

MINISTERIO DE
EDUCACIÓN



Córdoba
GOBIERNO DE LA PROVINCIA



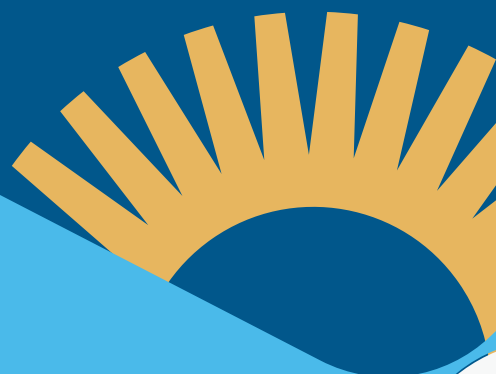
BienCBA

*Políticas educativas
con enfoque de bienestar*



DIRECCIÓN GENERAL DE
BIENESTAR EDUCATIVO

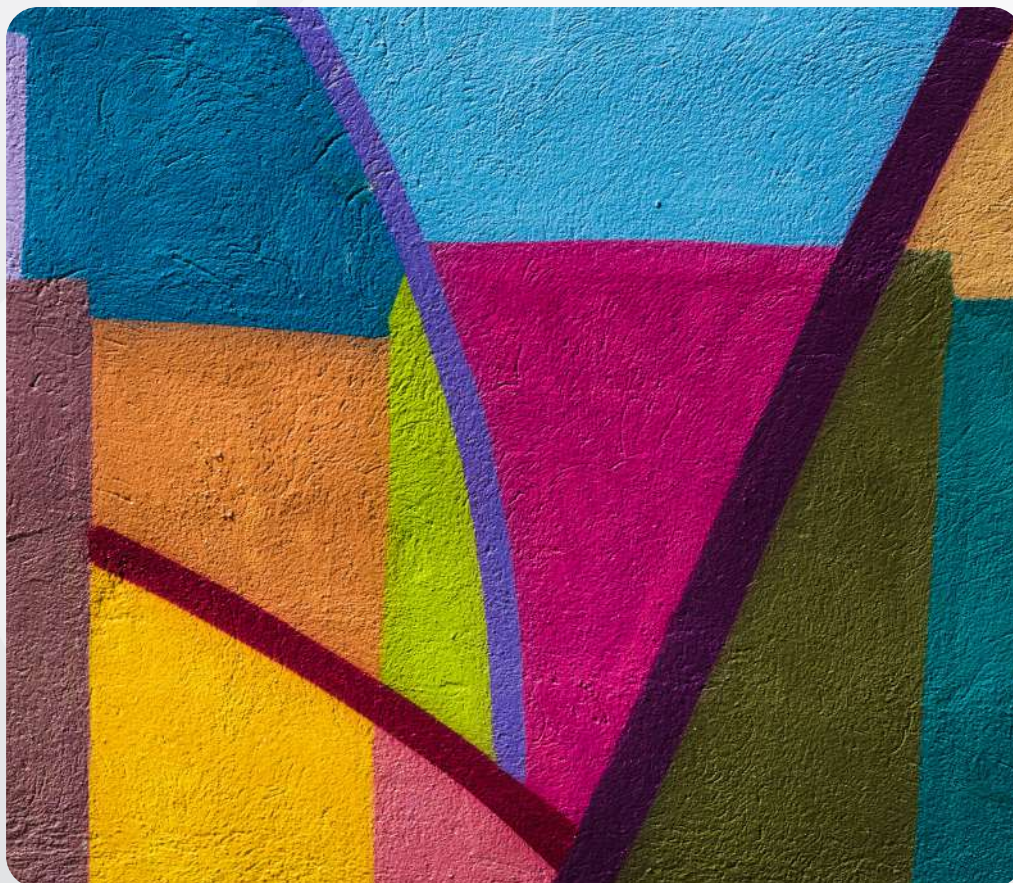
SECRETARÍA DE
**FORTALECIMIENTO
INSTITUCIONAL Y
EDUCACIÓN SUPERIOR**





BienCBA

*Políticas educativas
con enfoque de bienestar*



Material elaborado por el
**Equipo Técnico de la
Dirección General de Bienestar Educativo**

DIRECCIÓN GENERAL DE
BIENESTAR EDUCATIVO

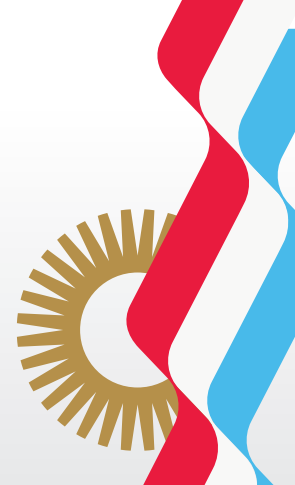
SECRETARÍA DE
**FORTALECIMIENTO
INSTITUCIONAL Y
EDUCACIÓN SUPERIOR**

MINISTERIO DE
EDUCACIÓN



Córdoba
GOBIERNO DE LA PROVINCIA

**Hacer
para
crecer**



En los últimos años la promoción del bienestar ocupa un lugar destacado en las agendas públicas de la mano de los Objetivos de Desarrollo Sostenible¹ (ODS) en los campos de la educación, salud, trabajo, desarrollo, discapacidad, entre otros.

Conforme a sus Objetivos 3 –Salud y Bienestar– y 4 –Educación de Calidad– la educación es considerada como un derecho que parte de reconocer a las y los estudiantes como sujetos de derechos, autónomos, a los cuales se les debe garantizar el desarrollo integral.

