



Liderando la cultura escolar: Estrategias para equipos de convivencia escolar

Carla Pozo Jeria

© Master en Educación en Liderazgo y Gestión,
University of Melbourne



Liderando la cultura escolar: Estrategias para equipos de convivencia escolar

Durante la última década, la educación escolar en Chile ha experimentado importantes cambios, tales como la ley de inclusión escolar, la que regula el fin de la selección, el lucro y el copago en establecimientos con financiamiento del estado. Frente a esto, la sociedad, las comunidades educativas y los roles dentro de las escuelas se encuentran en un proceso de adaptación, integrando las nuevas directrices de la Reforma Educacional. En este contexto, uno de los grandes desafíos de los establecimientos educativos es el área de convivencia escolar, debido a que los procesos de acompañamiento, la inyección de recursos materiales y el desarrollo profesional necesario para la implementación de estos cambios, es muchas veces inexistente, enfrentando a los centros educativos a estos nuevos dilemas, sin las herramientas necesarias.

La Política Nacional de Convivencia Escolar 2015-2018 (Mineduc, 2015) considera la transformación de prácticas escolares para la construcción de la comunidad escolar, promoviendo la formación de los futuros ciudadanos del país, no sólo desde el cumplimiento formal de los instrumentos relacionados con ella, tales como manuales o reglas, sino enfatizando el sentido formativo de la escuela/liceo (Mineduc, 2015) y buscando, de esta manera, dar respuesta a los desafíos de un Chile más justo, dentro y fuera del aula.

En otras palabras, se invita a los equipos de convivencia a ir más allá del control de conductas y resolución de conflictos, explorando las nuevas e inmensas posibilidades en la creación de planes de mejora para la convivencia y cultura escolar. Son, además, impulsados a asumir un rol de liderazgo activo en un área que es trascendental para el desarrollo de una población activa, respetuosa de la diversidad, inclusiva y socialmente responsable en el ejercicio de la ciudadanía y el fortalecimiento de la democracia (Mineduc, 2015).

En este sentido, esta práctica de liderazgo busca explorar nuevas perspectivas para líderes medios del área (inspectores, coordinadores de convivencia), a través de una estrategia para la construcción de un plan de convivencia escolar que beneficie a toda la comunidad educativa (Yoder et al, 2017).

Convivencia y cultura escolar: ¿Liderazgo o autoridad?

En términos de convivencia escolar, los establecimientos educativos requieren un clima propicio para el aprendizaje, pero también de una cultura que incentive y genere mensajes sobre lo que es importante para la comunidad educativa (Pepper and Hamilton, 2002). Es por ello, que desde el año 2011 la figura del encargado de convivencia escolar (ECE) es obligatoria. Sin embargo, la ley no definió las funciones específicas del cargo (Valenzuela et al., 2018), lo que hace muchas veces confuso el campo de acción de los responsables del área. Por otro lado, sabemos que la Convivencia Escolar constituye una compleja red de relaciones sociales, que se desarrollan, mueven y mutan cotidianamente (Ortega, 2012). Por ende, requiere de líderes medios que movilicen a los diversos actores de la comunidad educativa, en la construcción de una cultura para la convivencia. Finalmente, la propuesta de la Política de Convivencia Escolar (Mineduc, 2015) refleja, a través de la evolución de la comprensión de la convivencia (ver Cuadro 1), a los encargados del área como líderes que movilizan e inspiran hacia metas comunes, más que autoridades que mandatan desde la jerarquía. Por ejemplo, al priorizar la formación integral de los estudiantes, transformándose en los responsables de impactar a la comunidad educativa, yendo más allá de la fiscalización del comportamiento disruptivo, y finalmente, comprendiendo la convivencia como un proceso que requiere mejoras de manera continua, abordándola desde diferentes enfoques que se complementan entre sí (ver Figura 1).

Cuadro 1. Evolución de la Comprensión de la Convivencia

	Desde	Hacia
Énfasis en	Resolución del conflicto	Formación del sujeto
Enfoque en	Sujeto parcelado	Sujeto integral
Responsabilidad	Estudiante agresivo/violento	Comunidad educativa
Comprensión	Convivencia escolar estática	Mejoramiento continuo

Fuente: Política para la Convivencia Escolar (Mineduc, 2015)

Figura 1. Enfoques de la Política de Convivencia escolar



Fuente: Construido a partir de la Política para la Convivencia Escolar, Mineduc, 2015.

Estrategias para liderar planes de convivencia escolar

Debido al hincapié en la necesidad de que los equipos de convivencia lideren la creación y diseño de planes para la convivencia escolar; y, al desafío de los directores de hacerse cargo de manera activa de la **dimensión de convivencia y participación de la comunidad escolar** del MBDLE, a continuación, te presentamos una "Guía para la acción de líderes en convivencia escolar" (Yoder et al., 2017), que propone un ciclo estratégico para la creación de un plan que aborde la convivencia escolar de manera sistemática.

