de acuerdo: X	De acuerdo:	En desacuerdo:
Observaciones y/o sugerencias: Sin indicaciones.		

Objetivo específico	Pregunta
---------------------	----------

Identificar los elementos que caracterizan la percepción de las y los docentes sobre las prácticas de liderazgo y gestión en relación a su bienestar emocional.	3. Si usted lo necesita, ¿con qué frecuencia su superior inmediato está dispuesto a escuchar sus problemas en el trabajo?	
Coherencia:		
Muy de acuerdo: X	De acuerdo:	En desacuerdo:
Observaciones y/o sugerencias: S/obs.		
Claridad:		
Muy de acuerdo:	De acuerdo: X	En desacuerdo:
Observaciones y/o sugerencias: Lo observado en la pregunta dos.		



Objetivo específico	Pregunta	
Identificar los elementos que caracterizan la percepción de las y los docentes sobre las prácticas de liderazgo y gestión en relación a su bienestar emocional.	4. Si usted lo necesita, ¿con qué frecuencia obtiene ayuda y apoyo de su superior inmediato?	
Coherencia:		
Muy de acuerdo: X	De acuerdo:	En desacuerdo:
Observaciones y/o sugerencias: S/obs.		
Claridad:		

Muy de acuerdo:	De acuerdo: X	En desacuerdo:
Observaciones y/o sugerencias: Ya observado.		

Ítem: Dimensión exigencias emocionales

Objetivo específico	Pregunta	
Determinar cómo las prácticas de liderazgo y gestión impactan en el bienestar emocional de los docentes según su percepción.	5. Su trabajo, ¿le coloca en situaciones emocionalmente perturbadoras?	
Coherencia:		
Muy de acuerdo: X	De acuerdo:	En desacuerdo:
Observaciones y/o sugerencias: S/obs.		
Claridad:		
Muy de acuerdo:	De acuerdo: X	En desacuerdo:
Observaciones y/o sugerencias: Lo observado.		



Objetivo específico	Pregunta
Determinar cómo las prácticas de liderazgo y gestión impactan en el bienestar emocional de los docentes según su percepción.	6. Como parte de su trabajo, ¿tiene que lidiar con los problemas personales de usuarios o clientes?

Coherencia:		
Muy de acuerdo: X	De acuerdo:	
Observaciones y/o sugerencias: S/obs.		
Claridad:		
Muy de acuerdo:	De acuerdo: X	
Observaciones y/o sugerencias: Ídem anterior.		

Objetivo específico		
Determinar cómo las prácticas de liderazgo y gestión impactan en el bienestar emocional de los docentes según su percepción.	7. Su trabajo, ¿le exige esconder sus emociones?	
Coherencia:		
Muy de acuerdo:	De acuerdo:	
Observaciones y/o sugerencias:		
Claridad:		
Muy de acuerdo:	De acuerdo:	
Observaciones y/o sugerencias:		

Esta pregunta tiene un formato que no facilita el hacer indicaciones.

Parte Cualitativa: Propuesta de entrevista semi estructurada

Objetivo específico	Pregunta
<p>Identificar los elementos que caracterizan la percepción de las y los docentes sobre las prácticas de liderazgo y gestión en relación a su bienestar emocional.</p>	<p>Presentación: En relación al estilo de liderazgo y gestión del equipo directivo en su establecimiento</p> <p>Pregunta 8:</p> <p>¿Cómo describiría el estilo de liderazgo y gestión? ¿De qué manera considera que este estilo influye en su bienestar emocional como docente?</p>
<p>Coherencia:</p>	
<p>Muy de acuerdo: X</p>	<p>De acuerdo:</p>
<p>En desacuerdo:</p>	
<p>Observaciones y/o sugerencias: S/obs.</p>	
<p>Claridad:</p>	
<p>Muy de acuerdo: X</p>	<p>De acuerdo:</p>
<p>En desacuerdo:</p>	
<p>Observaciones y/o sugerencias: Esta pregunta contiene la presentación; esto hace que no se entienda por qué no se consideró en las preguntas anteriores.</p>	

Objetivo específico	Pregunta
---------------------	----------

<p>Identificar los elementos que caracterizan la percepción de las y los docentes sobre las prácticas de liderazgo y gestión en relación a su bienestar emocional.</p>	<p>Presentación: En relación al estilo de liderazgo y gestión del equipo directivo en su establecimiento</p> <p>Pregunta 9:</p> <p>¿Cómo percibe el apoyo emocional y profesional que el liderazgo y la gestión en su escuela brindan a los docentes? ¿Considera que existen espacios adecuados para expresar opiniones y sentimientos? ¿Puede compartir algún ejemplo específico?</p>	
<p>Coherencia:</p>		
<p>Muy de acuerdo: X</p>	<p>De acuerdo:</p>	<p>En desacuerdo:</p>
<p>Observaciones y/o sugerencias: S/obs.</p>		
<p>Claridad:</p>		
<p>Muy de acuerdo: X</p>	<p>De acuerdo:</p>	<p>En desacuerdo:</p>
<p>Observaciones y/o sugerencias: S/obs.</p>		

<p>Objetivo específico</p>	<p>Pregunta</p>
----------------------------	-----------------

<p>Determinar cómo las prácticas de liderazgo y gestión impactan en el bienestar emocional de los docentes según su percepción.</p>	<p>Presentación: En relación al estilo de liderazgo y gestión del equipo directivo en su establecimiento</p> <p>Pregunta 10: ¿Podría compartir situaciones en las que las prácticas de liderazgo y gestión hayan influido, ya sea de manera positiva o negativa, en su bienestar emocional? ¿Qué aspectos específicos del liderazgo destacarías en cada caso?</p>	
<p>Coherencia:</p>		
<p>Muy de acuerdo: X</p>	<p>De acuerdo:</p>	<p>En desacuerdo:</p>
<p>Observaciones y/o sugerencias: S/obs.</p>		



<p>Claridad:</p>		
<p>Muy de acuerdo: X</p>	<p>De acuerdo:</p>	<p>En desacuerdo:</p>
<p>Observaciones y/o sugerencias: S/obs.</p>		

<p>Objetivo específico</p>	<p>Pregunta</p>
----------------------------	-----------------

Proponer estrategias a través de jornadas de trabajo desde la gestión y liderazgo directivo para fomentar el bienestar emocional docente.		Presentación: En relación al estilo de liderazgo y gestión del equipo directivo en su establecimiento Pregunta 11: ¿Qué cambios o mejoras en las prácticas de liderazgo y gestión propondría para fomentar, mediante jornadas de trabajo lideradas por el equipo directivo, un mayor bienestar emocional entre el cuerpo docente?	
Coherencia:			
Muy de acuerdo: X	De acuerdo:	En desacuerdo:	
Observaciones y/o sugerencias: S/obs.			
Claridad:			
Muy de acuerdo: X	De acuerdo:	En desacuerdo:	
Observaciones y/o sugerencias: S/obs.			



