



ARZOBISPADO  
DE SANTIAGO  
VICARÍA PARA  
LA EDUCACIÓN

# CONVIVENCIA ESCOLAR: UN DESAFÍO EDUCATIVO

Esta publicación fue preparada por:  
**Vicaría para la Educación**

Responsable	Pbro. Tomás Scherz T. Cristián Infante
Edición	Margarita Hurtado
Equipo de contenidos	Marcelo Neira Margarita Hurtado Carmelo Galioto Ximena Rodríguez
Colaboradores	Sylvia Langford Carolina Hume Rodrigo Díaz M. Alicia Halcartegaray
Diseño Gráfico	Bernardita Karmy
Ilustraciones	Matilde Campos

Santiago, Agosto de 2013.

# CONVIVENCIA...

## ¡QUE VENGA A NOSOTROS TU REINO!

Es evidente que desde la perspectiva del experto en educación la convivencia se vuelve un aspecto esencial para los logros del aprendizaje, el fortalecimiento en hábitos virtuosos y el mismo desarrollo de las capacidades sociales, democráticas y la tolerancia. Sin embargo, desde nuestra fe, junto con ser una escuela de fraternidad y de humanización, la convivencia humana es también una característica esencial de nuestro destino. No hemos sido llamados para vivir solos. Hemos sido *con-vocados* (cf. Documento de Aparecida n° 156). Nuestro destino es una comunidad, y para nosotros los creyentes, la comunidad del Reino que Jesús predicó.

Precisamente el tema que nos interesa es también ocasión para superar y trascender las formas deshumanizantes. Es sabido que las sociedades logran establecer un gran desarrollo social, cultural, económico, político y espiritual cuando la vida con los otros adquiere una genuina fraternidad. Ésta es más que una igualdad aritmética. Se trata de mirar juntos a un mismo destino, aún con el regalo de nuestra inédita e intransferible personalidad. Eso se aprende en las “microsociedades” tales como la escuela y la familia, las cuales desde el ingrediente del amor “compartido”, “com-padecido” y “com-prendido”, acrisolan un estar juntos que nos dispone a lo mejor de cada uno de los hermanos.

En las páginas siguientes, encontraremos aspectos técnicos valiosos y también aquellos que nos inspira la Escuela Católica para hacer una convivencia amable en nuestros talleres de humanidad. Sabemos, por último, que esto no es fruto sólo del ejercicio voluntarioso y disciplinado que podamos implementar en nuestros colegios, sino que es también un don. Y quien puede prodigar esto es precisamente Aquél que vino a convivir con nosotros. Jesús, el Maestro de humanidad y de convivencia en la escuela de la vida.

**Tomás Scherz-Take, Pbro**  
Vicario para la Educación  
Arzobispado de Santiago

CONVIVENCIA... ¡QUE VENGA A NOSOTROS TU REINO!	3
INTRODUCIÉNDONOS EN LA CONVIVENCIA ESCOLAR	6
<b>CAPÍTULO I:</b>	
<b>ELEMENTOS CLAVES PARA LA GESTIÓN DE LA CONVIVENCIA EN LA ESCUELA</b>	<b>9</b>
1. La Política de Convivencia Escolar del Ministerio de Educación	9
Marco normativo nacional respecto de Convivencia Escolar	11
“Tenemos un déficit de participación en la construcción de las normas”	14
<i>Conversación con Rodrigo Díaz</i>	
2. Convivencia Escolar desde el enfoque de derecho	16
3. Convivencia y proyecto educativo (PEI)	17
4. Rol del adulto	19
“¿Qué les pasa a los niños cuando no tienen adultos que los contengan y los guíen?”	21
<i>Conversación con Sylvia Langford</i>	
5. En una institución escolar el clima se respira	23
<b>CAPÍTULO II:</b>	
<b>CONVIVENCIA Y ESCUELA CATÓLICA</b>	<b>27</b>
1. Jesús, modelo de convivencia humana	28
2. Retorno a la fraternidad	29
3. El sentido de la comunidad	30
4. Sujeto individual y sujeto colectivo	32
5. El justo equilibrio	33
“La escuela como espacio para cambiar la cultura”	34
<i>Conversación con Carolina Hume</i>	