En este sentido, recuperando la definición que propone la Organización Mundial de la Salud (OMS) en relación con la salud, entendida como “un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades”², se visibiliza un cambio de paradigma que ya no se centra en la enfermedad sino en la necesidad de generar acciones positivas que garanticen la salud y el bienestar.

En base a estos supuestos, las políticas públicas de bienestar educativo del Ministerio de Educación de la Provincia de Córdoba, proponen un modo de mirar y abordar las relaciones y prácticas educativas desde un enfoque integral e integrado, que procura atender a una multiplicidad de dimensiones del desarrollo de las personas (física, cognitiva, emocional, espiritual y social) a fin de dignificarlas en el mismo acto de aprender y de enseñar.



¹ Para profundizar en ODS dirigirse a la página web <https://agenda2030lac.org/es/acerca-de-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible>

² La cita es del Preámbulo de la Constitución de la Organización Mundial de la Salud, que fue adoptada por la Conferencia Sanitaria Internacional, celebrada a, en Nueva York del 19 de junio al 22 de julio de 1946, firmada el 22 de julio de 1946 por los representantes de 61 Estados (Official Records of the World Health Organization, N° 2, p. 100), y entró en vigor el 7 de abril de 1948. La definición no ha sido modificada desde esa fecha.

El campo educativo conlleva en sí mismo el potencial de ser un espacio promotor del desarrollo integral y holístico de las personas. Diariamente construye herramientas y ofrece oportunidades que generan buen trato, convivencia democrática, salud integral, trabajo colaborativo, acciones de cuidado de sí y de las/os otras/os, reconocimiento y respeto de cada estudiante y de las y los demás miembros de la comunidad. Todo ello sin desconocer que, con cierta frecuencia, las instituciones educativas se ven atravesadas por situaciones emergentes que generan malestar e irrumpen en la vida cotidiana, poniendo en tensión la convivencia y el clima institucional. A partir de estos fundamentos es que se entiende que una de las políticas públicas prioritarias propuestas por el Ministerio de Educación, sea promover el bienestar de cada una de las personas que habitan las instituciones educativas, en especial las y los estudiantes, favoreciendo su desarrollo integral y el ejercicio pleno de todos sus derechos.

BIENESTAR EDUCATIVO

Desarrollo integral holístico

Modo de mirar y abordar las relaciones y prácticas educativas atendiendo la multiplicidad de dimensiones de la vida de las personas (físicas, cognitiva, emocional, espiritual y social)

Enfoque de derecho

Educación y bienestar como derechos.

Profundizar el paradigma

Tendiente a la promoción de acciones e iniciativas que garanticen el derecho a aprender desarrollando al máximo posible cada dimensión del ser humano.



Una política de bienestar educativo en el marco de la escuela posible³, contempla pensar la organización escolar como un ecosistema vivo, dinámico, en interacción permanente con el entorno, lo que le otorga a la gestión escolar, sentido, contexto y evolución. Así, el bienestar educativo se convierte en una dimensión fundamental que debe ser parte de la agenda y atravesar la vida institucional, consolidando a la escuela como un espacio facilitador del desarrollo integral de todas las personas que la habitan.

Este enfoque se fundamenta en una cultura del cuidado⁴, que es el marco pedagógico institucional que promueve la enseñanza y el cuidado como dos cualidades inescindibles, otorgándole a la escuela mayores niveles de autonomía y poder de decisión en relación a aquellos asuntos en los que toda la comunidad educativa se ve implicada. Desde este lugar es que se considera a la escuela posible como una organización compleja con potencial transformador de la realidad escolar en contexto local. (Escuela Posible, 2024, p. 16).

Cada escuela puede aportar al bienestar educativo de sus actores y reconocer todo aquello que puede favorecer el desarrollo integral de sus habilidades y capacidades, atendiendo a sus características, necesidades y diversas realidades, así como el contexto en el que cada institución educativa se encuentra. Esto es

³ La Escuela Posible: Consolida logros y emprende la mejora, en <https://www.igualdadycalidadcoba.gov.ar/SIPEC-CBA/SIDPyTE/publicaciones/2024/Ministerio-de-Educacion-La-Escuela-Posible.pdf>

⁴ Conceptualización recuperada del documento *Construcción de una cultura institucional del cuidado: Algunos ejes para la promoción de la convivencia democrática en las escuelas*, en https://www.igualdadycalidadcoba.gov.ar/SIPEC-CBA/publicaciones/2023/Construccion_de_una_cultura_institucional_del_cuidado_DGDCCyAI.pdf

posible, reconociendo, generando y/o garantizando iniciativas, acciones, estrategias y dispositivos que recreen entornos educativos de bienestar y que atiendan las diferentes dimensiones del desarrollo humano (física, cognitiva, emocional, espiritual y social) en lo subjetivo, interpersonal, institucional, comunitario, social y ambiental, tanto de estudiantes, docentes, como de cada uno de los actores de la comunidad educativa.

Podemos hacer el ejercicio en cada una de nuestras escuelas de mirar detenidamente y explorar con qué asocia nuestra comunidad educativa el bienestar, preguntándonos por ejemplo, ¿qué prácticas institucionales, escenas de la vida cotidiana escolar, gestos, actitudes, movimientos y/o encuentros, propician entornos educativos de bienestar?





Bienestar estudiantil

Existen políticas públicas educativas y prácticas institucionales que se vienen desarrollando en la provincia de Córdoba que promueven en sus iniciativas y acciones, la educación como derecho, desde un enfoque integral.