Observación general:

Atendiendo lo observado, el instrumento queda en condiciones de ser empleado. Lo que se observa busca cautelar las normas de rigor que impone la metodología de la investigación.

Nombre y grado académico del Experto: Dr. Javier Vergara Núñez

Viernes 6 de diciembre de 2024.

Por su colaboración, muchas gracias.

Valparaíso, 05 de diciembre 2024

Estimado Sr./Sra.:

Dra. Ruth Arévalo

PRESENTE

Junto con saludarle cordialmente, me dirijo a usted para solicitar su valiosa colaboración en la validación de un instrumento de medición que forma parte de mi Trabajo de Grado, correspondiente a la tesis del Magíster en Liderazgo y Gestión de la Universidad de Playa Ancha.

El tema de investigación se titula: *“Elementos que caracterizan la percepción de los docentes sobre las prácticas de liderazgo y gestión en relación con el bienestar emocional docente”*. El objetivo general de esta investigación es analizar los elementos que caracterizan la percepción de los y las docentes respecto a las prácticas de liderazgo y gestión y su relación con el bienestar emocional.

De acuerdo con lo expuesto previamente, se han seleccionado y propuesto dos instrumentos para la recolección de información que responden al enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo) de esta investigación. Estos instrumentos son:

1. Cuestionario dirigido a las y los docentes, diseñado para obtener datos cuantitativos.
2. Entrevista semiestructurada, compuesta por cuatro preguntas, que permitirá profundizar en las percepciones docentes desde una perspectiva cualitativa. Esta entrevista se aplicará a docentes de un establecimiento particular subvencionado de la ciudad de Quillota.

En este contexto, solicitamos su colaboración, en calidad de especialista, para validar el protocolo que sustenta los instrumentos propuestos. Específicamente, le pedimos que evalúe la coherencia de las preguntas respecto a los objetivos planteados en la investigación, como también, la claridad y redacción de las preguntas, garantizando que sean comprensibles y adecuadas.

De antemano, agradezco su disposición y contribución al proceso de formación académica. Esperando, dentro de sus posibilidades, contar a la brevedad con sus observaciones para poder continuar con el proceso investigativo.

Cordialmente, Macarena Cruz Ortiz Estudiante de Magíster en Liderazgo y Gestión
Dra. Rosa Gómez Osorio Profesora Asesora

Indicaciones:

Para realizar la confirmación, se indica los objetivos específicos de la investigación, asociados a la(s) pregunta(s) que atienden ese objetivo; bajo las cuales aparecen los dos aspectos evaluados y los tres criterios –para cada uno de los aspectos-, que resumen su juicio y, además, un espacio reservado a sus comentarios y sugerencias.

Reiteramos nuestra valoración a sus importantes comentarios para la mejora del protocolo.

TABLA PARA CONFIRMAR EL PROTOCOLO DE PREGUNTAS RESPECTO DE LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Para la parte cuantitativa de la investigación se han seleccionado dos de las doce dimensiones que componen el Cuestionario de Evaluación del Ambiente Laboral – Salud Mental / SUCESO, la dimensión calidad del liderazgo y la exigencias emocionales. Cabe destacar que solamente se realiza una selección, más no modificaciones.

Ítem: Dimensión calidad del liderazgo

Objetivo específico	Pregunta	
Identificar los elementos que caracterizan la percepción de las y los docentes sobre las prácticas de liderazgo y gestión [U1] en relación a su bienestar emocional.	1. Su superior inmediato, ¿planifica bien el trabajo?	
Coherencia:		
Muy de acuerdo:	De acuerdo:	En desacuerdo:
Observaciones y/o sugerencias: Especificar quien es el superior inmediato, o dejar como equipo de gestión, director, etc, etc,		
Claridad:		
Muy de acuerdo:	De acuerdo:	En desacuerdo:
Observaciones y/o sugerencias: El término “bien” resulta ambiguo. No queda clara la relación con el bienestar emocional. Revisar redacción		

Objetivo específico	Pregunta	
Identificar los elementos que caracterizan la percepción de las y los docentes sobre las prácticas de liderazgo y gestión en relación su bienestar emocional.	2. Su superior inmediato, ¿resuelve bien los conflictos?	
Coherencia:		
Muy de acuerdo:	De acuerdo:	En desacuerdo:
Observaciones y/o sugerencias: Especificar quien es el superior inmediato		
Claridad:		
Muy de acuerdo:	De acuerdo:	En desacuerdo:
Observaciones y/o sugerencias: Reconsiderar el término "bien" queda ambiguo		

Objetivo específico	Pregunta	
---------------------	----------	--

<p>Identificar los elementos que caracterizan la percepción de las y los docentes sobre las prácticas de liderazgo y gestión en relación su bienestar emocional.</p>	<p>3. Si usted lo necesita, ¿con qué frecuencia su superior inmediato está dispuesto a escuchar sus problemas en el trabajo?</p>	
<p>Coherencia:</p>		
<p>Muy de acuerdo:</p>	<p>De acuerdo:</p>	<p>En desacuerdo:</p>
<p>Observaciones y/o sugerencias:</p>		
<p>Claridad:</p>		
<p>Muy de acuerdo:</p>	<p>De acuerdo:</p>	<p>En desacuerdo:</p>
<p>Observaciones y/o sugerencias: Especificar el superior inmediato</p>		

Objetivo específico	Pregunta
<p>Identificar los elementos que caracterizan la percepción de las y los docentes sobre las prácticas de liderazgo y gestión en relación su bienestar emocional.</p>	<p>4. Si usted lo necesita, ¿con qué frecuencia obtiene ayuda y apoyo de su superior inmediato?</p>

Coherencia:		
Muy de acuerdo:	De acuerdo:	En desacuerdo:
Observaciones y/o sugerencias:		
Claridad:		
Muy de acuerdo:	De acuerdo:	En desacuerdo:
Observaciones y/o sugerencias:		
Especificar el superior inmediato		

Ítem: Dimensión exigencias emocionales

Objetivo específico	Pregunta
Determinar cómo las prácticas de liderazgo y gestión impactan en el bienestar emocional de los docentes según su percepción.	5. Su trabajo, ¿le coloca en situaciones emocionalmente perturbadoras?
Coherencia:	

Muy de acuerdo:	De acuerdo:	En desacuerdo:
Observaciones y/o sugerencias:		
Claridad:		
Muy de acuerdo:	De acuerdo:	En desacuerdo:
Observaciones y/o sugerencias:		
Sugiero revisar redacción considerando que...” en algunas ocasiones siento que en mi trabajo...		

