



Gestión de la convivencia y bienestar de los equipos educativos

Estrategias de liderazgo que
promueven ambientes de trabajo
positivos y saludables



División de Políticas Educativas
Subsecretaría de Educación Parvularia
Gobierno de Chile, Ministerio de Educación
2026

Convivencia en el ámbito educativo

La palabra “convivencia” proviene del latín “convivere”, compuesta por el prefijo “con”, que indica unión, junto o en compañía, y “vivere” que se refiere a la propia existencia; es decir, en términos generales, significa vivir con otros, junto a otros o en sociedad (MINEDUC, 2022). En el ámbito educativo, se entiende como un conjunto de relaciones e interacciones que se dan entre todas las personas que forman parte de la comunidad educativa: niñas y niños, estudiantes, familias, apoderados y apoderadas, educadoras, educadores, docentes, asistentes de la educación, directivos y sostenedores (MINEDUC, 2024).

Por ende, la convivencia se puede comprender como una vivencia social cotidiana, dinámica y compleja que se expresa en las interacciones diarias que se dan entre quienes integran las comunidades educativas; por ende, todo lo que sucede en los establecimientos refiere a la convivencia (CEDLE, 2019). En coherencia con esto, la convivencia está influenciada por los contextos socioculturales y territoriales, y se construye colectivamente, teniendo un carácter formativo esencial para el desarrollo personal y social.

Para convivir, “vivir con otros o vivir juntos”, es importante tener presente que la buena convivencia, no es algo que se dé en forma innata o natural, sino que se aprende; y la mejor manera de aprender a convivir, es conviviendo. En esta línea, los establecimientos educativos son espacios ideales, ya que en ellos conviven diversas personas que se relacionan e interactúan permanentemente en función de un proyecto común (MINEDUC, 2024), centrado en el aprendizaje, desarrollo y bienestar integral de todas las guaguas, niños y niñas, desde un enfoque de derechos.

Convivir valorando y respetando a todas las personas es una habilidad para toda la vida, que se desarrolla y aprende desde los primeros años de vida; a la vez, los establecimientos educativos son un espacio para el aprendizaje de la convivencia, y dicho aprendizaje incluye tanto a niños y niñas como a los equipos educativos, familias y otros actores de la comunidad educativa, con especial énfasis en la adquisición, desarrollo y fortalecimiento de habilidades socioemocionales. Esto, teniendo presente que “en materia de convivencia cada integrante de la comunidad es potencialmente enseñante y a la vez aprendiz, lo que multiplica las oportunidades de enseñanza y de aprendizaje más allá del aula y de la labor docente, pudiendo los adultos aprender de párvulos y estudiantes, o viceversa” (MINEDUC, 2024, p.24).

En el caso de la Educación Parvularia, los distintos referentes que orientan los procesos de enseñanza y aprendizaje, las prácticas pedagógicas y las prácticas directivas, intencionan el desarrollo de una convivencia positiva, armónica, basada en el buen trato y la promoción de la ciudadanía entre todos los integrantes de la comunidad educativa, coherente siempre con el enfoque de derechos.

Una convivencia como la descrita, más allá de la ausencia de conflictos, se basa en el reconocimiento mutuo, la expresión de afecto, la empatía, el fortalecimiento de vínculos, el desarrollo de un sentido de reciprocidad (Maturana, 1997, como se citó en SdEP, 2024a) y en un diálogo transparente, assertivo, oportuno y efectivo (INTEGRA, 2017). Por ende, una sana convivencia es un eje central de la experiencia educativa y de la calidad de la educación (CEDLE, 2019).

Ahora bien, para resguardar ambientes laborales positivos y saludables, junto con promover una convivencia armónica entre los integrantes de la comunidad educativa, es esencial asegurar el bienestar de los equipos educativos. El bienestar se define como un estado integral que abarca aspectos psicológicos, emocionales, sociales y laborales; es decir, hace referencia al bienestar integral de las personas, más allá del rol que cada una tiene al interior de la comunidad educativa (MINEDUC, 2024).

