

Estilos de liderazgo y clima laboral: estrategias implementadas por las personas directoras de centros educativos para promover el bienestar del personal educativo

Leadership Styles and Work Climate: Strategies Implemented by School Principals to Promote the Well-being of Educational Staff

Estilos de Liderança e Clima Laboral: Estratégias Implementadas por Diretores de Centros Educativos para Promover o Bem-estar da Equipe Docente

Rodrigo Antonio Ovares Sanabria

Colegio de Licenciados y Profesores en Letras, Filosofía, Ciencias y Artes (COLYPRO)
Alajuela, San José

rovares@colypro.com

 ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-3489-6759>

María del Rocío Ramírez González

Colegio de Licenciados y Profesores en Letras, Filosofía, Ciencias y Artes (COLYPRO)
Alajuela, Costa Rica

rramirez@colypro.com

 ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7941-8538>

Recibido – Received – Recebido: 12/06/2025 Corregido – Revised – Revisado: 25/08/2025 Aceptado – Accepted – Aprovado: 04/10/2025

DOI: <https://doi.org/10.22458/ie.v27iespecial.5896>

URL: <https://revistas.uned.ac.cr/index.php/innovaciones/article/view/5896>

Resumen: El sistema educativo costarricense se enfrenta a múltiples y complejos retos. Uno de ellos corresponde al bienestar y satisfacción del personal educativo, el cual enfrenta en la actualidad un escenario caracterizado por la desmotivación y un agudo deterioro de sus condiciones de salud mental (ANDE & ACODEHU, 2021). Investigaciones recientes han subrayado la importancia de los estilos de liderazgo de la persona directora y del clima laboral como dos variables que inciden en el bienestar, el desempeño y la satisfacción laboral del personal educativo. Por este motivo, la presente investigación plantea como propósito: analizar el impacto del liderazgo educativo y de la promoción de climas laborales saludables en el bienestar docente, desde la perspectiva de la persona directora. La metodología empleada fue de corte descriptivo, transversal y con enfoque cualitativo. La población estuvo compuesta por un total de nueve directores y directoras de centros educativos del Ministerio de Educación Pública (MEP) de Costa Rica, de los diferentes ciclos y modalidades educativas. Se implementaron entrevistas semiestructuradas y se analizaron los resultados mediante análisis de contenido. Los resultados de la investigación revelan que las personas directoras entrevistadas apuestan por un estilo de liderazgo distributivo y participativo. Asimismo, implementan una serie de acciones para promover un ambiente laboral saludable. En conclusión, se afirma que el liderazgo ejercido por las personas directoras desempeña un papel determinante para promover un clima laboral saludable; del mismo modo, se evidencia un ejercicio directivo más horizontal, comprometido con el acompañamiento cotidiano, el bienestar del equipo y la participación activa en los procesos institucionales.

Palabras claves: liderazgo, educación, gestión educacional, salud mental, ambiente de trabajo.

Abstract: The Costa Rican educational system faces multiple and complex challenges. One of them corresponds to the well-being and satisfaction of educational staff, who currently face a scenario characterized by demotivation and a sharp deterioration in their mental health conditions (ANDE & ACODEHU, 2021). Recent research has underlined the importance of the principal's leadership styles and the work climate as two variables that affect the well-being, performance, and job satisfaction of educational staff. For this reason, the purpose of this research is to analyze the impact of educational leadership and the promotion of healthy work climates on teacher well-being, from the principal's perspective. The methodology used was descriptive, cross-sectional, and with a qualitative approach. The population consisted of a total of nine principals of educational centers of the Costa Rican Ministry of Public Education (MEP), from different educational cycles and modalities. Semi-structured interviews were implemented, and the results were analyzed using content analysis. The research results reveal that the interviewed principals

favor a distributive and participatory leadership style. Furthermore, they implement a series of actions to promote a healthy work environment. In conclusion, it is affirmed that the leadership exercised by principals plays a determining role in promoting a healthy work climate; likewise, a more horizontal management approach is evident, committed to daily support, the team's well-being, and active participation in institutional processes.

Keywords: leadership, education, educational management, mental health, work environment.

Resumo: O sistema educacional costarricense enfrenta múltiplos e complexos desafios. Um deles corresponde ao bem-estar e à satisfação da equipe docente, que atualmente enfrenta um cenário caracterizado pela desmotivação e uma acentuada deterioração das suas condições de saúde mental (ANDE & ACODEHU, 2021). Investigações recentes têm sublinhado a importância dos estilos de liderança do diretor e do clima laboral como duas variáveis que incidem no bem-estar, no desempenho e na satisfação profissional da equipe docente. Por este motivo, a presente investigação tem como propósito: analisar o impacto da liderança educacional e da promoção de climas laborais saudáveis no bem-estar docente, na perspectiva do diretor. A metodologia utilizada foi de caráter descritivo, transversal e com abordagem qualitativa. A população foi composta por um total de nove diretores de centros educativos do Ministério da Educação Pública (MEP) da Costa Rica, de diferentes ciclos e modalidades educativas. Foram implementadas entrevistas semiestruturadas e os resultados foram analisados mediante análise de conteúdo. Os resultados da investigação revelam que os diretores entrevistados apostam num estilo de liderança distribuído e participativo. Além disso, implementam uma série de ações para promover um ambiente de trabalho saudável. Em conclusão, afirma-se que a liderança exercida pelos diretores desempenha um papel determinante para promover um clima laboral saudável; da mesma forma, evidencia-se um exercício diretivo mais horizontal, comprometido com o acompanhamento quotidiano, o bem-estar da equipe e a participação ativa nos processos institucionais.

Palavras-chave: liderança, educação, gestão educacional, saúde mental, ambiente de trabalho.

INTRODUCCIÓN

Según Ozturk, Wigelsworth y Squires (2024), existe una preocupación en las investigaciones educativas actuales, debido a la agudización de fenómenos como los altos niveles de estrés laboral, la ansiedad, la depresión, además de un creciente éxodo de docentes de la fuerza laboral.

En el caso costarricense, existe escasa investigación académica en materia de salud mental docente. No obstante, un estudio realizado por organizaciones sindicales y de derechos humanos destaca un creciente sentimiento de desmotivación laboral por la desvalorización del quehacer docente y por las altas cargas laborales, esto se traduce en un desgaste profesional y en afectaciones a la salud física y mental (ANDE & ACODEHU, 2021).

Sin duda, representa un llamado de atención, considerando que el bienestar del talento humano en la gestión educativa constituye un elemento clave para la sostenibilidad de los procesos pedagógicos. Como señala Castro García (2022), garantizar la estabilidad emocional, el compromiso y la satisfacción laboral de los docentes es un desafío clave de los líderes educativos, pues repercute positivamente en la retención del talento docente. Este panorama evidencia un problema de investigación claro: ¿cómo impactan las dinámicas de liderazgo y las condiciones del clima laboral en el bienestar del personal educativo?

Para el abordaje de este reto, la gestión educativa y las prácticas de liderazgo han adquirido un papel crucial, debido a su capacidad para influir en el desempeño docente y en los resultados del aprendizaje. En esta línea, Day *et al.* (2016) subrayan que “los líderes escolares efectivos se centran en el desarrollo de capacidades profesionales, en la promoción de valores compartidos y en la construcción de una cultura organizacional sólida” (p. 20). Esto implica que el liderazgo escolar debe ir más allá de las tareas administrativas, centrándose también en el acompañamiento de los equipos docentes.

Un aspecto fundamental de la gestión educativa es la creación de una visión compartida que movilice a toda la comunidad educativa hacia objetivos comunes. De acuerdo con Leithwood, Harris y Hopkins (2020), “el liderazgo transformacional en las escuelas contribuye significativamente a la mejora de los resultados académicos cuando fomenta una visión compartida, refuerza el compromiso y apoya el desarrollo de capacidades individuales y colectivas” (p. 35). Este enfoque resalta la importancia de que las personas gestoras promuevan una

planificación estratégica que contemple no solo las metas académicas, sino también las dinámicas relacionales dentro de la comunidad educativa.

Además, tal como lo plantea Zhang (2023), las personas líderes en educación desempeñan un papel fundamental en la gestión de las iniciativas de cambio en los centros educativos, adaptándose a las necesidades emergentes. Esto implica diseñar estrategias de mejora continua y fomentar la participación activa de todos los actores de la comunidad escolar. Quienes asumen este rol con visión y con compromiso no solo enfrentan los desafíos actuales, sino que también preparan a sus instituciones para responder a los retos del futuro, asegurando la sostenibilidad de los procesos educativos y la relevancia de los aprendizajes impartidos.