Objetivo específico	
Determinar cómo las prácticas de liderazgo y gestión impactan en el bienestar emocional de los docentes según su percepción.	6. Como parte de su trabajo, ¿tiene que lidiar con los problemas personales de usuarios o clientes?
Coherencia:	

Muy de acuerdo:	de acuerdo:	
Observaciones y/o sugerencias:		
Claridad:		
Muy de acuerdo:	de acuerdo:	
Observaciones y/o sugerencias:		
Revisar redacción y cambiar lo destacado para que el indicador quede adaptado al contexto educativo		

Objetivo específico	
Determinar cómo las prácticas de liderazgo y gestión impactan en el bienestar emocional de los docentes según su percepción.	Su trabajo, ¿le exige esconder sus emociones?
Coherencia:	

Muy de acuerdo:	de acuerdo:	
Observaciones y/o sugerencias:		
Claridad:		
Muy de acuerdo:	de acuerdo:	
Observaciones y/o sugerencias:		
Revisar redacción. Sugiero algo como siente que en determinadas ocasiones...		

Parte Cualitativa: Propuesta de entrevista semi estructurada

Objetivo específico	Pregunta
Identificar los elementos que caracterizan la percepción de las y los docentes sobre las prácticas de liderazgo y gestión en relación su bienestar emocional.	<p>Pregunta 7: En relación al estilo de liderazgo y gestión del equipo directivo en su establecimiento</p> <p>Pregunta 8: Cómo describiría el estilo de liderazgo y gestión? ¿De qué manera considera que</p>

			este estilo influye en su bienestar emocional como docente?
Coherencia:			
Muy de acuerdo:	De acuerdo:	En desacuerdo:	
Observaciones y/o sugerencias:			
Claridad:			
Muy de acuerdo:	De acuerdo:	En desacuerdo:	
Observaciones y/o sugerencias:			
Revisar redacción, sugiero dejar como de qué manera describiría el liderazgo del equipo de gestión / o liderazgo directivo			

Objetivo específico	Pregunta	
<p>Identificar los elementos que caracterizan la percepción de las y los docentes sobre las prácticas de liderazgo y gestión en relación su bienestar emocional.</p>	<p>Presentación: En relación al estilo de liderazgo y gestión del equipo directivo en el establecimiento</p> <p>Pregunta 9:</p> <p>Cómo percibe el apoyo emocional y profesional que el liderazgo y la gestión en la escuela brindan a los docentes? Considera que existen espacios adecuados para expresar opiniones y sentimientos? ¿Puede compartir algún ejemplo específico?</p>	
Coherencia:		
Muy de acuerdo:	De acuerdo:	En desacuerdo:
Observaciones y/o sugerencias:		
Claridad:		
Muy de acuerdo:	De acuerdo:	En desacuerdo:
Observaciones y/o sugerencias:		

Revisar redacción, sugiero dejar lo destacado como el liderazgo del equipo de gestión o liderazgo directivo

Objetivo específico	Pregunta	
<p>Determinar cómo las prácticas de liderazgo y gestión impactan en el bienestar emocional de los docentes según su percepción.</p>	<p>Presentación: En relación al estilo de liderazgo y gestión del equipo directivo en su establecimiento</p> <p>Pregunta 10: ¿Podría compartir situaciones en las que las prácticas de liderazgo y gestión hayan influido, ya sea de manera positiva o negativa, en su bienestar emocional? ¿Qué aspectos específicos del liderazgo estaría en cada caso?</p>	
<p>Coherencia:</p>		
<p>Muy de acuerdo:</p>	<p>De acuerdo:</p>	<p>En desacuerdo:</p>
<p>Observaciones y/o sugerencias:</p>		

Claridad:		
Muy de acuerdo:	De acuerdo:	En desacuerdo:
Observaciones y/o sugerencias: Revisar redacción, sugiero dejar prácticas del equipo de gestión		

Objetivo específico	Pregunta
<p>Proponer estrategias a través de jornadas de trabajo desde la gestión y liderazgo directivo para fomentar el bienestar emocional docente.</p>	<p>Presentación: En relación al estilo de liderazgo y gestión del equipo directivo en el establecimiento</p> <p>Pregunta 11:</p> <p>Qué cambios o mejoras en las prácticas de liderazgo y gestión propondría para fomentar, mediante jornadas de trabajo lideradas por el equipo directivo, un mayor bienestar emocional entre el cuerpo docente?</p>

Coherencia:		
Muy de acuerdo:	De acuerdo:	En desacuerdo:
Observaciones y/o sugerencias:		
Claridad:		
Muy de acuerdo:	De acuerdo:	En desacuerdo:
Observaciones y/o sugerencias:		

Observación general:

Nombre y grado académico del Experto: Ruth Arévalo A.

Por su colaboración, muchas gracias.

[U1] Sugiero referirse al liderazgo directivo

Valparaíso, 05 de diciembre 2024

Estimado Sr./Sra.: Pamela Santana Canales

PRESENTE

Junto con saludarle cordialmente, me dirijo a usted para solicitar su valiosa colaboración en la validación de un instrumento de medición que forma parte de mi Trabajo de Grado, correspondiente a la tesis del Magíster en Liderazgo y Gestión de la Universidad de Playa Ancha.

El tema de investigación se titula: *“Elementos que caracterizan la percepción de los docentes sobre las prácticas de liderazgo y gestión en relación con el bienestar emocional docente”*. El objetivo general de esta investigación es analizar los elementos que caracterizan la percepción de los y las docentes respecto a las prácticas de liderazgo y gestión y su relación con el bienestar emocional.

De acuerdo con lo expuesto previamente, se han seleccionado y propuesto dos instrumentos para la recolección de información que responden al enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo) de esta investigación. Estos instrumentos son:

1. Cuestionario dirigido a las y los docentes, diseñado para obtener datos cuantitativos.
2. Entrevista semiestructurada, compuesta por cuatro preguntas, que permitirá profundizar en las percepciones docentes desde una perspectiva cualitativa. Esta entrevista se aplicará a docentes de un establecimiento particular subvencionado de la ciudad de Quillota.

En este contexto, solicitamos su colaboración, en calidad de especialista, para validar el protocolo que sustenta los instrumentos propuestos. Específicamente, le pedimos que evalúe la coherencia de las preguntas respecto a los objetivos planteados en la investigación, como también, la claridad y redacción de las preguntas, garantizando que sean comprensibles y adecuadas.

De antemano, agradezco su disposición y contribución al proceso de formación académica. Esperando, dentro de sus posibilidades, contar a la brevedad con sus observaciones para poder continuar con el proceso investigativo.

Cordialmente, Macarena Cruz Ortiz Estudiante de Magíster en Liderazgo y Gestión
Dra. Rosa Gómez Osorio Profesora Asesora

Indicaciones:

Para realizar la confirmación, se indica los objetivos específicos de la investigación, asociados a la(s) pregunta(s) que atienden ese objetivo; bajo las cuales aparecen los dos aspectos evaluados y los tres criterios –para cada uno de los aspectos-, que resumen su juicio y, además, un espacio reservado a sus comentarios y sugerencias.

Reiteramos nuestra valoración a sus importantes comentarios para la mejora del protocolo.

TABLA PARA CONFIRMAR EL PROTOCOLO DE PREGUNTAS RESPECTO DE
LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Para la parte cuantitativa de la investigación se han seleccionado dos de las doce dimensiones que componen el Cuestionario de Evaluación del Ambiente Laboral – Salud Mental / SUCESO, la dimensión calidad del liderazgo y la exigencias emocionales. Cabe destacar que solamente se realiza una selección, más no modificaciones.