Promoción del bienestar de los equipos educativos

Para promover el bienestar de los equipos educativos, es esencial priorizar su salud mental, es decir, un estado de bienestar mental positivo que habilita el desarrollo de habilidades socioemocionales y la contribución efectiva al proceso educativo, en cuanto “permite a las personas hacer frente a los momentos de estrés de la vida, desarrollar todas sus habilidades, aprender y trabajar adecuadamente e integrarse en su entorno” (OMS, s/f).

Otro elemento clave a considerar al hablar de bienestar de los equipos educativos tiene relación con el cuidado colectivo como un pilar fundamental para fomentar entornos laborales saludables y productivos. Así, este cuidado no se limita a acciones individuales, sino que implica una responsabilidad compartida entre todos los miembros de la comunidad educativa-incluyendo directivos, educadoras, educadores, técnicos, docentes, asistentes y personal administrativo- para promover el apoyo mutuo y la colaboración (MINEDUC, 2023).

El equilibrio entre lo individual y lo colectivo representa otro elemento esencial, ya que reconoce que el bienestar no es un estado estático, sino un proceso dinámico que requiere armonizar las necesidades personales con las metas institucionales. En esta línea, mientras el ámbito individual involucra prácticas de autocuidado y desarrollo profesional, el colectivo se centra en la creación de entornos inclusivos que fomenten el buen trato y la equidad; este equilibrio depende en gran medida de interacciones cotidianas que promuevan el respeto, la empatía y el buen trato. Este último, como un principio transformador de las relaciones educativas, transformando entornos potencialmente tóxicos en espacios protectores (Carrasco et al., 2024).

Como se desprende de los párrafos anteriores, es importante considerar que el bienestar no surge de forma espontánea, sino que está influenciado por factores como la satisfacción laboral, la percepción de autoeficacia y las experiencias positivas en el entorno educativo, en donde los integrantes de los equipos educativos se sientan valorados y motivados (SdEP, 2024b).

Asimismo, depende de factores interaccionales específicos, como aquellos que reducen riesgos psicosociales como el estrés, la sobrecarga laboral o la falta de reconocimiento, por ejemplo. Estas interacciones deben promover el buen trato, entendido como relaciones basadas en la dignidad y el respeto, para minimizar exposiciones a entornos negativos.

El bienestar de los equipos forma parte de marcos más amplios de salud educativa,

que incluyen entornos nutritivos y servicios de apoyo para prevenir riesgos (CEDLE, 2019). En Educación Parvularia, el bienestar de educadoras, educadores, técnicos y asistentes impacta directamente en la calidad de las interacciones que estos promueven con guaguas, niños y niñas, por lo que es esencial para modelar formas de convivir basadas en el cuidado y la inclusión. Esto es coherente con la perspectiva “cuidar a quienes cuidan”, ya que para asegurar el pleno ejercicio de los derechos de los párvulos es necesario que tanto los equipos como la comunidad educativa estén en condición de bienestar (JUNJI, 2017).

Relación bidireccional entre convivencia y bienestar de equipos educativos

De acuerdo con lo revisado anteriormente, los conceptos de convivencia educativa y bienestar de los equipos están directamente relacionados; más aún, uno incide en el otro. Esto, ya que la convivencia educativa se basa en interacciones positivas y armónicas que impactan directamente en el estado socioemocional y laboral de los equipos educativos, mientras que un equipo con alto bienestar facilita y fomenta ambientes de convivencia saludable y, a la vez, es fundamental para sostenerla en el tiempo.

Asimismo, mantener un clima de sana convivencia permite reducir riesgos psicosociales y promover el buen trato, lo que impacta positivamente en el bienestar; a su vez, equipos que están y se sienten en bienestar, están en una posición más favorable para gestionar mejor los conflictos, las situaciones complejas y, en general, las relaciones cotidianas que se dan al interior de las comunidades, lo que contribuye a potenciar una convivencia inclusiva y resiliente.

Características de un ambiente laboral que prioriza una sana convivencia y el bienestar de los equipos educativos

Un ambiente laboral positivo en establecimientos de Educación Parvularia se caracteriza por ser un espacio nutritivo y protector, donde predomina la cultura del cuidado y las relaciones bien tratantes, fomentando el desarrollo y bienestar de cada persona que se desempeñan en dicho espacio (INTEGRA, 2025). Este clima organizacional afectivo incluye tanto percepciones positivas de respeto y seguridad, como oportunidades para el diálogo y la participación de los distintos actores de la comunidad educativa (CEDLE, 2019; Carrasco et al., 2024).