CAPÍTULO III: GESTIÓN DE LA CONVIVENCIA ESCOLAR	37
1. Virtudes de este modelo	38
2. Tres etapas	39
3. Etapa 1: Los criterios transversales	40
4. Etapa 2: Autodiagnóstico	45
5. Etapa 3: Diseño, ejecución y evaluación del plan de gestión	46
Cuadro resumen	47
Convivencia Escolar: desafío educativo	49
ANEXO 1	50
Entrevista María Alicia Halcartegaray, Psicóloga PUC	50
ANEXO 2	53
Referencias MINEDUC	53
BIBLIOGRAFÍA	55

# INTRODUCIÉNDONOS EN LA CONVIVENCIA ESCOLAR

La convivencia en la escuela es cómo el aire: está ahí aunque no la notemos. Si es limpia y justa nos ayuda a crecer, si es tóxica y violenta, nos ahoga. No sólo no podemos vivir sin ella - no podemos dejar de “con-vivir”-, estamos inmersos en ella, somos desde ella, su ser cultural nos conforma. Por ello, la necesidad de entenderla, conocerla y así gestionar la construcción de espacios de relación donde se respire la justicia, el cuidado, la solidaridad, la preocupación y empatía por el bien del otro, en especial, si es más débil.

Esta es una gran tarea común, que “no se limita a la relación entre las personas, sino que incluye las formas de interacción entre los diferentes estamentos que conforman una comunidad educativa, por lo que constituye una construcción colectiva y es responsabilidad de todos los miembros y actores educativos sin excepción”<sup>1</sup>. Todos somos responsables y en consecuencia, todos –niños, niñas, jóvenes<sup>2</sup> y adultos– somos partícipes con derechos y responsabilidades.

NO PODEMOS DEJAR DE CONVIVIR.  
LA CONVIVENCIA ESCOLAR ES RESPONSABILIDAD DE TODOS LOS MIEMBROS DE LA COMUNIDAD ESCOLAR, SIN EXCEPCIÓN.

Al ser la convivencia escolar una construcción colectiva es, por lo tanto, dinámica. La cotidianidad de los encuentros entre profesores, y de estos con los estudiantes y con los padres, entre el director y los profesores, entre estudiantes, en fin... entre todos los actores de la comunidad educativa, independiente del rol que desempeñan, va gestando a diario el estilo de convivencia de cada escuela.

Su calidad y forma se van construyendo entre múltiples maneras de “estar juntos”: el diálogo y los códigos implícitos de la comunicación, la participación, el compartir actividades y objetivos, la construcción de consensos y aceptación de disensos, la resolución de conflictos, las celebraciones, la interpretación de las normas, las señales corporativas, etc.

LA MANERA DE CONVIVIR SE APRENDE EN CADA ESPACIO EN QUE SE COMPARTE LA VIDA CON OTROS Y SE ENSEÑA PRINCIPALMENTE CONVIVIENDO.

Singular importancia tiene que la **convivencia en una escuela no sea sólo el modo de relacionarse sino que también constituya un modelamiento formativo** en convivencia,

1. MINEDUC, 2002b, pp.7

2. En adelante, se usará indistintamente las expresiones de “niños, niñas y adolescentes”, sólo con la expresión “niños” o “jóvenes” o “alumnos” o “estudiantes” según corresponda a la edad y abarcando las variables de género y número gramatical.

en cuanto se considera a la escuela como la primera experiencia de sociedad organizada, sistemática y formal que tienen los niños. La interacción con personas que no son de su familia en una organización con normas que regulan el vivir juntos, constituye una “micro-sociedad”. Compartir espacios, valorar las diferencias, resolver conflictos a través del diálogo, participar, son aprendizajes que no se adquieren con un discurso, sino que requieren ser practicados en las múltiples oportunidades de la vida escolar y familiar porque la convivencia se aprende conviviendo.

EL ÉXITO DE LA CONVIVENCIA ESCOLAR DEPENDE DE ADULTOS COMPROMETIDOS CON LA CALIDAD DE LAS RELACIONES Y CON LA CENTRALIDAD PUESTA EN ESTUDIANTE.

