



# Cuidado mutuo en la comunidad docente

Herramientas para  
fortalecer el vínculo  
entre educadores

**OEI**

*“En el presente documento se utilizan, con un fin inclusivo, los términos genéricos para referirse a hombres y mujeres o sujetos neutros. Esta opción obedece a que no existe acuerdo universal respecto a cómo aludir conjuntamente a ambos sexos en el idioma español, salvo usando “o/a”, “los/las” y otras similares. Si bien se incorpora esta opción, se tiene el cuidado de utilizarlo a discreción con el fin de evitar una saturación gráfica que pueda dificultar la comprensión del texto.”*

**Autora**

Claudia Espinoza Zúñiga

**Coordinadora publicaciones**

Carolina Hirmas Ready

**Editora de contenidos**

Paulina Jáuregui Tobar

**Fotografía**

Paulette Berroeta Astudillo

**Diseño y diagramación**

Soledad Céspedes Montes

Santiago, Chile

julio 2021

© Organización de Estado Iberoamericanos OEI

© Unidad de Formación Integral y Convivencia Escolar (FICE) de la Dirección de Educación General (DEG) del Ministerio de Educación.

Registro de Propiedad Intelectual en trámite.

ISBN 978-956-8624-34-7

# Cuidado mutuo en la comunidad docente



Herramientas para  
fortalecer el vínculo  
entre educadores

CLAUDIA ESPINOZA ZÚÑIGA  
OEI CHILE



# Contenido

---

<b>Presentación</b>	<b>7</b>
<b>Introducción</b>	<b>11</b>
<b>Principios orientadores</b>	<b>15</b>
Hacia la comunidad de cuidado	16
Condiciones institucionales	19
<b>Estrategias para el trabajo con la comunidad docente</b>	<b>25</b>
Dispositivos de cuidado mutuo	26
Encuentros comunitarios	30
Acciones de cuidado	36
Reflexiones colectivas	43
Apoyo y aceptación	52
Reconocimiento	60
<b>Sugerencias para la adaptación de las actividades al formato virtual</b>	<b>67</b>
<b>Referencias bibliográficas</b>	<b>71</b>




# Presentación

Aprender a relacionarse con empatía y cuidado unos con otros, aprender a expresar lo que estamos sintiendo y resolver nuestras diferencias sin recurrir a las ofensas u otras agresiones, aprender a mediar cuando explota un conflicto, o a considerar la palabra de todos sin exclusiones, a escuchar y tomar perspectiva para comprender ciertas reacciones, son algunas de muchas habilidades fundamentales para la vida. Cultivar formas de vinculación nutritivas con sus estudiantes, entre éstos, con sus colegas y con las familias, constituye un ejercicio central del rol docente y apunta a uno de los fines principales de la educación, el desarrollo pleno de la persona y su participación responsable en la sociedad.

A lo largo de las jornadas realizadas entre el 2019 y el 2021, tituladas “Cultivar lo esencial para aprender a convivir”, el eje vincular surge espontáneamente como el pilar fundamental desde el cual se teje la convivencia escolar. El tipo de vínculos que se establece entre los distintos integrantes de la comunidad educativa impacta tanto en el bienestar y aprendizaje de los y las estudiantes, como en el bienestar docente y en la motivación de la comunidad para emprender nuevos desafíos. Coordinadores de convivencia y docentes coinciden en esto, señalando que lo central es humanizar la educación, es decir volver a traer al centro del quehacer educativo el reconocimiento del niño, niña o joven como un ser integral, propiciando formas de relacionamiento que pongan al centro de su quehacer a la persona.

El llamado a humanizar la educación es el principio central de la Política Nacional de Convivencia Escolar, PNCE (2019), que nos invita a cimentar y sostener experiencias pedagógicas “cargadas de sentido”, donde la valoración y el cuidado de nosotros y los otros, y el mundo en que cohabitamos, sea la clara expresión de una ética del cuidado. Por ello, se propone promover los modos de convivir que se espera lograr en los miembros de la comunidad educativa y actuar de manera preventiva y formativa cuando se producen problemas en la convivencia. “Conseguir un mundo más justo pasa por el trabajo en valores de paz, convivencia, cooperación y justicia, tanto dentro como fuera del aula, y es a través de la educación



como vamos a lograr ciudadanos más comprometidos, tolerantes y solidarios”, así lo reafirma la OEI en su Programa de acción 2021-2022, en consonancia con los Objetivos del Desarrollo Sostenible y la Agenda 2030.

La presente publicación recoge las bases del programa de formación dirigido a responsables y otros actores clave en la gestión de convivencia escolar, en el marco del convenio de colaboración entre la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura OEI y el Ministerio de Educación, para profundizar en la “Socialización y apropiación de los nuevos lineamientos de la Política de Convivencia Escolar por parte de actores clave de los centros educativos”. Su propósito ha sido reposicionar el componente humano y vincular al centro de la convivencia y del proceso educativo, relevando la importancia de generar ambientes enriquecidos donde se desarrollen y potencien los vínculos afectivos nutritivos entre los distintos actores de la comunidad escolar, pues éstos son un componente fundamental e inseparable del aprendizaje y desarrollo que la escuela está llamada a generar.

Esta publicación forma parte de una serie de recursos con foco en los vínculos entre los distintos actores de las comunidades educativas: profesores, estudiantes, familia. La serie se conforma de una guía y cuatro cuadernos de trabajo que aportan claves para la reflexión, junto con estrategias y herramientas concretas para impulsar los cambios en este ámbito.







# Introducción

Poner atención a la dimensión afectiva es especialmente relevante en los tiempos de transformación y crisis que estamos viviendo, tanto a nivel educacional como a nivel social. Gestionar los procesos pedagógicos, así como cuidar el bienestar emocional de los integrantes de las comunidades educativas es igualmente importante.

A pesar de ser una de las dimensiones fundamentales de la enseñanza, los aspectos emocionales suelen quedar olvidados o subvalorados, tanto en la literatura como en los procesos de cambio<sup>1</sup>, así como en las regulaciones oficiales del trabajo, y por los propios educadores y educadoras.

La enseñanza es una práctica emocional<sup>2</sup> que despierta sentimientos y acciones en los maestros y en aquellos que tienen a su alrededor, incluyendo a sus colegas. En este sentido, los procesos de cambio educativo no solamente afectan los conocimientos, habilidades y capacidades del profesorado; afectan también el espacio de las relaciones significativas que hacen posible el trabajo en las escuelas<sup>3</sup>.

En este espacio de relaciones significativas, lo vincular se instala como núcleo del proceso de trabajo docente. Los educadores y educadoras hacen una inversión emocional importante en esas relaciones, y su sentido de logro y satisfacción depende de eso<sup>4</sup>. Sin embargo, los aspectos vinculares son también un núcleo de sufrimiento y se constituyen en un factor de riesgo en tanto la organización de la vida escolar no tiene en cuenta este factor humano fundamental<sup>5</sup>. Dejándolos circunscritos al ámbito del malestar y el sufrimiento corporal, o de lo anecdótico e informal en el trabajo<sup>6</sup>.

Las afiliaciones humanas son parte de la vida organizacional. Bien aprovechadas, pueden mejorar el trabajo profesional de las escuelas, permitiendo una base para el entendimiento emocional, así como un enriquecimiento intelectual de sus miembros<sup>7</sup>. Los vínculos entre educadores pueden brindar sustento en momentos de estrés profesional, crisis y dificultad; y pueden estimular y energizar el bienestar, el compromiso e involucramiento profesional<sup>8</sup>. Sin embargo, para que esto ocurra, es necesario construir relaciones donde prime el profesionalismo colaborativo y el cuidado de la comunidad.

Sabemos que la relación vincular más importante del proceso educativo es el vínculo educador-estudiante<sup>9;10;11</sup>, sin embargo, es en la relación con los colegas que los y las docentes pueden acceder a la reflexividad necesaria para llenar estos vínculos de sentido, logro y satisfacción. Es en ese vínculo profesional que se construyen las bases para el trabajo colaborativo y las relaciones de apoyo y cuidado esencial que permiten el desarrollo de una comunidad educativa<sup>12</sup>.

Se ha descrito que los procesos de reforma educativa parecen cambiar el foco de la relación profesor-estudiante a los otros adultos y adultas con quien se trabaja. Este aspecto es fundamental de tener en cuenta, especialmente en contextos de cambio acelerado y nuevas demandas al profesorado como el que estamos viviendo en la actualidad. En el último tiempo se ha abierto una oportunidad sin precedentes para el trabajo colaborativo, la reflexión sobre los sentidos del quehacer educativo y los propósitos compartidos respecto a la educación. Al mismo tiempo, en contexto de pandemia se ha develado la importancia de generar estos espacios, muchas veces ausentes en el cotidiano de la vida en las escuelas<sup>13</sup>.

Tenemos hoy la oportunidad de recuperar la atención por las personas en el espacio escolar, volver a lo humano y gestar las condiciones para que el cuidado esencial y los vínculos nutritivos estén, efectivamente, en el corazón de la enseñanza.

Un primer paso es reconocer la importancia de trabajar el cuidado y los aspectos afectivos en el espacio escolar. Sin embargo, éstos suelen centrarse en la adquisición de competencias socioemocionales con un fin instrumental y desde la lógica de la estandarización y la rendición de cuentas<sup>14;15</sup>. Específicamente, en el caso del bienestar docente, ha existido una tendencia a abordarlo a través de intervenciones individuales, con especial énfasis en la regulación emocional y manejo del estrés, privilegiando estrategias provenientes de la psicología positiva y otras disciplinas de desarrollo personal<sup>16</sup>.

Esta tendencia conlleva algunos peligros que es necesario tener en cuenta a la hora de diseñar estrategias de trabajo en torno al fortalecimiento del bienestar docente y los vínculos entre el profesorado. Tales son: individualización y psicologización de problemas sociales complejos; culpabilización y responsabilización de cada docente por problemas emocionales en su trabajo; aumento del agobio y sobrecarga laboral, debido a que estas estrategias llevan a los y las docentes a esforzarse más allá de los límites de su salud; mercantilización de lo emocional

a partir de capacitaciones emocionales que se replican independientemente del contexto y las relaciones sociales que se configuran en la escuela como lugar de trabajo<sup>17</sup>.

El diseño de este cuadernillo de trabajo se encuentra, evidentemente, ante una tensión: ¿cómo generar una propuesta de trabajo que tenga en cuenta los peligros que hemos señalado, y que, al mismo tiempo, pueda ser un aporte al desarrollo de espacios de bienestar a nivel local, situado y en relación con la vida escolar y las condiciones concretas de trabajo? Teniendo presente estos aspectos, el material que proponemos se posiciona desde una mirada crítica, entendiendo que, si realmente nos importa desarrollar comunidades de cuidado, no podemos seguir responsabilizando a los y las docentes de su propio bienestar, ni separando la vivencia afectiva de la tarea educativa.

La mirada es sistémica, colectiva y centrada en el bien común. Está vinculada con la posibilidad de repensar los propósitos de la escuela, perfilar los sentidos del trabajo docente y resignificar el liderazgo institucional que facilita el desarrollo de una comunidad de cuidado.

Para esto es necesario desarrollar dispositivos de cuidado que surjan de una mirada estratégica de la institución, que están en relación con la vida escolar y las necesidades de los centros educativos y de sus trabajadores.

Desde aquí, el objetivo de este cuadernillo se orienta a reflexionar acerca de los componentes necesarios para el fortalecimiento de los vínculos entre educadores, contemplando una mirada sistémica de la institución escolar y presentar propuestas concretas de trabajo en las escuelas.