En estos ambientes en donde predomina una convivencia sana y armónica, los equipos educativos se sienten valorados, cuentan con espacios para la expresión libre y, además, los conflictos y diferencias se abordan de manera pacífica; todo esto reduce significativamente el agotamiento emocional (MINEDUC, 2023). Es decir, son ambientes que se sustentan en la colaboración, el cuidado colectivo y la inclusión (MINEDUC, 2024).

Para lograr lo anterior, es esencial que las interacciones entre los distintos actores de la comunidad educativa promuevan el buen trato y estén basadas en el respeto, la empatía y la dignidad de las personas, a la vez que permitan transformar potenciales conflictos en oportunidades de aprendizaje (UNICEF, 2021). Asimismo, deben ser interacciones abiertas al diálogo, transparentes y efectivas, de manera que fomenten la confianza, la creatividad y la colaboración entre los integrantes de los equipos educativos (INTEGRA, 2017) y prioricen el reconocimiento mutuo (MINEDUC, 2023).

Algunas características clave de ambientes basados en la sana convivencia y en el bienestar de los equipos, son:

Clima de confianza, cuidado mutuo y colaboración: relaciones saludables y bien tratantes en las que todos quienes integran la comunidad educativa se sienten necesarios, en donde se promueve el apoyo emocional y social entre colegas y líderes y se fomenta el diálogo y la colaboración para mitigar el agotamiento emocional y la sobrecarga laboral (JUNJI, 2017; SdEP, 2024b; INTEGRA, 2025).

Inclusión, equidad y participación: entornos que eliminen las barreras y promuevan la justicia en el trato y la inclusión de la diversidad (MINEDUC, 2024), así como diálogos participativos que involucran a todos los actores de la comunidad, fomentando la equidad y la resolución constructiva de las diferencias (CEDLE, 2019).

Promoción socioemocional y desarrollo integral: acciones destinadas a la promoción del bienestar de todos los actores de la comunidad (MINEDUC, 2024).

Bajo riesgo psicosocial: medidas preventivas contra el estrés y la sobrecarga laboral, como turnos equilibrados y talleres de autocuidado, especialmente en Educación Parvularia donde el cuidado cotidiano es intensivo (MINEDUC, 2023).

Rol de directoras, directores y equipos directivos en la gestión intencionada de una sana convivencia y el bienestar de los equipos educativos

El rol de directoras, directores y equipos directivos en la gestión de una sana convivencia y el bienestar de los equipos educativos es central y multifacético, ya que deben actuar como facilitadores de procesos intencionales que promueven entornos inclusivos, resilientes y saludables que impactan a la comunidad educativa en su totalidad.

Esa intencionalidad es clave por distintas razones, como la complejidad intrínseca de la convivencia en tanto relaciones e interacciones sociales que se dan permanentemente entre todos los actores de la comunidad educativa; porque una sana convivencia no se da natural ni espontáneamente (CEDLE, 2019); por el hecho de que a convivir se aprende desde el inicio de las trayectorias educativas y, por ende, se enseña desde los primeros años (y para siempre) (SdEP, 2024); porque ambientes laborales bien tratantes y el bienestar de los equipos educativos impacta directamente en la calidad de la educación que reciben guaguas, niños y niñas (JUNJI, 2017).

Relacionado con esto último, el liderazgo para la calidad educativa es un eje estratégico que permite fortalecer conocimientos y prácticas de convivencia bien tratante, promoviendo la mejora continua y el trabajo colaborativo entre los actores de la comunidad educativa, ya que todos y todas, de distintas maneras, pueden ejercer liderazgo para lograr aprendizajes de calidad y relaciones bien tratantes (Integra, 2017).