Una política de bienestar estudiantil considera a las y los estudiantes como sujetos de derechos, protagonistas de sus procesos de aprendizaje, y promueve el ejercicio de esos derechos a través de una participación activa, en condiciones de igualdad. Esto supone la consolidación de una autonomía progresiva producto del creciente reconocimiento de sus capacidades, contribuyendo a la conformación de sujetos éticos en el proceso de constitución de ciudadanía.

Se trata de concebir a las/los estudiantes como actores colectivos protagónicos que impactan, crean, modifican, deciden e inciden en la vida institucional y comunitaria. Esto significa no sólo habilitar la posibilidad de expresión o de ser escuchados, sino reconocer su capacidad para tomar decisiones y actuar de manera autónoma en los procesos que afectan sus vidas.

Esto requiere una multiplicidad de acciones que se disponen en la vida escolar que articulan una cultura del cuidado, la convivencia y buenos tratos, el desarrollo integral de las capacidades y habilidades de estudiantes y docentes, y el acceso a bienes educativos, culturales, recreativos, sociales y ambientales.

Implica a su vez, contemplar no sólo los aspectos académicos o curriculares que demandan del estudiante determinadas capacidades, sino también aspectos del orden de lo afectivo y social que son constitutivos del vínculo pedagógico y que requieren atención y ocupación.

El Ministerio de Educación por medio de sus políticas pedagógicas y socioeducativas, busca responder a las necesidades de las y los estudiantes en todos los aspectos de su desarrollo, de forma integral y holística. Es así que las mismas se reflejan en el marco de acciones vinculadas a la convivencia escolar, educación sexual integral, centro de estudiantes, orientación y proyecto de vida, cooperativismo y mutualismo escolar, cuidado y prevención de consumos, educación ambiental,





huertas escolares, kioscos y cantinas saludables, vínculo escuela – familia – comunidad, salud escolar, parlamento juvenil e infantil, clubes estudiantiles y ludotecas, ajedrez educativo, radios escolares, interculturalidad y derechos humanos, bibliotecas pedagógicas, RCP y maniobra de Heimlich, educación vial y toda una multiplicidad de dispositivos disponibles y recreados en los territorios.

En este sentido, cada escuela y comunidad educativa cuenta con una serie de recursos a la hora de promover bienestar en su población estudiantil, atendiendo a sus características y necesidades. Esto incluye también aquellas políticas que buscan garantizar condiciones de contexto que favorezcan las trayectorias educativas, como son los programas alimentarios (PAICOR), de transporte gratuito, de certificado de Salud (por ejemplo, CUS), las campañas de salud, ambientales, entre otras, que también surgen desde cada comunidad a partir de políticas locales, provinciales y/o nacionales.

Principios orientadores para las prácticas educativas

De la experiencia educativa existente en la provincia, se reconocen una serie de principios que se desprenden de las acciones anteriormente mencionadas y que desde un enfoque de bienestar queremos sostener y profundizar. Se trata de principios orientadores, guías, ópticas desde las cuales diseñar, ejecutar y evaluar iniciativas; promover políticas públicas educativas; examinar procesos y fomentar las bases de las decisiones en cada uno de los contextos.

Tal como se presentan en el gráfico de la pág. 5, compartimos algunos de los principios que orientan las prácticas de bienestar educativo:

- Autonomía
- Participación protagónica
- Cuidado de otras/os y autocuidado
- Convivencia y buenos tratos

- Afectividad
- Proyecto de vida
- Salud y desarrollo integral
- Vínculos de cuidado y protección
- Acceso a bienes culturales y sociales
- Igualdad y no discriminación
- Disfrute y Recreación
- Otros

En base a estos principios –que no son los únicos– se priorizan, articulan y crean una serie de acciones, dispositivos e iniciativas que fortalecen el cumplimiento en su dimensión positiva, no limitándose solamente a la protección de algunos derechos, sino más bien tendiendo a promoverlos hasta su máximo posible (Convención sobre los Derechos del Niño, 1989, Art. 4).⁵ Así es como se fortalecen las acciones existentes y se generan nuevas, que apuntan a la autonomía progresiva, al protagonismo estudiantil y el cuidado de sí y de las otras/os.

La articulación y transversalización de estos principios los convierten en guía y otorgan sentido aportando a la resignificación de los dispositivos vigentes, a fin de profundizarlos y enriquecerlos.

Por ejemplo, el principio de cuidado se manifiesta tanto en las políticas de prevención de consumos como en las acciones promotoras de la convivencia escolar, en la educación sexual integral, en las iniciativas de prevención y promoción de la salud, etc. Así como en articulación con todas aquellas acciones que abordan por ejemplo el proyecto de vida, el trato adecuado, la dimensión afectiva, el vínculo con las familias y la comunidad como parte de las prácticas educativas.

Siguiendo con esta línea de articulación y transversalización de los principios de bienestar, recuperamos el principio de participación protagónica. Roger Hart (2003) nos recuerda que la participación es un proceso dinámico y progresivo hasta alcanzar el protagonismo. Para que este principio tenga impacto es necesario que el derecho a participar se ejerza de manera organizada y de forma creciente, lo que resulta un aprendizaje tanto para las niñas, niños y jóvenes como para las personas adultas con las que se vinculan.

En este sentido, el protagonismo estudiantil implica una revisión y deconstrucción de las miradas y prácticas adultocéntricas desde las cuales, en algunas ocasiones se piensa y ubica a las y los estudiantes en la escuela. Esa revisión de la práctica implica tener en cuenta la autonomía progresiva de niñas, niños y jóvenes, el principio de participación en articulación con el principio de cuidado y protección de todas personas de la comunidad educativa.