Tras una revisión de literatura, se ha podido identificar diferentes investigaciones que han analizado el impacto del liderazgo de la persona directora sobre diferentes variables del entorno educativo. Por ejemplo, Kurniasari, Yuliana y Ikhwan (2025) concluyeron la incidencia de este liderazgo en el desempeño docente; por su parte, Jerrim (2025) y Sipahioglu, Mifsud y Eryilmaz (2025) hallaron que la presencia de liderazgos positivos y distributivos puede contribuir a la retención del personal docente.

En concordancia con lo anterior, algunos estudios consideran que los estilos de liderazgo distributivos y de empoderamiento, en contraste con los liderazgos transaccionales, tienen un impacto significativo sobre el compromiso organizacional, lo cual se traduce en un personal educativo con mayor involucramiento en la toma de decisiones y en la iniciativa (Awyan & Quines, 2025; Bellibaş *et al.*, 2025).

Asimismo, son diversas las investigaciones que han demostrado la importancia de la promoción de climas laborales positivos en la satisfacción laboral y en el sentido de pertenencia (Herawadi, Tarihoran & Muslihah, 2025; Mustika, Megaputra & Soedjono, 2025; White & McCallum, 2022). También, deben sumarse los hallazgos relacionados a su impacto sobre el bienestar integral, el cual se traduce en la reducción de fenómenos como el estrés ocupacional y el *burnout* (Cárdenas *et al.*, 2024; Jentsch *et al.*, 2022).

Por último, siempre en la línea del bienestar integral del personal educativo, algunos trabajos como el de Cann, Riedel-Prabhakar y Powell (2021) y el de Do Nascimento y Kampff (2023) subrayan la relevancia de implementar acciones como la escucha sensible, el diálogo sobre las condiciones de trabajo, la construcción de relaciones y el desarrollo de competencias socioemocionales.

Las investigaciones citadas en esta breve revisión bibliográfica destacan la actualidad de la discusión, así como la importancia de realizar una aproximación a las prácticas de liderazgo y de clima laboral implementadas por las personas directoras de los centros educativos costarricenses.

Ahora bien, para poder aprehender el impacto de este repertorio de acciones, es menester considerar algunos elementos conceptuales y su relación. En primer lugar, el liderazgo educativo se concibe como un proceso transformador que trasciende la gestión administrativa, centrándose en la construcción de cohesión y de responsabilidad compartida dentro de la comunidad escolar. La persona directora en este rol no solo organiza recursos, sino que impulsa la colaboración pedagógica y favorece el desarrollo docente. Este tipo de liderazgo ha demostrado ser un factor clave en la mejora de la calidad educativa (Vega Carrera, 2025).

Los estilos de liderazgo adoptados en los centros educativos inciden directamente en la motivación y en el compromiso del profesorado. Tal como señala Camacho Marín *et al.* (2024), "los estilos de liderazgo, como el transformacional, el transaccional o el distribuido, afectan la dinámica y la cultura escolar, así como su influencia en la calidad educativa" (p. 137).

En segundo término, el clima laboral refiere a la percepción que construyen las personas sobre su entorno inmediato de trabajo, a partir de las relaciones interpersonales, el apoyo recibido y las oportunidades de participación. En el ámbito educativo, un clima laboral saludable se vincula con la cooperación, la confianza y la reducción de riesgos psicosociales, tales como el estrés o el *burnout* (Cárdenas *et al.*, 2024). Por este motivo, es de suma importancia que las personas directoras busquen no solo cumplir los objetivos académicos del estudiantado,

sino que exista un entorno que propicie la comunicación y el trabajo en equipo entre el profesorado, el apoyo de la dirección en materia de instrucción, la relación de cordialidad entre el profesorado, el clima de aula basado en el apoyo, cuidado, respeto del otro y orientado hacia el aprendizaje. (Martínez, 2017, p. 17)

Asimismo, el bienestar docente comprende dimensiones emocionales, sociales y profesionales. Implica no solo la ausencia de malestar psicológico, sino también la existencia de condiciones que favorecen la autoeficacia, la satisfacción laboral y la motivación intrínseca.

Investigaciones recientes destacan que la escucha activa, el sentido de participación en la toma de decisiones y el reconocimiento de la labor docente fortalecen el bienestar y la retención del talento (White & McCallum, 2022). A ello debe sumarse el sentido de pertenencia que, para McCallum (2022), implica la experiencia subjetiva de conexión con otras personas, cobrando importancia las relaciones interpersonales saludables.

En suma, uno de los desafíos para las personas gestoras de los centros educativos radica en la construcción de un ambiente laboral saludable, mediante un liderazgo educativo positivo, el cual posibilite construir una comunidad educativa con un alto nivel de bienestar, tanto individual como organizacional.

El abordaje cualitativo, centrado en las percepciones y en las experiencias de las personas directoras, resulta indispensable para capturar la esencia del fenómeno de estudio. A través de esta investigación, se espera contribuir al desarrollo de comunidades educativas más resilientes, colaborativas y orientadas hacia la excelencia, donde el bienestar del personal sea una prioridad estratégica para la mejora integral del sistema educativo costarricense.

Con este propósito, se planteó como objetivo general de la investigación: *Analizar el impacto del liderazgo educativo y de la promoción de climas laborales saludables en el bienestar docente, desde la perspectiva de la persona directora*. De manera particular, se busca identificar los estilos de liderazgo que se ejercen en la gestión educativa y describir las acciones que las personas directoras desarrollan para fomentar un entorno laboral que potencie la motivación, la confianza y el sentido de pertenencia del profesorado.

MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación planteada fue de corte descriptivo, transversal y con enfoque cualitativo. Se planteó como descriptiva, pues permitió una caracterización de las formas de liderazgo educativo y de las estrategias implementadas por el centro educativo para promover el bienestar docente, sin establecer relaciones causales entre las diferentes variables implicadas en el fenómeno. Se propuso un estudio transversal, pues se analizó el objeto de estudio en un período de tiempo específico (año 2025).

Asimismo, se partió de un enfoque cualitativo, en el cual se privilegian las percepciones de los sujetos participantes en torno a un fenómeno, para reconstruirlo desde la subjetividad (Hernández & Mendoza, 2018). No obstante, desde una perspectiva etnosociológica, se reconoció la importancia de interpretar estos elementos subjetivos como parte de procesos sociales más amplios (Seid, 2016).

Para recabar la información de interés, se elaboró un cuestionario de preguntas, el cual se construyó a partir de una revisión de literatura especializada sobre el tema. De igual forma, para su validación fue evaluado por un grupo de personas expertas, quienes brindaron observaciones en cuanto a coherencia, relevancia y claridad de las preguntas formuladas.

Para la recolección de la información, se efectuaron una serie de entrevistas semiestructuradas con personas directoras de centros educativos del Ministerio de Educación Pública, en sus diferentes ciclos (preescolar, primaria y secundaria) y modalidades.

Para ello, se determinó una muestra no probabilística, la cual mezcla el muestreo tipo voluntario y el de cuotas (Hernández & Mendoza, 2018). De esta forma, se realizó una invitación abierta a personas directoras de centros educativos, incorporadas al Colegio de Licenciados y Profesores en Letras, Filosofía, Ciencias y Artes (Colypro). No obstante, se definió una cuota mínima que permitió acercarse a los diferentes escenarios de la gestión educativa presentes en el Ministerio de Educación Pública. Se definieron así las siguientes cuotas:

- Para el nivel de Primera Infancia, al menos, una persona.
- Para I y II Ciclo, al menos, una persona en modalidad académica y una en modalidad unidocente.
- Para III Ciclo y Educación Diversificada, al menos, una persona en cada una de las siguientes modalidades: Académica, Técnica-Profesional, Científica o Experimental, y Educación para Personas Jóvenes y Adultas (EPJA).
- Para el I, II y III Ciclo de la Educación Especial, al menos, una persona.

Debe señalarse, como aspecto ético de la investigación, que en el consentimiento informado se garantizó la confidencialidad a las personas informantes, por lo que no se revelan datos relativos a nombres propios o de los centros educativos en los cuales laboran estas personas.