Por ende, es fundamental que los líderes educativos gestionen intencionadamente una sana convivencia y el bienestar de los equipos educativos, evitando la "instrumentalización" de la gestión y promoviendo, a través de un liderazgo distribuido, un trabajo colaborativo para la co-construcción de estrategias y procesos que favorezcan modos de convivir positivos. Esto permite una gestión promocional y preventiva, no solo reactiva, transformando continuamente la convivencia y fortaleciendo el bienestar integral de la comunidad desde una mirada social y ecológica que releva el carácter colectivo de la convivencia (MINEDUC, 2024).

Estrategias para promover una sana convivencia y el bienestar de los equipos educativos

a. Incorporación de acciones para la convivencia y bienestar de equipos educativos en instrumentos de gestión

Esta estrategia se define como el proceso intencionado, sistemático y colaborativo de integrar la sana convivencia y el bienestar de los equipos educativos como un eje transversal y explícito en los principales instrumentos de gestión del establecimiento. Su objetivo es consolidar una cultura de cuidado, buen trato y bienestar que esté formalmente respaldada, otorgando coherencia y sostenibilidad a las acciones cotidianas y resguardando que el clima institucional y el bienestar de los equipos sean condiciones fundamentales para asegurar el desarrollo, aprendizaje y bienestar integral de todas las guaguas, niños y niñas.

Articular estos tres instrumentos genera un ecosistema de gestión coherente donde el bienestar deja de ser un anhelo para convertirse en una responsabilidad institucional, medible y anclada en la práctica diaria del establecimiento.

¿Con qué estándar y prácticas de liderazgo se vincula esta estrategia?

ESTÁNDARES INDICATIVOS DE DESEMPEÑO PARA ESTABLECIMIENTOS QUE IMPARTEN EDUCACIÓN PARVULARIA Y SUS SOSTENEDORES

Dimensión: Bienestar integral

Subdimensión: Buen trato y convivencia

Estándar

- El equipo directivo y el pedagógico implementan estrategias que fortalecen la convivencia armónica y la ciudadanía entre los distintos integrantes de la comunidad educativa.

Dimensión: Gestión de recursos

Subdimensión: Gestión de las personas

Estándar

- El director o la directora gestiona las condiciones para mantener un clima laboral positivo para el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional.

MARCO PARA LA BUENA DIRECCIÓN Y LIDERAZGO DE EDUCACIÓN PARVULARIA

Dimensión: Construyendo una visión y una cultura compartida

Práctica de liderazgo

- Promueven una cultura institucional basada en la colaboración, la confianza, la inclusión, el buen trato, el respeto a la diversidad y las altas expectativas sobre los párvulos, familias, educadoras y educadores, y otros miembros de la comunidad educativa.

Dimensión: Resguardando el bienestar integral de niños y niñas

Práctica de liderazgo

- Orientan, modelan y aseguran que las interacciones entre los integrantes de la comunidad educativa se desarrollen en un ambiente de colaboración y bienestar integral, propiciando especialmente que niñas y niños sean considerados en sus derechos, necesidades e intereses y asegurando su integridad física y psicológica.

Dimensión: Gestionando la organización, el clima y sus recursos

Práctica de liderazgo

- Gestionan y consensuan, colaborativamente, con los miembros de la comunidad educativa, un reglamento interno con las normas y acuerdos en los ámbitos de convivencia y participación, en concordancia con las orientaciones de la Superintendencia de Educación.

Veamos un ejemplo:

En un jardín infantil, la directora, durante las reuniones de reflexión técnica, detecta que el equipo educativo manifiesta crecientes niveles de agotamiento y que han surgido algunos roces en la comunicación cotidiana. Al revisar los instrumentos de gestión, constata que, si bien el PEI, el Reglamento Interno y el Plan de Gestión de la Convivencia están muy bien desarrollados en lo que respecta a las guaguas, niños y niñas y sus familias, carecen de un marco explícito que oriente y proteja la convivencia y el bienestar de educadoras, educadores, técnicos y asistentes. Para abordar esto de manera sistémica, la directora lidera un proceso de actualización de los instrumentos de gestión, en el cual los distintos actores de la comunidad educativa llegan a los siguientes acuerdos:

PEI: se incorpora el sello “Cultura de cuidado mutuo como base del Proyecto Educativo”, que, en coherencia con la visión, misión y valores institucionales, releva la convivencia y el bienestar de los equipos educativos como pilares para la calidad pedagógica.