⁵ Unicef, 2006. Disponible en: <https://www.un.org/es/events/childrenday/pdf/derechos.pdf>

Dispositivos como Centros de Estudiantes, Clubes de Estudiantes, Cooperativas, Parlamentos, Consejos Escolares de Convivencia, Asambleas Infantiles, Foros Estudiantiles les ofrecen a las y los estudiantes una herramienta más de participación protagónica que las y los invita a ser parte, tener parte y tomar parte de la construcción de la escuela posible, confiando en sus capacidades de gestión y trabajo colaborativo. Son espacios, tiempos y experiencias en la vida escolar y comunitaria, que amplían horizontes culturales y oportunidades de participación, aprendizaje y disfrute de las y los estudiantes.

De esta manera, el protagonismo estudiantil implica no sólo una postura pedagógica, sino también un cambio cultural en el que se reconoce la importancia de las infancias y juventudes en la creación y recomposición de un tejido social más inclusivo y respetuoso de la diversidad de voces.

Recuperando el documento del Ministerio de Educación de la Nación (2021), se desarrolla una cultura institucional del cuidado cuando “priman y tienen centralidad las relaciones de reciprocidad, de afectividad, de confianza y de preocupación por el otro; que sin desconocer a los adolescentes y jóvenes como sujetos de derecho, los adultos asumen la responsabilidad de la contención frente a las dificultades, es decir se posicionan como referentes significativos que ofrecen condiciones para el ejercicio de esos derechos” (Ministerio de Educación de la Nación, 2021, pág. 96).

En el siguiente cuadro se mencionan algunos de los principios que orientan las prácticas de bienestar educativo, junto con una serie de dispositivos y acciones que los reflejan y materializan en la vida cotidiana de la escuela.

PRINCIPIOS

- AUTONOMÍA
- PARTICIPACIÓN PROTAGÓNICA
- CUIDADO DE OTRAS/ OTROS Y AUTOCUIDADO
- CONVIVENCIA Y BUENOS TRATOS
- AFECTIVIDAD
- PROYECTO DE VIDA
- SALUD Y DESARROLLO INTEGRAL
- VÍNCULOS DE CUIDADO Y PROTECCIÓN
- ACCESO A BIENES SOCIALES Y CULTURALES
- IGUALDAD Y NO DISCRIMINACIÓN
- DISFRUTE Y RECREACIÓN

DISPOSITIVOS, INICIATIVAS Y PRÁCTICAS

Convivencia Escolar · Cooperativismo y Mutualismo Escolar · Orquestas, Coros y Ensamblés · Medios Escolares · Participación Protagónica Estudiantil · Parlamento Estudiantil · Ajedrez Educativo · Consejo Escolar de Convivencia · Relaciones Estudiantiles y Centros de Estudiantes · Educación Sexual Integral · Cuidado y Prevención de los Consumos · Escuela Comunidad · Bibliotecas Pedagógicas · Medios Escolares · Ludotecas · Clubes Estudiantiles · Turismo Escolar · Interculturalidad y Educación en Valores · Acuerdos Escolares de Convivencia · Huertas Escolares · Kioscos y Cantinas Saludables · Entorno Escolar Saludable · CUS · Boleto Educativo Gratuito · Plan Provincial de Lectura · Alfabetización · Deporte Escolar · Talleres con Adultas/os Responsables · Becas · Estrategias de Cuidado de la Infancia · RCP · Piensa en Voz · Memoria y Derechos Humanos · Promotores de Participación; entre otros.

Si bien estos son algunos de los programas, iniciativas y experiencias –tal vez las más formalizadas y sostenidas en el tiempo–, las escuelas cotidianamente llevan adelante acciones que acompañan a las y los estudiantes y sus trayectorias en forma integral trabajando cada dimensión del desarrollo y desde un enfoque de bienestar.

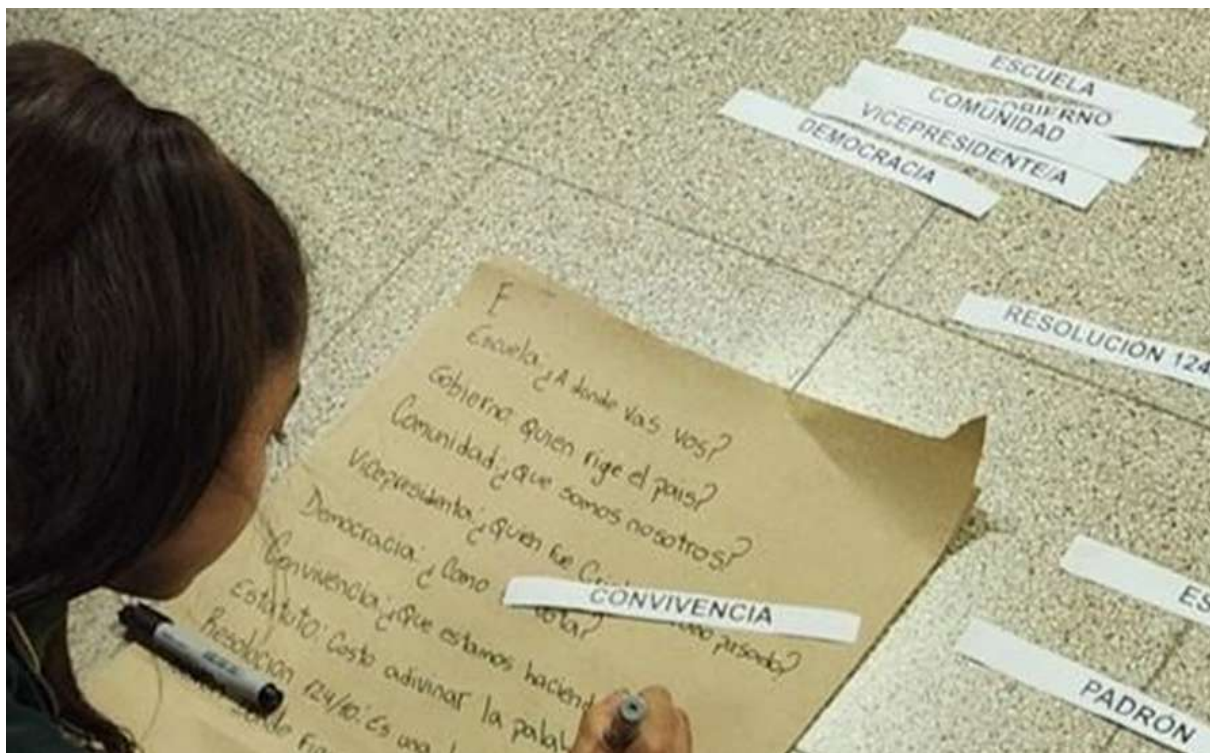
En relación a lo compartido, podemos preguntarnos