A continuación, en una etapa analítica, se realizó un ejercicio de análisis de contenido temático, en el cual se partió de un conjunto de códigos preestablecidos, aunque con la posibilidad de revisarlos o de generar codificaciones de naturaleza inductiva, en constante diálogo con las teorizaciones existentes (Verd & Lozares, 2016). Partiendo de las dos categorías centrales de la investigación, se plantearon los siguientes códigos, los cuales responden a elementos indagados en otras investigaciones sobre esta temática: a) liderazgo educativo: prácticas de liderazgo y participación en la toma de decisiones; b) clima laboral: promoción de la salud mental, resolución de conflictos, sentido de pertenencia y construcción de confianza.

Luego, se empleó el *software* ATLAS.ti, versión 24, con el propósito de efectuar la codificación y generar redes entre códigos que permitieran validar y sustentar la interpretación.

Por último, se presenta una síntesis analítica, la cual muestra los principales hallazgos del proceso de análisis y que genere recomendaciones hacia el MEP y hacia la comunidad educativa, con el propósito de favorecer un clima laboral que contribuya al desarrollo personal y profesional.

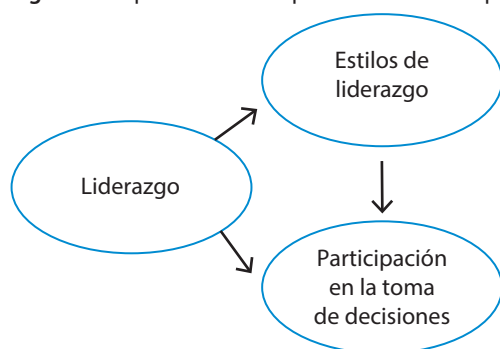
DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El estudio evidenció que la gestión del centro educativo realizada por un grupo de personas directoras, a partir de prácticas y de estilos de liderazgo positivos, incide en la promoción de un clima laboral saludable. En este apartado, se presentan los principales hallazgos, organizados en torno a los ejes temáticos definidos y respaldados por recursos visuales y testimoniales, los cuales permiten vincular los resultados con los objetivos del estudio y evidenciar prácticas, desafíos y oportunidades identificadas por las personas directoras.

En relación con el primer objetivo, se considera que el liderazgo en el ámbito educativo no se manifiesta en el ejercicio de funciones administrativas, sino que se configura como una práctica relacional. Las experiencias compartidas por las personas directoras entrevistadas reflejan una transformación del rol tradicional hacia estilos más empáticos, colaborativos y éticamente comprometidos, en los cuales la participación y la confianza se consolidan como pilares fundamentales para la mejora continua y el bienestar colectivo.

A continuación, se presenta la siguiente figura, la cual resume brevemente la estructura de este primer apartado:

Figura 1. Esquema de conceptos centrales del apartado sobre liderazgo



Nota. Imagen generada con asistencia de ChatGPT.

Formas de liderazgo desde la perspectiva de la persona directora

El liderazgo en las instituciones educativas constituye un eje articulador del clima laboral y de los procesos de mejora institucional, especialmente cuando se analiza desde la vivencia de quienes ejercen funciones directivas. En el marco de esta investigación, el análisis de los estilos de liderazgo revela no sólo prácticas discursivas y organizacionales, sino también concepciones profundas sobre el rol del liderazgo en la construcción de entornos laborales saludables.

Uno de los discursos más representativos de esta perspectiva proviene de una directora de un centro educativo especial, quien afirma:

Un líder es aquel que logra convencer a los demás de que lo sigan, es aquel que no solamente enseña el camino, sino que también camina con el personal para poderle demostrar al personal cómo se hacen las cosas y hacerlo en conjunto. No es solamente dar órdenes, no es solamente dar instrucciones, sino hacer las acciones en conjunto con el personal. (Persona directora, Educación Especial)

Esta visión resuena con lo que Bolívar (2014) describe como liderazgo moral, en el cual la legitimidad del rol directivo no proviene de la autoridad formal, sino de la capacidad de inspirar, acompañar y construir sentido compartido. El liderazgo, desde esta óptica, se convierte en una práctica relacional que moviliza al colectivo hacia fines comunes, a través de la confianza mutua y de la coherencia ética.

Del mismo modo, se enfatiza la necesidad de transitar hacia estilos de liderazgo que rompan con el verticalismo:

No se trata de que el director se siente en un escritorio y redacte la forma en que se van a hacer las cosas y no tomar en cuenta el criterio de las personas compañeras de trabajo, de involucrarlas, de sumar las ideas de todos ellos. (Persona directora, Educación Especial)

Esta expresión recoge una crítica explícita a los modelos unipersonales de liderazgo, promoviendo, en cambio, la participación activa de todos los actores educativos en los procesos de toma de decisiones. Este enfoque se enmarca en los planteamientos de Leithwood, Harris y Hopkins (2020), quienes proponen un liderazgo distribuido como clave para la mejora institucional sostenible, en tanto permite que el poder y la responsabilidad sean compartidos.

En esa misma línea, se reafirmó esta concepción colaborativa del liderazgo, particularmente en lo relativo a la organización de actividades institucionales:

Yo como director no visualizo que sea el director el que tenga que redactar la circular y decir que el Día del Deporte lo vamos a celebrar de esta forma. Yo me reúno con los compañeros educadores físicos, analizamos diferentes posibilidades de cómo organizar la actividad y, entre todos, la hacemos de conocimiento del personal, involucramos al resto del personal y ejecutamos la actividad. (Persona directora, Educación Especial)

Este testimonio evidenció un liderazgo que se aleja del control administrativo para convertirse en facilitador de procesos colaborativos y deliberativos. Según Fullan (2020), este tipo de liderazgo favorece el aprendizaje organizacional y fortalece los vínculos entre los miembros de la comunidad educativa, consolidando una cultura de confianza y de compromiso genuino.

La dimensión afectiva del liderazgo también cobró protagonismo en los relatos de las personas entrevistadas. En particular, se observó una apuesta clara por estilos conciliadores y empáticos, orientados al bienestar del equipo. Así lo expresó una de las personas entrevistadas:

He ejercido un liderazgo muy conciliador en el que quiero hacerle ver al personal que trabajamos en equipo y que no necesariamente debe ser una persona la que se encargue de todo, sino que debemos de buscar una sola dirección, bajo un solo objetivo, que es el bien de la institución, el bien de los estudiantes. (Persona directora, Liceo Experimental Bilingüe)

Esta forma de ejercer la dirección está en consonancia con lo expuesto por Carrasco y Barraza (2020), quienes destacan que un liderazgo basado en el cuidado, la empatía y la escucha activa tiene un impacto directo en el bienestar docente y en la consolidación de un entorno de trabajo saludable. Asimismo, estudios recientes han resaltado que los estilos participativos y afectivos no sólo fortalecen el compromiso profesional, sino que también disminuyen los niveles de estrés laboral (Camacho Marín *et al.*, 2024).

Desde esta perspectiva humanista, el liderazgo educativo no se concibe como una función centrada en el control, sino como una práctica situada en la interdependencia, la ética del cuidado y la corresponsabilidad institucional. Como concluyen Cann, Riedel-Prabhakar y Powell (2021), el liderazgo escolar que prioriza la agencia profesional, la comunicación abierta y el reconocimiento emocional genera transformaciones significativas en la vida institucional. En ese sentido, las experiencias compartidas por las personas directoras entrevistadas revelan estilos de liderazgo profundamente comprometidos con el bienestar colectivo, la participación democrática y la mejora educativa desde una lógica relacional.

Participación en la toma de decisiones

Uno de los hallazgos más relevantes en el análisis de las entrevistas fue la manera en que las personas directoras promueven la participación del personal en la toma de decisiones, generando procesos más democráticos, colaborativos y significativos en la gestión institucional. Esta dimensión del liderazgo es descrita con claridad por una persona directora entrevistada: “Apenas inicié, hice un consejo donde involucré a todos, incluso a la parte administrativa, cada uno con una comisión, con una responsabilidad, y hemos ido caminando en esa línea” (Persona directora, Educación para Jóvenes y Adultos, EPJA). Este enfoque apunta a una lógica de liderazgo distribuido, en la cual se reconocen las capacidades individuales y se promueve la corresponsabilidad en la construcción de decisiones institucionales, superando la figura unipersonal y vertical del liderazgo tradicional.