Plan de Gestión de la Convivencia: se crea un nuevo objetivo estratégico enfocado en la convivencia para el bienestar de los equipos educativos, con sus respectivas acciones. Entre estas están los “círculos de cuidado” mensuales y la creación de un protocolo de acogida para nuevas trabajadoras y trabajadores.

Reglamento Interno: se elabora e incorpora el capítulo “Acuerdos de convivencia y buen trato entre adultos”, en el que se formalizan protocolos claros para la resolución dialogada de conflictos interpersonales, se establecen canales de comunicación formales para expresar inquietudes y se definen las pausas de autocuidado como un derecho protegido dentro de la jornada laboral.

La directora establece una revisión semestral de estos apartados en las reuniones técnicas para evaluar su implementación y realizar los ajustes que el propio equipo considere necesarios.

b. Fomento de la formación continua en convivencia bien tratante y fortalecimiento de habilidades socioemocionales para los equipos educativos

Esta estrategia apunta a planificar y gestionar diversas instancias de formación en temas de convivencia, buen trato y habilidades socioemocionales, de manera sistemática, identificando focos específicos que resulten más prioritarios y significativos para la comunidad educativa. Esto, considerando que los adultos son los principales modelos de las relaciones de buen trato y de la regulación socioemocional (SdEP, 2024a), y que es esencial generar diversas acciones orientadas a “cuidar a

quienes cuidan” para avanzar en la instalación de una cultura institucional sustentada en el bienestar integral.

Es importante que se consideren instancias en las cuales los equipos educativos y otros participantes de la comunidad desarrollen y fortalezcan habilidades prácticas, más allá de lo meramente teórico, relacionadas con la gestión del estrés, el diálogo empático, el respeto y valoración de la diversidad, el trabajo colaborativo, la resolución pacífica de conflictos, entre otras, tanto entre adultos como con niños y niñas y entre pares.

Cuando directoras, directores y equipos directivos fortalecen la formación continua en estos temas, están reconociendo la convivencia como un aprendizaje constante y como un elemento que debe ser promovido permanentemente para impactar positivamente en los procesos educativos y en la mejora continua de la calidad educativa del establecimiento.

¿Con qué estándar y prácticas de liderazgo se vincula esta estrategia?

ESTÁNDARES INDICATIVOS DE DESEMPEÑO PARA ESTABLECIMIENTOS QUE IMPARTEN EDUCACIÓN PARVULARIA Y SUS SOSTENEDORES

Dimensión: Bienestar integral

Subdimensión: Buen trato y convivencia

Estándar

- El equipo directivo y el pedagógico implementan estrategias que fortalecen la convivencia armónica y la ciudadanía entre los distintos integrantes de la comunidad educativa.

Dimensión: Gestión de recursos

Subdimensión: Gestión de las personas

Estándar

- El director o la directora gestiona las condiciones para mantener un clima laboral positivo para el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional.

MARCO PARA LA BUENA DIRECCIÓN Y LIDERAZGO DE EDUCACIÓN PARVULARIA

Dimensión: Liderando el desarrollo profesional de los equipos pedagógicos del establecimiento

Prácticas de liderazgo:

- Identifican y generan, en conjunto con el sostenedor, oportunidades y estrategias efectivas para apoyar las necesidades de desarrollo profesional de educadoras, educadores y técnicos con el fin de mejorar continuamente su formación y desempeño individual y colectivo.
- Desarrollan actividades de autoformación para la mejora de sus prácticas, buscando oportunidades de formación continua que les mantengan informados y actualizados en temas normativos, curriculares, pedagógicos y de gestión.

Dimensión: Gestionando la organización, el clima y sus recursos

Práctica de liderazgo:

- Anticipan, median y resuelven los conflictos internos de manera oportuna y adecuada, manteniendo un clima laboral positivo y de confianza para el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional y el bienestar integral de niños y niñas.