Ítem: Dimensión calidad del liderazgo

Objetivo específico	Pregunta
Identificar los elementos que caracterizan la percepción de las y los docentes sobre las prácticas de liderazgo y gestión en relación su bienestar emocional.	1. Su superior inmediato, ¿planifica bien el trabajo?

Muy de acuerdo:	De acuerdo: x	En desacuerdo:
<p>Observaciones y/o sugerencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se visualiza coherencia Objetivo Esp-Pregunta, ya que esta última indaga sobre una práctica de liderazgo concreta (planificación del trabajo), pudiendo esto influir en la percepción de los docentes sobre la gestión del equipo directivo/gestión. - ¿Queda la duda respecto a la relación entre el bienestar emocional y la planificación del trabajo, se intenta asociar una con la otra, de manera implícita o indirecta? 		
Claridad:		
Muy de acuerdo:	De acuerdo: x	En desacuerdo:
<p>Observaciones y/o sugerencias: Pregunta fácil de comprender, aunque sugiero eliminar el adverbio “bien” de la frase para eliminar la subjetividad de quien contesta la pregunta, sugiero utilizar la palabra “adecuadamente”.</p>		

Objetivo específico	Pregunta
---------------------	----------

<p>Identificar los elementos que caracterizan la percepción de las y los docentes sobre las prácticas de liderazgo y gestión en relación su bienestar emocional.</p>	<p>2. Su superior inmediato, ¿resuelve bien los conflictos?</p>	
<p>Coherencia:</p>		
<p>Muy de acuerdo:</p>	<p>De acuerdo: x</p>	<p>En desacuerdo:</p>
<p>Observaciones y/o sugerencias:</p> <p>Existe coherencia entre OE y P. ya que la última intenta medir la percepción de los encuestados respecto a una dimensión relevante del bienestar emocional, como lo es la “resolución de conflictos”.</p>		
<p>Claridad:</p>		
<p>Muy de acuerdo:</p>	<p>De acuerdo: x</p>	<p>En desacuerdo:</p>
<p>Observaciones y/o sugerencias:</p> <p>Se sugiere lo mismo que en pregunta 1: modificar el adverbio “bien” por otra palabra menos “subjetiva” a la vista de los consultados.</p>		

Objetivo específico	Pregunta	
Identificar los elementos que caracterizan la percepción de las y los docentes sobre las prácticas de liderazgo y gestión en relación su bienestar emocional.	3. Si usted lo necesita, ¿con qué frecuencia su superior inmediato está dispuesto a escuchar sus problemas en el trabajo?	
Coherencia:		
Muy de acuerdo:	De acuerdo: x	En desacuerdo:
Observaciones y/o sugerencias: Si bien existe coherencia OB-P respecto a la temática/área que atañe la pregunta (apoyo social/emocional), me pregunto: <ul style="list-style-type: none"> - Queda la duda de cómo esta práctica (escuchar problemas) y la frecuencia de ésta, inciden en el bienestar emocional del encuestado. 		
Claridad:		
Muy de acuerdo:	De acuerdo: x	En desacuerdo:
Observaciones y/o sugerencias: <ul style="list-style-type: none"> - Pregunta correctamente redactada. El término “con qué frecuencia” puede interpretarse de manera subjetiva. - Está establecida como escala de frecuencia o acuerdo? 		

Objetivo específico	Pregunta		
Identificar los elementos que caracterizan la percepción de las y los docentes sobre las prácticas de liderazgo y gestión en relación a su bienestar emocional.	4. Si usted lo necesita, ¿con qué frecuencia obtiene ayuda y apoyo de su superior inmediato?		
Coherencia:			
Muy de acuerdo:		De acuerdo: x	En desacuerdo:
Observaciones y/o sugerencias: La pregunta es coherente con el objetivo, ya que aborda una práctica de liderazgo importante: brindar ayuda y apoyo a los docentes.			
Claridad:			
Muy de acuerdo:		De acuerdo: x	En desacuerdo:
<ul style="list-style-type: none"> - Observaciones y/o sugerencias: La pregunta es clara y fácil de entender. Sin embargo, la frase "con qué frecuencia" puede interpretarse de manera subjetiva. - Está establecida como escala de frecuencia o acuerdo? 			

Ítem: Dimensión exigencias emocionales

Objetivo específico	Pregunta	
Determinar cómo las prácticas de liderazgo y gestión impactan en el bienestar emocional de los docentes según su percepción.	5. Su trabajo, ¿le coloca en situaciones emocionalmente perturbadoras?	
Coherencia:		
Muy de acuerdo:	De acuerdo: x	En desacuerdo: x
Observaciones y/o sugerencias: La pregunta guarda una relación parcial con el OE. Aunque aborda el bienestar emocional, su conexión con las prácticas de liderazgo y gestión no es evidente. Se sugiere realizar preguntas que guarden relación explícita con el objetivo específico.		
Claridad:		
Muy de acuerdo:	De acuerdo: x	En desacuerdo:
Observaciones y/o sugerencias: La redacción actual de la pregunta es comprensible, pero el término "emocionalmente perturbadoras" puede ser ambiguo o demasiado subjetivo, lo que podría influir en la interpretación del encuestado.		

Objetivo específico		
Determinar cómo las prácticas de liderazgo y gestión impactan en el bienestar emocional de los docentes según su percepción.	6. Como parte de su trabajo, ¿tiene que lidiar con los problemas personales de usuarios o clientes?	
Coherencia:		
Muy de acuerdo:	De acuerdo:	
Observaciones y/o sugerencias: No queda clara la relación entre la pregunta planteada y el OE ¿Cuál es el vínculo entre las prácticas de liderazgo, bienestar emocional y el abordaje de problemas externos de usuarios? Se podría perder el foco central, cubriendo objetivos más bien generales y no los específicos de esta tesis.		
Claridad:		
Muy de acuerdo:	De acuerdo: x	
Observaciones y/o sugerencias: La pregunta es clara en su formulación, ya que el encuestado puede entender fácilmente qué se le está preguntando. Sin embargo, el término "usuarios o clientes" puede resultar confuso en el contexto educativo.		

Objetivo específico		
Determinar cómo las prácticas de derazgo y gestión impactan en el bienestar emocional de los docentes según su percepción.		7. Su trabajo, ¿le exige esconder sus emociones?
Coherencia:		
Muy de acuerdo:	De acuerdo:	
Observaciones y/o sugerencias: No queda claro el vínculo entre la pregunta y el OE, lo que podría afectar en la utilidad de la información recabada. La pregunta podría ser modificada, explicitando el vínculo entre P y OE: <i>¿Percibe que las prácticas de derazgo y gestión en su lugar de trabajo influyen en la necesidad de esconder sus emociones durante sus labores?</i>		
Claridad:		
Muy de acuerdo:	De acuerdo: x	
Observaciones y/o sugerencias: Pregunta claramente formulada, aunque el término "esconder emociones" se muestra subjetivo.		