Desde una perspectiva teórica, este tipo de prácticas resulta coherente con los planteamientos de Leithwood, Harris y Hopkins (2020), quienes argumentan que el liderazgo escolar exitoso se sustenta en la distribución del poder y en la generación de confianza mutua, como base para fortalecer el compromiso colectivo. En esta misma línea, Carrasco y Barraza (2020) subrayan que un liderazgo sensible y participativo es clave para cultivar el sentido de pertenencia y de bienestar en las comunidades educativas. Esta visión también se reafirma en otras entrevistas, donde la persona directora afirma que: “Siento que soy un director muy abierto a escuchar, a tomar en cuenta criterios, a aceptar ideas” (Persona directora, Liceo Experimental Bilingüe).

La disposición para escuchar y para considerar las perspectivas del equipo docente refleja un liderazgo dialógico y éticamente comprometido, el cual reconoce la importancia de las voces diversas en la toma de decisiones. En concordancia con esto, la participación de una persona directora, quien afirma que:

el liderazgo, hoy por hoy, exige, por parte de quienes ocupan esos puestos jerárquicos, que ese liderazgo sea mancomunado, se sienta participativo, donde se escuche el criterio de quienes están participando dentro de la organización educativa. (Persona Directora, Secundaria Académica)

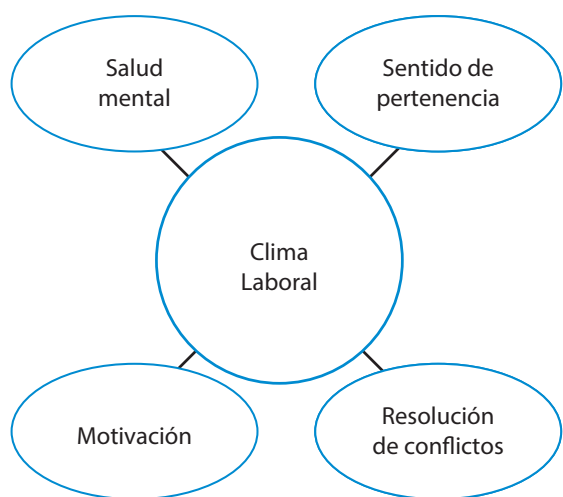
Por lo tanto, estas prácticas de liderazgo participativo no solo fortalecen la cohesión organizacional, sino que también abren espacios de formación continua, de empoderamiento profesional y de desarrollo institucional sostenible. Tal como lo señala Bolívar (2014), la toma compartida de decisiones fomenta una cultura de colaboración que enriquece el aprendizaje organizacional y permite responder de manera más efectiva a los retos educativos contemporáneos. Por consiguiente, es necesario comprender la participación no como un acto puntual, sino como un eje estructural del liderazgo educativo comprometido con la transformación social desde las instituciones escolares.

Clima laboral

En este apartado, se aborda el propósito del segundo objetivo específico. Se presentan los hallazgos a partir de las categorías previamente definidas: la salud mental, el sentido de pertenencia, la resolución de conflictos, la motivación y la confianza, sustentados en relatos de las personas directoras y apoyados en recursos visuales que permiten vincular estos resultados con los objetivos específicos del estudio.

A continuación, se presenta una figura que sintetiza la estructura del segundo apartado del artículo, relativo al concepto de clima laboral:

Figura 2. Esquema de conceptos centrales sobre clima laboral



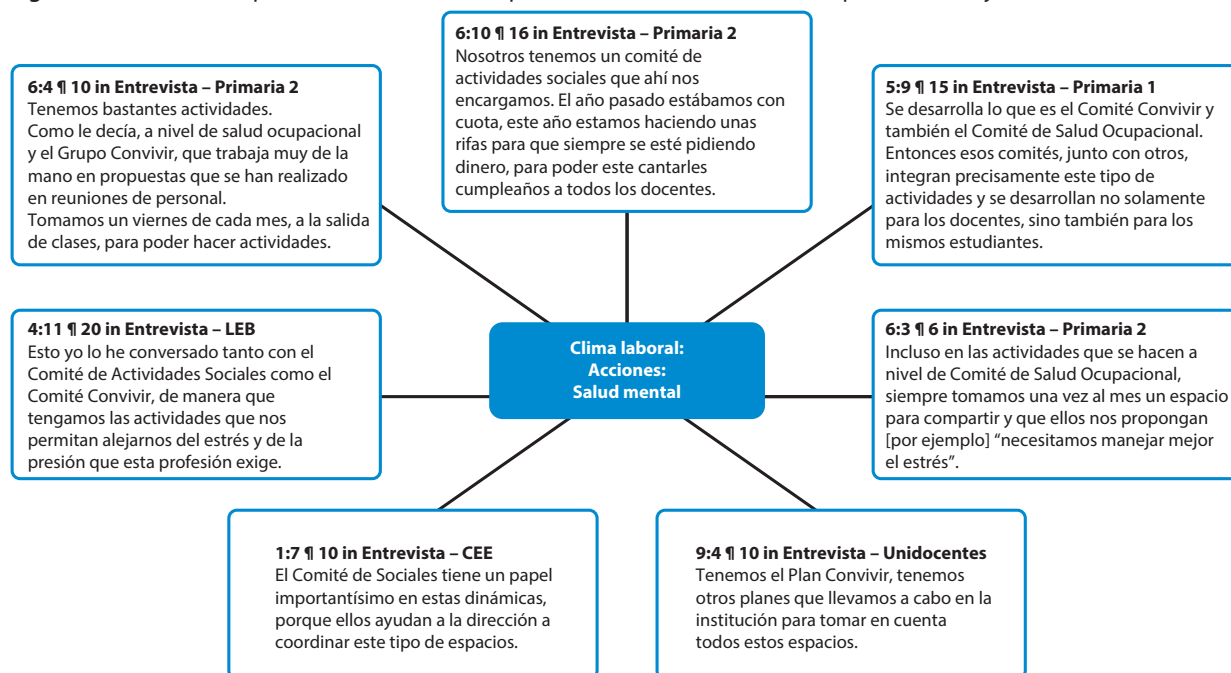
Nota. Imagen generada con asistencia de ChatGPT.

Salud mental

Frente a un complejo escenario de agravamiento de las condiciones de salud mental en los centros educativos, las personas directoras entrevistadas han impulsado algunas iniciativas puntuales, las cuales han permitido abordar las situaciones de estrés y agotamiento emocional tanto a nivel individual como grupal.

Un aspecto que fue rescatado por varias de las personas entrevistadas es el aprovechamiento de los comités institucionales ya existentes para promover actividades relacionadas con la promoción de la salud mental.

Figura 3. Menciones al aprovechamiento de los espacios de comités institucionales para el abordaje de la salud mental



Nota. Elaboración propia, con asistencia de la herramienta ATLAS.ti.

Al ser espacios ya existentes, los cuales cuentan con el aval institucional e incluso legal para funcionar y que no interfieren en la cantidad de lecciones recibidas por la población estudiantil, se facilita la gestión de diversas actividades, dirigidas tanto al personal docente y administrativo, como a estudiantes.

Este aspecto debe resaltarse pues implica, por parte de la persona directora, un esfuerzo por optimizar los recursos institucionales a disposición, para abordar una serie de situaciones emergentes, como son las preocupaciones por las condiciones de salud mental, sin que ello implique la generación de comisiones *ad hoc* que generen mayor carga laboral y administrativa.

Así, por ejemplo, se aprovechan espacios como el Comité Convivir, el cual, al abarcar de forma transversal los aspectos de convivencia entre los actores de la comunidad educativa, posibilita plantear acciones que fortalezcan también el ambiente laboral.

Este aspecto es crucial pues, como se ha evidenciado en diferentes estudios, la población docente cuenta con poco tiempo durante su jornada laboral, tanto para organizar como para involucrarse en este tipo de actividades (Beames *et al.*, 2023).

Asimismo, en el caso de las Comisiones de Salud Ocupacional, el vínculo es aún más claro, pues según lo establecido por el Reglamento N.º18379-MTSS, es deber de estas: “investigar las causas de los riesgos del trabajo, recomendar las medidas para prevenirlos, vigilar que en el centro de trabajo se cumplan las disposiciones de salud ocupacional y promover la capacidad en esta materia a empleadores y trabajadores” (Art. 3). Por ello, la existencia de riesgos de carácter psicosocial amerita generar acciones de vigilancia y de capacitación en el centro educativo.