I. Guía para la acción de líderes en convivencia escolar (Yoder et al, 2017) ¹



¹ Adaptación y traducción desde guías propuestas por el departamento de educación de Estados Unidos para la convivencia escolar (2017). Disponible en: <https://safesupportivelearning.ed.gov/sites/default/files/SCIRP/actionguideschoolwhole.pdf>

PLANIFICACIÓN de mejoras en convivencia y cultura escolar Repensando en conjunto nuestra comunidad

Tiempo estimado:
6 semanas

CUÁNDO

En consejos de profesores, consejos de curso/orientación, reuniones de apoderados, reuniones de equipo

PREGUNTAS GUÍA

¿Cuál/es son la/s principales preocupaciones/necesidades de los estudiantes en el ámbito de la CE en nuestra escuela?

¿Qué intervenciones o prácticas se están implementando en la escuela para potenciar una buena convivencia escolar?

¿Se relacionan con las necesidades identificadas en la consulta escolar?

¿Qué sistemas y prácticas debemos ajustar para realizar cambios sustentables en convivencia escolar?

¿Qué iniciativas de otras escuelas conocemos?

¿Qué iniciativa debemos desarrollar?

¿Qué opinan nuestros estudiantes y profesores sobre las diversas iniciativas?

¿Cuál iniciativa fue la elegida por la comunidad?

¿Con qué apoyos contamos para la implementación?

¿Cuáles serían metas realistas para nuestra comunidad?

ACCIONES

- Crear espacios innovadores para expresar ideas relativas a las necesidades de la comunidad escolar. Ej. Debates sobre cyberbullying, dramatizaciones sobre buen trato, entre otros. A fin de propiciar espacios de reflexión que permitan recopilar datos para identificar preocupaciones o necesidades en torno al tema.

- Crear una consulta a nivel escuela que identifique preocupaciones o necesidades de los estudiantes, profesores, padres y apoderados en torno a la convivencia escolar. La invitación es a utilizar estrategias innovadoras para recopilar información, a fin de incluir a toda la comunidad educativa.

- Revisar e identificar prácticas vigentes de cultura y convivencia escolar (Diagnóstico).

- Recopilar iniciativas innovadoras para ser votadas por la comunidad en pleno a fin de desarrollar planes consensuados.

- Analizar las capacidades en equipo y recursos.

- Definir iniciativas a desarrollar desde la comunidad escolar. Para ello, se deberá hacer una votación a nivel de escuela con diversas propuestas las que deben considerar la información recopilada en el diagnóstico. Escuchar la voz de estudiantes y profesores, asegura un alto compromiso en las acciones a desarrollar.

Compromiso de diversos actores Juntos somos cultura escolar

Tiempo estimado:
2 semanas (período inicial, pero debe ser sistemático)

CUÁNDO

Consejos de curso/orientación, clases de jefatura, clases curriculares durante todo el mes de abril.

PREGUNTAS GUÍA

¿Cómo podemos saber si todos comparten la visión de cultura de la escuela?

¿Cómo podemos pedir retroalimentación de la visión a padres, profesores y estudiantes?

¿Cómo podemos comprometer a los estudiantes a diario en la promoción de la cultura escolar deseada?

¿Qué actividades podemos desarrollar para promover la cultura escolar deseada?

¿Cómo podemos destacar los avances en convivencia en la escuela?

ACCIONES

- Hacer públicas las razones del plan de mejoramiento en cultura escolar.

- Posicionar el mensaje de que la cultura escolar está en proceso de construcción y todos son parte de ello. Por ej: utilizando espacios curriculares para enfatizar la importancia, por medio de estudiantes embajadores, con actividades lúdicas o simbólicas, integrando el mensaje en todas las clases por una semana.

- Comunicar y preguntar opiniones a todos los grupos de la comunidad educativa.

- Comprometer en diversas tareas y etapas a diversos actores de la comunidad. Ej: profesores, estudiantes, embajadores, centro de estudiantes, entre otros.

- Agradecer a la comunidad de manera pública por sus aportes.

Recolección y reporte de datos de convivencia y cultura escolar

¿Dónde estamos?

Tiempo estimado:

4 semanas (para recolección y reporte o difusión)

CUÁNDO

Reuniones de equipo de convivencia escolar, boletines informativos o circulares a la comunidad escolar, consejos de curso, consejos de profesores.

PREGUNTAS GUÍA

¿Con qué datos contamos?

¿Qué información necesitamos?

¿Qué mecanismos ya tenemos para la retroalimentación efectiva de estudiantes, profesores y apoderados?

¿Cómo podemos prevenir que los estudiantes se sientan sobrepasados con las encuestas?

¿Qué nos dicen los datos de nuestra cultura escolar?

¿Cómo podemos mejorar y sistematizar la recolección de datos?