Parte Cualitativa: Propuesta de entrevista semi estructurada

Objetivo específico	Pregunta	
<p>Identificar los elementos que caracterizan la percepción de las y los docentes sobre las prácticas de liderazgo y gestión en relación su bienestar emocional.</p>	<p>Pregunta 8: En relación al estilo de liderazgo y gestión del equipo directivo en su establecimiento Pregunta 8: Cómo describiría el estilo de liderazgo y gestión? ¿De qué manera considera que este estilo influye en su bienestar emocional como docente?</p>	
<p>Coherencia:</p>		
<p>Muy de acuerdo: <input checked="" type="checkbox"/></p>	<p>De acuerdo: <input type="checkbox"/></p>	<p>En desacuerdo: <input type="checkbox"/></p>
<p>Observaciones y/o sugerencias: La pregunta planteada solicita al docente describir el estilo de liderazgo y gestión, lo que ayuda a identificar elementos clave de su percepción. Además, indaga cómo ese estilo impacta su bienestar emocional, lo que conecta directamente con el propósito de la investigación.</p>		
<p>Claridad:</p>		
<p>Muy de acuerdo: <input checked="" type="checkbox"/></p>	<p>De acuerdo: <input type="checkbox"/></p>	<p>En desacuerdo: <input type="checkbox"/></p>
<p>Observaciones y/o sugerencias: Redacción clara y comprensible.</p>		

--

Objetivo específico	Pregunta	
<p>Identificar los elementos que caracterizan la percepción de las y los docentes sobre las prácticas de liderazgo y gestión en relación su bienestar emocional.</p>	<p>Pregunta 9:</p> <p>En relación al estilo de liderazgo y gestión del equipo directivo en su establecimiento</p> <p>Cómo percibe el apoyo emocional y profesional que el liderazgo y la gestión en su escuela brindan a los docentes? Considera que existen espacios adecuados para expresar opiniones y sentimientos? ¿Puede compartir algún ejemplo específico?</p>	
<p>Coherencia:</p>		
<p>Muy de acuerdo: x</p>	<p>De acuerdo:</p>	<p>En desacuerdo:</p>

<p>Observaciones y/o sugerencias: La pregunta en coherencia profunda con el OE. Explora el apoyo emocional así como el profesional, proporcionado por el liderazgo y la gestión, lo que se vincula directamente con la percepción de los docentes. Además, al preguntar por espacios para expresar opiniones y sentimientos, profundiza en aspectos clave del bienestar emocional.</p>		
<p>Claridad:</p>		
<p>Muy de acuerdo:</p>	<p>De acuerdo: x</p>	<p>En desacuerdo:</p>
<p>Observaciones y/o sugerencias: Redacción clara, aunque al ser una pregunta extensa (aunque debe ser respondida por partes), podría generar desorden al momento de responderlas.</p>		

Objetivo específico	Pregunta
<p>Determinar cómo las prácticas de liderazgo y gestión impactan en el bienestar emocional de los docentes según su percepción.</p>	<p>Presentación: En relación al estilo de liderazgo y gestión del equipo directivo en su establecimiento</p> <p>Pregunta 10: ¿Podría compartir situaciones en las que las prácticas de liderazgo y gestión hayan influido, ya sea de manera positiva o negativa, en su bienestar emocional?</p>

			<p>Qué aspectos específicos del liderazgo estacaría en cada caso?</p>
<p>Coherencia:</p>			
<p>Muy de acuerdo: <input checked="" type="checkbox"/></p>	<p>De acuerdo: <input type="checkbox"/></p>	<p>No de acuerdo: <input type="checkbox"/></p>	<p>En desacuerdo: <input type="checkbox"/></p>
<p>Observaciones y/o sugerencias: La pregunta es coherente con el objetivo específico planteado. Al solicitar ejemplos concretos, se fomenta la obtención de información rica detallada sobre las experiencias del encuestado respecto a lo que se intenta medir.</p>			
<p>Claridad:</p>			
<p>Muy de acuerdo: <input type="checkbox"/></p>	<p>De acuerdo: <input type="checkbox"/></p>	<p>No de acuerdo: <input type="checkbox"/></p>	<p>En desacuerdo: <input type="checkbox"/></p>
<p>Observaciones y/o sugerencias: Redacción clara, aunque se hace necesario pensar en la experiencia del encuestado; ya que la pregunta se visualiza extensa.</p>			

Objetivo específico	Pregunta	
<p>proponer estrategias a través de jornadas de trabajo desde la gestión y liderazgo directivo para fomentar el bienestar emocional docente.</p>	<p>Presentación: En relación al estilo de liderazgo y gestión del equipo directivo en el establecimiento</p> <p>Pregunta 11:</p> <p>Qué cambios o mejoras en las prácticas de liderazgo y gestión propondría para fomentar, mediante jornadas de trabajo lideradas por el equipo directivo, un mayor bienestar emocional entre el cuerpo docente?</p>	
Coherencia:		
Muy de acuerdo: <input checked="" type="checkbox"/>	De acuerdo: <input type="checkbox"/>	En desacuerdo: <input type="checkbox"/>
<p>Observaciones y/o sugerencias: Pregunta relacionada con el OE, la que además aborda explícitamente posibles líneas de intervención en pos del bienestar emocional docente respecto al quehacer del equipo directivo.</p>		
Claridad:		

Muy de acuerdo: x	De acuerdo:	En desacuerdo:
Observaciones y/o sugerencias: Pregunta clara aunque podría llegar a parecer extensa de responder.		

Observación general:

Nombre y grado académico del Experto:

Pamela Santana Canales, psicóloga, magíster en Dirección y Liderazgo para la Gestión Educativa, U. Andrés Bello (202

Por su colaboración, muchas gracias.

Anexo:

Cuestionario: "Elementos que caracterizan la percepción de los docentes sobre las prácticas de liderazgo y gestión en relación con su bienestar emocional".

Este Cuestionario es una versión abreviada del Cuestionario SUSES/ISTAS21, el cual incluye solamente 2 dimensiones (calidad del liderazgo y exigencias emocionales) con 11 preguntas, 7 estilo Escala Likert y 4 abiertas. Para responder a las primeras, debe seleccionar y marcar solamente una respuesta, que refleja los criterios: SIEMPRE-MUCHAS VECES- ALGUNAS VECES-SÓLO ALGUNA VEZ-NUNCA.

Debe responder todas las preguntas obligatorias. Recuerde que no existen respuestas buenas o malas. Lo que interesa es su opinión sobre los elementos que caracterizan la percepción de los docentes sobre las prácticas de liderazgo y gestión en relación con su bienestar emocional que forma parte de la investigación del trabajo de grado para acceder el título de Magíster en Liderazgo y Gestión de Organizaciones Educativas de la Universidad de Playa Ancha, Valparaíso.

que contempla las siguientes preguntas. Estas no deben ser contestadas en este cuestionario, solo se adjuntan para su conocimiento.