Las experiencias exitosas de convivencia escolar son aquellas que tienen en común la centralidad puesta en el estudiante y su contexto, la corresponsabilidad de los actores y la insuficiencia de las normas para garantizar, por sí solas, el mejoramiento de la convivencia escolar. Los planes que pueden superar los conflictos y la violencia de manera efectiva son aquellos que se basan en el compromiso de los adultos de la comunidad escolar y que sitúan la convivencia escolar en el centro de la dimensión formativa.

Paradójicamente, nuestra realidad dista mucho de esto. Las prácticas relativas a la convivencia escolar no suelen relacionarse con la vida cotidiana de los colegios; todo conflicto o desacuerdo que surja es visto como una amenaza a la convivencia sin dimensionar su oportunidad educativa. “Se observa un déficit en el logro formativo de las escuelas y se ha desperfilado el sentido y alcance de los principios orientadores; que la Convivencia

Escolar debería ser entendida como un eje central que debe sostener el proyecto educativo cuya centralidad se ha perdido; que se instalan reglamentos, pero no hay, de parte de los actores, apropiación del sentido de una sana convivencia”<sup>3</sup>.

Por ello en esta publicación nos abocamos a la tarea de ayudar a la instalación de la convivencia como eje central que debe sostener el Proyecto Educativo y a fortalecer la apropiación por parte de los adultos de la escuela del sentido de la convivencia.



Articulación de normativas e instrumentos relacionados con la comprensión y gestión del clima y la convivencia escolar.

En esta línea vamos a seguir un camino que está graficado en la figura 4 anterior: Asumimos la importancia de la normativa nacional y de los lineamientos y requerimientos ministeriales como base que sustenta la construcción de la Convivencia Escolar. Tomamos en cuenta los instrumentos generativos y normativos que cada colegio tiene a disposición para regular la convivencia como algo esencial. Estamos conscientes de la importancia de tener un reglamento interno eficaz con protocolos bien establecidos.

3. Llaña, Mónica y equipo, 2009. En: MINEDUC. Políticas de Convivencia Escolar.  
 4. MINEDUC. Programa de Apoyo a la Gestión del Clima y la Convivencia Escolar. 2013. Pág. 7

Sin embargo, el enfoque de la publicación es abordar de forma sistémica la Convivencia Escolar, de manera de poderla intencionar a través de un plan de gestión orgánico consistente con el Proyecto Educativo de cada escuela.

Esto con el propósito de hacer realidad las características de la Escuela Católica, de mejorar la calidad de vida de nuestros establecimientos y especialmente de generar un ambiente favorable para el aprendizaje. El primer capítulo describe sintéticamente aspectos centrales que deben ser considerados al momento de reflexionar sobre la Convivencia Escolar: **la política de Convivencia Escolar del Ministerio de Educación y la normativa vigente, la Convivencia Escolar desde el enfoque de Derechos, la relación de la Convivencia Escolar con el Proyecto Educativo de la Escuela, lo que se espera de los adultos en el contexto de la Convivencia Escolar y una reseña sobre el clima escolar.**

El capítulo II se refiere a conceptos tomados de la Doctrina de la Iglesia Católica que orientan sobre aspectos esenciales relativos a las actitudes, creencias y convicciones que deben formar parte de las relaciones humanas, de convivencia al interior de la Escuela Católica, sin perjuicio de que por su carácter universal, sean aplicables a todo establecimiento educacional.

El capítulo III aborda el principal desafío para las escuelas: aprender a hacer mejor gestión de la Convivencia Escolar a través de criterios y acciones que les permitan intencionar el mejoramiento de la misma.

### **LAS SEIS CARACTERÍSTICAS DE LA ESCUELA CATÓLICA:**

- Intenciona experiencias de encuentro con Jesucristo
- Participa en la misión evangelizadora de la Iglesia
- Se distingue por la excelencia
- Se compromete con la educación integral desde una cosmovisión católica
- Construye comunión y comunidad
- Se compromete con la solidaridad y la transformación del mundo



# CAPÍTULO I: ELEMENTOS CLAVES PARA LA GESTIÓN DE LA CONVIVENCIA EN LA ESCUELA

## 1. La Política de convivencia escolar del Ministerio de Educación

El Ministerio de Educación define la convivencia como “la interrelación que se produce entre las personas sustentada en la capacidad que tienen los seres humanos de vivir con otros en un marco de respeto mutuo y de solidaridad recíproca. En la institución escolar esta capacidad se expresa en la interrelación armoniosa y sin violencia entre los diferentes actores y estamentos de la Comunidad Educativa <sup>5</sup>”.