¿En qué espacios y tiempos institucionales o a partir de qué prácticas o propuestas pedagógicas notamos que está presente la participación protagónica de las/os estudiantes?

¿Cuáles de nuestras prácticas educativas cotidianas favorecen el desarrollo de la autonomía de las y los estudiantes?

¿En cuáles de los contenidos pedagógicos o en qué propuestas de enseñanza trabajamos el cuidado de otras/os y el autocuidado?

Entre otros interrogantes que pueden ser contruidos institucionalmente...



Aportes institucionales para el bienestar docente

Si bien las y los estudiantes son los principales destinatarios de los procesos de enseñanza y aprendizaje, y todos los esfuerzos de las y los docentes se orientan a favorecer las mejores condiciones pedagógico-institucionales para que esos procesos tengan lugar, no podemos dejar de atender y considerar al docente en su persona, quien se encuentra ejerciendo un rol y una función pedagógica, social y cultural significativa y compleja a la vez.

En este sentido, el ejercicio de la docencia, que históricamente ha sido depositario de altas expectativas vocacionales y compromiso ético, es también un trabajo. Y en cuanto tal, como actividad social, de transmisión y recreación de la cultura puede ser fuente de bienestar, pero también de malestar. Está demostrado que cuando existe un ambiente laboral saludable y seguro, éste habilita mayores niveles de salud mental y seguridad laboral, lo que amplía las condiciones que garantizan el cumplimiento de la tarea y la calidad de vida de las personas que trabajan, así como de sus destinatarios, las y los estudiantes.

La Organización Mundial de la Salud (OMS) define un entorno de trabajo saludable como aquel en el que sus integrantes colaboran en la implementación de un proceso de mejora continua para proteger y promover la salud, seguridad y bienestar de las y los docentes y la sustentabilidad del espacio laboral.

El concepto de bienestar laboral aquí hace referencia, por un lado, a la situación de seguridad física, mental y social en la que se encuentran las personas de una organización, lo cual depende de una multidimensionalidad que implica factores sociales, culturales, económicos y ambientales y por el otro, a un estado o resultado de las condiciones concernientes al trabajo, la organización o el empleo que interactúan con los factores personales. (Cf. Capacitación Córdoba, 2022).⁶



⁶ **Curso virtual de Promoción del bienestar en espacios laborales.** Para profundizar, se puede acceder a los cursos del campus virtual visitando: <https://www.cba.gov.ar/info-empleados/programa-de-capacitacion/>



En ese marco, el bienestar incluye también un conjunto de valoraciones y percepciones respecto al grado de satisfacción que experimenta una persona con los diferentes aspectos de su situación laboral. El mismo está enmarcado dentro de una organización que no sólo se define por las actividades o estrategias que se generen dentro de instituciones, sino que también se encuentra influenciado por la diversidad de factores antes reseñados y por la manera en la que se integran y vinculan las personas en esos procesos.

La dimensión afectiva que atraviesa el vínculo con nuestro trabajo y con la tarea; las relaciones interpersonales, y aquellas representaciones sobre el ejercicio del rol transmitidas socialmente, forman parte e inciden en las posibilidades de construir condiciones de bienestar. En el caso de la docencia esto se ve profundizado al tratarse de una función que tiene un alto impacto en la vida de las personas y la comunidad, y a la vez por estar vinculada con el bien común y el ejercicio de una ciudadanía plena.

Por lo tanto, el bienestar docente requiere articular con todos aquellos sectores que abordan cada una de las dimensiones del campo laboral, como también de la tarea. Es decir, poder considerar los modos comunicacionales y vinculares; la relación con el ejercicio del rol docente; los aspectos organizacionales; el desafío de recuperar la autonomía y la innovación en la propuesta pedagógica; la capacitación y formación permanente; la investigación, entre otras. La configuración de estas variables y la manera en que se presentan en cada persona y en un ambiente laboral en particular, son las que van a determinar si el trabajo es percibido como fuente de bienestar o no.

Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado, se desarrollan algunas líneas prioritarias que pueden aportar al bienestar docente:

1. Entornos educativos saludables en clave docente

Un entorno educativo saludable se refiere a todas aquellas acciones, estrategias y dispositivos pedagógicos institucionales y socioeducativos, destinados a promover hábitos de vida saludables en las escuelas, con el objetivo de cuidar la salud y promover el bienestar de quienes conforman la comunidad educativa, prevenir enfermedades y reducir los factores de riesgo. Estas acciones pueden ser desarrolladas de manera articulada con los distintos sectores y áreas específicas, tanto del ámbito gubernamental como no gubernamental.



Esta noción contribuye a que las instituciones se consoliden como espacios saludables e internalicen una mirada que pueda centrarse en las prácticas, acciones, dispositivos y/o hábitos de la convivencia diaria, que permitan mejorar la calidad de vida de las personas y fomentar mayores niveles de satisfacción en su trabajo. Esto puede traducirse por ejemplo en el deseo de asistir y permanecer en el espacio de trabajo, estar presentes y disponibles como una forma de conectar con la tarea, con la responsabilidad que esto conlleva, y al mismo tiempo las posibilidades de proyección hacia el futuro. En este mismo sentido, un entorno educativo saludable favorece la incorporación de conocimientos, habilidades y actitudes que promueven la mejora de la calidad de vida, así como

aporta las condiciones necesarias para propiciar el autocuidado y el cuidado del otro/a. La Organización Mundial de la Salud (OMS) (2004) afirma que un ambiente escolar saludable puede mejorar directamente la salud de niñas, niños y Jóvenes y favorecer el aprendizaje efectivo. Asimismo, proteger y promover la salud y seguridad de las y los docentes, generando un clima institucional de bienestar que incluya a todos los actores de la comunidad educativa.⁷

Invitamos a cada escuela, en el marco de sus condiciones particulares y su contexto, a reconocer entornos de trabajo saludables y de bienestar, considerando los siguientes interrogantes, entre otros que pueden ser reflexionados de manera colectiva:

⁷ Anna Díaz Vicario, Joaquín Gairín Sallán. *Revista Iberoamericana de Educación* N° 66 (2014, p.13)

- ¿Cómo se organiza y distribuye el espacio físico destinado a cada rol o agente de la institución de acuerdo con los requerimientos de su tarea?
- ¿De qué manera se establece la comunicación entre los miembros de la institución y con la comunidad?
- ¿Qué hábitos de vida y de cuidado cotidianos construimos de forma colectiva para propiciar entornos más saludables?

Cuando nos referimos a la escuela como entorno educativo saludable y promotor de bienestar docente, se contempla por un lado, el desarrollo y la gestión de políticas de promoción de la salud y de hábitos saludables, así como la prevención de riesgos psico socioeducativos -lo que supone la gestión y reorganización de recursos, el abordaje del buen clima institucional y el valor que se le da a la educación como derecho-; y por otro lado y de forma complementaria, la identificación de necesidades, dificultades o situaciones de conflicto que necesitan ser abordados de manera específica, a los fines de reducir los niveles de malestar.

2. Trato adecuado y vínculos respetuosos

Las instituciones educativas, como instituciones sociales y de transmisión y recreación de la cultura, establecen diferentes modos relacionales y comunicacionales entre sus actores en torno a ciertos valores y principios que forman parte de la cultura institucional, que requieren hacerse visibles para poder abordarlos y así aportar a su mejora.



Esta línea pretende responder a una necesidad que se advierte en las escuelas de contar con herramientas, recursos y estrategias que permitan abordar las relaciones interpersonales y los vínculos entre las y los adultos que la conforman, desde una perspectiva de bienestar. Es decir, promover el ejercicio de una progresiva toma de conciencia en las/os docentes en torno a los modos de comunicación interpersonales, la forma en las que se desarrollan los intercambios y se resuelven conflictos vinculares entre colegas, con las familias y estudiantes.

Desde el enfoque de bienestar docente, se propone aportar a la construcción de herramientas que favorezcan una escucha activa, una comunicación asertiva, el uso de la palabra, la posibilidad de habilitar la pregunta, y el reconocimiento de la dimensión socio afectiva y emocional, con el objetivo de que todos los miembros de la comunidad educativa se encuentre en mejores condiciones para el desarrollo de su tarea cotidiana.

Favorecer el trato adecuado y los vínculos respetuosos, pensar la comunicación como herramienta y gestionar conflictos implica democratizar las relaciones a los fines de que todas/os puedan contar con la posibilidad de expresarse, opinar y que su opinión sea tenida en cuenta. Estas herramientas favorecen la creación de condiciones institucionales que pueden generar procesos relacionales colaborativos, abordar, emprender y fortalecer acuerdos, como también instar al diálogo no confrontativo, etc.

Tal como lo entiende el Programa Nacional de Mediación, se trata de construir habilidades sociales para la vida⁸ que requieren un aprendizaje y desarrollo por parte de los diferentes actores institucionales. Esta perspectiva de bienestar docente implica poder estar presentes en el aquí y ahora, reconocer la experiencia de cada una/o desde el punto de vista afectivo y emocional, advirtiendo de forma consciente de qué manera lo que nos pasa, puede afectar el encuentro y la labor con otras personas, y así poder generar nuevos modos creativos de comunicarnos y relacionarnos en las instituciones educativas.

Teniendo en cuenta que el conflicto atraviesa la condición humana y es inherente a ella, es que en todos los ámbitos donde nos desarrollamos se pueden producir situaciones disruptivas que afecten la convivencia. En el ámbito de la escuela estas situaciones no sólo pueden afectar al clima laboral sino que también repercuten de forma singular en cada uno de los actores que habitan la escuela.