Anexo

Transcripción entrevista

Docente 1

8. ¿Cómo describiría el estilo de liderazgo y gestión? ¿De qué manera considera que este estilo influye en su bienestar emocional como docente? Respuesta: Creo que en este establecimiento se marcan muy notoriamente las diferencias entre rangos, lo cual mantiene la formalidad o incluso cierta "tensión" moderada con el equipo directivo, sin embargo, suelen tener buena disposición y empatía. En ese aspecto, me siento respaldada y apoyada. Por otro lado, son exigentes y en ocasiones toman decisiones sin consultar la disponibilidad de los profesores (por ejemplo, solicitar más notas rápidamente y sin aviso previo), lo cual me ha llevado a mucho estrés y frustración de tener poco control sobre mi propia asignatura.

9. En relación al estilo de liderazgo y gestión del equipo directivo en su establecimiento, ¿Cómo percibe el apoyo emocional y profesional que el liderazgo y la gestión en su escuela brindan a los docentes? ¿Cree que existen espacios adecuados para expresar opiniones y sentimientos? Si es así, ¿podría compartir algún ejemplo específico? Respuesta: Se apoya a los profesores de manera razonable y al nivel esperado para una institución educativa manteniendo los límites según rangos, esto implica que me siento en confianza de ir a plantear situaciones y/o solicitudes razonables. En mi caso, creo que el apoyo viene generalmente acompañado de sugerencias que dan la sensación de estar siendo evaluada constantemente. Los espacios para expresarse son reducidos y no recuerdo muchas instancias en las que podamos compartir de forma más relajada y sin una tarea específica. Los consejos de profesores tienen una pauta guiada y lo que se conversa está limitado por eso. En caso de compartir de forma más amistosa (ejemplo: día del profesor) el equipo directivo se limita a compartir entre ellos y/o no se

llega a conversar fuera de nuestra labor docente. Saben poco de mí a nivel personal y yo de ellos; pero creo que está bien mantener esos límites.

10. En relación al estilo de liderazgo y gestión del equipo directivo, ¿podría compartir cómo estas prácticas han influido en su bienestar emocional, ya sea de manera positiva o negativa, y qué aspectos destacaría en cada caso? Respuesta:

Positivo, yo creo que, es cuando se da retroalimentación positiva y se reconocen mis fortalezas como profesora. Me siento valorada y creo que he recibido un trato acorde a mi trabajo. Abordan los conflictos recordando que somos un equipo y ofreciendo apoyo.

Y negativo...No recuerdo haber tenido instancias de relajación, pausas activas o actividades para compartir de forma recreativa...solo se limitan a pedir trabajo. Se siente un ambiente más "serio" que en otras instituciones donde he trabajado, generando un poco de agotamiento y la sensación de que rellenarán los tiempos libres con más tareas.

11. ¿Qué cambios en las prácticas de liderazgo y gestión propondría, mediante jornadas lideradas por el equipo directivo, para mejorar el bienestar emocional del cuerpo docente? Respuesta: Creo que les falta compartir más con el equipo docente para detectar necesidades o momentos apropiados para tomar decisiones o solicitar cosas. Sugiero darles importancia a las pausas activas, promover actividades sin una finalidad académica y estar abiertos a ceder tiempos a los profesores para sus propias necesidades en ocasiones especiales en vez de cargarnos con más tareas.

Docente 2

8. En relación al estilo de liderazgo y gestión del equipo directivo en su establecimiento ¿Cómo describiría el estilo de liderazgo y gestión? ¿De qué manera considera que este estilo influye en su bienestar emocional como docente? Respuesta: Creo que un líder necesita habilidades de gestión para implementar su visión y objetivos, mientras que un

buen gestor debe tener capacidad de liderazgo para motivar y dirigir a su equipo hacia el cumplimiento objetivos....Ambos aspectos son fundamentales para crear un ambiente educativo exitoso y efectivo, en el cual podamos sentirnos apoyados, valorados y motivados...lo que también influye positivamente en su bienestar emocional.

9. En relación al estilo de liderazgo y gestión del equipo directivo en su establecimiento, ¿Cómo percibe el apoyo emocional y profesional que el liderazgo y la gestión en su escuela brindan a los docentes? ¿Cree que existen espacios adecuados para expresar opiniones y sentimientos? Si es así, ¿podría compartir algún ejemplo específico? Respuesta: El apoyo emocional y profesional que yo veo, es cuando nos otorgan el espacio para ser escuchados, ya sea de forma individual o en las reflexiones que se realizan cada martes...

10. En relación al estilo de liderazgo y gestión del equipo directivo, ¿podría compartir cómo estas prácticas han influido en su bienestar emocional, ya sea de manera positiva o negativa, y qué aspectos destacaría en cada caso? Respuesta: Influyen mucho ... ya que, la carga emocional disminuye considerablemente su uno se siente apoyado.

11. ¿Qué cambios en las prácticas de liderazgo y gestión propondría, mediante jornadas lideradas por el equipo directivo, para mejorar el bienestar emocional del cuerpo docente? Respuesta: Quizás pudiesen ser actividades de relajación y pausas activas para distraerse de la carga emocional.

Docente 3

En relación al estilo de liderazgo y gestión del equipo directivo en su establecimiento

8. ¿Cómo describiría el estilo de liderazgo y gestión? ¿De qué manera considera que este estilo influye en su bienestar emocional como docente? Respuesta: Es un liderazgo centrado en las normas corporativas, un liderazgo poco cercano a sus colaboradores, más bien centrado en lo que la corporación espera del equipo directivo, siempre cubriéndose las espaldas sin importar el bienestar de los trabajadores y mucho menos de las necesidades emocionales de nosotros... esto se refleja muy bien la toma de decisiones, anteponiendo lo que la corporación quiere o piensa, pero pocas veces en el bienestar de los colaboradores.

9. En relación al estilo de liderazgo y gestión del equipo directivo en su establecimiento, ¿Cómo percibe el apoyo emocional y profesional que el liderazgo y la gestión en su escuela brindan a los docentes? ¿Cree que existen espacios adecuados para expresar opiniones y sentimientos? Si es así, ¿podría compartir algún ejemplo específico? Respuesta: La verdad, no es algo que se dé muy direccionado al trabajador, más bien en momentos de conflictos con apoderados y/o estudiantes se privilegia evitar el conflicto o demanda del apoderado por sobre la salud mental o emocional del colaborador, muchas veces se acompaña al profesor en las entrevistas con apoderados complejos, sin embargo, se endosa la responsabilidad de antecedentes y evidencias al profesor para cualquier decisión, lo que sin duda recarga de estrés al docente.

10. En relación al estilo de liderazgo y gestión del equipo directivo, ¿podría compartir cómo estas prácticas han influido en su bienestar emocional, ya sea de manera positiva o negativa, y qué aspectos destacaría en cada caso? Respuesta: Se siente una desazón por el bienestar de los docentes, aún cuando se dice que son parte importante y se ha recalado en algunas oportunidades, esto no se evidencia en el día a día, haciendo que

uno sienta un apego cada vez más bajo con la institución y cuestionamiento de la vocación personal, ya que termina siendo trabajar por el dinero para sobrevivir.