¿Cómo presentaremos la información a la comunidad educativa de manera periódica?

ACCIONES

- Es necesario recolectar datos sobre tópicos como: Compromiso (cultural, relacional, participación escolar), Seguridad (física, emocional, bullying, cyberbullying, abusos, emergencias), Ambiente (físico, educativo, salud mental, disciplina). Se recomienda además recolectar datos relativos a los indicadores de Desarrollo Personal y Social² que son analizados por la Agencia de Calidad para la evaluación de la gestión institucional (clima de convivencia, participación y formación ciudadana, autoestima académica y motivación escolar, entre otros).

- Proveer diversas oportunidades y recursos para recolección de datos y reflexión en todos los estamentos.

- Comunicar los resultados a toda la comunidad educativa, destacando su importancia y las técnicas usadas.

- Comprometer a los estudiantes a proporcionar datos fidedignos, explicando la importancia de esto.

- Usar los datos para la planificación estratégica y la evaluación de acciones para la mejora.

Selección e implementación de intervenciones

Tiempo estimado:

12 semanas

CUÁNDO

Reuniones de equipo de convivencia, consejos de profesores, actividades curriculares y extracurriculares, consejo de curso.

PREGUNTAS GUÍA

¿Qué aspectos son clave para la creación de una cultura escolar acorde a nuestra visión?

¿Cuáles son nuestras prioridades?

¿Qué perfeccionamiento, estrategias o actividades necesita nuestro equipo para la implementación?

¿La implementación está resultando?

¿Cuáles han sido los resultados parciales?

ACCIONES

- Revisar diversas intervenciones basadas en evidencia, y elegir las más efectivas en términos de cantidad de estudiantes y contexto, la que debe ser plebiscitada por la comunidad.

- Sugerir en la votación las intervenciones que pueden maximizar las fortalezas de la cultura escolar para la convivencia.

- Revisar la logística relacionada a la implementación de la intervención.

- Asegurar que la escuela tiene la capacidad (humana y material) para desarrollar la intervención.

- Manejar las expectativas del equipo de trabajo, dando temporalidad y seguimiento del progreso. Paciencia y actitud de "es posible" es esencial.

- Definir resultados esperados medios, para saber si se está en la dirección correcta.

- Solicitar retroalimentación regularmente.

- Monitorear esfuerzos, problemas y procesos, no solo resultados.

² Para mayor información revisar: <http://www.agenciaeducacion.cl/evaluaciones/indicadores-desarrollo-personal-social/>

CUÁNDO

Reuniones de equipo de convivencia, consejos de profesores, actividades curriculares y extracurriculares, consejo de curso, boletines, circulares, cuentas públicas.

PREGUNTAS GUÍA

¿Qué avances se pueden observar en la cultura escolar?

¿Qué factores aún requieren mejorar?

¿Por qué no hubo avances?

¿Cómo solucionamos ese estancamiento?

¿Qué información se pudo recolectar?

¿Cómo mejoraremos el proceso?

ACCIONES

- Usar el proceso de recolección de datos como espacio para la toma de decisiones.

- Invitar a diversos actores de la comunidad educativa a revisar los datos y generar preguntas.

- Comunicar los hallazgos más importantes, resultados y procesos desarrollados.

Referencias

Mineduc (2015). Política Nacional de Convivencia Escolar 2015-2018. Ministerio de Educación - Gobierno de Chile. Recuperado desde: <https://www.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/19/2015/12/politica-noviembre-definitiva.pdf>

Ortega, R. (2012). Convivencia Escolar: Dimensiones y Abordaje. Núcleo educación. Depto Sociología. Universidad de Chile. Página 1.

Pepper, K. y Hamilton Thomas L. (2002). Making a Change: The effects of the Leadership Role in School Climate. Learning Environments Research. Volume 5, p.155-166. Recuperado desde: <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1020326829745>

Valenzuela, J., Ahumada I., Rubilar A., López V., Urbina C., (2018) El Encargado de convivencia escolar en Chile: hacia la comprensión de su identidad laboral. Revista de Psicología. vol. 36, nº1. Recuperado desde: <http://renoe.pedagogica.edu.co/wp-content/uploads/2018/04/15645-77329-1-PB.pdf>

Yoder, N., Darling-Churchill, K., Colombi, G. D., Ruddy, S., Neiman, S., Chagnon, E., & Mayo, R. (2017). School climate improvement reference manual. Washington, DC: U.S. Department of Education, Office of Safe and Healthy Students. Recuperado desde: <https://safesupportivelearning.ed.gov/sites/default/files/SCIRP/referencemanualwhole.pdf>

LIDERES EDUCATIVOS

Centro de Liderazgo
para la Mejora Escolar

www.lidereseducativos.cl

 /LideresEdu/

 @lideres_edu

 lidereseducativos@pucv.cl