Pero, ¿qué entendemos por conflicto? Como bien expresa Nató (2006) a la idea de conflicto se le atribuye un sentido negativo, asociándolo habitualmente con peleas, violencia, crisis y contingencias. Sin embargo, para este autor, el conflicto no debería tener una connotación ni negativa ni positiva, sino que “es”, es decir, se trata de situaciones que acontecen y deben ser abordadas.

⁸ Programa Nacional de Mediación Escolar (s.f), Marco general, Min. Ed. pág. 23.

El bienestar docente entendido desde esta línea pretende dar respuesta a los conflictos desde un posicionamiento construido colectivamente que tenga como premisa fundamental el diálogo, la participación, la capacidad de reconocer a las otras personas y sus necesidades, y la adquisición de habilidades para construir colaborativamente formas alternativas de resolución.

En esta línea, proponemos algunas preguntas que nos pueden ayudar a mirar este aspecto del bienestar docente:

¿De qué forma está presente en el PEI, o en la agenda Institucional, la dimensión de lo vincular?

¿Cuáles son aquellas herramientas/ estrategias/dispositivos institucionales que nos resultan significativas en la promoción del buen trato y los vínculos respetuosos?

¿Qué recursos del arte u otros lenguajes utilizamos habitualmente para el desarrollo de otras dimensiones de nuestro ser?

Entre otros interrogantes que podemos pensar entre colegas...

3. Liderazgos pedagógicos colaborativos

Esta línea de trabajo propone acompañar a los equipos de gestión en la promoción de liderazgos pedagógicos colaborativos, a partir de la generación de condiciones, posicionamientos y prácticas que favorezcan la implicación profesional y colectiva en el desarrollo de la tarea cotidiana en las escuelas.

Supone una actividad creativa que singulariza lo universal del currículum en función de las características subjetivas y socio comunitarias de cada grupo de estudiantes. La propuesta de enseñanza implica una construcción o reconstrucción innovadora, creativa y situada para posibilitar experiencias de aprendizaje significativas y relevantes. Esta es una de las dimensiones centrales del trabajo docente e implica un desafío intelectual, afectivo y social permanente.

Se trata de una tarea artesanal que requiere una formación profesional sólida y también el desarrollo de habilidades para dar lugar a la expresión, la participación y el intercambio con las y los estudiantes y el acervo cultural que portan al llegar al encuentro con la escuela en general, y con cada docente en particular.

Desde esta perspectiva, la innovación se sitúa en la encrucijada entre el desarrollo del conocimiento científico, las necesidades y demandas de la época y las características de las y los estudiantes. Pensar cada clase, cada propuesta de enseñanza supone una actividad profesional creativa que sólo puede realizar cada docente junto a sus colegas y directivos en esa institución en particular.

El bienestar docente se traduce entonces en la posibilidad de trabajar en un clima institucional que habilite la innovación, que dé lugar a la experimentación, al ensayo y al error como parte del proceso constructivo de una propuesta de enseñanza. Para que esto sea posible, es necesario establecer espacios de tiempo para pensar en la tarea y en la forma en la que estamos conectando con ella, como así también conocer a nuestro interlocutor fortaleciendo de esta manera el vínculo pedagógico.

Dicho vínculo supone que el otro pueda expresarse en sus propios lenguajes, lo que hace que emerja algo del orden de lo subjetivo y por lo tanto que pueda expresar sus expectativas, sus sueños, sus conocimientos previos, sus proyectos de vida, sus temores, sus miedos ante el futuro, etc. y ofrecer los datos, la materia prima, para poder allí anclar la propuesta de la enseñanza.

El bienestar docente se define en función de las posibilidades de construcción de sentido, es decir, en función de la posibilidad de volver significativo el trabajo que hacemos. Construir liderazgos pedagógicos colaborativos desde esta perspectiva, se asienta sobre la base de tres elementos: el primero tiene que ver con una gestión directiva habilitadora y propiciadora de prácticas innovadoras y/o transformadoras, el segundo refiere al grado de satisfacción que cada docente tiene en torno al desarrollo de su tarea, lo que resulta en procesos de enseñanza y aprendizaje de mayor calidad, y el tercero, se relaciona al vínculo con las y los estudiantes, con la posibilidad de acompañar sus trayectorias en el marco de un vínculo de mutuo reconocimiento y legitimación.

En el espacio de tensión entre las formas preestablecidas de hacer la tarea, lo prescripto, y lo que realmente hacen las y los docentes, se inscriben los aspectos capaces de contribuir a la promoción de salud y bienestar, porque posibilitan la movilización subjetiva y una dinámica que permite gestionar colectivamente el malestar, y así promover y construir juntas/os el bienestar docente.

Respecto a este último apartado, pueden guiarnos algunos interrogantes:⁹

- ¿En la escuela que habitamos, cuáles son los aspectos que hacen significativo el trabajo que hacemos?
- ¿En relación a la función y/o rol que ejercemos, dónde notamos la presencia de lo creativo e innovador en la escuela?
- ¿En qué prácticas notamos la presencia del trabajo en equipo y colaborativo?
¿Cuál es su impacto?
- ¿Cuáles son aquellos gestos de interrupción⁹ o los tiempos de pausa que nos permiten pensar reflexivamente sobre nuestras prácticas cotidianas?