11. ¿Qué cambios en las prácticas de liderazgo y gestión propondría, mediante jornadas lideradas por el equipo directivo, para mejorar el bienestar emocional del cuerpo docente? Respuesta: Humanizar la profesión, entender que a pesar de lo complejo que son las relaciones humanas, es una profesión en la que se trabaja desde el corazón. Tal vez es una utopía, y esto no puede existir. Jornadas sobre el cuidado emocional y el respaldo de la institución al trabajador, protocolos de acción frente a situaciones conflictivas para los docentes.

Docente 4

8. En relación al estilo de liderazgo y gestión del equipo directivo en su establecimiento ¿Cómo describiría el estilo de liderazgo y gestión? ¿De qué manera considera que este estilo influye en su bienestar emocional como docente? Respuesta: En mi experiencia considero que el estilo de liderazgo no ha influido en mi bienestar emocional, puede ser por mi incorporación al establecimiento hace poco meses. Sin embargo me he sentido muy acogida y reconocida en mi trabajo. Como opinión creo que sería beneficioso que se generen más espacios para el trabajo de las habilidades sociales, educación emocional y bienestar.

9. En relación al estilo de liderazgo y gestión del equipo directivo en su establecimiento, ¿Cómo percibe el apoyo emocional y profesional que el liderazgo y la gestión en su escuela brindan a los docentes? ¿Cree que existen espacios adecuados para expresar opiniones y sentimientos? Si es así, ¿podría compartir algún ejemplo específico?

Respuesta: Creo que son pocos los espacios y/o instancias que se dan para el desarrollo de esto.

10. En relación al estilo de liderazgo y gestión del equipo directivo, ¿podría compartir cómo estas prácticas han influido en su bienestar emocional, ya sea de manera positiva o negativa, y qué aspectos destacaría en cada caso? Respuesta: Como docente y las pocas horas que trabajo en el establecimiento, no he tenido la oportunidad de participar en actividades de esta índole. Pero he tenido instancias con mis colegas donde podemos retroalimentarnos en diversos temas, donde podemos apoyarnos y conversar de nuestras necesidades.

11. ¿Qué cambios en las prácticas de liderazgo y gestión propondría, mediante jornadas lideradas por el equipo directivo, para mejorar el bienestar emocional del cuerpo docente? Espacios de reflexión que vayan enfocadas al trabajo en equipo, dinámicas que permitan el desarrollo de las relaciones interpersonales donde cada uno de los participantes pueda ser protagonista, instancias de autocuidado y estrategias para poder cuidar de nuestra salud mental en diversos contextos (en este caso contexto escolar y/o personal), ya que se da de forma paralela.

Docente 5

8. En relación al estilo de liderazgo y gestión del equipo directivo en su establecimiento ¿Cómo describiría el estilo de liderazgo y gestión? ¿De qué manera considera que este estilo influye en su bienestar emocional como docente? Respuesta: Creo que dos de los componentes del equipo directivo son excelentes líderes, positivos, de excelente trato, acompañan en nuestra labor, logrando así un excelente ambiente laboral.

9. En relación al estilo de liderazgo y gestión del equipo directivo en su establecimiento, ¿Cómo percibe el apoyo emocional y profesional que el liderazgo y la gestión en su escuela brindan a los docentes? ¿Cree que existen espacios adecuados para expresar opiniones y sentimientos? Si es así, ¿podría compartir algún ejemplo específico? Respuesta: Sí existen espacios cuando son solicitados, pudiendo expresar y recibir soluciones a la problemática presentada. Logrando sentirme apoyada.

10. En relación al estilo de liderazgo y gestión del equipo directivo, ¿podría compartir cómo estas prácticas han influido en su bienestar emocional, ya sea de manera positiva o negativa, y qué aspectos destacaría en cada caso? Respuesta: Muy positiva, ya que influye en la energía positiva, entrega de un mejor trabajo, una entrega con amor y dedicación.

11. ¿Qué cambios en las prácticas de liderazgo y gestión propondría, mediante jornadas lideradas por el equipo directivo, para mejorar el bienestar emocional del cuerpo docente? Respuesta: Creo prudente que, buscando siempre una positiva mejora y buscando el bienestar emocional de trabajadores y estudiantado, se debería revisar soluciones de conflicto, acciones y trato desde coordinación convivencia escolar.

Docente 6

En relación al estilo de liderazgo y gestión del equipo directivo en su establecimiento 8. ¿Cómo describiría el estilo de liderazgo y gestión? ¿De qué manera considera que este estilo influye en su bienestar emocional como docente? Respuesta: El estilo de liderazgo y gestión es eminentemente directivo, en relación a que el equipo directivo se centra exclusivamente en el cumplimiento de instrucciones. Al centrar su perspectiva en ese ámbito afecta directamente en el bienestar emocional de los docentes al no crear una armonía y relaciones emocionales con los trabajadores.

9. En relación al estilo de liderazgo y gestión del equipo directivo en su establecimiento, ¿Cómo percibe el apoyo emocional y profesional que el liderazgo y la gestión en su escuela brindan a los docentes? ¿Cree que existen espacios adecuados para expresar opiniones y sentimientos? Si es así, ¿podría compartir algún ejemplo específico? Respuesta: En relación al apoyo emocional, el equipo directivo aborda estas temáticas de forma individual, no considera estas temáticas desde una perspectiva global. Los espacios para expresar opiniones y sentimientos (Consejos de profesores, por ejemplo) no son adecuados debido a que los directivos no permiten que los docentes sientan la confianza de expresar de forma sincera sus opiniones.

10. En relación al estilo de liderazgo y gestión del equipo directivo, ¿podría compartir cómo estas prácticas han influido en su bienestar emocional, ya sea de manera positiva o negativa, y qué aspectos destacaría en cada caso? Respuesta: Para mejorar el bienestar emocional se deben crear instancias en donde se aborden estas temáticas, cosa que no sucede en el establecimiento, por lo tanto, no han existido prácticas sistemáticas que permitan crear un espacio laboral centrado en el bienestar emocional, si no que, por el contrario, existe una política empresarial de cumplimiento de tareas por sobre el enfoque emocional de los trabajadores.

11. ¿Qué cambios en las prácticas de liderazgo y gestión propondría, mediante jornadas lideradas por el equipo directivo, para mejorar el bienestar emocional del cuerpo docente? Respuesta: Es necesario realizar un cambio de paradigma en cuanto a la gestión del liderazgo directivo, desde una perspectiva directiva y corporativa a una capacitadora y democrática en donde las opiniones y sentimientos de los trabajadores sean tomados en cuenta. Al considerar la opinión del docente se permite que este se sienta parte de la comunidad del establecimiento y no una herramienta más del sistema corporativo educacional. En resumen, la escuela debe salir de la lógica neo liberal feudal.