El documento se organiza en dos grandes apartados. Por una parte, se describen los principios orientadores que guían la línea argumental y base teórica del material, resaltando la importancia de trabajar en torno a una mirada institucional y orientada a desarrollar comunidades de cuidado en la escuela, al mismo tiempo que explora los contextos de aprendizaje institucionales que se necesitan para que esto ocurra. En el segundo apartado se presentan estrategias para el trabajo con la comunidad docente, señalando orientaciones para el diseño de dispositivos de cuidado y fortalecimiento de los vínculos entre educadores y presentando ideas concretas para desarrollar este trabajo en las comunidades educativas.



# Principios orientadores

---

## ■ HACIA LA COMUNIDAD DE CUIDADO

---

*El bienestar es una condición fundamental para que los vínculos profesionales se sostengan en el tiempo y se enlacen con el desarrollo organizacional y la mejora escolar. Cuando los colegas reconocen y aprecian el trabajo del otro, se brindan apoyo mutuo y comparten sus propósitos en ambientes colaborativos; se establecen experiencias laborales positivas que acortan las distancias entre ellos, brindando satisfacción por el logro de metas comunes<sup>23</sup>.*

Poner atención al vínculo entre educadores es un aspecto fundamental y poco abordado por los programas de apoyo a la labor docente. Cuando las relaciones interpersonales son abordadas, se hace desde una mirada funcionalista o estrictamente ligado al mundo privado e individual<sup>18</sup>. Desde aquí, el trabajo en torno al bienestar de los profesores suele enfocarse en el desarrollo de las capacidades personales para hacer frente a condiciones de trabajo altamente demandantes<sup>19</sup>. Si bien estas intervenciones pueden ser un aporte en el desarrollo personal, responder individualmente a un problema colectivo o sistémico limita la comprensión del bienestar como un fenómeno complejo, dinámico e interaccional<sup>20</sup>.

Es necesario contemplar factores contextuales y/o externos, como la interacción con vínculos interpersonales nutritivos, la gestión directiva y una participación en contextos institucionales que propicien el desarrollo profesional y la calidad de vida de los docentes<sup>21</sup>. También es fundamental contemplar aquellos elementos de la política educativa y de las transformaciones socioculturales que impactan directamente en el bienestar del profesorado<sup>22</sup>.

El trabajo en torno al bienestar no se reduce a la actividad de autocuidado y distensión realizadas esporádicamente, ni a talleres de desarrollo socioemocional que se concentran sólo en las capacidades individuales de los y las docentes. Tampoco se trata de promover mayores o menores grados de cercanía o distancia profesional, sino más bien de estimular una relación de cuidado que está vinculada con el propósito moral de la educación.

El bienestar, por tanto, no es solo un fenómeno individual, sino que colectivo<sup>24</sup>. Para desarrollarlo, es necesario crear contextos institucionales que permitan cultivar el cuidado entre todos los miembros de la comunidad educativa, facilitando el surgimiento de relaciones recíprocas, igualitarias, honestas, justas, colaborativas y reflexivas<sup>25</sup>. Es decir, orientarse por la ética del cuidado a la cual refiere la Política Nacional de Convivencia Escolar, (2019).



Cuando pasamos de la lógica del autocuidado y el bienestar personal, a la del cuidado mutuo y el bienestar colectivo, surge una relación entre el profesorado que implica el encuentro, el diálogo y la reflexividad que hacen posible la regeneración de las energías que se consumen en la acción educativa que es compleja, conflictiva con frecuencia y cargada de incertidumbre.

El cuidado mutuo permite el fortalecimiento de los lazos que hacen realidad un “nosotros” construido en la interdependencia educativa ineludible<sup>26</sup>. Y, por lo tanto, el surgimiento de una escuela que es una comunidad de cuidado, en donde se promueve el desarrollo humano y profesional del docente, al mismo tiempo que se cuida los propósitos de la escuela; en donde los y las estudiantes están al centro de la labor educativa y las relaciones están cargadas de humanidad<sup>27</sup>.

Es importante considerar que consolidar esta ética del cuidado en la escuela implica un cambio de paradigma, en donde la vida está al centro de la tarea educativa. Con este horizonte ético, es necesario transitar un camino que va desde el autocuidado, al cuidado mutuo y hacia la comunidad de cuidado.

Esta transformación en la convivencia no ocurre automáticamente ni por decreto. Se inserta necesariamente en un proceso de cambio y mejora organizacional que requiere el desarrollo de acciones estratégicas, situadas y permanentes<sup>28</sup>. En este proceso de cambio continuo, el desafío está en crear ambientes inspiradores que permitan construir experiencias cotidianas cargadas de sentido y orientadas por una ética que es construida en conjunto en función de los cuidados colectivos<sup>29</sup>.

Reconociendo la necesidad de dar el siguiente paso, proponemos avanzar hacia el fortalecimiento de las relaciones de cuidado mutuo entre educadores. Facilitar el desarrollo de reflexiones y acciones colectivas que puedan generar los puentes que conectan el bienestar personal con las relaciones humanas que se viven en el trabajo, así como con los propósitos y sentidos compartidos respecto a la tarea educativa.

*Entendemos que un primer paso es reconocer la importancia del trabajo sobre el autocuidado, y que este tipo de actividades es relevante e incluso necesario; sin embargo, su alcance es individual y no transforma la cultura escolar ni las condiciones institucionales que facilitan o dificultan el bienestar docente y el fortalecimiento de vínculos entre colegas.*

A partir de los elementos teóricos recogidos, en la figura 1 se presenta una síntesis de los principales aspectos de cada fase:

## Figura 1

Principales aspectos por considerar para la formación de comunidades de cuidado.

■ AUTOCUIDADO	■ CUIDADO MUTUO	■ CUIDADO DE LA COMUNIDAD
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abordaje individual.</li> <li>• Se enfoca en el bienestar personal aun cuando el espacio pueda ser generado por la institución escolar.</li> <li>• Se generan acciones orientadas al desarrollo de capacidades personales para hacer frente a condiciones de trabajo altamente demandantes.</li> <li>• Las temáticas más habituales son autoconocimiento, autoestima, regulación emocional, relajación, meditación y otras actividades de distensión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abordaje colectivo.</li> <li>• Comprensión del bienestar como un fenómeno complejo, dinámico e interaccional.</li> <li>• Se generan acciones sistemáticas orientadas al desarrollo de los vínculos profesionales, coordinadas por el centro educativo.</li> <li>• Las temáticas centrales son: reconocimiento, apoyo mutuo, trabajo colaborativo, sentido del trabajo docente, propósitos compartidos, liderazgo distribuido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los vínculos profesionales se sostienen en el tiempo y se enlazan con el desarrollo organizacional y la mejora escolar.</li> <li>• Surgimiento de una escuela que es una comunidad de cuidado, en donde se promueve el desarrollo humano y profesional del docente, al mismo tiempo que se cuida los propósitos de la escuela; en donde los y las estudiantes están al centro de la labor educativa y las relaciones están cargadas de humanidad.</li> </ul>



## Pausa para la Reflexión

- En nuestra comunidad educativa, ¿se realizan acciones orientadas al cuidado y fortalecimiento de los vínculos entre educadores?
- ¿Qué tipo de lógica ha orientado las acciones de cuidado que hemos tenido?
- ¿Cómo podríamos avanzar hacia la implementación de acciones orientadas al cuidado mutuo?

## ■ CONDICIONES INSTITUCIONALES

---

Hasta aquí hemos establecido que toda acción orientada a fortalecer los vínculos en la escuela debe estar dotada de una mirada sistémica de la institución escolar y de acciones estratégicas que permitan generar contextos institucionales en donde el cuidado es una práctica cotidiana, sostenida en el tiempo, y transversal a todos los espacios de la vida escolar.

Esto implica abordar el bienestar y el cuidado en la escuela desde un enfoque de sustentabilidad, comprendiendo que el bienestar de los educadores y educadoras no puede desarrollarse en desmedro del bienestar de los estudiantes, ni de sus familias o de la comunidad más amplia<sup>30</sup>. Intentar mejorar el bienestar en algunas partes de un sistema no prosperará si el malestar persiste en otras partes de este. Es por esto que no debemos quedarnos tranquilos ante el maltrato ejercido hacia los estudiantes, los ejercicios autoritarios de un líder o diversos tipos de abusos de poder que aún persiste al interior de las escuelas.

Como decíamos, trabajar los aspectos afectivos va mucho más allá de las actividades de autocuidado o los discursos estandarizados de la educación emocional. Un abordaje sostenible con respecto al bienestar docente debe revisar

y transformar los aspectos centrales del trabajo en las escuelas, se relaciona con las aproximaciones al aprendizaje y con los sentidos de todo el sistema escolar. El bienestar se mantiene en el tiempo cuando los maestros tienen una sensación de propósito y logro en relación con el aprendizaje y bienestar de sus estudiantes; es promovido y sostenido a través de relaciones positivas basadas en un profesionalismo colaborativo, comprometiendo a los educadores y educadoras a un trabajo que tiene sentido y que surge como respuesta a una diversidad local en procesos de desarrollo organizacional inclusivos, continuos y democráticos<sup>31</sup>.



En este sentido, es más probable que el bienestar de los educadores y educadoras sea sostenible cuando los maestros reciben el apoyo que les permite ser maestros inspiradores y efectivos para todos sus estudiantes.

Para que esto ocurra es necesario preparar contextos de aprendizaje institucionales que operaran como base para que las acciones e ideas concretas orientadas al fortalecimiento de vínculos tengan un impacto real en las condiciones organizacionales. Es decir, que la dinámica de los distintos elementos relacionados con la cultura y la organización escolar sean coherentes con los modos de relación y la mirada sobre los vínculos que se quiere promover en la institución<sup>32</sup>.

Por una parte, será fundamental transformar el liderazgo, de manera que los equipos directivos apoyen, impulsen y se involucren en los espacios de cuidado mutuo. Por otro lado, será necesario resignificar los espacios de reflexión pedagógica, permitiendo el surgimiento de una comunidad de aprendizaje docente en donde la colaboración en torno a propósitos compartidos esté al centro del ejercicio de su labor.



## Pausa para la reflexión

- ¿Qué caracteriza al liderazgo en nuestra organización?
- ¿Qué prácticas de liderazgo son necesarias para promover el cuidado de la comunidad?

En las comunidades educativas, los líderes influyen – como facilitador u obstaculizador- no solo en la relación directa que mantienen con sus equipos de trabajo, sino también en la forma en que todos los integrantes del equipo docente se tratan entre sí; en el vínculo que se genera entre educadores y estudiantes; así como también en el logro de los resultados organizacionales<sup>33</sup>.

El foco en la construcción de relaciones individuales es poco útil si los líderes escolares no prestan atención a lo que sustenta el trabajo de los demás en la escuela. De manera que, los líderes no solo deben desarrollar ellos mismos la capacidad de entablar interacciones positivas y vínculos nutritivos con todos los miembros de la comunidad escolar, sino que, sobre todo, deben generar las condiciones para transformar la cultura escolar y las condiciones de trabajo en que se establecen dichas relaciones<sup>34</sup>.

En este proceso, el liderazgo comienza a verse menos como de un individuo y más como una comunidad, con misiones y propósitos compartidos, y una ética organizacional orientada al bien común<sup>36</sup>. Supone una profunda redefinición del papel del director o directora, quien pasa a ser un agente de cambio que aprovecha las competencias de los miembros de la comunidad educativa en torno a una misión común<sup>37</sup>.