Ahora bien, en la misma línea del aprovechamiento de los recursos institucionales ya existentes, las personas entrevistadas también destacan la importancia de espacios como las reuniones de personal o los consejos de profesores y profesoras. Se reproducen, a continuación, algunas citas de lo expresado por las personas entrevistadas:

Es indispensable para el personal poderlo sacar de la cotidianidad de la atención de las clases y poder ejecutar con ellos actividades dentro de las reuniones de personal que no sean reuniones del director bajando información a ellos, sino poder darle espacios, por ejemplo, al Comité de Actividades Sociales, para poder celebrar los cumpleaños del personal en esa reunión. (Persona Directora, Educación Especial)

Según lo narrado por esta persona directora, las reuniones de personal deben concebirse no sólo como espacios formales donde la persona directora emite directrices, sino también como un espacio donde pueden desarrollarse actividades de convivencia y esparcimiento. En lo expresado, subyace también un estilo de gestión más horizontal y menos unidireccional, en el cual existe la flexibilidad de adaptar los espacios según las necesidades que expresa el personal.

Ahora bien, las actividades desarrolladas a través de estos comités son variadas, combinando espacios de convivio como desayunos compartidos o celebración de cumpleaños, la realización de actividades recreativas y deportivas; así como otras de carácter más reflexivo, las cuales buscan promover la unión de grupo y el autoco-nocimiento. Por ejemplo, una de las personas entrevistadas señala:

[Unas] docentes trajeron unas actividades, unos juegos muy dinámicos y me encantaron: unos hula-hula y jugar piedra, papel o tijera. Lo hacíamos en 2 equipos. Eso era también parte de fomentar no solamente la colaboración, al realizarse los 2 equipos, sino también el compartir, el disfrutar el ratito que se les da. (Persona Directora 2, Primaria)

Es necesario destacar la pertinencia de estas iniciativas, las cuales se alinean con estrategias implementadas en otros contextos para abordar la salud mental, en particular, y el bienestar integral, en general, de la población docente: como son la actividad física y los espacios de convivencia (Hidalgo Andrade, Hermosa Bosano & Paz, 2021).

Sumado a estos espacios ya establecidos, los cuales operan en la dinámica cotidiana del centro educativo, también algunas de las personas directoras entrevistadas señalan que, en algunas oportunidades, también han abierto espacios individuales de escucha, cuando se presentan situaciones a nivel socioemocional en el personal. Lo anterior, se puede identificar en el siguiente relato:

Cuando usted tiene un personal que viene y te cuenta algo, que comienza a llorar, uno tiene que ponerse en el zapato de ellos y sacarlos adelante. Es algo que lo he vivido con el personal, no por una situación propiamente laboral, sino por situaciones personales, familiares. (Persona Directora, CTP)

Por lo tanto, en determinadas circunstancias, la persona directora se posiciona como una figura que acompaña y escucha a su personal cuando se presentan situaciones que, aunque trascienden lo laboral, pueden afectar el rendimiento de la persona en su puesto de trabajo, por lo que es necesario abordarlas.

Sentido de pertenencia

Otro elemento que fue desarrollado durante las entrevistas corresponde a la construcción de un sentido de pertenencia del personal hacia el centro educativo. Este elemento fue caracterizado en varias de las entrevistas como particularmente retador, pues implica que la persona trabajadora conciba al centro educativo no sólo como un lugar donde cumple una jornada laboral, sino también como un espacio que le permite su crecimiento como persona y como profesional.

Sin embargo, el desafío radica en que parte del personal de los centros educativos, al no sentirse identificado o al no tener un arraigo hacia estos, se transforma en lo que una de las informantes cataloga como “empleado reloj”. Este, una vez finalizada la jornada, se retira de forma inmediata del centro educativo, rechazando cualquier convocatoria a actividades que no sean estrictamente laborales (Persona Directora 2, Primaria).

Lo anterior significa un reto para la persona directora, pues algunas actividades sociales e, incluso, capacitaciones, en ocasiones, deben desarrollarse después de finalizada la jornada laboral. Ciertamente, las personas entrevistadas reconocen la problemática de las labores extrahorario que sobrecargan al personal docente, sin embargo, esta situación representa un dilema en un contexto donde existen escasos espacios durante la jornada para el desarrollo de actividades extracurriculares.

No obstante, las personas entrevistadas describieron un conjunto de estrategias que han implementado, las cuales les ha permitido sortear este obstáculo, promoviendo un sentido de pertenencia entre el personal del centro educativo.

Un primer abordaje realizado por las personas directoras entrevistadas es cultivar el sentido de pertenencia desde el momento de ingreso de personal nuevo. En esta línea, señalan algunas acciones en este sentido:

Todos los años, cuando hay funcionarios de nuevo ingreso, mi persona conforma un grupo de funcionarios que pueda reunirse con estos nuevos compañeros y les puedan brindar la historia del centro educativo y, ahí, ya empieza a haber un sentido de pertenencia, se hacen parte de los comités, se les da la bienvenida, se les da una inducción del puesto. (Persona Directora, Educación Especial)

Al compañero [nuevo] que llega le comienzan a vender la idea de lo que es el centro educativo. O cuando nosotros, en los consejos, mencionamos a ese docente nuevo: "se nos incorporó fulanito de tal". Entonces, ya ellos [los docentes nuevos] sienten que tienen un ambiente de confianza. (Persona Directora, CTP)

Se evidencia así que existe un trabajo desde la inducción, en la cual participa no solo la persona directora, sino también otras personas funcionarias del centro educativo, quienes brindan un acompañamiento inicial y propician un ambiente de confianza para aquellas personas que recién se integran a la institución.

Algunas investigaciones han planteado la importancia del acompañamiento al personal docente novel. Peña Fredes, Weinstein Cayuela y Raczynski (2018) resaltan el arribo inicial de la persona docente como un momento crucial para construir relaciones de confianza. Mientras, Calvo y Camargo (2015) explican la importancia de este acompañamiento en la inserción efectiva de la nueva persona en la cultura organizacional del centro educativo, conociendo los aspectos formales e informales de la dinámica laboral.

Seguidamente, en las entrevistas se destaca también la importancia de elementos identitarios, como son la construcción de lemas y la preservación de la reputación institucional. A continuación, se compilan algunos comentarios a propósito de estos elementos:

Nosotros tenemos un lema, además del que ya le mencioné. [En] cualquier actividad que nosotros tenemos, siempre terminamos diciendo: "¡Somos [nombre del colegio]!". (Persona directora, Liceo Académico)

Yo lo que les digo es que el [nombre del centro educativo] somos todos, entonces que cada granito de arena que puedan aportar es importante. (Persona Directora, EPJA)

El objetivo es que este es un colegio que busca la excelencia, independientemente de donde usted venga. El objetivo es que usted se sienta orgulloso de estar en esta institución y que eso no lo podemos bajar ni un ápice. (Persona directora, Liceo Experimental Bilingüe)

Así pues, los lemas dejan de ser una simple formalidad o un símbolo más, construyendo una identidad institucional de la cual es partícipe toda la comunidad educativa. Del mismo modo, si a esto se suma que el centro educativo destaca por su excelencia, se propicia que el personal se comprometa con la institución en el alcance de los resultados académicos esperados.

Empero, una interrogante que emerge, y que es reconocida por las personas entrevistadas, es la presencia de un importante sector de personas funcionarias que laboran en dos o más instituciones, o que recorren largas distancias para llegar al centro educativo, lo cual dificulta su arraigo y, por ende, la creación de un sentido de pertenencia.

Una de las personas entrevistadas amplía sobre esta problemática: “En este colegio de más de 200 personas, tengo gente que viaja largas distancias. Por lo que no es fácil suponer que todo el trabajo se va a lograr a través de la idea de que somos de acá” (Persona Directora, Liceo Experimental Bilingüe).

Dada esta particularidad, las personas entrevistadas han acudido a diversas estrategias para que este sector mantenga un sentido de pertenencia hacia el centro educativo. Pueden destacarse las siguientes, en palabras de una de las personas entrevistadas:

Cuando yo formo los comités institucionales o comisiones, trato que se integren todos en forma general, independientemente si usted viene un día a la institución, si viene 2 o 3 o si es toda la semana, y lo que les pido es que traten de coincidir el día donde viene X compañero –que tal vez sólo viene una vez a la semana–, para que también aporte igual en los diferentes comités. (Persona directora, EPJA)

De esta manera, desde la Dirección se instruye al personal para que se pueda involucrar a estas personas, de modo que la cantidad de lecciones asignadas no sean un impedimento para su participación en los diversos espacios.