Docente 7

En relación al estilo de liderazgo y gestión del equipo directivo en su establecimiento 8. ¿Cómo describiría el estilo de liderazgo y gestión? ¿De qué manera considera que este estilo influye en su bienestar emocional como docente? Respuesta: En ocasiones el liderazgo se mezcla con situaciones otras situaciones de trabajo, haciendo sentir que se está haciendo algo mal. En ocasiones te hacen sentir considerada y de un momento a otro lo contrario.

9. En relación al estilo de liderazgo y gestión del equipo directivo en su establecimiento, ¿Cómo percibe el apoyo emocional y profesional que el liderazgo y la gestión en su escuela brindan a los docentes? ¿Cree que existen espacios adecuados para expresar opiniones y sentimientos? Si es así, ¿podría compartir algún ejemplo específico? Respuesta: Las ocasiones en que he necesitado apoyo emocional me lo han dado, brindado espacios para tratar y trabajar fuera del trabajo. Los espacios son entrevistas planificadas o no, dónde hay privacidad si uno la necesita.

10. En relación al estilo de liderazgo y gestión del equipo directivo, ¿podría compartir cómo estas prácticas han influido en su bienestar emocional, ya sea de manera positiva o negativa, y qué aspectos destacaría en cada caso? Respuesta: Influyen, ya que cuando te sientes considerada y te mencionan que estás haciendo bien tu trabajo, que te destacan, te sientes bien y sientes recompensado tu trabajo. Pero basta alguna situación que no les parezca eso cambia, por lo te desmotivas.

11. ¿Qué cambios en las prácticas de liderazgo y gestión propondría, mediante jornadas lideradas por el equipo directivo, para mejorar el bienestar emocional del cuerpo docente? Respuesta: Que algunos temas o situaciones específicas se trabajen con las personas involucradas y no de manera grupal. Que destaquen más los aspectos positivos grupales o más bien, que no se enfoquen tanto en los momentos negativos.

Docente 8

8. En relación al estilo de liderazgo y gestión del equipo directivo en su establecimiento ¿Cómo describiría el estilo de liderazgo y gestión? ¿De qué manera considera que este estilo influye en su bienestar emocional como docente? Respuesta: No considero que sea un liderazgo tan claro, ya que la mayor parte de las decisiones no son tomadas por la directora, es más bien un medio entre el sostenedor y los docentes, pero no se ejerce un rol autónomo. Influye de mala forma, ya que no se tiene la iniciativa de cuidar el bienestar del docente, más bien cumple una labor fiscalizadora.

9. En relación al estilo de liderazgo y gestión del equipo directivo en su establecimiento, ¿Cómo percibe el apoyo emocional y profesional que el liderazgo y la gestión en su escuela brindan a los docentes? ¿Cree que existen espacios adecuados para expresar opiniones y sentimientos? Si es así, ¿podría compartir algún ejemplo específico? Respuesta: Considero que ni existe o existe muy poco, ya que siempre se pone el bien del estudiante por encima de los docentes y de cierta forma se nos pide estar bien para atender a los estudiantes, pero no hay espacios para cuidar del bienestar de los docentes.

10. En relación al estilo de liderazgo y gestión del equipo directivo, ¿podría compartir cómo estas prácticas han influido en su bienestar emocional, ya sea de manera positiva o negativa, y qué aspectos destacaría en cada caso? Respuesta: De cierta forma uno se siente desprotegido y debe dejar de lado su bienestar para hacer el acompañamiento al estudiante, como mencioné anteriormente ellos son prioridad, influye de forma negativa ya que existe cierto cansancio y no se realiza ninguna actividad que permita el cuidado de los docentes.

11. ¿Qué cambios en las prácticas de liderazgo y gestión propondría, mediante jornadas lideradas por el equipo directivo, para mejorar el bienestar emocional del cuerpo docente? Respuesta: Podría tener más autonomía en cuanto a la toma de decisiones en relación al cuerpo docente, ya que se tiene un trato directo. Lo cual podría beneficiar en realizar actividades recreativas que potenciarán la pertenencia de los docentes con el establecimiento lo que permitiría mejorar el vínculo entre ambas áreas.

Docente 9

8. En relación al estilo de liderazgo y gestión del equipo directivo en su establecimiento ¿Cómo describiría el estilo de liderazgo y gestión? ¿De qué manera considera que este estilo influye en su bienestar emocional como docente? Respuesta: Lider con un estilo autoritario, que en situaciones complejas dirige a los trabajadores con un tono de reto, no prioriza la consideración emocional de sus trabajadores, poniendo por sobre todo el bienestar de los estudiantes, dejando de lado el de los trabajadores. Tiene una actitud desafiante y exigente para impulsar la productividad. Su presencia es acompañada por una expresión facial y corporal que transmite enojo y desgano, lo que muchas veces genera un ambiente de trabajo tenso. Sin embargo, paradójicamente, cuando se le acerca, muestra un lado más amable y paternal, lo que genera confusión. Es una líder que prioriza los resultados y eficiencia por encima del bienestar emocional de su equipo, lo que puede tener consecuencias a largo plazo en la motivación y la satisfacción laboral de los trabajadores.

9. En relación al estilo de liderazgo y gestión del equipo directivo en su establecimiento, ¿Cómo percibe el apoyo emocional y profesional que el liderazgo y la gestión en su escuela brindan a los docentes? ¿Cree que existen espacios adecuados para expresar opiniones y sentimientos? Si es así, ¿podría compartir algún ejemplo específico? Respuesta: El apoyo emocional que se percibe en este liderazgo es bajo, generando pocos espacios para expresar opiniones y sentimientos. en algunas ocasiones se han

generado instancias en Reflexión pedagógica, sin embargo, por situaciones pasadas, no es un espacio de confianza para poder expresar lo que se siente.

10. En relación al estilo de liderazgo y gestión del equipo directivo, ¿podría compartir cómo estas prácticas han influido en su bienestar emocional, ya sea de manera positiva o negativa, y qué aspectos destacaría en cada caso? Respuesta: En cuanto al liderazgo de la Directora, considero que su presencia muchas veces, acompañada de sus expresiones faciales, hace que uno como docente se sienta incómodo, pensando que existe algún problema personal, un ejemplo de ello es cuando no existe un saludo de parte de ella. Por otro lado, en momento de un retorno de licencia médica, se ha mostrado notablemente molesta con el profesional afectado, generando una incomodidad constante.

11. ¿Qué cambios en las prácticas de liderazgo y gestión propondría, mediante jornadas lideradas por el equipo directivo, para mejorar el bienestar emocional del cuerpo docente? Respuesta: Propongo jornadas de reflexión, donde realmente se tenga un enfoque reflexivo en cuanto a las situaciones emocionales vividas en el colegio. Charlas de profesionales enfocadas en el bienestar docente durante el año. Pausas activas o actividades de bienestar durante varios momentos del año y generen un impacto y no solamente una vez al año.

