



## MÓDULO 5

### GESTIONANDO LA CONVIVENCIA Y LA PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD ESCOLAR

**Programa de Apoyo Digital para Supervisores Técnicos**  
El nuevo Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar

#### NOTA:

En el presente documento se utilizan de manera inclusiva términos como “el director”, “el supervisor” y sus respectivos plurales para aludir a hombres y mujeres. Esta opción obedece a que no existe acuerdo universal respecto de cómo aludir conjuntamente a ambos sexos en el idioma español, salvo usando “o/a”, “los/las” y otras similares, y ese tipo de fórmulas supone una saturación gráfica que puede dificultar la comprensión de la lectura.



## MÓDULO 5

### GESTIONANDO LA CONVIVENCIA Y LA PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD ESCOLAR

A lo largo de los módulos anteriores hemos explorado 3 dimensiones del Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (MBDLE) desde el rol del supervisor:

- Construyendo e implementando una visión estratégica compartida.
- Desarrollando las capacidades profesionales.
- Liderando y monitoreando los procesos de enseñanza y aprendizaje.

En el presente módulo se aborda la dimensión **Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar**, que desde los diferentes focos del apoyo técnico pedagógico es esencial en la ruta del mejoramiento escolar, como un eje que permea diferentes niveles del sistema.

#### ¿Qué aprenderá en este módulo?

En este módulo de aprendizaje, usted podrá conocer y poner en práctica conceptos, metodologías y estrategias para contribuir al fortalecimiento del liderazgo directivo y la implementación de prácticas de la dimensión **Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar**, a través del trabajo en las redes de mejoramiento escolar y, eventualmente, mediante la asesoría directa a establecimientos educacionales.

#### Al finalizar este módulo, usted como supervisor podrá:

- a) Comprender cómo, en su rol de supervisor, puede contribuir a un fortalecimiento de las capacidades directivas para la gestión de la convivencia y la participación de la comunidad escolar.
- b) Implementar herramientas y estrategias para apoyar a los equipos directivos que lideran y gestionan la convivencia y participación de la comunidad escolar.

## Temario

1. La dimensión “Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar” desde la supervisión técnica.
2. Orientando el quehacer directivo en la gestión de la convivencia y la participación de la comunidad escolar.

### **1. La dimensión “Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar” desde la supervisión técnica**

La gestión de la convivencia y la participación de la comunidad escolar es hoy una tarea que los equipos directivos deben enfrentar no solo desde una concepción que sitúa la buena convivencia escolar como un factor clave para el logro de mejores aprendizajes, sino también como un “eje central de la política de mejoramiento educativo” (Mineduc, 2016), entendiendo la calidad educativa desde su carácter integral.

Desde la difusión de políticas educativas, como una de las líneas centrales del apoyo técnico pedagógico, es esencial situar la convivencia escolar en el horizonte de la labor de la supervisión técnica ministerial. Hoy contamos con una robusta Política Nacional de Convivencia Escolar que se traduce en iniciativas, programas y proyectos que involucran el compromiso y participación de diversos actores del sistema escolar, en sus diferentes niveles. El supervisor técnico actúa conectando la política y sus definiciones nacionales, aportando al desarrollo de acciones concretas al interior de las escuelas y liceos, mediante su rol de apoyo técnico.

Comprender cómo la Política Nacional de Convivencia Escolar permea en diferentes aspectos de la gestión escolar, es vital para apoyar a los equipos directivos y lograr coherencia entre las diferentes iniciativas y dispositivos con que cuentan los establecimientos para contribuir a la mejora escolar. La convivencia escolar es uno de los ejes de la gestión institucional y curricular-pedagógica, y los procesos planificados en torno a esta dimensión deben ser abordados e implementados de forma participativa.

Para consolidar el trabajo los equipos directivos, en torno a esta dimensión del MBDLE, es importante que los supervisores conozcan aspectos esenciales de la Política Nacional de Convivencia Escolar, así como que reconozcan las necesidades y desafíos de los propios establecimientos educativos en esta materia, en el marco de un enfoque



de gestión territorial<sup>1</sup>, que “reconoce la diversidad de realidades y dinámicas de interrelación de lo social, lo cultural y lo político institucional que existe en el territorio, valorando y movilizandolos recursos territoriales” (Mineduc, 2016) a nivel humano, económico y social. El supervisor técnico contribuye a otorgarle un sentido territorial a la política pública nacional.

Por otra parte, desde el foco de desarrollo de capacidades, el supervisor técnico contribuye a hacer de la política un proceso vivencial. En el enfoque de gestión territorial, se espera crear, aprender y compartir el conocimiento que sustenta la acción, reconociendo que esta acción –en sí misma- se constituye como una experiencia de aprendizaje local.