*Para esto es necesario resignificar el sentido del liderazgo como una capacidad de la organización escolar; revisar la distribución del poder, generar una cultura de colaboración y promover el aprendizaje en red. El liderazgo distribuido emerge como una práctica colectiva que ocurre en los procesos de mejora educativa, implica una influencia conjunta, tanto de la tarea a realizar como de las relaciones sociales involucradas<sup>35</sup>.*



## Consideraciones Importantes

Algunas orientaciones para estimular este proceso son:

- Establecer como máxima prioridad las personas, tanto individual como colectivamente.
- Construcción de sentidos compartidos y una visión de futuro que esté en sintonía con el contexto escolar.
- Cultivar relaciones de confianza donde prima la escucha, la asertividad, apertura y confianza.
- Impulsar el desarrollo profesional, reconociendo y estimulando las fortalezas y capacidades de cada miembro del equipo.
- Promover prácticas colaborativas, participativas y democráticas al interior de las comunidades escolares.
- Facilitar instancias de reflexión pedagógica que busquen dar respuestas colectivas a problemas complejos y profundos.

Cuando se proponen ideas para la acción, una tendencia es pensar que deben generarse nuevas instancias para ejecutarlas. Sin embargo, lo más importante es resignificar los espacios de trabajo conjunto, su utilidad y su organización. Es necesario saber utilizar las instancias formales con los que ya cuenta la organización escolar, de manera que la reflexión pedagógica, trabajo colaborativo y aprendizaje en red tenga un lugar central y cotidiano en la vida de la escuela.



## Pausa para la Reflexión

- ¿Cómo utilizamos los espacios de trabajo conjunto?
- ¿Qué características deben tener los espacios de reflexión pedagógica para mantener el foco en la enseñanza y el logro de metas comunes?
- ¿Qué estrategias tenemos para que las reflexiones que generamos orienten las acciones que implementamos?







# Estrategias para el trabajo

---

con la comunidad  
docente

## ■ DISPOSITIVOS DE CUIDADO MUTUO

---

Los dispositivos de cuidado son acciones específicas y focalizadas que permitirán aprender a mirar, reflexionar y cuidar en comunidad. Son estrategias dinámicas, orientadas a levantar temas de cuidado y sentidos colectivos para ir instalando prácticas cotidianas que sean sostenibles en el tiempo.

El abordaje que proponemos para la construcción de estos dispositivos se nutre de diversas metodologías y aproximaciones epistemológicas a los procesos participativos. En términos generales, nos inspiramos en la metodología de taller proveniente de la educación popular, en tanto nos brinda una mirada colectiva y participativa de la construcción del conocimiento orientada a la transformación social.

A través de estos dispositivos proponemos impulsar un proceso de desarrollo humano en el que están presentes la vivencia, el diálogo constante, la práctica reflexiva, la construcción colectiva de conocimiento, el desarrollo de habilidades, la valoración de la experiencia acumulada, el fortalecimiento vincular y la acción compartida y transformadora<sup>38</sup>.

Es necesario crear instancias de trabajo en las que no sólo se pueda renovar la energía del profesorado, sino que también se genere un proceso de aprendizaje e investigación colectiva<sup>39</sup>. Sólo así será posible identificar las temáticas que son pertinentes, relevantes y posibles de trabajar en cada comunidad educativa.

Para ello, será imprescindible identificar colectivamente las necesidades de trabajo, proponer experiencias que hagan sentido a las comunidades, ensayar estrategias, cometer errores y evaluar aprendizajes. Un espacio propicio para que esto ocurra es la existencia de instancias para la reflexión pedagógica en la comunidad docente.

Al momento de diseñar espacios de cuidado, es necesario lograr un equilibrio entre el trabajo personal y colectivo; la conexión emocional y la reflexión crítica; el desarrollo personal y el

desarrollo organizacional. Es imprescindible aprender a leer las necesidades del grupo para diseñar espacios significativos.

La guía fundamental es generar propuestas que se encuentren dentro de la “zona de desarrollo institucional”\*, de manera que las comunidades educativas puedan hacerse cargo de los temas de cuidado que van surgiendo, en el marco de relaciones recíprocas, en donde prima el respeto mutuo, el cuidado en comunidad y el resguardo de las metas institucionales cuidando a las personas.



## Consideraciones importantes

En el diseño de dispositivos de cuidado, contemplar:

- Preguntas gatilladoras: el conocimiento emerge como respuesta a preguntas poderosas. Es fundamental proponer preguntas que sean relevantes para el grupo.
- Espacios de conexión con el cuerpo y las emociones: volver al cuerpo y las emociones, conectar con la dimensión afectiva del trabajo en espacios de cuidado y contención del grupo.
- Espacios de escucha, contención y diálogo: desarrollar habilidades que permitan al grupo contenerse y acompañarse en las diversas problemáticas que viven en el cotidiano escolar, tales como la comunicación, escucha, asertividad, empatía y confianza. Espacios de descarga, desahogo y elaboración desde lo afectivo.
- Espacios de reflexión y construcción de sentidos compartidos: construcción de una visión compartida en torno al cuidado, a la docencia, al trabajo en educación, los propósitos de la escuela, entre otros.

■ \*Haciendo referencia a la Zona de Desarrollo Próximo postulada por Vigotsky, Monereo y Solé (1996) postulan que el asesoramiento desde un enfoque constructivista buscaría que el centro educativo desarrolle al máximo sus potencialidades, alcanzando estadios superiores de funcionamiento institucional.

Sabemos que no hay ninguna experiencia igual a otra, y que es imposible generar un recetario que pueda dar respuesta a las múltiples problemáticas que surgen de la trama institucional. Sin embargo, elaboramos algunas orientaciones basadas en la evidencia y en los aprendizajes que hemos generado a lo largo del tiempo facilitando espacios de desarrollo humano en diversas comunidades educativas.

Así, hemos identificado cinco líneas de trabajo, para las cuales proponemos algunas formas posibles de abordarlas. Estas son:

- **Encuentros comunitarios**
- **Acciones de cuidado**
- **Reflexiones colectivas**
- **Apoyo y aceptación**
- **Reconocimiento**

Compartimos este ideario construido a partir de experiencias concretas, en escuelas reales, con docentes al mismo tiempo agobiados y comprometidos, disponibles y resistentes, emocionales, reflexivos, profesionales y, por sobre todo, humanos. La invitación es a conformar un equipo multidisciplinar para facilitar los espacios de cuidado mutuo, evitando que la responsabilidad inicial recaiga en una sola persona.

Conformado ese equipo, les invitamos a revisar las propuestas, sentir y pensar cuáles serían más pertinentes en la comunidad educativa, contemplando los trabajos que han realizado previamente, la cultura de la organización y las necesidades más inmediatas. Con eso, elaborar una hoja de ruta, un mapeo inicial que oriente cómo trabajar estas actividades a lo largo del año y establecer espacios concretos (por ejemplo, considerar una reflexión pedagógica al mes y/o una jornada extendida cada par de meses). Es igualmente importante ir evaluando esa planificación inicial conforme a los temas de cuidado que se irán levantando con el proceso grupal, al mismo tiempo que las modificaciones que puedan ser necesarias en las actividades propuestas según las características que va adquiriendo el proceso.

Es recomendable relacionar este proceso con los instrumentos de gestión de la convivencia escolar que orientan la mejora educativa<sup>40</sup>. Es importante definir las miradas orientadoras respecto a los modos de convivir que se quiere promover en la organización escolar, establecer los sellos y miradas respecto a los vínculos y concretizar estas declaraciones en acciones estratégicas, claramente definidas en el Plan de Gestión de Convivencia Escolar y PME\*.



- \*Para profundizar en aspectos relacionados con la implementación y gestión de la Convivencia Escolar, revisar las cartillas temáticas propuestas por la PNCE 2019. Específicamente, cartillas 5.1. ¿Cómo articular los instrumentos de gestión de la Convivencia Escolar? Y 5.2. ¿Cómo conformar y gestionar el Equipo de Convivencia Escolar? Disponibles en: <http://convivenciaescolar.mineduc.cl/politica-nacional-de-convivencia-escolar-3/>

## ■ ENCUENTROS COMUNITARIOS

---

Esta línea de acción busca promover encuentros de la comunidad docente en donde sea posible marcar los hitos de la vida escolar a través de rituales que congreguen a la comunidad en torno a momentos importantes. Generar instancias que marquen el paso de una etapa a otra, en los distintos ciclos y momentos del año escolar.



Ideas para la acción

---

### Ritual para el inicio de año: Árbol de los deseos.

---

#### ■ Aspectos generales

**Objetivo:** generar un espacio de encuentro y ritual comunitario para llamar los buenos deseos y propósitos para el año que comienza.

**Destinatarios:** equipo docente.

**Duración total:** 45 minutos.

**Materiales:** Distintos tipos de papel, lápices, plumones, pegamento, tijeras, materiales diversos para decorar, cintas o lana.

**Preparación del espacio:** previamente disponer los materiales sobre un mesón. Si no es posible que se sienten todos los participantes alrededor, armar más de una estación de trabajo.

#### ■ Descripción de actividades

##### Inicio (10 minutos)

Sentados en círculo, se destaca la importancia de comenzar el año escuchándonos y dando lugar a lo que sentimos y deseamos. Se invita

a conversar en parejas con quién tienen más cerca en torno a la pregunta ¿cómo llego hoy? ¿qué deseo para este nuevo año? Se propone una modalidad de interacción por turnos, para facilitar la escucha activa y la empatía con el otro. Mientras uno habla, el otro simplemente escucha con actitud receptiva. Al tocar la campana, se agradecen e invierten los roles.

### **Desarrollo (15 minutos)**

Luego de compartir en parejas, se invita a que cada uno se acerque al mesón de materiales y construya una tarjeta con forma de hoja o fruto y que se pueda colgar. Se invita a trabajar en silencio acompañados de una música para estimular el proceso creativo. Transcurridos 10 minutos de trabajo, se entrega una nueva consigna: escribir en su tarjeta cuáles son sus deseos para este nuevo año escolar.

### **Cierre (20 minutos)**

una vez que todos han terminado, saldrá todo el grupo y hará un círculo alrededor de uno de los árboles del patio (si no hay árbol, se puede disponer un cordel entre pilares de la entrada del colegio o un lugar de fácil acceso para toda la comunidad). Se invitará a cada uno a leer a los demás sus deseos y colgar su tarjeta del árbol. Se finaliza el ritual con palabras de bienvenida, a la que se puede sumar una pequeña convivencia de celebración.

---

#### **■ Algunas sugerencias**

Esta actividad está diseñada para marcar el hito de inicio de actividades lectivas, es ideal realizarla en los días previos al ingreso de los y las estudiantes o en las primeras reflexiones pedagógicas del año.

Es recomendable dejar las tarjetas colgadas, de manera que puedan ser leídas por los y las estudiantes y otros miembros de la comunidad al comenzar las clases.



## Ideas para la acción

---

### Ritual para mitad de año: Ritual de quema

---

#### ■ Aspectos generales

**Objetivo:** Generar un espacio de encuentro comunitario que permita reconocer los propósitos que se tienen para la segunda mitad del año y al mismo tiempo cerrar procesos del primer semestre.

**Destinatarios:** equipo docente.

**Duración total:** 30 minutos.

**Materiales:** hojas y lápices, vela, recipiente de greda o metal.

**Preparación del espacio:** es importante realizar el ritual en el exterior.

---

#### ■ Descripción de actividades

##### Inicio (5 minutos)

En círculo se entregan palabras para mostrar la importancia de cerrar ciclos y evaluar los procesos para poder decidir qué queremos conservar, mejorar o dejar atrás para el semestre que comienza.