En síntesis, las acciones descritas apuntan a que cada persona funcionaria del centro educativo conciba al centro educativo no solo como su lugar de trabajo, sino también como una comunidad a la cual pertenece, en la cual es valorada (Cann, Riedel-Prabhakar & Powell, 2021) y se aprecian sus contribuciones (Herawadi, Tarihoran & Muslihah, 2025).

Resolución de conflictos

Un tercer elemento abordado durante las entrevistas, crucial para promover un clima laboral saludable, es la resolución de conflictos. Jares (1997) señala que todas las organizaciones, sin importar su naturaleza, deben lidiar con conflictos de diversa índole, y los centros educativos no son la excepción.

Según este autor, algunos de los conflictos que se pueden presentar en dicho contexto son: “Conflictos entre profesores, conflictos entre profesores y alumnos, conflictos entre profesores y padres de alumnos, conflictos entre profesores y la dirección del centro, conflictos entre alumnos, conflictos entre padres, conflictos entre el centro como tal y la administración educativa” (p. 53).

El análisis de las entrevistas revela que este tema es una preocupación central dentro de la gestión del contexto escolar. Una de las personas entrevistadas expresa: “es uno de los asuntos que más me consume a mí en cuanto a tiempo” (Persona Directora, Liceo Experimental).

Esta situación es comprensible a la luz de la multiplicidad ya descrita de actores que conforman la comunidad educativa, cuyas personalidades o estilos de comunicación podrían entrar en conflicto en determinadas circunstancias. Para lograr abordar estas diferencias, las personas entrevistadas resaltan la importancia de la imparcialidad, particularmente para el caso de las relaciones entre la dirección y el personal del centro educativo.

Para mí, el director debe ser totalmente neutral, no es un lugar para venir y hacer amigos, pero sí tener buenos compañeros de trabajo, pero ser buen compañero de trabajo con todos, no con un grupo, porque eso es lo que empieza a generar división en un centro educativo. (Persona Directora, Educación Especial)

En el caso de esta persona, identifica la parcialidad como una fuente de conflictos. Aunque reconoce que es importante mantener buenas relaciones interpersonales con todas las personas funcionarias, debe evitar cualquier expresión de favorecimiento hacia algún sector en particular. Lo anterior implica, por lo tanto, escuchar a ambas partes:

Cuando a mí me llega alguna situación de conflicto, a nivel del personal, que me llegan a dar algún tipo de queja, yo escucho al compañero [y le digo]: “Bueno, compañero, compañera, me parece que aquí lo más prudente es reunirnos con la otra parte y conversar precisamente para llevar a buenos términos el conflicto que ustedes tienen”. (Persona directora, Secundaria Académica)

[Realizo] entrevistas personales, pues permiten una mejor resolución de casos y cuando se da alguna situación con los docentes, yo los llamo acá, a los involucrados, para ver qué es lo que está pasando, cuál es la situación. (Persona Directora 1, Primaria)

Se observan ciertas diferencias de estilo, pues algunas personas realizan, primero, un abordaje individual con cada parte, mientras que otras, ante una queja o denuncia informal, reúnen a ambas partes desde el principio. No obstante, en ambos casos prima la escucha de ambas versiones y la promoción del diálogo.

Ya en estos espacios, la persona directora, según lo narrado en las entrevistas, asume principalmente un rol de mediación para alcanzar la resolución del conflicto. Una de las personas directoras de nivel de secundaria académica indica: "Procedo a brindar la palabra a uno y a otro, es ese papel mediador que tenemos que llevar a cabo nosotros" (Persona Directora, Secundaria Académica).

Por lo tanto, puede observarse el predominio de estrategias de mediación, el fomento del diálogo y la escucha de las partes. Estas acciones se corresponden con buenas prácticas en la gestión de conflictos en el ámbito educativo, reportadas en metaanálisis, como el de Manolis (2024).

No obstante, existen situaciones en las cuales la persona directora no puede fungir como mediadora por, al menos, dos razones: la primera, porque ella misma es una de las partes del conflicto; la segunda, porque la situación amerita ser conocida o abordada por una instancia superior. A continuación, se brindan algunos ejemplos a partir de las entrevistas realizadas:

- "En caso de situaciones, que han pasado más allá, se busca una tercera persona que actúe como mediadora" (Persona Directora, Primera Infancia).
- "[La dirección media en] conflictos que no representen nada extraordinario, nada que ya está cercano a otras situaciones que se tendrían que elevar a otro ente del Ministerio de Educación Pública" (Persona Directora, Educación Especial).
- "En otras ocasiones, viene una denuncia y no me queda otra que tramitar [...] que sea arriba los que resuelven" (Persona Directora, CTP).

Por lo tanto, la resolución de conflictos puede darse en escenarios donde la persona directora no necesariamente asume el rol de mediación, debiendo ser tramitados mediante otros mecanismos institucionales ya establecidos. Empero, las personas entrevistadas posicionan la importancia del diálogo como primer y, de ser posible, último recurso, evitando que las situaciones escalen a un nivel mayor, lo cual implica su abordaje temprano.

Este aspecto debe remarcarse, considerando que existen contextos educativos donde más bien predomina la resolución vertical, por medios administrativos, de los conflictos laborales, tal y como lo señalan Chereji y Sandu (2023). El empleo de formas alternativas de resolución representa un importante avance, lo cual se corresponde con los cambios evidenciados en los estilos de liderazgo y de gestión escolar.

Motivación y construcción de confianza

Para alcanzar un clima laboral saludable en los centros educativos, las personas directoras indican enfrentarse también a otros retos como la falta de motivación, así como la construcción de relaciones de confianza.

En cuanto al primero, algunas investigaciones plantean que, aunque hay factores intrínsecos que la determinan, la motivación se ve afectada también por elementos del entorno, como son las condiciones de trabajo, los incentivos y el reconocimiento (Campos García y Zúñiga Vicente, 2017).

La existencia de problemáticas laborales como la sobrecarga de trabajo, las largas jornadas o el abordaje de los grupos de estudiantes conflictivos tienen un efecto negativo en el bienestar emocional (Glazzard & Rose, 2020; Guerrero *et al.*, 2018), pero también en la motivación.

Una de las personas entrevistadas amplía sobre estos retos que enfrenta el personal docente:

No es cualquiera el que está, hoy en día, al frente de un grupo de muchachos con las características que tienen los jóvenes en este momento. Son generaciones bastante difíciles, realmente el desgaste que tienen nuestros docentes hay que tomarlo en cuenta. (Persona Directora, Secundaria Académica)

Otra de las personas entrevistadas apunta al rol que debe tener la dirección para evitar la desmotivación de su personal:

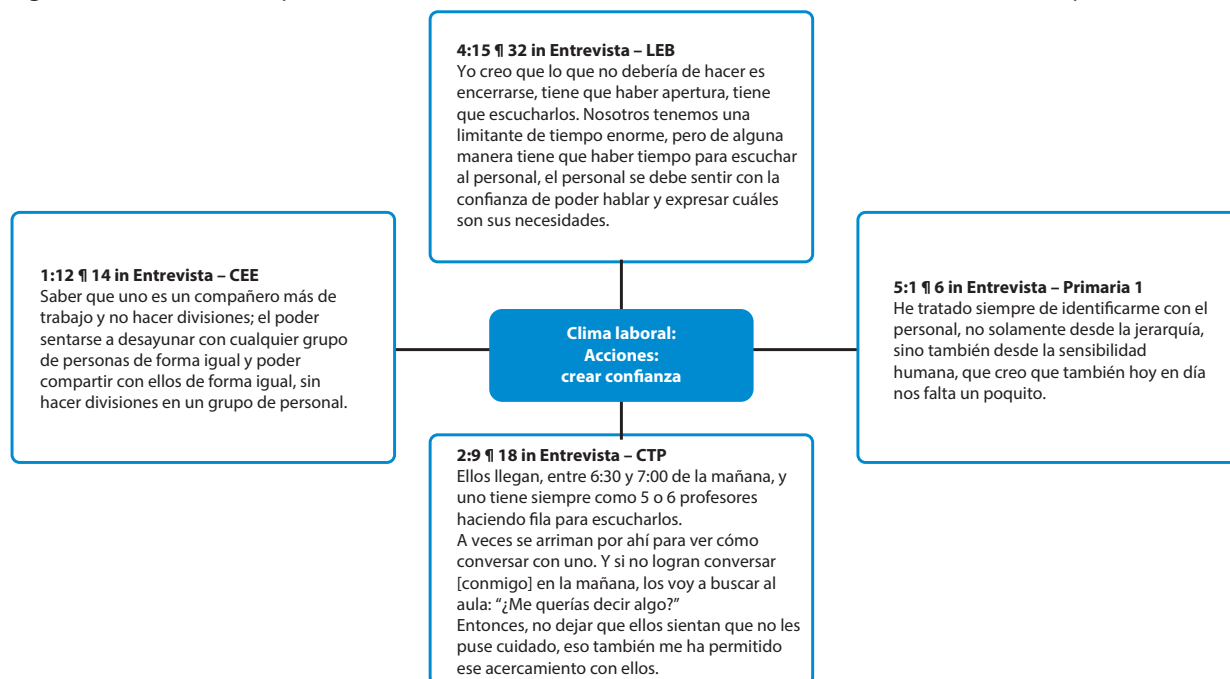
Entonces, hay que mantener siempre esa mirada en lo bonito, en la llama, en los beneficios que nos da y hay que estar motivando constantemente al equipo para eso, necesita uno estar muy presente, no solo en tiempo, sino que en el momento en el que estamos conversando realmente poder escuchar, poder entender esas necesidades. (Persona Directora, Primera Infancia)

Este rol motivador no se reduce a una cuestión discursiva, sino que tiene un fuerte componente afectivo y de reconocimiento a la labor del personal. Una de las personas entrevistadas hace hincapié en que se debe hacer sentir al personal que “apreciamos su trabajo, que estamos muy agradecidos por todo lo que ellos hacen”; pero también hay que “hay que darles ese voto de confianza, que este año va a ser diferente, vamos a trabajar mejor que el año anterior” (Persona Directora, Secundaria Académica).

Ahora bien, la afectividad se pone en juego también en la construcción de relaciones de confianza, pues estas se tejen desde la cercanía y la noción de cuidado del otro (Carrasco & Barraza, 2020). Esto es visible también en el discurso de las personas directoras entrevistadas.

A continuación, se presenta una figura con las menciones a este tema brindadas por las personas participantes:

Figura 4. Menciones de las personas entrevistadas sobre la construcción de relaciones de confianza con su personal



Nota. Elaboración propia, con asistencia de herramienta ATLAS.ti.

En estos extractos seleccionados, se evidencia que la confianza es construida desde elementos como la apertura, la escucha activa, la horizontalidad, el cuidado y el convivio en espacios informales.

En consecuencia, se presenta una ruptura con la noción de la persona directora como exclusivamente figura de autoridad, visualizándose como una persona más del equipo de trabajo, con capacidad para orientar, pero también de acompañar y de escuchar a su personal en situaciones tanto académicas como personales. Lo anterior concuerda con lo planteado por Do Nascimento y Kampff (2023), quienes recuperan la importancia de la apertura de espacios de diálogo y de escucha sensible en la promoción del bienestar docente.

CONCLUSIONES

Los hallazgos de este estudio permiten afirmar que el liderazgo ejercido por las personas directoras desempeña un papel determinante para promover un clima laboral saludable. Desde sus propias voces, surgen prácticas que dan cuenta de un ejercicio directivo más horizontal, comprometido con el acompañamiento cotidiano, el bienestar del equipo y la participación activa en los procesos institucionales.

En relación con el primer objetivo específico, el liderazgo ejercido por las personas directoras en los centros educativos se evidenció como un factor decisivo en la construcción de climas organizacionales saludables y en la generación de vínculos de confianza dentro de las comunidades escolares. Las prácticas relatadas reflejan un liderazgo ético y colaborativo, donde la escucha, la participación y el acompañamiento son herramientas claves para impulsar el bienestar y el compromiso docente.

Acorde con la revisión de literatura, las personas directoras de los centros educativos apuestan por un estilo de liderazgo más distributivo y democrático, en el cual no se concentra en la figura del director o de la directora y se involucra a los diferentes actores de la comunidad educativa en los procesos y en la toma de decisiones. Como señalan Bellibaş *et al.* (2025), esta forma de liderazgo empodera e impacta en la satisfacción laboral.

Respecto al segundo objetivo, se identificaron diversas acciones impulsadas desde la gestión educativa que buscan fortalecer el bienestar del personal docente. Entre ellas, se destacan: el aprovechamiento estratégico de comités institucionales para promover la salud mental, la organización de actividades de convivencia que fortalecen los vínculos y el sentido de pertenencia, así como la apertura de espacios de escucha y diálogo para atender necesidades socioemocionales.

Lo anterior es de suma importancia, pues este tipo de acciones tienen efectos comprobados sobre la salud mental del personal educativo, impactando en menores niveles de estrés, *burnout* y autoestima profesional (Cárdenas *et al.*, 2024).

A partir de estos hallazgos, se recomienda fortalecer las capacidades desde la gestión educativa, de modo que la persona directora cuente con mayores recursos y tiempo para planificar y desarrollar actividades sostenidas en el tiempo, las cuales permitan promover el bienestar integral y las relaciones laborales saludables entre el personal del centro educativo. Asimismo, se debe subrayar la importancia de reconocer las dimensiones socioemocionales de la gestión educativa, en un contexto de aumento de las afectaciones en materia de salud mental en el sector educación. Es necesario que el sistema educativo genere condiciones institucionales que permitan equilibrar las responsabilidades administrativas con el rol pedagógico de las direcciones, de modo que puedan ejercer una gestión centrada en las personas.

Esta investigación representó una contribución a los estudios en materia de gestión educativa, destacando el rol que tienen el liderazgo y el clima laboral en la promoción de centros educativos que propicien el bienestar y la satisfacción laboral del personal. Aunque por sus limitaciones, la investigación abordó un grupo reducido de casos, los resultados obtenidos invitan a una mayor profundización sobre el tema, mediante estudios con muestras más amplias y que involucren la perspectiva de otros actores de la comunidad educativa.

CONTRIBUCIÓN DE LAS PERSONAS AUTORAS

Rodrigo Antonio Ovarés Sanabria: conceptualización, curación de datos, análisis formal, captación de fondos, investigación, metodología, administración del proyecto, recursos, software, supervisión, validación, visualización, redacción - borrador original, redacción - revisión y edición final.

María del Rocío Ramírez González: conceptualización, curación de datos, análisis formal, captación de fondos, investigación, metodología, administración del proyecto, recursos, software, supervisión, validación, visualización, redacción - borrador original, redacción - revisión y edición final.