Si bien los supervisores técnicos pueden contribuir de forma significativa en los diferentes ejes estratégicos<sup>2</sup> de trabajo que plantea la Política Nacional de Convivencia Escolar, es relevante señalar que su rol cobra especial relevancia en el eje de la política que refiere a las “Estructuras de gestión territorial de la convivencia escolar” y donde se releva el trabajo colaborativo entre diferentes niveles y actores del sistema educativo, además de los diferentes servicios del Estado presentes en el territorio. Desde esta premisa, se espera que los esfuerzos conjuntos y coordinados entre los diferentes actores, sean sostenibles en el tiempo.

La Política Nacional de Convivencia Escolar 2015/2018, propone una estructura de trabajo territorial a fin de lograr competencias de gestión articuladas y sistémicas en los diferentes niveles de dicha estructura (regional, provincial y comunal), donde se generen espacios de construcción conjunta de grandes definiciones, acuerdos, áreas de acción, principios y políticas comunales. De esta forma, se espera que las escuelas y liceos formen parte activa de los sistemas de territoriales de gestión de la Convivencia Escolar, valorando la experiencia de estos sistemas respecto del trabajo en red y las alianzas colaborativas con instituciones públicas y privadas. Esta dinámica de trabajo fortalece las capacidades profesionales y las prácticas de gestión, con un soporte de carácter local.

A partir de esta información, podemos visualizar al supervisor técnico no solo como un apoyo o enlace entre la política y los establecimientos educacionales. El supervisor técnico cumple un rol activo dentro del Sistema de Gestión Territorial de la Convivencia Escolar, el cual está orientado al desarrollo de competencias. Sus tareas y focos de trabajo, alineados a la dimensión **Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar**, pueden contribuir de forma significativa a la implementación de prácticas directivas y al fortalecimiento de un liderazgo escolar que reconoce la Convivencia Escolar como un aspecto clave de la mejora educativa, no solo desde lo instrumental sino también desde lo vivencial, cultural y relacional.

---

<sup>1</sup> La política Nacional de Convivencia Escolar plantea diferentes enfoques desde los cuales comprender y gestionar la Convivencia Escolar, dentro de los cuales surge en enfoque de Gestión Territorial, el cual constituye una visión sistémica, holística e integral de un territorio en la gestión de la Convivencia Escolar.

<sup>2</sup> Los ejes estratégicos de la Política Nacional de Convivencia Escolar son: Gestión institucional y curricular-pedagógica de la convivencia escolar, Participación y compromiso de la comunidad escolar, formación y desarrollo de competencias, Estructuras de gestión territorial de la convivencia escolar y Promoción, difusión y Resguardo de derechos.

## 2. Orientando el quehacer directivo en la gestión de la convivencia y la participación de la comunidad escolar

Reconociendo el rol que los supervisores técnicos cumplen en el Sistema de Gestión Territorial de la Convivencia Escolar y aquellas prácticas directivas que componen la dimensión abordada en este módulo de aprendizaje, presentamos en esta sección algunas recomendaciones e información clave a considerar para apoyar a los equipos directivos de las escuelas y liceos con los que trabaja.

Para contextualizar estas recomendaciones, recordemos las principales prácticas que componen la dimensión **Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar**, según indica el MBDLE (2015):

- Desarrollan e implementan una política que asegura una cultura inclusiva y las condiciones para que las personas se traten de manera equitativa, justa, con dignidad y respeto, resguardando los derechos y deberes de la comunidad escolar.
- Modelan y promueven un clima de confianza entre los actores de la comunidad escolar, fomentando el diálogo y la promoción de una cultura de trabajo colaborativo tanto entre los profesores como de estos con los estudiantes en pos de la eficacia colectiva y mejora continua.
- Implementan y monitorean normas y estrategias que aseguran una sana convivencia con un enfoque formativo y participativo, promoviendo la responsabilidad colectiva para el logro de un clima escolar positivo.
- Generan oportunidades de participación y colaboración de los actores de la comunidad escolar a través de espacios formales, a fin de consolidar el logro de un clima escolar positivo y los objetivos expresados en el Proyecto Educativo Institucional.
- Anticipan conflictos mediando entre los actores, con el fin de lograr soluciones de manera efectiva y oportuna.
- Desarrollan y mantienen relaciones de comunicación y colaboración permanente con los padres y apoderados del establecimiento, con el objetivo de involucrarlos en los procesos formativos de los estudiantes.



En función de las prácticas mencionadas, y del rol que cumple el supervisor técnico en el marco de la Política Nacional de Convivencia Escolar y del Sistema de Gestión Territorial, le sugerimos -como fue mencionado anteriormente- considerar las siguientes recomendaciones y datos clave en su trabajo con los equipos directivos:

Informe a los equipos directivos sobre cuál es su **rol como supervisor en el Sistema de Gestión Territorial de la Convivencia Escolar**, para lo cual puede hacer uso del esquema propuesto en la Política Nacional de Convivencia Escolar 2015/2018, publicada por Mineduc (Anexo 2 de dicho documento). Además, este esquema permite visualizar la relación entre otros actores y dispositivos del sistema con los cuales interactúan los equipos directivos. Comprender esta estructura de gestión es esencial para desarrollar un trabajo cohesionado y articulado.