##### Desarrollo (10 minutos)

Se invita a mantener una conversación en parejas, compartiendo en torno a las preguntas ¿qué rescato o con qué me quedo del primer semestre? ¿qué cosas quisiera dejar atrás? ¿qué quisiera llamar o intencionar para la segunda mitad del año? Se propone una modalidad de interacción por turnos, para facilitar la escucha activa y la empatía con el otro. Mientras uno habla, el otro simplemente escucha con actitud receptiva. Al tocar la campana, se agradecen e invierten los roles. Al finalizar la conversación, se invita a cada uno



a tomar dos papeles, en uno escribir sus deseos y propósitos para el segundo semestre, que doblarán con el texto hacia adentro para guardar y proteger; en el otro, se invita a escribir aquello que quieren dejar atrás, el que doblarán hacia afuera para dejar partir.

### **Cierre** (15 minutos)

Cuando todos han terminado, se invita a formar nuevamente el círculo y recorrer con la mirada los rostros de sus compañeros de trabajo, entregando palabras que refuercen la importancia de acompañarse en cada etapa del ciclo escolar. Se dispone una vela encendida y un recipiente de greda o metal al centro de la ronda y se invita a cada participante a pasar al centro para encender el papel de lo que quieren dejar partir y depositarlo en el recipiente. La idea es que vayan pasando de a poco, sin desarmar el círculo, para mantener la contención y conexión grupal. Se cierra el ritual invitándolos a guardar y atesorar lo que quieren “llamar” para el segundo semestre.

---

### ■ **Algunas sugerencias**

Esta actividad se puede enlazar con “guardián del fuego” (ver acciones de cuidado), ya sea utilizando la vela que ya transita por la comunidad o iniciando este ejercicio para incorporarlo en el segundo semestre. En este último caso, sería necesario contemplar las indicaciones en el momento del cierre.



## Ideas para la acción

### Ritual para finalizar el año: Celebración de la cosecha

#### ■ Aspectos generales

**Objetivo:** crear un clima de celebración en el grupo y evidenciar los aprendizajes y logros del proceso anual.

**Destinatarios:** equipo docente.

**Duración total:** 45 minutos

**Materiales:** hojas dobladas en forma de abanico, marcadores.

#### ■ Descripción de actividades

##### Inicio (5 minutos)

Contextualizar que, al tratarse de la última actividad del año, se realizará la celebración de la cosecha, aludiendo a la tradición de celebrar los frutos y alimentos que permitirán un nuevo año de vida. En este caso, la cosecha organizacional.

##### Desarrollo: Grupos de diálogo honesto.

Se generan instancias de conversación en torno a preguntas generadoras. Se van ampliando progresivamente los grupos, partiendo en parejas y terminando todos juntos. Es importante que quienes facilitan el ejercicio puedan cuidar el tiempo de trabajo.

**En parejas (5 minutos):** ¿cómo me siento al terminar el año escolar?

**En grupos de 4 personas (10 minutos):** ¿con qué logros y los desafíos me quedo de este año de trabajo? Se entrega una hoja de block dividida en dos donde puedan registrar las ideas centrales de la conversación.

**En grupos de 8 personas** (5 minutos): el nuevo grupo reflexiona sobre la pregunta "este año, ¿qué cosechamos?, ¿qué tenemos para celebrar?". Se invita a responder estas preguntas a través de una lluvia de ideas. Se entrega una nueva hoja para que puedan ir registrando las palabras que surgen.

**Cadáver exquisito\*** (10 minutos): los integrantes del mismo grupo escriben una composición en secuencia. Cada uno va escribiendo dos versos en sólo dos líneas del abanico de papel entregado, doblando la primera línea para que el compañero que la recibe sólo pueda leer el segundo verso. Así esta persona repite el ejercicio, y se va pasando sucesivamente por todos los integrantes del grupo. La creación debe ser anónima y grupal, intuitiva, espontánea, lúdica y en lo posible automática. Por lo que se invita a escribir lo primero que surge a partir de la conversación que tuvieron y de lo que les inspira la única frase del poema que pueden leer. Al final se lee el poema que ha resultado, y se prepara una lectura grupal en plenaria.

### **Cierre** (10 minutos)

En plenaria, cada grupo presenta su poema al resto del equipo. Se termina la actividad con una ronda de palabras en donde cada uno dice "este año, yo cosecho...", pasando la palabra dando un toque en el hombro al compañero de al lado. Se entregan palabras de cierre del proceso anual.

---

## ■ Algunas recomendaciones

- Utilizar la actividad para cerrar un proceso anual, ya sea del año escolar en su conjunto, o del proceso anual de cuidado mutuo.
- Sistematizar la información levantada en las hojas de registro, de manera de poder contemplarla en la planificación del siguiente ciclo.
- Puede ser interesante terminar la actividad con un espacio de celebración como un almuerzo u once comunitaria.

■ \*Cadáver exquisito es un juego de palabras por medio del cual se crean maneras de sacar de una imagen muchas más. Para más información sobre el origen de este juego, visitar [https://es.wikipedia.org/wiki/Cad%C3%A1ver\\_exquisito](https://es.wikipedia.org/wiki/Cad%C3%A1ver_exquisito)

## ■ ACCIONES DE CUIDADO

---

Necesitamos una comunidad educativa que sabe cuidar lo importante. Esto se hace posible a través de las prácticas cotidianas para el cuidado mutuo, lo que implica generar acciones que permitan sentirnos vistos y reconocidos como seres humanos, cuidados en nuestra labor y como sujetos que son parte de una comunidad.



Ideas para la acción

---

### Guardián del Fuego

---

#### ■ Aspectos generales

**Objetivo:** generar una acción de cuidado orientada a ver a cada uno en el espacio laboral, incentivar el estar pendiente de los demás, y hacer transitar los roles de cuidado y apoyo al interior del equipo.

**Destinatarios:** equipo docente.

**Duración total:** Acción permanente / 5 minutos una vez al mes

**Materiales:** una vela grande.

**Preparación del espacio:** Es importante generar las condiciones para que el traspaso se haga en una actitud y ambiente de ceremonia. Por ejemplo, haciendo una ronda tomados por la espalda o la cintura, haciendo un breve ejercicio de respiración al inicio o alguna acción breve que permita centrar la atención hacia ese momento.

---

## ■ Presentación del ritual (10 minutos, una única vez)

- Convocar al grupo en una ronda, al inicio o al final de alguna actividad de cuidado mutuo. Hablar de la importancia que los ritos y los símbolos tienen en distintas culturas para traer sentido a lo cotidiano.
- Invitar a los participantes a hacer una lluvia de ideas sobre ¿qué significa la luz? Reflejar las ideas centrales y resaltar el simbolismo de la luz, como elemento que acompaña, ilumina e impulsa la vida.
- Se habla de la misión del guardián del fuego, quien será el responsable de mantener encendida la luz de la escuela por un tiempo. Es interesante evidenciar los objetivos de esta actividad, en tanto permite generar una acción de cuidado orientada a ver a cada uno en el espacio laboral, incentivar el estar pendiente de los demás, y hacer transitar los roles de cuidado y apoyo al interior del equipo.
- Se presenta la vela como objeto que nos permitirá representar la vida de la escuela y se invita al trabajador más antiguo de la escuela a pasar al centro de la ronda, dedicando algunas palabras para reconocer su trayectoria y rescatando su sabiduría acumulada respecto a la vida de esta organización.
- Se le entrega la vela y se le invita a encenderla siempre que esté el grupo reunido y en cada momento que pueda necesitar “la energía del grupo”. Se explica que, transcurrido un mes, tendrá la tarea de entregar la luz a algún colega, de manera de hacer circular el cuidado en la comunidad.
- Si esta persona lo desea, puede dar algunas palabras de cómo se siente al ser elegido “el guardián del fuego” de la escuela.

---

## ■ Mantención del ritual (5 minutos una vez al mes)

- Una vez al mes, idealmente al finalizar una instancia de reflexión pedagógica o espacio de cuidado mutuo, se realiza una ronda para hacer el traspaso de la luz y elegir un nuevo guardián.
- Las primeras veces puede ser importante recordar el sentido del rito, o dar ejemplos de quién puede ser elegido (alguien que esté necesitando la

compañía y la luz de la escuela, un colega inspirador, destacado por alguna cualidad específica, alguien que viene llegando al equipo o los motivos que puedan parecerle relevantes a quien entrega el rol).

- Quien fue guardián pasa al cetro de la ronda, si lo desea puede decir algunas palabras respecto a lo que significó esta tarea y/o por qué elige a la nueva persona. Luego entrega la vela a un nuevo guardián.

---

### ■ Algunas recomendaciones

- Se puede comenzar este ejercicio al iniciar el primer encuentro de trabajo colectivo del año, o al finalizar ejercicios como “el árbol de los deseos”. También puede incorporarse en la mitad del año con el “ritual de quema” (en ambos casos, ver en Encuentros Comunitarios). También es posible iniciar esta tradición al finalizar alguno de los ejercicios propuestos en el apartado “Reconocimiento”, debido a que se resalta en primer lugar al trabajador más antiguo.
- Al inicio puede ser necesario recordar al guardián encender la vela en los momentos de reunión. Encender para congregarse en torno a una tarea compartida, apagar para cerrar el espacio.
- Si ya se ha implementado la acción de cuidado “guardián del tiempo”, pueden hacerse ambos traspasos en la misma instancia. En ese caso, considerar 10 minutos de tiempo, aproximadamente.



## Ideas para la acción

### Guardián del Tiempo

#### ■ Aspectos generales

**Objetivo:** generar una acción de cuidado orientada a estimular la responsabilidad compartida al momento de optimizar los tiempos de trabajo en grupo.

**Destinatarios:** equipo docente.

**Duración total:** Acción permanente / 5 minutos una vez al mes

**Materiales:** campanilla, triangulo o instrumento similar.

**Preparación del espacio:** Es importante generar las condiciones para que el traspaso se haga en una actitud y ambiente de ceremonia. Por ejemplo, haciendo una ronda tomados por la espalda o la cintura, haciendo un breve ejercicio de respiración al inicio o alguna acción breve que permita centrar la atención hacia ese momento.

#### ■ Presentación del ritual (10 minutos, una única vez)

- Convocar al grupo en una ronda, al inicio o al final de alguna actividad de cuidado mutuo. Hablar de la importancia que los ritos y los símbolos tienen en distintas culturas para traer sentido a lo cotidiano.
- **Hablar de los dioses del tiempo en la mitología griega, rescatando su simbolismo en la actualidad\*:** Cronos como el tiempo cuantitativo y lineal; Kairos como el tiempo del aquí y ahora, de la inspiración y vivencia presente; Aión, el tiempo de la vocación y el sentido.
- Preguntar al grupo ¿en qué momentos estamos en cada tiempo en la escuela? ¿somos más Cronos, Kairos o Aión? Luego resaltar la importancia del equilibrio para poder lograr las metas que nos proponemos, manteniendo la posibilidad de disfrutar y encontrar sentido en lo que hacemos.

■ \*Para más información <https://eugeniomolini.wordpress.com/2009/10/12/kairos-aion-y-cronos-dioses-de-la-gestion-y-el-liderazgo/>

- Se habla de la misión del guardián del tiempo, quien será el responsable de convocar al grupo a las instancias colectivas, marcando los tiempos para el trabajo y el descanso. Es interesante evidenciar los objetivos de esta actividad, en tanto permite generar una acción de cuidado orientada a estimular la responsabilidad compartida al momento de optimizar los tiempos de trabajo en grupo.
- Se presenta la campana (o instrumento elegido) como objeto que nos permitirá llamar y congregar a los distintos tiempos y se invita a una persona a pasar al centro para asumir voluntariamente ese rol. La idea es incentivar a quien sienta el impulso, resaltando la posibilidad de incorporar el equilibrio de los tiempos a la vida cotidiana.
- Se le entrega la campana y se le invita a hacerla sonar para mostrarnos cómo nos va a llamar durante este periodo (siempre para iniciar instancias de trabajo compartido, como consejos de profesores, reflexión pedagógica, espacios de cuidado, o cuando los colegas que guían los distintos espacios de trabajo puedan pedir su apoyo para llevar el tiempo).
- Se explica que, transcurrido un mes, tendrá la tarea de entregar la campana a algún colega, de manera de hacer circular la responsabilidad de cuidado del tiempo.