La Ley sobre Violencia Escolar, la define como “la coexistencia pacífica de los miembros de la comunidad educativa, que supone una interrelación positiva entre ellos y permite el adecuado cumplimiento de los objetivos educativos en un clima que propicia el desarrollo integral de los estudiantes <sup>6</sup>”.

El Ministerio de Educación establece un **enfoque formativo** de la convivencia. Se debe enseñar y aprender una suma de conocimientos, habilidades y valores que permiten poner en práctica el vivir en paz y en armonía con otros, porque es la base para el ejercicio de la ciudadanía. Este enfoque contiene una **dimensión preventiva**, expresada en el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes que permitan formar personas autónomas capaces de anticiparse a las situaciones que amenazan o alteran el aprendizaje de la convivencia. La dimensión preventiva implica

superar la noción de riesgo y no se limita a informar o prohibir, sino que apunta a formar para actuar con anticipación.

APRENDER A CONVIVIR EN  
PAZ Y ARMONÍA ES UN  
DESAFÍO QUE SE EXTIENDE A  
LO LARGO DE TODA LA VIDA.  
ES DEBER DEL  
ESTADO Y DE LA SOCIEDAD  
ENSEÑARLO, SIENDO LA  
FAMILIA Y LA ESCUELA  
ESPACIOS PRIVILEGIADOS  
PARA ELLO.

A CON-VIVIR SE APRENDE  
EN EL ÁMBITO FAMILIAR, ES-  
COLAR Y SOCIAL.

5. MINEDUC. Política Nacional de Convivencia Escolar

6. Id.

El carácter preventivo de la convivencia escolar implica a los colegios el desafío de pasar de un modelo de convivencia reactiva a un modelo de convivencia proactiva, cuyas diferencias se exponen en el siguiente cuadro:

MODELO DE CONVIVENCIA REACTIVA	MODELO DE CONVIVENCIA PROACTIVA
Actúa a posteriori, después de los problemas desde la aplicación de la norma	Actúa a priori, se anticipa a los problemas, capacitando a toda la comunidad educativa para la Convivencia escolar
Intenta resolver el pasado	Aborda el presente para preparar el futuro
Considera el orden como un fin en sí mismo	Considera el orden como un medio para facilitar el aprendizaje
Ve los conflictos como algo excepcional y negativo	Ve los conflictos como algo inherente a la convivencia y como una oportunidad formativa
Mirada centrada en los comportamientos negativos del estudiante	Mirada ampliada a todo el contexto del estudiante y de la situación

El Ministerio de Educación propicia en los colegios que la Convivencia Escolar tenga un sello democrático para la formación de buenos ciudadanos. Pues “un contexto escolar participativo donde los sujetos tienen diversas oportunidades de ejercicio progresivo de sus derechos y consecuentes responsabilidades, posibilita aprender en convivencia con otros, el respeto al otro y la corresponsabilidad en la construcción del clima cooperativo necesario para aprender a ser, aprender a vivir juntos, aprender a hacer y aprender a aprender 7”. La escuela es considerada, por lo tanto, **una institución de privilegio en la formación democrática de los estudiantes** y, por consiguiente, en el fortalecimiento de la democracia en nuestro país.

La valoración de lo democrático en las escuelas y liceos no es sólo un conjunto de conocimientos que se puedan expresar en un marco curricular, sino que también es la manera de aprenderlo, y es la forma de vivir y construir comunidad educativa. En esta línea, preguntarse ¿cómo se vive la democracia al interior

de la comunidad educativa? es también cuestionarse ¿cuáles son los ámbitos de participación, opinión, deliberación de cada uno de los actores de la comunidad educativa?

EL GRAN DESAFÍO DE LA ESCUELA SERÁ CONSTRUIR UN MODELO DE CONVIVENCIA BASADO EN EL RESPETO, LA INCLUSIÓN Y LA PARTICIPACIÓN.