Mapee todos aquellos **instrumentos de gestión y procesos que son permeados por la convivencia escolar**, en el marco de la política nacional, e instruya a los equipos directivos acerca de cómo se gestiona la convivencia y participación de la comunidad escolar en coherencia y articulación con los elementos mapeados.

Refuerce la importancia de una adecuada apropiación curricular y pedagógica de la convivencia a los equipos directivos para el desarrollo de competencias en Convivencia Escolar en los estudiantes, quienes son el centro de los procesos pedagógicos.

Es importante que, como supervisor, apoye a los equipos directivos en la implementación de una política de convivencia escolar, sobre la base de conocimientos fundamentales como inclusión y equidad, y sobre el principio de la justicia social, con un enfoque claro de deberes y derechos. Para ello es esencial que el supervisor también comparta estas premisas y enfoques, desde su rol de enlace entre la política y los establecimientos escolares.

Como supervisor, es esencial reconocerse como un modelo y promotor activo de diversos aspectos relacionados con el clima y convivencia escolar de las comunidades escolares. A través de sus actitudes, puede modelar y promover un clima de confianza, incentivando una comunicación abierta, mediando conflictos, proponiendo soluciones y realizando un trabajo colaborativo, desde el despliegue de ciertas actitudes, convicciones y formas de relacionarse con otros.

Refuerce constantemente la importancia de la **responsabilidad colectiva** en el aseguramiento de una sana convivencia, con una mirada sistémica. Tanto el trabajo en las RME como en asesoría directa brindan la oportunidad de generar espacios de reflexión y trabajo conjunto acerca de la importancia que tiene compartir tanto la responsabilidad como el liderazgo en la gestión de la convivencia y participación de la comunidad escolar.

Motive a los equipos directivos a mantener una **comunicación y colaboración permanente** no solo con los miembros de la comunidad educativa con los cuales interactúan diariamente al interior de las escuelas y liceos, sino también con las familias de los estudiantes y otros actores clave del sistema que prestan apoyo y/o servicios a los establecimientos, fortaleciendo de esta forma su involucramiento en los procesos formativos de los estudiantes.

Además de estas recomendaciones e ideas clave, le invitamos a explorar la herramienta correspondiente a este módulo, [Analizando la implementación de los ejes estratégicos de trabajo para la Convivencia Escolar en el establecimiento educacional](#), la cual podrá trabajar con los equipos directivos tanto a través del trabajo en redes de mejoramiento escolar como en asesoría directa.

Antes de iniciar el Módulo 6, lo invitamos a reflexionar sobre su labor como supervisor y el aporte que puede hacer a la implementación del MBDLE en su trabajo con los equipos directivos en la dimensión “Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar”, a través del **cuestionario** que encontrará a continuación.



## REFLEXIÓN

Le invitamos a contestar estas preguntas, reflexionando acerca de su labor diaria e invitándolo a dialogar con sus colegas acerca de la temática tratada.

1. En no más de 15 líneas, señale cómo -a través de su rol como supervisor- puede contribuir al fortalecimiento de un liderazgo directivo que contribuya significativamente a una sana convivencia y la participación de todos los miembros de la comunidad escolar.


2. Dando una mirada general al territorio donde usted realiza su labor de supervisión técnica, señale 2 o 3 prácticas directivas en relación con la dimensión “Gestionando la convivencia y participación de la comunidad escolar” que usted priorizaría en el trabajo con las redes de mejoramiento escolar y, eventualmente, a través de la asesoría directa. Justifique su respuesta, explicando por qué estableció estas prioridades (razones propias del territorio, propias del conjunto de establecimientos educativos u otras).




3. Indique 2 o 3 prácticas directivas de la dimensión “Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar” que, a su juicio, han presentado más debilidades en su implementación, y señale –en una de ellas- las posibles causas y estrategia para mejorar.


4. En no más de 10 líneas, explique, en sus propias palabras, por qué es fundamental tener una mirada sistémica acerca de la convivencia escolar y la participación de la comunidad escolar para contribuir a la mejora escolar.


Ha finalizado con éxito el Módulo 5. Lo invitamos a explorar el Módulo 6: **Desarrollando y gestionando la organización.**



## REFERENCIAS

1. **Ministerio de Educación de Chile (2015)**. Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar.
2. **Ministerio de Educación de Chile (2015)**. Política Nacional de Convivencia Escolar 2015/2018.