---

### ■ **Mantención del ritual (5 minutos una vez al mes)**

- Una vez al mes, idealmente al finalizar una instancia de reflexión pedagógica o espacio de cuidado mutuo, se realiza una ronda para hacer el traspaso de la campana y elegir un nuevo guardián.
- Las primeras veces puede ser importante recordar el sentido del rito, o dar ejemplos de quién puede ser elegido (alguien que se caracteriza por su puntualidad o impuntualidad, alguien que es muy organizado con los tiempos, o alguien que podría beneficiarse de asumir esta tarea).
- Quien fue guardián pasa al centro de la ronda, si lo desea puede decir algunas palabras respecto a lo que significó esta tarea y/o por qué elige a la nueva persona. Luego entrega la campana a un nuevo guardián.



---

## ■ Algunas recomendaciones

- Se puede comenzar este ejercicio al iniciar el primer encuentro de trabajo colectivo del año. Son ideales momentos de reflexión pedagógica o “reflexiones colectivas”, pues son las instancias en donde el uso del tiempo es de vital importancia.
- Al inicio puede ser necesario recordar al guardián su rol, de manera que sea un apoyo al congregar al equipo.
- Si ya se ha implementado la acción de cuidado “guardián del fuego”, pueden hacerse ambos traspasos en la misma instancia. En ese caso, considerar 10 minutos de tiempo, aproximadamente.



---

## Once comunitaria

### ■ Aspectos generales

**Objetivo:** Instaurar tiempos para compartir libremente y para promover una actitud de servicio entre compañeros.

**Destinatarios:** Equipo docente.

**Duración total:** Cada semana, los últimos 15 minutos del consejo de profesores.

**Materiales:** Tazas, termo, bandejas, contemplar presupuesto\*

---

## ■ Descripción de actividades

- Se propone establecer un tiempo semanal para tomar once todos juntos antes de terminar la jornada laboral, entendiendo este espacio como una acción de “atención y cuidado” de los compañeros.
- Se establecen duplas o tríos que se irán rotando la responsabilidad de preparar la once para los demás. Estas personas podrán salir antes del consejo de profesores, para hacer los preparativos necesarios (hervir el agua, disponer el espacio, preparar la comida si es el caso). De esta manera, a cada equipo le corresponderá 2 o 3 veces en el año esta tarea.
- El equipo encargado solamente prepara, lo demás es un espacio “sin pauta” para compartir en comunidad.

## Algunas recomendaciones

- Una vez que se ha logrado optimizar el uso del tiempo (por ejemplo, con el guardián del tiempo), es posible pensar en terminar 15 minutos antes el consejo de profesores, de manera que se pueda disponer ese tiempo para compartir.
- Si bien en algunas comunidades pueda surgir el espacio desde la autogestión, es importante que se puedan destinar recursos para sostener económicamente este espacio, de manera que no signifique un gasto personal para los encargados.
- También puede ser importante establecer algún acuerdo del tipo “cada uno lava su taza”, para así cuidar la energía del grupo y la limpieza del lugar ocupado para la reunión.

## REFLEXIONES COLECTIVAS

---

El objetivo de las actividades que se plantean a continuación es:

- Reconocer a los y las docentes como sujetos integrales, capaces de reflexionar sobre sus propias prácticas, con capacidad de acción transformadora y creadora .
- Estimular la capacidad de análisis colectivo respecto al trabajo real y la posibilidad de llenar de significados compartidos las categorías sobre las que se construye el trabajo educativo.



Ideas para la acción

---

### Acuerdos de cuidado

---

#### Aspectos generales

**Objetivo:** Construir acuerdos de cuidado en la comunidad docente.

**Destinatarios:** Equipo docente.

**Duración total:** 80 minutos.

**Materiales:** Tarjetones de cartulina, plumones.

**Preparación del espacio:** Disponer un círculo con sillas suficientes para todos los participantes. Es importante que sean sólo sillas para poder ir modificando los grupos según los momentos de la actividad.

#### Descripción de actividades

**Inicio:** El nudo humano

### **Momento 1: Juego**

(10 minutos)

Se pide a los participantes que se agrupen en una superficie de no más de metro y medio. Se forma un círculo y se toman de las manos al azar con cualquier persona que no sea la que le precede. Después deben comenzar a desenredarse sin soltarse hasta que se forme nuevamente el círculo ampliado. Al finalizar, dar algunas palabras para recoger cómo se sintieron con la experiencia.

### **Momento 2: Reflexión en plenaria**

(10 minutos)

A partir de la dinámica, reflexionar sobre la importancia del contacto humano, de la humanización de las relaciones, de la comunicación e integración para la solución de conflictos. A partir de esto, generar un encuadre para la construcción de acuerdos de cuidado y sobre su importancia, resaltando que:

- Permiten generar consenso.
- Impulsan prácticas cotidianas de cuidado mutuo.
- Generar un lenguaje compartido sobre una ética del cuidado en la comunidad.
- Relevancia del liderazgo distribuido y de la corresponsabilidad.

Es importante explicar el ejercicio que se va a realizar, mostrando que servirá para generar un diagnóstico de necesidades de cuidado y acuerdos concretos para la vida cotidiana.

---

## ■ **Desarrollo: Grupos de diálogo honesto.**

### **Momento 1**

Se generan instancias de conversación en torno a preguntas generadoras. Se van ampliando progresivamente los grupos, partiendo en parejas y terminando todos juntos. Es importante que quienes facilitan el ejercicio puedan cuidar el tiempo de trabajo, de manera que se logre generar los acuerdos de manera paralela en los distintos grupos. También es necesario alentar la escucha, la comunicación asertiva y el ser democráticos con el uso del tiempo, de manera que se pueda generar un diálogo real y enfocado a responder las preguntas generadoras.

- **En parejas (10 minutos)**

¿Qué necesito para sentirme cuidada en mi labor? ¿Qué necesitan los otros de mí para sentirse cuidados?

- **Grupo de 6 (15 minutos)**

Repasar las ideas centrales que entrega cada pareja que conforma el nuevo grupo. Luego reflexionar: ¿Qué acuerdos podemos tomar que responda a estas necesidades y condiciones actuales?

- Elegir un escribano que registre la conversación.
- Escoger 2 acuerdos por consenso grupal. La votación debe ser utilizada sólo cuando el consenso no sea posible.
- Escribir los acuerdos en las tarjetas. Una tarjeta por acuerdo.

**Grupo de 12 (10 minutos)**

Se suman 2 grupos y conforman un círculo. Poner al centro los acuerdos generados, revisar los tarjetones y reflexionar, ¿Cuáles de estos acuerdos podemos seleccionar que dependan de toda la comunidad? Priorizar y escoger 2 acuerdos.

**Momento 2: Acuerdos  
(10 minutos)**

Poner al centro de la ronda un círculo de tarjetas con los acuerdos seleccionados por los grupos. Invitar a los participantes a recorrerlos en silencio para identificar los acuerdos que dependen de la corresponsabilidad del grupo, más que de un cargo en específico. Si se evalúa que alguno depende de un cargo en específico, sacarlo de la ronda y entregarlo a quienes asumen ese cargo (es necesario generar luego un espacio de reflexión respecto a ese punto particular). Pegar los tarjetones en una cartulina más grande cuyo título sea "Acuerdos de cuidado", formando una especie de decálogo que quede pegado en un espacio como la sala de profesores.

## Cierre: Compromiso (15 minutos)

- Regresar a la ronda e incentivar la corresponsabilidad para poder concretar los acuerdos levantados con la reflexión grupal. Se invita a pensar en qué pueden hacer, personalmente, para incorporar a su vida cotidiana alguno de esos acuerdos y se realiza una ronda en la que cada uno dice en una palabra cuál es su compromiso. Habla una persona y le da un leve toque en el hombro al compañero de al lado, pasando de esta manera la palabra. Se repite hasta completar la ronda.
- Si bien la invitación es a que cada uno se comprometa con acciones concretas y personales para procurar el cuidado de los demás, es igualmente necesario finalizar el espacio de reflexión acordando un tiempo para evaluar nuevamente estos acuerdos, compromiso que será asumido por el equipo facilitador.

---

### ■ Algunas recomendaciones

- Organizar la cantidad de personas por grupo según número de participantes. Lo importante es que el tamaño del grupo permita la conversación y que vayan ampliándose progresivamente. También es importante que se logre llegar a un número final que no supere los 6 acuerdos.
- Se recomienda realizar este ejercicio como espacio de reflexión colectiva que permita profundizar las conversaciones iniciadas a partir de la experiencia personal en ejercicios como el "diálogo afectivo" (ver sección Reconocimiento). Ya sea en espacios consecutivos en la programación anual o incluyendo ambos en una jornada más extensa.



## Ideas para la acción

### Significados compartidos

#### ■ Aspectos generales

**Objetivo:** Realizar un levantamiento colectivo de ideas en torno a temas y preguntas generadoras a través de la metodología “Café del Mundo”.

**Destinatarios:** Equipo docente.

**Duración total:** 50 a 60 minutos.

**Materiales:** Papelógrafos, marcadores.

**Preparación del espacio:** Armar tres mesas de trabajo correspondientes a los tres temas. Escribir previamente las preguntas en los papelógrafos y disponerlos sobre las mesas. Proporcionar marcadores.

#### ■ Descripción de Actividades

**Inicio:** Explicación del objetivo y metodología de trabajo.  
(10 minutos)

- Clarificar que este ejercicio permite la participación de todo el grupo en la reflexión sobre diversos temas, garantiza que todas y todos expresen las ideas en pequeños grupos sobre todos los aspectos abordados, a la vez que permite contar con un registro que servirá de insumo para el trabajo colectivo y la planificación de los espacios de cuidado mutuo.
- Se explica la metodología de trabajo llamada “café del mundo” (para más información respecto a la dinámica, consultar: <http://www.theworldcafe.com/wp-content/uploads/2017/11/Cafe-para-llevar.pdf>).

---

## ■ Desarrollo: Reflexión en mesas de trabajo

(40 minutos)

- A cada grupo se le asigna una mesa con un tema y pregunta de reflexión. Deben elegir un facilitador quien registrará la discusión del grupo en un papelógrafo. Al cumplirse el tiempo de trabajo (10 minutos por turno) se les hará una señal y en ese momento cada grupo debe rotar a la mesa siguiente, y así sucesivamente hasta que se todos haya pasado por todas las mesas.
- El facilitador debe permanecer en la mesa y presentar a cada grupo que llegue las ideas previamente generadas, motivando a todos y todas a desarrollar nuevos planteamientos y nuevas miradas. Al terminar la rotación cada grupo llega a su mesa de origen para revisar el producto del trabajo.
- Proponemos los siguientes temas y preguntas generadoras:
  - Sentido del trabajo: ¿Qué le da sentido al trabajo que realizo?
  - Apoyo Mutuo: ¿Qué elementos nos hacen sentir apoyados en nuestra comunidad?, ¿qué hago en mi comunidad para apoyar a los demás?
  - Propósito compartido: ¿Qué tipo de escuela sueño, pensando en el desarrollo de la sociedad que queremos construir?

---

## ■ Cierre: Obra síntesis

(20 minutos)

- Se vuelven a las mesas originales para analizar, sintetizar, integrar y procesar, de una manera creativa y de fácil presentación (mapas de conceptos, gráficos, dibujos síntesis, etc.). Cada grupo debe presentar en plenaria los resultados producidos por todas y todos, a la vez que se abre un espacio para el intercambio, y la reflexión en plenaria de los diversos planteamientos.