Veamos un ejemplo:

En una escuela con niveles de transición (NT1 y NT2), la directora y la jefa de UTP detectan, a través de la autoevaluación institucional y el diálogo en reuniones técnicas, que el equipo de educadoras y técnicos de párvulos se siente poco preparado para manejar el estrés derivado de situaciones complejas con familias y para resolver desacuerdos profesionales entre ellas. Para dar una respuesta pertinente y sostenible, y en coherencia con la perspectiva de “cuidar a quienes cuidan”, diseñan un Plan Anual de Formación Socioemocional para el equipo de Educación Parvularia, que considera:

- Taller práctico de “Manejo del estrés y autocuidado”, facilitado por una dupla psicosocial del CESFAM local, con quienes gestionan una alianza.
- Talleres bimensuales de “Comunicación empática y resolución pacífica de conflictos”, liderados por la encargada de convivencia y basados en el análisis de casos reales aportados por los equipos educativos.
- Jornada de reflexión colaborativa, a fin de año, donde el equipo comparte experiencias aplicando lo aprendido y co-construye un “Decálogo del Buen Trato del Equipo”, que instalan en un lugar visible de su sala de trabajo.

Este enfoque sistemático, práctico y distribuido en el tiempo permite que las habilidades se desarrollen y fortalezcan progresivamente, transformando la formación en un proceso continuo de mejora que impacta positivamente tanto en el bienestar del equipo como en la calidad del ambiente de aprendizaje para los niños y niñas.

c. Promoción de una cultura de reconocimiento

Esta estrategia consiste en establecer de manera intencionada y sistemática un conjunto de prácticas orientadas a valorar, visibilizar y celebrar los esfuerzos, logros y aportes de cada integrante de la comunidad educativa. Tiene como propósito instalar y transversalizar un enfoque organizacional que, de manera permanente, promueve la motivación, fortalece la identidad profesional y favorece un clima laboral positivo a través de la retroalimentación constante y el aprecio genuino por el trabajo bien hecho.

El rol de directoras, directores y equipos directivos es modelar y facilitar este enfoque. Esto implica generar activamente instancias formales e informales para el reconocimiento, tanto vertical (desde la dirección hacia los equipos equipo) como horizontal (entre pares). En la práctica, esto puede materializarse en acciones como iniciar las reuniones de equipo compartiendo un logro reciente, crear un mural de

reconocimientos o utilizar la metodología de indagación apreciativa para planificar los procesos de mejora. Al hacerlo, se promueve un círculo virtuoso: el reconocimiento nutre el bienestar, y un equipo que se siente valorado está en mejores condiciones para colaborar, innovar y sostener una convivencia bientratante, impactando directamente en la calidad de las experiencias educativas de guaguas, niños y niñas.

¿Con qué estándar y prácticas de liderazgo se vincula esta estrategia?

ESTÁNDARES INDICATIVOS DE DESEMPEÑO PARA ESTABLECIMIENTOS QUE IMPARTEN EDUCACIÓN PARVULARIA Y SUS SOSTENEDORES

Dimensión: Gestión de recursos

Subdimensión: Gestión de las personas

Estándar:

- El director o la directora gestiona las condiciones para mantener un clima laboral positivo para el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional.

MARCO PARA LA BUENA DIRECCIÓN Y LIDERAZGO DE EDUCACIÓN PARVULARIA

Dimensión: Liderando el desarrollo profesional de los equipos pedagógicos del establecimiento

Práctica de liderazgo:

- Reconocen y promueven prácticas innovadoras, acciones destacadas o logros individuales y colectivos de educadoras y educadores, técnicos, administrativos y auxiliares de servicio, de manera de mantener una alta motivación y un buen clima laboral.

Veamos un ejemplo:

En una sala cuna y jardín infantil, la directora percibe que el clima en las reuniones técnicas se ha vuelto tenso y que la retroalimentación entre pares se centra casi exclusivamente en señalar errores o aspectos a mejorar, lo que ha generado una baja en la motivación de los equipos educativos y una creciente aprensión a proponer ideas nuevas por temor a la crítica o al fracaso.