REFERENCIAS

- Asociación Nacional de Educadores y Educadoras. (ANDE), & Asociación Costarricense de Derechos Humanos. (ACODEHU). (2021). *Informe final: condiciones sociolaborales de las personas docentes en el contexto de la pandemia del COVID-19 y sus implicaciones en la salud integral*. Escuela Sindical de ANDE. <https://www.ande.cr/noticia/A1AIR2UnQ8Xpl7Ef>
- Awyan, H., & Quines, L. (2025). Distributed leadership of school heads, participation in decision-making and teamwork skills of the teachers. A causal model on organizational commitment in public schools. *European Journal of Education Studies*, 12(2), 701-733. <http://dx.doi.org/10.46827/ejes.v12i2.5852>
- Beames, J., Spanos, S., Roberts, A., McGillivray, L., Li, S., Newby, J., O' Dea, B., & Werner-Seidler, A. (2023). Intervention Programs Targeting the Mental Health, Professional Burnout, and/or Wellbeing of School Teachers: Systematic Review and Meta-Analyses. *Educational Psychology Review*, 35(26), 1-27. <https://doi.org/10.1007/s10648-023-09720-w>
- Bellibaş, M., Polatcan, M., Kaya, E., & Frick, W. (2025). School Leadership Types and Teacher Job Satisfaction: A Meta-Analytic Review. *Leadership and Policy in Schools*, 1-19. <https://doi.org/10.1080/15700763.2025.2543807>
- Bolívar, A. (2014). Liderazgo educativo y desarrollo profesional docente: Una revisión internacional. En J. Ulloa & S. Rodríguez (Eds.), *Liderazgo escolar y desarrollo profesional de docentes: Aportes para la mejora de la escuela* (pp. 61-103). RIL Editores.
- Calvo, G., & Camargo, M. (2015). Hacer escuela en la formación de docentes nóveles. *Páginas de Educación*, 8(1), 43-71. <https://doi.org/10.22235/pe.v8i1.496>
- Camacho Marín, R., Castro González, A., Palacios Zapata, D., Mendieta Jácome, M. D., & Semanate Zapata, R. D. (2024). Gestión estratégica en la educación: Evaluación de prácticas de liderazgo y su influencia en la calidad educativa. *Revista Científica y Académica*, 4(3), 134-148. <https://doi.org/10.61384/r.c.a.v4i3.379>
- Campos García, I., & Zúñiga Vicente, J. A. (2017). El papel de la dirección en la motivación de los recursos humanos: evidencia en organizaciones educativas. *Revista de Trabajo y Seguridad Social*, (410), 161-192. <https://doi.org/10.51302/rtss.2017.1872>
- Cann, R. F., Riedel-Prabhakar, R., & Powell, D. (2021). A Model of Positive School Leadership to Improve Teacher Wellbeing. *International Journal of Applied Positive Psychology*, 6, 195-218. <https://link.springer.com/article/10.1007/s41042-020-00045-5>
- Cárdenas, D., Reid, B., Zhou, H., & Reynolds, K. (2024). Boosting school staff well-being and engagement through identity leadership: The mediating role of organizational climate. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 97(4), 1353-1378. <https://doi.org/10.1111/joop.12513>
- Carrasco, A., & Barraza, D. (2020). La confianza y el cuidado en el liderazgo escolar de directoras chilenas. *Calidad en la educación*, (53), 364-391. <https://doi.org/10.31619/caledu.n53.830>

- Castro García, M. (2022). *Prácticas de liderazgo en equipo directivos y su influencia en el desarrollo y bienestar docente para la retención de su talento: Estudio de caso de una institución privada de Trujillo, Perú* [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica de Chile]. <https://repositorio.uc.cl/handle/11534/63192>
- Chereji, C., & Sandu, C. (2023). Conflict management in Romanian school communities: an examination of practices in Cluj-Napoca high schools. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, Special Issue, 44-65. <https://doi.org/10.24193/tras.SI2023.3>
- Day, C., Sammons, P., Hopkins, D., Harris, A., & Leithwood, K. (2016). *Effective leadership in education: Evidence-based strategies for school improvement*. Routledge.
- Decreto N.º 39408-MTSS de 2015. Reglamento de Comisiones y Oficinas o Departamentos de Salud Ocupacional. Noviembre 23 de 2015. Diario oficial *La Gaceta*. https://pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=81004&nValor3=103114&strTipM=TC
- Do Nascimento, F., & Kampff, A. (2023). Gestión escolar y sus entrelazamientos: malestar y tesitura del bienestar docente pospandemia. *Revista Educa UMCH*, (22), 140-164. <https://doi.org/10.35756/educaumch.202322.286>
- Fullan, M. (2020). *Liderazgo en un mundo complejo: Aprendiendo de la práctica educativa*. Ediciones Morata.
- Glazzard, J., & Rose, A. (2020). The impact of teacher well-being and mental health on pupil progress in primary schools. *Journal of Public Mental Health*, 19(4), 349-357. <https://doi.org/10.1108/JPMH-02-2019-0023>
- Guerrero, E., Gómez del Amo, R., Moreno, J., & Guerrero, M. (2018). Factores de riesgo psicosocial, estrés percibido y salud mental en el profesorado. *Revista Clínica Contemporánea*, 9(2), 1-12. <https://doi.org/10.5093/cc2018a2>
- Herawadi, D., Tarihoran, N., & Muslihah, E. (2025). The influence of work climate, interpersonal communication and managerial support on teacher loyalty in state islamic junior high schools of Tangerang regency. *International Journal of Education and Social Science Studies*, 1(2), 84-92. <https://journal.tirtapustaka.com/index.php/ijesss/article/view/187>
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Educación.
- Hidalgo Andrade, P., Hermosa Bosano, C., & Paz, C. (2021). Teachers' Mental Health and Self-Reported Coping Strategies During the COVID-19 Pandemic in Ecuador: A Mixed-Methods Study. *Psychology Research and Behavior Management*, 14, 933-944. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S314844>
- Jares, X. (1997). El lugar del conflicto en la organización escolar. *Revista Iberoamericana de educación*, 15, 53-73. <https://doi.org/10.35362/rie1501121>
- Jentsch, A., Hoferichter, F., Blömeke, S., König, J., & Kaiser, G. (2022). Investigating teachers' job satisfaction, stress and working environment: The roles of self-efficacy and school leadership. *Psychology in the Schools*, 60(3), 679-690. <https://doi.org/10.1002/pits.22788>
- Jerrim, J. (2025). The link between school leadership, staff job satisfaction and retention. Longitudinal evidence from England. *British Educational Research Journal*, 51(4), 1582-1603. <https://doi.org/10.1002/berj.4134>
- Kurniasari, E., Yuliana, L., & Ikhwan, M. S. (2025). Transformational Leadership, Work Motivation, and School Climate as Predictors of Teacher Performance: A Quantitative Study in Public Primary Schools of Tempel Subdistrict, Sleman Regency, Indonesia. *Journal of Innovation and Research in Primary Education*, 4(3), 620-629. <https://doi.org/10.56916/jirpe.v4i3.1463>
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5-22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- Manolis, K. (2024). The role of school leadership in relation to conflict management at school: A survey based upon five empirical researches. *Dianoesis*, 13, 189-198. <https://doi.org/10.12681/dia.37790>

- Martínez Garrido, C. (2017). La incidencia del liderazgo y el clima escolar en la satisfacción laboral de los docentes en América Latina. *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 25(80), 1-26. <https://doi.org/10.14507/epaa.25.2851>
- McCallum, F. (2022). Building Wellbeing for Belonging. En M. White & F. McCallum, *Transforming Teaching: Wellbeing and Professional Practice*. Springer Nature.
- Mustika, L., Megaputra, Y., & Soedjono, S. (2025). The Influence of Organizational Climate and Job Satisfaction on Teachers' Work Stress in Private Islamic Schools. *Jurnal Paedagogy*, 12(3), 724-733. <https://doi.org/10.33394/jp.v12i3.16136>
- Ozturk, M., Wigelsworth, M., & Squires, G. (2024). A conceptual model for teacher wellbeing: towards a holistic understanding. *Cogent Education*, 11(1), 1-14. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2024.2396156>
- Peña Fredes, M., Weinstein Cayuela, J., & Raczynski, D. (2018). Construcción y pérdida de la confianza de docentes: Un análisis de incidentes críticos. *Psicoperspectivas*, 17(1), 1-13. <https://doi.org/10.5027/psicoperspectivas-vol17-issue1-fulltext-1174>
- Seid, G. (2016). La pluralidad de procedimientos para alcanzar validez en las investigaciones cualitativas. *Revista Latinoamericana de Metodología de la investigación social*, (12), 41-55. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5694543>
- Sipahioglu, M., Mifsud, D., & Eryilmaz, N. (2025). An Examination of School Leadership Types and Their Effect on Teacher Turnover Intentions: Evidence from TALIS. *Leadership and Policy in Schools*, 1-21. <https://doi.org/10.1080/15700763.2025.2493195>
- Vega Carrera, J. (2025). Liderazgo directivo y acompañamiento pedagógico desde la percepción de los docentes en instituciones educativas. *Revista InveCom*, 5(4). <https://doi.org/10.5281/zenodo.14787970>
- Verd, J. M., & Lozares, C. (2016). *Introducción a la investigación cualitativa: Fases métodos y técnicas*. Editorial Síntesis.
- White, M., & McCallum, F. (2022). *Transforming Teaching: Wellbeing and Professional Practice*. Springer Nature.
- Zhang, L. (2023). Exploring the Role of Educational Leaders in Managing and Leading Change Initiatives in Schools. *Academy of Educational Leadership Journal*, 27(2), 1-3. <https://www.abacademies.org/articles/exploring-the-role-of-educational-leaders-in-managing-and-leading-change-initiatives-in-schools-15997.html>