Y si los valores democráticos dan cuenta de la impronta que el Ministerio de Educación propone en la cultura escolar, es oportuno preguntarse también **¿cuál es el sello que deseamos dar a la convivencia en nuestra institución? De esta respuesta dependerá el modo de convivir que aprendan nuestros estudiantes.**

7. MINEDUC, 2005, p. 189. Citado en Cecilia Banz (2008), Convivencia Escolar, documento Valoras- UC, pág. 3

## Marco normativo nacional respecto de Convivencia Escolar

La principal normativa sobre Convivencia Escolar se encuentra en la Ley General de Educación (Ley N° 20.370 de 2009). Entre otras definiciones la LGE establece en su artículo 9° que la comunidad educativa “es una agrupación de personas que inspiradas en un propósito común integran una institución educativa. Ese objetivo común es contribuir a la formación y el logro de aprendizajes de todos los alumnos que son miembros de ésta, propendiendo a asegurar su pleno desarrollo espiritual, ético, moral, afectivo, intelectual, artístico y físico. El propósito compartido de la comunidad se expresa en la adhesión al proyecto educativo del establecimiento y a sus reglas de convivencia establecidas en el reglamento interno. Este reglamento debe permitir el ejercicio efectivo de los derechos y deberes señalados en esta ley. La comunidad educativa está integrada por alumnos, alumnas, padres, madres y apoderados, profesionales de la educación, asistentes de la educación, equipos docentes directivos y sostenedores educacionales”.

El artículo 10 de la LGE establece los derechos y deberes de los alumnos y alumnas, de los padres, madres y apoderados, de los profesionales de la educación, de los asistentes de la educación, de los equipos docentes directivos y de los sostenedores en los diversos aspectos educativos entre ellos, particularmente lo relativo a la convivencia escolar.

El 8 de septiembre de 2011 se promulgó la ley 20.536 sobre violencia escolar que vino a

complementar la LGE incorporando aspectos específicos referidos a la convivencia escolar.

Por de pronto, radicó en el **Consejo Escolar, que debe existir en cada establecimiento subvencionado**, el objetivo de “promover la buena Convivencia Escolar y prevenir toda forma de violencia física o psicológica, agresiones u hostigamientos”. Para aquellos establecimientos que no tengan la obligación de constituir el Consejo Escolar deberán crear un **Comité de Buena Convivencia Escolar** u otra entidad de similares características, que cumpla las referidas funciones.

Además, dispuso que **“todos los establecimientos educacionales deberán contar con un Encargado de Convivencia Escolar**, que será responsable de la implementación de las medidas que determinen el Consejo Escolar o el Comité de Buena Convivencia Escolar, según corresponda, y que deberán constar en un plan de gestión”.

### EXIGENCIAS NORMATIVAS MINISTERIALES PARA LA CONVIVENCIA

- Contar con Reglamento Interno que incluya Normas de Convivencia y protocolos de actuación.
- Constituir el Consejo Escolar o bien Comité de Buena Convivencia u otra entidad similar
- Nombramiento de Encargado de Convivencia Escolar
- Plan de gestión de la convivencia

### ROLES Y FUNCIONES DEL ENCARGADO DE CONVIVENCIA

- Implementa las medidas establecidas por el Consejo Escolar o Comité de Buena Convivencia
- Promueve la participación de los distintos estamentos en el Consejo Escolar o en el Comité de Buena Convivencia
- Promueve el trabajo colaborativo en torno a Convivencia Escolar con el Consejo o Comité
- Elabora planes de acción en Convivencia en función de las indicaciones del Consejo o Comité
- Coordina iniciativas de capacitación sobre promoción de la Buena Convivencia y manejo de situaciones de conflicto, entre los distintos estamentos de la Comunidad Educativa
- Promueve el trabajo colaborativo entre los actores de la Comunidad Educativa en la elaboración, implementación y difusión de políticas pedagógicas y disciplinarias que fomenten la buena convivencia

La Ley 20.536 agregó a la LGE un nuevo párrafo titulado Convivencia Escolar, que establece lo siguiente en su artículo 16:

a) Se entenderá por **buena convivencia escolar** la coexistencia armónica de los miembros de la comunidad educativa, que supone una interrelación positiva entre ellos y permite el adecuado cumplimiento de los objetivos educativos en un clima que propicia el desarrollo integral de los estudiantes.