Para transformar esta dinámica y construir activamente una cultura de reconocimiento, y con el propósito de guiar la autoevaluación de los equipos educativos, la directora decide utilizar la metodología de la indagación apreciativa, centrada en descubrir y valorar las fortalezas individuales y colectivas e identificar cómo mantenerlas y expandirlas a otras situaciones (Integra, 2017). Para esto, al inicio de cada reunión técnica instaura la práctica de la “Ronda apreciativa”, que consiste en un espacio de 2 minutos donde voluntariamente alguien puede reconocer y agradecer públicamente una colaboración o buena práctica de una compañera durante la semana y comentan cómo expandirla o aplicarla en otros contextos.

d. Definición de espacios formales de autocuidado

Esta estrategia consiste en el compromiso explícito y administrativo por parte de quienes ejercen roles directivos en los establecimientos de asignar y resguardar tiempos, espacios y recursos destinados a actividades sistemáticas que promuevan activamente el bienestar y la salud socioemocional de los equipos educativos, mediante el fortalecimiento de factores protectores como la cohesión grupal, la comunicación empática y la regulación del estrés.

Para resguardar la sostenibilidad de esta estrategia se puede incorporar en el PME o en otros instrumentos de gestión o protocolos internos, especificando su frecuencia y carácter. Al formalizar estos espacios, se materializa el principio de “cuidar a quienes cuidan” y se envía un mensaje organizacional claro: el bienestar del equipo es una responsabilidad institucional y una condición necesaria para ofrecer un ambiente de aprendizaje seguro y bien tratante para todas las guaguas, niños y niñas.

ESTÁNDARES INDICATIVOS DE DESEMPEÑO PARA ESTABLECIMIENTOS QUE IMPARTEN EDUCACIÓN PARVULARIA Y SUS SOSTENEDORES

Dimensión: Bienestar integral

Subdimensión: Buen trato y convivencia

Estándar:

- El equipo directivo y el pedagógico implementan estrategias que fortalecen la convivencia armónica y la ciudadanía entre los distintos integrantes de la comunidad educativa.

Dimensión: Gestión de recursos

Subdimensión: Gestión de las personas

Estándar:

- El director o la directora gestiona las condiciones para mantener un clima laboral positivo para el desarrollo del Proyecto Educativo Institucional.

MARCO PARA LA BUENA DIRECCIÓN Y LIDERAZGO DE EDUCACIÓN PARVULARIA

Dimensión: Gestionando la organización, el clima y sus recursos

Práctica de liderazgo:

- Cuidan el bienestar psicológico y emocional propio y de educadoras y educadores, técnicos, administrativos y auxiliares de servicio, resguardando y cuidando las condiciones adecuadas para el trabajo y generando espacios de confianza para abordar necesidades o dificultades emergentes.

Veamos un ejemplo:

El director de un jardín infantil observa, durante el segundo semestre, un ambiente general de irritabilidad entre los equipos de aula y una alta tasa de licencias médicas. En conversaciones informales, las educadoras y técnicos manifiestan sentirse "desbordadas" por la intensidad emocional del trabajo de cuidado y contención, y la falta de espacios para reponerse durante la jornada.

Reconociendo la urgencia de abordar esta situación desde una perspectiva institucional, el director decide implementar un plan de autocuidado formal, el cual presenta y valida con los equipos educativos en una reunión técnica. El plan contempla las siguientes acciones:

- **Pausas activas de bienestar y autocuidado de 15 minutos**, dos veces a la semana (ejercicios de elongación, técnicas de respiración consciente u otras). Para esto, los equipos educativos se organizarán en grupos conformados por integrantes de

distintas aulas, de manera que todas y todos puedan participar de estas instancias previamente definidas sin interferir en las actividades y cuidado de guaguas, niños y niñas.

- **Jornadas trimestrales de autocuidado grupal:** se calendarizan tres jornadas al año, utilizando horas de planificación o reuniones técnicas, dedicadas exclusivamente al bienestar del equipo. La primera jornada es un taller de risoterapia, la segunda es una sesión de yoga guiada por una apoderada y la tercera es un círculo de diálogo sobre manejo de emociones, facilitado por el equipo de convivencia del sostenedor.

En síntesis...