⁹ Tal como J. Larrosa (2002) plantea: “La experiencia, la posibilidad de que algo nos pase, o nos acontezca, o nos llegue, requiere un gesto de interrupción, un gesto que es casi imposible en los tiempos que corren: requiere pararse a pensar, pararse a mirar, pararse a escuchar, pensar más despacio, mirar más despacio y escuchar más despacio, pararse sentir, sentir más despacio, demorarse en los detalles, suspender la opinión, suspender el juicio, suspender la voluntad, suspender el automatismo de la acción, cultivar la atención y la delicadeza, abrir los ojos y los oídos, charlar sobre lo que nos pasa, aprender la lentitud, escuchar a los demás, cultivar el arte del encuentro, callar mucho, tener paciencia, darse tiempo y espacio”



Palabras finales

El contexto social y económico actual nos enfrenta diariamente con situaciones que generan malestar. El enfoque de bienestar no pretende desconocerlas, sino que propone y anima a la identificación y potenciación de acciones, prácticas e iniciativas que todos los días docentes, directivos, estudiantes y demás actores de la comunidad educativa, ponen en juego promoviendo y estimulando el desarrollo integral de estudiantes y docentes.

Teniendo en cuenta lo que acontece en las escuelas hoy, profundizar en esta perspectiva nos complementa y amplía la mirada. Es decir, habilita al ejercicio de prácticas e intervenciones institucionales con intención revitalizadora que aporten a construir una escuela como espacio de cuidado y desarrollo humano y emancipador.

Esta propuesta se construye en el marco del fuerte desafío que han asumido las comunidades educativas y los gobiernos locales, así como todos los organismos de protección de los derechos, en el cuidado y acompañamiento de las trayectorias de las y los estudiantes, pero también de acompañar a quienes velan por sus derechos, cuidan y acompañan: sus docentes.



Referencias bibliográficas

Asamblea General de Naciones Unidas (2015). Agenda 2030 en América Latina y el Caribe. Plataforma regional de conocimiento.

<https://agenda2030lac.org/es/acerca-de-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible>

Gobierno de la Provincia de Córdoba (2022). Campus Córdoba. Portal de Capacitación Resolución pacífica de conflictos. Módulo 1.

<https://www.cba.gov.ar/info-empleados/programa-de-capacitacion/>

Hart, R. (2003). Participación Gradual. En Alfageme, E., Cantos R. y Martínez, M. (2003). De la participación al protagonismo infantil.

Ministerio de Educación de la Provincia de Córdoba (2024). "La Escuela Posible: consolida logros y emprende la mejora".

<https://www.igualdadycalidadcba.gov.ar/SIPEC-CBA/SIDPyTE/publicaciones/2024/Ministerio-de-Educacion-La-Escuela-Posible.pdf>

Ministerio de Educación de la Provincia de Córdoba (2023). Construcción de una cultura institucional del cuidado: Algunos ejes para la promoción de la convivencia democrática en las escuelas.

<https://www.igualdadycalidadcba.gov.ar/SIPEC-CBA/PolSocioeducativas/EquiposAsesoramiento/Epae.php>

Ministerio de Educación de la Nación (2004). Programa Nacional de Mediación Escolar. Marco general.

<http://www.bnm.me.gov.ar/giga1/documentos/EL000420.pdf>

Ministerio de Educación de la Nación (2021). "Tomá la voz: ejes y propuestas para el abordaje de los consumos problemáticos en el ámbito educativo"

<https://www.educ.ar/recursos/157307/toma-la-voz-ejes-y-propuestas-para-el-abordaje-de-los-consumos>

Nató, A. M., Rodríguez Querejazu M. G., Carbajal, L. M. (2006), Mediación Comunitaria. Conflicto en el Escenario Social Urbano, Bs. As., Editorial Universidad.

Organización Mundial de la Salud (OMS) <https://www.who.int/es/>

MINISTERIO DE
EDUCACIÓN



Córdoba
GOBIERNO DE LA PROVINCIA



El presente documento fue realizado por el equipo
de la Dirección General de Bienestar Educativo,
Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional del
Ministerio de Educación de la Provincia de Córdoba,
en el mes de Octubre de 2024.
Actualizado en Agosto de 2026.



BienCBA

Políticas educativas con enfoque de bienestar

Una publicación de la
Dirección General de Bienestar Educativo

Responsables de la escritura

Juan José Castellano

Victoria Pegoraro

Ana Ojeda

Colaboradoras/es revisión y corrección

Claudio Barbero

Marcos Griffa

Daniel Lemme

Estefanía Chapuy

Diseño gráfico

Luis F. Gómez

Octubre 2024 · Actualizado Agosto 2026

DIRECCIÓN GENERAL D E
BIENESTAR EDUCATIVO

SECRETARÍA DE
**FORTALECIMIENTO
INSTITUCIONAL Y
EDUCACIÓN SUPERIOR**

MINISTERIO DE
EDUCACIÓN



Córdoba
GOBIERNO DE LA PROVINCIA

**Hacer
para
crecer**

AUTORIDADES

Gobernador

Martín Llaryora

Vicegobernadora

Myriam Prunotto

Ministro de Educación

Horacio Ademar Ferreyra

Secretario de Educación

Luis Sebastián Franchi

Secretaria de Coordinación Territorial

Nora Esther Bedano

Subsecretaria de Coordinación Educativa

Andrea Fessia

Subsecretaria de Administración

Lucía Escalera

Secretaría de Innovación, Desarrollo Profesional
y Tecnologías en Educación

Gabriela Peretti

Secretaria de Fortalecimiento Institucional y Educación
Superior

Claudia Maine

Director General de Bienestar Educativo

Juan José Castellano



Córdoba
GOBIERNO DE LA PROVINCIA



MINISTERIO DE
EDUCACIÓN