b) Se entenderá por **acoso escolar** toda acción u omisión constitutiva de agresión u hostigamiento reiterado, realizada fuera o dentro del establecimiento educacional por estudiantes que, en forma individual o colectiva, atentan en contra de otro estudiante, valiéndose para ello de una situación de superioridad o de indefensión del estudiante afectado, que provoque en este último, maltrato, humillación o fundado temor de verse expuesto a un mal de carácter grave, ya sea por medios tecnológicos o cualquier otro medio, tomando en cuenta su edad y condición.

c) Los alumnos, alumnas, padres, madres, apoderados, profesionales y asistentes de la educación, así como los equipos docentes y directivos de los establecimientos educacionales deberán propiciar un clima escolar que promueva la buena convivencia de manera de prevenir todo tipo de acoso escolar.

d) Revestirá especial gravedad cualquier tipo de **violencia física o psicológica**, cometida por cualquier medio en contra de un estudiante integrante de la comunidad educativa, realizada por quien detente una posición de autoridad, sea director, profesor, asistente de la educación u otro, así como también la ejercida por parte de un adulto de la comunidad educativa en contra de un estudiante. Los padres, madres, apoderados, profesionales y asistentes de la educación, así como los equipos docentes y directivos de los establecimientos educacionales, deberán informar las situaciones de violencia física o psicológica, agresión u hostigamiento que afecten a un estudiante miembro de la comunidad educativa de las cuales tomen conocimiento, todo ello conforme al reglamento interno del establecimiento. Si las autoridades del establecimiento no adoptaren las medidas correctivas, pedagógicas o disciplinarias que su propio reglamento interno disponga, podrán ser sancionadas de conformidad con lo previsto en el artículo 16 de este cuerpo legal.

e) El personal directivo, docente, asistentes de la educación y las personas que cumplan funciones administrativas y auxiliares al interior de todos los establecimientos educacionales **recibirán capacitación** sobre la promoción de la buena convivencia escolar y el manejo de situaciones de conflicto.

Finalmente, modificó el artículo 46 letra f de la LGE señalando que las escuelas deben “contar con un reglamento interno que regule las relaciones entre el establecimiento y los distintos actores de la comunidad escolar. Dicho reglamento, en materia de convivencia escolar, deberá incorporar políticas de prevención, medidas pedagógicas, protocolos de actuación y diversas conductas que constituyan falta a la buena convivencia escolar, graduándolas de acuerdo a su menor o mayor gravedad”.

El reglamento interno debe establecer un marco regulatorio para la convivencia de la comunidad educativa que oriente el comportamiento de la comunidad a través de normas y acuerdos. El Ministerio de Educación en su documento “Orientaciones para la Elaboración y Actualización del Reglamento de Convivencia Escolar”<sup>8</sup> establece un conjunto de criterios guías, destacando:

- Las normas y procedimientos del Reglamento de Convivencia Escolar deben ser coherente con el PEI
- El reglamento debe ser conocido por toda la Comunidad Educativa
- Las normas y procedimiento deben estar acorde con las distintas etapas de desarrollo de la infancia y la juventud
- Debe contener normas fundamentadas en los Derechos Humanos y Convención de los Derechos de los Niños y ser coherente con las normas legales vigentes en la Constitución Política de la República.

La participación activa y reflexiva de los miembros de la Comunidad Escolar en la construcción del reglamento interno otorgará mayor legitimidad a las normas, generando un compromiso más fuerte de respeto y responsabilidad sobre lo consensuado.

LA CONVIVENCIA ESCOLAR ES UNA RESPONSABILIDAD COMPARTIDA DE TODA LA COMUNIDAD EDUCATIVA. LA PARTICIPACIÓN DE TODOS ESTÁ ESTIPULADA EN LA LEY, Y SE EXPRESA A TRAVÉS DE LOS CENTROS DE ALUMNOS, CENTROS DE PADRES Y APODERADOS, CONSEJOS DE PROFESORES Y CONSEJO ESCOLAR.

Por otra parte, para las escuelas adscritas a la Ley de Subvención Escolar Preferencial, el documento “Guía para el Diagnóstico Institucional” (2012) ofrece una serie de prácticas relativas a las **dimensiones de formación, participación y convivencia** que orientan sobre ciertos criterios que deben estar presentes en la escuela para el mejoramiento de la Convivencia Escolar.