---

## ■ Algunas recomendaciones

- En esta propuesta dejamos algunas preguntas de trabajo. Sin embargo, es igualmente interesante que cada comunidad defina sus preguntas, ya sean propuestas por el equipo facilitador, o previamente acordado por el grupo.
-





## Ideas para la acción

---

### Diagnóstico de problemas compartidos

---

#### ■ Aspectos generales

**Objetivo:** Identificar dificultades compartidas por el grupo, proponiendo soluciones prácticas y colectivas.

**Destinatarios:** Equipo docente.

**Duración total:** 90 minutos.

**Materiales:** Piedras (una por participante), lana, hojas y lápices de pasta

**Preparación del espacio:** FALTA INFO

---

#### ■ Descripción de Actividades

**Inicio: Piedra en el zapato**  
(20 minutos)

- Se disponen un conjunto de piedras en el centro de la ronda. Al entrar al salón, se le pide a cada participante que elija una (sin decirle para qué la va a ocupar). Cuando todos tienen una, se les pide que la pongan la piedra en uno de sus zapatos y que luego se desplacen por el espacio. Dar un tiempo para que cada uno busque una forma de lograr caminar (algunos se la sacan, otros se acomodan, otros no caminan, etc.).
- Luego detener la actividad y generar una reflexión en plenaria a partir de las preguntas: ¿Cómo se sintieron?, ¿qué hice con mi piedra?, ¿qué hago con mis piedras en el trabajo?, ¿cómo se asemeja lo ocurrido en el grupo con lo que pasa en la escuela?

- A partir de la dinámica, se explica que dedicaremos un tiempo a conversar sobre ¿cuáles son nuestras piedras del zapato en el trabajo? Se resalta la importancia de la comunicación y de la conformación de una red que cuida y sostiene el espacio para poder hablar de las dificultades. Se invita a la escucha activa durante la sesión, resaltando que cuando el compañero hable, los interlocutores están atentos y cuidando sus palabras, emociones y necesidad de escucha. Para esto se utilizará la dinámica de la telaraña, de manera de ir “tejiendo” juntos el diálogo en torno a problemas compartidos y la búsqueda colectiva de soluciones prácticas y posibles de implementar.

---

## ■ Desarrollo

### Momento 1: Círculos de diálogo honesto (20 minutos)

- Se conforman grupos de 6 personas, sentados en círculo se invita a hablar a partir de la frase “en mi trabajo cotidiano, mi piedra en el zapato es...”. Se invita a plantear dificultades, angustias, tensiones de la vida cotidiana como docentes, procurando hablar de sí mismo más que a hablar de otros al identificar un problema.
- El primero en hablar sostiene la punta de la madeja de lana y al terminar, la lanza a un colega, procurando que la lana quede estirada. Así van compartiendo sucesivamente hasta que todos han pasado. Cuando un colega está haciendo uso de la palabra, los demás solo escuchan, procurando una actitud de aceptación y empatía con el relato del otro.
- Cuando habla la última persona, se invita a devolver la lana al compañero del otro extremo del hilo, a través de la frase: “Algo que me gusta de mi compañero es...”, “algo que me ayuda/impulsa de mi compañero es...” y así se va recogiendo la madeja hasta llegar al primero, quien dice las palabras con relación al último que habló, y así todos reciben un comentario de calificación positiva.
- Volviendo a la planaria, primero se agradece la participación en las conversaciones y se pide que se haga una lluvia de ideas en torno a los problemas más frecuentes que aparecieron en los círculos de diálogo. Se aclara que es sólo nombrarlos, pues se continuará trabajando sobre ellos en el siguiente bloque (un miembro del equipo sistematizador va anotando en una pizarra o papelógrafo).

## **Momento 2: Pausa para el descanso y recuperación de la energía**

(20 minutos)

- Durante el tiempo de descanso, los facilitadores escriben los problemas identificados en hojas de block o cartulinas de colores. De manera que se puedan leer con facilidad. Si varios se parecen entre sí, se pueden agrupar en torno a un tema más amplio, pero siempre escribiendo el detalle de las palabras nombradas por los participantes.

## **Momento 3: Soluciones colectivas**

(20 minutos)

- Regresando de la pausa, se disponen las cartulinas con los problemas identificados en el centro de la ronda. Se pide a los participantes que se acerquen a leerlos y se vayan parando cerca de un tema, ya sea porque les parece importante, o porque sienten que podrían aportar en su solución. Así se van conformando grupos de no más de 5 o 6 personas (si alguien quiere elegir un tema que ya está completo, incentivar a elegir otro cartel, de manera que todos los problemas queden cubiertos).
- Conformados los grupos, se invita conversar sobre el tema elegido, tanto identificando qué es lo que la escuela ya está haciendo para dar solución, como proponiendo posibles soluciones. Es importante incentivar el que se creen soluciones prácticas, posibles de implementar y, sobre todo, que dependan del colectivo. Se entrega una hoja para registro, por un lado ¿qué estamos haciendo?, por el otro ¿qué podremos hacer?

---

### ■ **Cierre: Presentación de propuestas**

(10 minutos)

- En plenaria, cada grupo presenta las soluciones propuestas. Es importante hacer una selección de prioridades para ir definiendo cuáles son posibles de implementar y por cuáles comenzar. Sin embargo, dada la duración de la actividad y cuidando la energía del grupo, se sugiere que esto se realice en un siguiente encuentro. Dejar claro esta necesidad al grupo.

## ■ APOYO Y ACEPTACIÓN

---

Este tema hace referencia a la necesidad de los y las docentes de ser y sentirse aceptado socialmente, compartir intereses y recibir apoyo personal de los colegas. Algunas de estas referencias de aceptación social y filiación, apuntan a tener buenas relaciones, más que amistad propiamente tal. Otras apuntan a relaciones más cercanas, con un vínculo personal claro, mezclando lo personal y lo profesional. Aquí se configura lo que Hargreaves (2001) denomina “cercanía laboral”, como una variable que conjuga la aceptación, afiliación, intereses compartidos, apertura, intimidad, ayuda y apoyo mutuo.



Ideas para la acción

---

### Acuerdos de cuidado

---

#### ■ Aspectos generales

En la vida escolar hay instancias que desbordan al grupo, como la muerte de algún miembro de la comunidad, casos psicosociales extremadamente complejos, o diversas situaciones que generan crisis emocionales compartidas. Es recomendable esta actividad con el objetivo de contener al grupo de manera colectiva.

**Objetivo:** Generar un espacio de contención emocional grupal, que permita promover la importancia de buscar apoyo cuando lo necesitamos, aprender a pedir ayuda y agradecer el apoyo que nos brindan los colegas.

**Destinatarios:** Equipo docente.

**Duración total:** 45 minutos.

**Materiales:** Tarjetas de cartulinas de colores (perforar una esquina para que se pueda pasar la lana), marcadores, 3 madejas de lana. Previamente armar tres cordones de varias hebras de lana, para que quede grueso y fácil de trenzar.

---

---

## ■ Descripción de actividades

### Inicio

(10 minutos)

Se realiza una introducción donde se cuenta sobre la tradición de los pueblos originarios en donde las mujeres se trenzan el cabello para contener la pena\*. Resaltar la importancia de que cuando ocurren situaciones que nos desbordan en el contexto del trabajo es necesario que aprendamos a pedir ayuda y que podamos contener grupalmente.

---

## ■ Desarrollo

(30 minutos)

- Se entrega un cuadrado de papel a cada uno y se pide que escriban la respuesta a la pregunta ¿qué o quién me contiene en la escuela?
- Luego de que todos han escrito, se hará el ejercicio de “trenzar la pena”. Manteniendo el silencio, se invita a hacer una ronda tomados por la espalda o la cintura, de manera que el grupo pueda contener a quienes irán pasando al centro. Acompañar el ejercicio con música suave (por ejemplo, Arrullo de Lluvia de Mariela Condo) Es importante generar las condiciones para que la actividad se haga en una actitud y ambiente de ceremonia.
- Se pedirá que pase uno al centro y entrelace su tarjeta en unas hebras de lana dispuestas al centro. La idea es tejer una trenza con esas lanas, pero la dificultad es que no podrá hacerlo solo/a, pues requiere que alguien afirme las lanas para poder trenzar. Se tendrá que “pedir ayuda” a alguien que se considere que les presta continente afectivo ante situaciones difíciles que enfrentan en el cotidiano de la escuela. Así cada docente, al pasar, deberá pedir ayuda y contarnos qué es aquello que lo/a contiene.

■ \*Para revisar el cuento, visitar el sitio web:

<https://mundoconsciente.es/trenzare-mi-tristeza/>

---

### ■ Cierre: “Soplar la pena”

(5 minutos)

Se invita a cerrar la actividad “soplando la pena”. Se hace alusión al cuento citado al inicio, en donde el viento del norte se lleva la pena. Para esto, se dejará la trenza al centro de la ronda y, tomados de la cintura, se hacen tres respiraciones profundas con los ojos cerrados, luego de que el facilitador diga “viento del norte, viento del norte, ven” (se repite tres veces).

---

### ■ Algunas sugerencias

- Si en la localidad donde se realiza la actividad se llama de alguna manera particular al viento del norte, se sugiere utilizar ese nombre para llamar al cierre de la sesión.





## Ideas para la acción

### Reírse de uno mismo

#### ■ Aspectos generales

**Objetivo:** Generar un espacio de autoanálisis a través del humor y la expresión creativa, promoviendo actitudes de empatía, compañerismo y optimismo en el grupo.

**Destinatarios:** Equipo docente.

**Duración total:** 60 minutos, aproximadamente.

**Materiales:** Tarjetas con indicaciones, materiales plásticos diversos, disfraces, instrumentos musicales o implementos para incentivar la creación grupal.

**Preparación del espacio:** Disponer en un mesón los materiales para apoyar las presentaciones. Generar una medialuna con sillas para armar una especie de escenario para las presentaciones finales.

#### ■ Descripción de Actividades

**Inicio: Piedra en el zapato**  
(20 minutos)

- Comenzar preguntando ¿quién alguna vez se ha reído de sí mismo?. Luego de que han levantado la mano, preguntar ¿de qué sirve reírse de uno mismo? Se estimula la respuesta en lluvia de ideas, buscando que aparezca la posibilidad de alivianar las cosas pesadas, aprender de los errores, sentirse mejor, etc.
- Luego se invita al ejercicio que se llama “reírse de uno mismo”, que busca que podamos reírnos de situaciones o cualidades propias de quienes trabajan en ese lugar. Resaltar que será necesaria la participación de todos, pues serán ellos y ellas quienes facilitarán el espacio hoy.

- Se hace una dinámica de división de grupo que consiste en sacar un papel con un animal, y a la cuenta de tres, cada uno hace el sonido y gesto del animal que le toco para “reunirse con los otros miembros de la misma especie” (disponer tantos animales como grupos se quieran conformar, se sugieren grupos de no más de 8 participantes)
- Luego detener la actividad y generar una reflexión en plenaria a partir de las preguntas: ¿Cómo se sintieron?, ¿qué hice con mi piedra?, ¿qué hago con mis piedras en el trabajo?, ¿cómo se asemeja lo ocurrido en el grupo con lo que pasa en la escuela?