La gestión intencionada de la sana convivencia y el bienestar de los equipos educativos es esencial para crear y mantener ambientes laborales positivos y saludables, condición necesaria para ofrecer una educación de calidad a guaguas, niños y niñas. Esta intencionalidad es clave, ya que, por un lado, la convivencia -entendida como el conjunto de relaciones e interacciones diarias que se dan entre los integrantes de la comunidad educativa-, no es innata, sino que se aprende y se enseña. Por otro lado, el bienestar -entendido como un estado integral que comprende lo psicológico, emocional, social y laboral-, no se da espontáneamente, sino que requiere de estrategias y acciones concretas orientadas a promover la salud mental y el cuidado colectivo como responsabilidad compartida.

Ambos conceptos se relacionan de manera bidireccional, por lo que uno incide en el otro: las interacciones positivas de una buena convivencia mejoran el estado socioemocional del equipo educativo, y un equipo en bienestar está mejor posicionado para gestionar conflictos y sostener una convivencia armónica, inclusiva y resiliente. Por ende, el rol de directoras, directores y equipos directivos es central para facilitar procesos intencionales que promuevan entornos protectores, sustentados en el buen trato, el respeto, la colaboración y la confianza entre los integrantes de la comunidad educativa.

Referencias bibliográficas

Carrasco, C., Verdejo, T., Ortiz, S., Valdenegro, B. y Figueroa, M. (2024). Liderazgo educativo y clima escolar: un estudio de caso en una escuela pública en Chile. Revista Calidad en la Educación, 61, 189-219. <https://doi.org/10.31619/caledu.n61.1512>

Centro de Desarrollo de Liderazgo Educativo [CEDLE]. (2019). Convivencia Escolar para Líderes Educativos. [Convivencia escolar para líderes educativos.pdf](#)

Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia [UNICEF]. (2021). Sostener Cuidar Aprender. Lineamientos para el Apoyo Socioemocional en las Comunidades Educativas. <https://www.unicef.org/chile/media/5701/file>

Fundación Integra [INTEGRA]. (2017). Liderazgo y Convivencia Bientratante para la Calidad Educativa en Integra. Serie de Módulos de Formación Continua N° 14.

Fundación Integra [INTEGRA]. (2025). Reglamento Interno de Convivencia.

Junta Nacional de Jardines Infantiles [JUNJI]. (2017). Política de Ambientes Bientratantes. [Politica-de-Ambientes-Bientratantes.pdf](#)

Ministerio de Educación [Mineduc]. (2020). Estándares Indicativos de Desempeño para Establecimientos que imparten Educación Parvularia y sus Sostenedores.

[*Síntesis-EID-EP-1.pdf](#)

Ministerio de Educación [MINEDUC]. (2022). Convivencia: el corazón de la evolución humana. Revista de Educación. Edición 398, 50-55. [revista-de-educacion-398-mayo-junio-pliego_-1.pdf](#)

Ministerio de Educación [MINEDUC]. (2023). Manual Bienestar y Salud Laboral de los Equipos Educativos. [Estrategias desde la gestión y el liderazgo. Manual-Bienestar-Salud- Laboral-Equipos-Educativos-definitivo](#)

Ministerio de Educación [MINEDUC]. (2024). Política Nacional de Convivencia Educativa. Marco de actuación y visión institucional. [Politica-Nacional-de-Convivencia- Educativa-MINEDUC-2024-2030.pdf](#)

Organización Mundial de la Salud [OMS]. (s/f.). Salud mental. [Organización Mundial de la Salud. Salud mental](#)

Subsecretaría de Educación Parvularia [SdEP]. (2022). Marco para la Buena Dirección y Liderazgo de Educación Parvularia. [Marco-para-la-Buena-Direccion-y- Liderazgo-EP-20.03.2023.pdf](#)

Subsecretaría de Educación Parvularia [SdEP]. (2024a). Nota Técnica: Convivencia en Educación Parvularia . [Nota-tecnica-convivencia-en-Educacion-Parvularia.pdf](#)

Subsecretaría de Educación Parvularia [SdEP]. (2024b). Estudio bienestar en equipos pedagógicos. [Informe ejecutivo. Informe-ejecutivo_Estudio-bienestar-en- equipos.pdf](#)