---

■ **Desarrollo** (20 a 30 minutos):

- Cada grupo al azar saca una tarjeta con las indicaciones de trabajo, las que consisten en responder algunas preguntas motivadoras y mostrar las principales ideas de su conversación al resto del grupo a través de un desafío.
  - Los desafíos: Imitación de personajes, Estatuas humanas, Cámbiele la letra a la canción, etc.
  - Las preguntas: ¿Qué nos caracteriza como equipo de trabajo?, ¿Cuáles son nuestros personajes, frases o acciones típicas? ¿Qué, de qué, o de quién hemos aprendido? ¿De qué cosas no nos queda más que reír?
- Luego de compartir en torno a las preguntas motivadoras, cada grupo prepara la presentación de sus reflexiones en el formato del desafío asignado.

---

■ **Cierre:** Presentaciones  
(20 minutos)

- Cada grupo presenta a sus compañeros el resultado de su trabajo, la idea es hacer una especie de “show” en donde cada grupo haga reír al equipo sobre temáticas y aspectos que vivimos en el cotidiano.





## Ideas para la acción

---

### Cartas a quien pretende enseñar en nuestra escuela

---

#### ■ Aspectos generales

**Objetivo:** Generar un espacio de encuentro que permita identificar los desafíos que comparten los y las docentes que trabajan en esta comunidad educativa.

**Destinatarios:** Equipo docente.

**Duración total:** 60 minutos.

**Materiales:** Hojas de block, marcadores, computador y proyector.

---

#### ■ Descripción de Actividades

**Inicio: Motivación**  
(20 minutos)

##### **Momento 1**

Se invita a ver un video que resume algunos planteamientos realizados por Paulo Freire en el libro "Pedagogía de la Esperanza"  
(Link video: <https://www.youtube.com/watch?v=GjKWOP6uV2o>).

##### **Momento 2**

Luego de ver el video, se hace una breve reseña del autor, rescatando sobre todo sus conocidas "cartas a quien pretende enseñar" (Freire, 2008).

---

## ■ Desarrollo

(30 minutos)

Luego de recordar las enseñanzas de Paulo Freire, se divide a los y las docentes en grupos de tres o cuatro integrantes.

### Momento 1

Se invita a los grupos a conversar a partir de las siguientes preguntas generadoras:

- ¿Qué caracteriza nuestro trabajo en esta escuela?
- ¿Qué aspectos los cautivan de este lugar?
- ¿Qué elementos les generan esperanza?
- ¿Qué aspectos quisieran transmitir a sus nuevos colegas?

### Momento 2

Cada grupo tendrán la tarea de redactar una carta que refiera a las cualidades que debe tener un educador y educadora para trabajar en esta escuela en particular, resaltando los elementos centrales de las conversaciones generadas y los elementos que consideren necesarios resaltar para transmitir sobre todo a quienes se vienen incorporando y/o que permitan reforzar la permanencia y compromiso con el trabajo en este lugar.

**Cierre:** Lectura de las cartas y síntesis  
(15 minutos)

### • Momento 1

Cada grupo lee el producto de su trabajo a los colegas. Es importante generar las condiciones para que la lectura de las cartas se haga en una actitud y ambiente de ceremonia. Por ejemplo, haciendo una ronda tomados por la espalda o la cintura, haciendo un breve ejercicio de respiración al inicio o alguna acción breve que permita centrar la atención hacia ese momento.

## Momento 2

Al finalizar las presentaciones, quien facilita realiza una síntesis de aquellos elementos en común que aparecieron en los escritos de los y las docentes, resaltando las tareas y desafíos que comparten, dando la bienvenida a quienes vienen incorporándose al equipo y reforzando el sentido de pertenencia a la comunidad educativa.

---

### ■ Algunas recomendaciones

Es interesante realizar este ejercicio en momentos en que se incorporan nuevos integrantes al equipo, o cuando sea necesario reforzar el sentido de compromiso y pertenencia a la comunidad educativa.



## ■ RECONOCIMIENTO

---

Los y las docentes aprecian, incluso a veces piden reconocimiento y gratitud por sus esfuerzos y resultados. Sin embargo, la cultura de la enseñanza parece no animar a sus miembros a valorarse unos a otros y este reconocimiento suele ocurrir en circunstancias esporádicas, excepcionales o de parte de supervisores. El reconocimiento entre pares se ha concebido como un aspecto favorecedor del bienestar y la motivación docente en la escuela, así como la falta de reconocimiento es una fuente importante de estrés para los profesores, lo que aumenta su percepción de soledad y abandono laboral<sup>41</sup>.



Ideas para la acción

---

### Museo Viviente

---

#### ■ Aspectos generales

**Objetivo:** Facilitar un espacio de expresión creativa, promoviendo actitudes de compañerismo y valoración de las cualidades propias y de los demás, fortaleciendo el sentido de comunidad.

**Destinatarios:** Equipo docente.

**Duración total:** 60 minutos.

**Materiales:** Hojas blancas, lápices de colores (marcadores, cera o pastel), cinta adhesiva.

**Preparación del espacio:** Procurar contar con un espacio amplio y despejado para el desarrollo de la actividad. Disponer los materiales en 2 o 3 estaciones de trabajo.

---

## ■ Descripción de Actividades

### **Inicio**

(10 minutos)

Presentación: se invita a cada uno a presentarse diciendo su nombre y en una palabra resaltar una cualidad que lo caracteriza en su trabajo. Al terminar el turno, se le toca el hombro al compañero de al lado como gesto de pasar la palabra a través del círculo. Se resalta la variedad de cualidades que aparecen en la ronda.

---

## ■ Desarrollo

### **Momento 1: Dibujo personal**

(10 minutos)

Se invita a cada uno a plasmar en una hoja blanca de la forma que quiera algo que represente su historia en esta escuela (dibujo, escrito, poema, etc.). Se invita a trabajar en silencio y en un tiempo no superior a 10 minutos. Acompañar el trabajo creativo con música suave (por ejemplo, Magic Flower – Various Artist).

Cada uno se pega su hoja en el pecho y se le pone una en blanco en la espalda. Se le pide que se quede con un marcador en la mano.

### **Momento 2: Recorrido por el “Museo Viviente”**

(20 minutos)

Se habla de cómo en los museos vamos a ver obras de autores que ya pasaron y no valoramos eso mientras aun los teníamos con nosotros. Se hace una comparación a eso con el paso de las personas por las organizaciones y se invita a ver y valorar cada uno de esos grandes ejemplares con los que compartimos día a día y que muchas veces no vemos.

Para eso se pone la música y se invita a recorrer en silencio y caminado en distintas direcciones este museo viviente que hace posible la vida de esta escuela. Cada uno mira el producto creado por su compañero más cercano y le escribe en la espalda lo que le transmite (como las reseñas de los museos). Permitir que 3 o 4 compañeros escriban en la hoja antes de cerrar el ejercicio.

## Cierre

(20 minutos)

Después de un tiempo, se invita a cada uno a leer su hoja de la espalda y pensar en las cualidades que reconocen de sí mismo. Para cerrar se invita a hacer una ronda y responder en una palabra ¿qué descubrieron? Se utiliza la misma modalidad del inicio, tocando el hombro del compañero de al lado para pasar la palabra. Cerrar la actividad resaltando la importancia de ofrecer reconocimiento mutuo entre colegas, valorando la riqueza y diversidad del grupo y de lo que cada uno entrega al desarrollo del proyecto educativo.



Ideas para la acción

## Diálogo Afectivo

### ■ Aspectos generales

**Objetivo:** Facilitar un espacio de escucha íntima entre compañeros de trabajo, fortaleciendo confianza, empatía y escucha activa.

**Destinatarios:** Equipo docente.

**Duración total:** 45 minutos.

**Materiales:** Lápices, hojas blancas. Computador y proyectos.

### ■ Descripción de Actividades

#### Inicio

(15 minutos)

Para comenzar la actividad se refiere a los principios de escucha activa como pilares para entablar conversaciones que enfatizan la empatía y el reconocimiento del otro. Se anticipa que se realizará un ejercicio de escucha,

para lo cual es necesario ver u escuchar con atención el video “10 reglas para conversar mejor” ([https://www.ted.com/talks/celeste\\_headlee\\_10\\_ways\\_to\\_have\\_a\\_better\\_conversation/transcript?language=es#t-40111](https://www.ted.com/talks/celeste_headlee_10_ways_to_have_a_better_conversation/transcript?language=es#t-40111)).

---

## ■ Desarrollo

### **Momento 1: Diálogo honesto**

(10 minutos)

Se forman parejas y se propone conversar a partir de las siguientes preguntas:

- En esta escuela, ¿quién soy?
- En esta escuela, ¿qué quiero?
- En esta escuela, ¿qué necesito de mis compañeros?

Se propone una modalidad de interacción por turnos (5 minutos por persona), para facilitar la escucha activa y la empatía con el otro. Mientras uno habla, el otro apunta lo que dice y escucha en absoluto silencio. Al tocar la campana (o aviso de los facilitadores), quién escuchó lee sus notas a quién habla, se agradecen e invierten los roles.

### **Momento 2: Dibujo de síntesis**

(20 minutos)

Una vez que todos han terminado se invitará a cada uno a volver a revisar lo que el compañero escribió. Se invita a plasmar lo que queda en una hoja de papel, de la manera que surja a cada uno (acompañar el ejercicio creativo con el tema “Magic Flower – Various Artis”).

### **Cierre: Ronda de presentación**

(10 minutos)

Se finaliza formando una ronda, cada uno muestra al grupo el dibujo y lo pone a sus pies, diciendo “En esta escuela soy...; quiero... y necesito...” Así cada compañero traerá tres palabras a la ronda.

---

### ■ Algunas sugerencias

Si bien esta actividad está diseñada para ejercitar la escucha afectiva y el reconocimiento entre colegas, si se realiza dentro de las primeras actividades destinadas al cuidado mutuo, es muy útil para identificar necesidades y expectativas. En este caso, es importante registrar los temas levantados en la ronda final.







## Ideas para la acción

---

### Línea de tiempo participativa

---

#### ■ Aspectos generales

**Objetivo:** construir una línea de tiempo participativa, reconociendo a cada persona e hito que da vida a la escuela.

**Destinatarios:** Equipo docente.

**Duración total:** 60 minutos.

**Materiales:** : Lienzo de papel o varias cartulinas blancas unidas. Materiales plásticos diversos, tijeras, pegamentos, lápices de colores, plumones, cosas para decorar, etc.

**Preparación del espacio:** Tomar una foto tipo retrato a cada miembro del equipo de trabajo y llevarlas impresas para la actividad (imprimir 4 fotos por hoja).

---

#### ■ Descripción de Actividades

##### Inicio

(10 minutos)

Se solicita a los y las participantes que conformen una ronda y se les invita a hacer un desafío grupal. El desafío consiste en formar lo más rápido que puedan una fila ordenándose desde la persona más antigua a las más nuevas del equipo. Al finalizar, deben decir todos al mismo tiempo "aquí estamos todos y todas".

---

## ■ Desarrollo

(40 minutos)

Posteriormente se contextualiza la actividad evidenciando que han construido una línea de tiempo de personas, y se invita a construir participativamente una línea de tiempo de la historia de la escuela, utilizando cualquiera de los materiales disponibles. Se destinará un tiempo largo para trabajar, así que la idea es que echen a andar su creatividad.

Se invita a generar diálogos que permitan reconstruir juntos la historia de la comunidad, repasando lo que saben de la escuela, preguntando a los más antiguos, resaltando los hitos que puedan identificar.

---

## ■ Cierre

(10 minutos)

Al finalizar el trabajo, se hace una ronda que bordee el lienzo construido. Se invita a apreciar la obra colectiva y compartir algunas reflexiones respecto al ejercicio. Algunas preguntas que pueden orientar este momento son: ¿cómo se sintieron con el ejercicio?, ¿qué descubrieron de la historia de la escuela?, ¿qué quisieran que apareciera en este lienzo en el futuro? Cerrar el encuentro resaltando que la historia de la organización la hacen las personas, y cómo cada uno de ellos está aportando a la vida de esa organización con su trabajo y presencia cotidiana.

---

## ■ Algunas Recomendaciones

- Esta actividad es ideal para realizarla en la fecha de aniversario de la escuela.
- Poner la obra construida en un lugar como la entrada del colegio, de manera que pueda ser apreciada por otros miembros de la comunidad.

## ■ SUGERENCIAS PARA LA ADAPTACIÓN DE LAS ACTIVIDADES AL FORMATO VIRTUAL

---

### GENERALES

- Utilizar plataformas que permitan el trabajo en salas pequeñas, como Zoom, Meet u otras.
- Se recomienda que la actividad sea facilitada por una dupla (anfitrión y coanfitrión), de manera que uno guía las consignas y otro apoya en lo tecnológico, como admitir participantes, enviar mensajes por el chat, hacer los grupos de trabajo, etc.
- Antes de la sesión enviar listado de materiales que se van a necesitar para el desarrollo de la actividad y sugerir orientaciones como tener un vaso con agua, buena iluminación y conectarse desde el computador.
- Destinar un tiempo al inicio para encuadrar la metodología de trabajo y los acuerdos de convivencia necesarios para la sesión (micrófonos cerrados, levantar la mano en el panel de participantes para hablar, cámaras encendidas, ser democráticos con el uso de la palabra, etc.)

### ESPECÍFICAS SEGÚN TIPO DE ACTIVIDAD

- Para realizar actividades colectivas (por ejemplo, el árbol de los deseos o museo viviente), procurar que el mismo propósito se pueda hacer de manera individual y simultánea desde sus hogares y posteriormente, destinar un espacio de plenaria para compartir esos trabajos, ya sea mostrando a la pantalla a la totalidad del grupo o compartiendo en grupos pequeños.
- Cuando se proponen espacios de diálogo honesto, utilizar las salas pequeñas. Esta será la herramienta para lograr mayor cercanía e intimidad y desde ahí ir agrandando y reorganizando los grupos. Antes de enviar al trabajo de las salas pequeñas es importante resaltar las cualidades de la escucha y durante ir enviando mensajes emergentes que marcan los tiempos para compartir y escuchar.
- Cuando se proponen actividades de reflexión grupal que implican hacer síntesis, construcciones colaborativas o utilizar papelógrafos (por ejemplo, café del mundo, acuerdos de

convivencia, bitácoras de aprendizaje) se sugiere apoyar con la herramienta Jamboard de Google, Padlet u otras pizarras digitales para el trabajo colaborativo.

- Cuando se proponen actividades como lluvia de ideas o conocer respuestas a una pregunta general (por ejemplo, instalación de guardián del tiempo o del fuego, celebración de la cosecha), se pueden hacer utilizando Mentimeter, lo que permite construir en tiempo real nubes de palabras ingresadas por todos los participantes.
- Cuando se solicita a los grupos presentar propuestas o trabajos (por ejemplo, en “reírse de uno mismo” o “cartas a quien pretende enseñar” se puede fijar la pantalla para que todos los vean en grande en pantalla completa.







**REFERENCIAS**

---

**BIBLIOGRÁFICAS**

<sup>1</sup>Hargreaves, A. (2005). The Emotions of Teaching and Educational Change. *Extending Educational Change*, 278-295.

<sup>2</sup>Denzin, 1984 citado en: Hargreaves, A. (2001). The emotional geographies of teachers' relations with colleagues. *International Journal of Educational Research*, 35(5), 503–527.

<sup>3</sup>Hargreaves, A. (2005). The Emotions of Teaching and Educational Change. *Extending Educational Change*, 278-295.

<sup>4</sup>Id. Ant

<sup>5</sup>Martínez, D.; Collazo, M.; & Liss, M. (2009). Dimensiones del trabajo docente: Una propuesta de abordaje del malestar y el sufrimiento psíquico de los docentes en la Argentina. *Educación y Sociedad*, 30(107), 389-408.

<sup>6</sup>Cornejo, R.; Etcheberrigaray, G.; Vargas, S.; Assaél, J. (2020). Emociones y Trabajo Docente: organizando un debate científico ausente en América Latina. *Currículo sem Fronteiras*, v. 20, n. 1, p. 332-347.

<sup>7</sup>Hargreaves, A. (2001). The emotional geographies of teachers' relations with colleagues. *International Journal of Educational Research*, 35(5), 503–527.

<sup>8</sup>Dávila, J. (2018). Bienestar profesional del docente en la escuela: revisión teórica y estrategias de intervención desde la psicología educativa. En *Procesos y actores: claves para el asesoramiento psicoeducativo. Temas de Psicología Educativa. Contribuciones para la formación de especialidad.* (pp.297-326). Noveduc.

<sup>9</sup>Cornejo, R. (2012). Nuevos sentidos del trabajo docente: un análisis psicosocial del bienestar/malestar, las condiciones de trabajo y las subjetividades de los/as docentes en el Chile neoliberal. Universidad de Chile.

<sup>10</sup>Martínez, D.; Collazo, M., & Liss, M. (2009). Dimensiones del trabajo docente: Una propuesta de abordaje del malestar y el sufrimiento psíquico de los docentes en la Argentina. *Educación y Sociedad*, 30(107), 389-408.

<sup>11</sup>Hargreaves, A. (2005). The Emotions of Teaching and Educational Change. *Extending Educational Change*, 278-295.

<sup>12</sup>Hargreaves, A. (2001). The emotional geographies of teachers' relations with colleagues. *International Journal of Educational Research*, 35(5), 503–527.



<sup>13</sup>Aravena-Castillo, F. (2020). Liderando establecimientos escolares en tiempos de pandemia: algunas certezas entre las incertezas. *Revista Innovaciones Educativas*, Vol 22/ No 33; Hirmas, C. & Cisternas, T. (2020) Resignificando la escuela en el contexto de pandemia. Santiago, Chile: OEI.

<sup>14</sup>Hoffmann, D. (2009) Reflecting on Social Emotional Learning: A Critical Perspective on Trends in the United States. *Review of Educational Research* 9 (2) 553-556.

<sup>15</sup>Noddings, N. (2006). Educating Whole People: A Response to Jonathan Cohen. *Harvard Educational Review*, 76 (2).

<sup>16</sup>Shirley, D.; Hargreaves, A. & Washington-Wangia, S. (2020). The Sustainability and unsustainability of teacher's and leaders' well-being. *Teaching and Teacher Education*, Vol. 92, 1-12.

<sup>17</sup>Cornejo-Chávez; Vargas-Pérez; Araya-Moreno & Parra-Moreno (2021). La educación emocional: paradojas, peligros y oportunidades. *Revista saberes educativos* 6, 01-24.

<sup>18</sup>Id. Ant.

<sup>19</sup>Shirley, D.; Hargreaves, A. & Washington-Wangia, S. (2020). The Sustainability and unsustainability of teacher's and leaders' well-being. *Teaching and Teacher Education*, Vol. 92, 1-12.

<sup>20</sup>Cornejo-Chávez; Vargas-Pérez; Araya-Moreno & Parra-Moreno (2021). La educación emocional: paradojas, peligros y oportunidades. *Revista saberes educativos* 6, 01-24.

<sup>21</sup>Dávila, J. (2018). Bienestar profesional del docente en la escuela: revisión teórica y estrategias de intervención desde la psicología educacional. En *Procesos y actores: claves para el asesoramiento psicoeducativo. Temas de Psicología Educacional. Contribuciones para la formación de especialidad.* (pp.297-326). Noveduc.

<sup>22</sup>Cornejo-Chávez; Vargas-Pérez; Araya-Moreno & Parra-Moreno (2021). La educación emocional: paradojas, peligros y oportunidades. *Revista saberes educativos* 6, 01-24

<sup>23</sup>Hargreaves, A. (2001). The emotional geographies of teachers' relations with colleagues. *International Journal of Educational Research*, 35(5), 503–527.

<sup>24</sup>Shirley, D.; Hargreaves, A. & Washington-Wangia, S. (2020). The Sustainability and unsustainability of teacher's and leaders' well-being. *Teaching and Teacher Education*, Vol. 92, 1-12.

<sup>25</sup>Noddings, N. (2005). *The challenge to care in schools: an alternative approach to education*. New York: Teachers College Press.

<sup>26</sup>Rogero, J. (2019). La construcción de la escuela de lo colectivo. *Colectivo Escuela Abierta de Getafe y MRP's*.

<sup>27</sup>Dolz, A. & Rogero, J. (2012). Amor y cuidado, claves de la educación para un mundo nuevo. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, 74(26.2), 97-113.

<sup>28</sup>UNESCO (2006). *Condiciones de trabajo y salud docente: estudios de casos en Argentina, Chile, Ecuador, México, Perú y Uruguay*. Santiago, Chile: Unesco/OREALC.

<sup>29</sup>Ministerio de Educación de Chile (2019) *Política Nacional de Convivencia Escolar. La convivencia la hacemos todos*. Disponible en: <http://convivenciaescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/2019/04/Politica-Nacional-de-Convivencia-Escolar.pdf>

<sup>30</sup>Shirley, D.; Hargreaves, A. & Washington-Wangia, S. (2020). The Sustainability and unsustainability of teacher's and leaders' well-being. *Teaching and Teacher Education*, Vol. 92, 1-12.

<sup>31</sup>Id. Ant.

<sup>32</sup>Ministerio de Educación de Chile (2019) *Política Nacional de Convivencia Escolar. La convivencia la hacemos todos*. Disponible en: <http://convivenciaescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/2019/04/Politica-Nacional-de-Convivencia-Escolar.pdf>

<sup>33</sup>Seashore Louis, K. & Murphy, J. (2019). El enfoque del liderazgo positivo y su relevancia para las relaciones en la escuela. En "Liderazgo en escuelas de alta complejidad sociocultural: diez miradas" J. Wenstein y G. Muñoz (Editores). Ediciones Universidad Diego Portales.

<sup>34</sup>Id. Ant.

<sup>35</sup>Robinson, V. (2008), "Forging the Links between Distributed Leadership and Educational Outcomes", *Journal of Educational Administration*, vol. 46, núm. 2, pp. 241-256. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/09578230810863299>

<sup>36</sup>Seashore Louis, K. & Murphy, J. (2019). El enfoque del liderazgo positivo y su relevancia para las relaciones en la escuela. En "Liderazgo en escuelas de alta complejidad sociocultural: diez miradas" J. Wenstein y G. Muñoz (Editores). Ediciones Universidad Diego Portales.

<sup>37</sup>Murillo, J. (2006). Una dirección escolar para el cambio: del liderazgo transformacional al liderazgo distribuido. REICE - Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, Vol. 4/ No. 4.

<sup>38</sup>Cavalcante, R., y Wagner, C. (2017). Educación biocéntrica. Ciencia, arte, mística, amor y transformación. CDH, Fortaleza.

<sup>39</sup>Rogero, J. (2019). La construcción de la escuela de lo colectivo. Colectivo Escuela Abierta de Getafe y MRP's.

<sup>40</sup>Ministerio de Educación de Chile (2019) Política Nacional de Convivencia Escolar. La convivencia la hacemos todos. Disponible en: <http://convivenciaescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/2019/04/Politica-Nacional-de-Convivencia-Escolar.pdf>

<sup>41</sup>Dávila, J. (2018). Bienestar profesional del docente en la escuela: revisión teórica y estrategias de intervención desde la psicología educacional. En *Procesos y actores: claves para el asesoramiento psicoeducativo. Temas de Psicología Educacional. Contribuciones para la formación de especialidad.* (pp.297-326). Noveduc





**OEI**