8. MINEDUC. Orientaciones para la Elaboración y Actualización del Reglamento de Convivencia Escolar p.14-15

## Tenemos un déficit de participación en la construcción de las normas

### Conversación con Rodrigo Díaz

Abogado PUCV

Especialista en Justicia Constitucional U de Castilla La Mancha

Dr. (c) en Justicia Constitucional

### ¿Que pide a los colegios la Ley sobre la Convivencia Escolar?

La ley está planteada en manera muy generalista y legalista. Parte de la base de que la convivencia está considerada como un elemento propio de una comunidad educativa. En teoría, la ley presume que los colegios están muy preocupados del tema de la convivencia y que lo integran intrínsecamente. Pero, en la práctica ¿qué tenemos?, tenemos primero un déficit de participación.

En la práctica la Convivencia Escolar es un requisito. Los colegios buscan un modelo, sondean qué se hace en otros colegios... Entonces el director, que debe cumplir otro requisito más, llama a otro director que puede tener más medios y le dice: “oye tienes un reglamento de convivencia”. El material se envía, se adapta y cuando viene de la Superintendencia, muestra el reglamento y cumple con la ley.

Las normas de convivencia tienen que estar adaptadas a la realidad de cada colegio, y no debiera copiarse de otras realidades.

### ¿Tu experiencia no recoge esta situación?

Lo que falta es que toda la gente (y esto es un tema de fe) crea que las normas de convivencia que surjan desde la base hacia arriba van a funcionar. Y esta creencia implica a todos: director, el equipo directivo, los profesores, etc. Y hay que involucrar como primera base a los papás. En general, la participación de los papás en las actividades de los colegios es precaria. Esta lógica de la ausencia gatilla que muchas situaciones relativas a la convivencia, como por ejemplo, la disciplina, sean concebidas sólo como un problema del colegio. Entonces, aquí lo primero es convencer a los papás para que participen en la generación de las normas. Sólo así, estas normas van a tener sentido y van a servir para que efectivamente se generen cambios conductuales de los alumnos dentro y fuera del colegio.

### ¿Y la participación de los alumnos?

También es muy importante pedir la opinión a los alumnos. El plus de esta experiencia es la legitimación de las normas de convivencia. Saber que, por ejemplo, hay colegios en cuyo reglamento hay normas que fueron aprobadas por el 70% de los apoderados y alumnos del colegio, es un argumento inatacable. En ese caso, la gran mayoría de los alumnos estuvo de acuerdo con esas disposiciones. Y a partir de ahí puede haber graduación de las mismas sanciones y también es mucho más fácil poner normas de tipo educativo de las que habla el art. 46 de la Ley General de Educación.

### ¿Está incluido el concepto de reparación del daño frente a las faltas?

Lo que sucede hoy es que las normas no necesariamente implican reparación. Hay disposiciones, es decir, conducta tipo penal con una sanción asociada, entonces toda la parte educativa se pierde.

El reglamento de convivencia pide que se respete el debido proceso y una de las dificultades que hemos tenido en las normas de convivencia ha sido justamente cuando el Ministerio o la Superintendencia, pide el debido proceso, y la gente no sabe lo que es, ni los abogados tampoco. Los autores te dicen que el debido proceso, en cualquier esquema, sea penal, civil, procesal, administrativo, dice relación con los derechos del administrado o imputado, y el diligente cuidado de los procedimientos. Y este debido proceso debe estar claramente estipulado en el reglamento de convivencia. Hay colegios que han sido sancionados por no tener consignado el debido proceso en sus normas. El responsable final, al que le aplican la multa cuando las cosas no están como debe, no es al apoderado ni al profesor, sino es al sostenedor del colegio. La ley establece una multa de 50 UTM cuando se deja de actuar conforme al manual de convivencia.

El debido proceso requiere:

- El derecho a defensa, que un alumno sancionado pueda argumentar su situación.
- La posibilidad de acompañar su relato con pruebas, fotografías, declaraciones juradas, etc.
- La posibilidad también de apelar directamente al colegio.
- La manera como formalmente se notifica todo este proceso ¿verbalmente, telefónicamente, por correo certificado?
- Y claridad sobre los plazos para presentar pruebas y apelaciones.

Dice la ley que la aplicación de la norma puede ir desde la amonestación hasta la expulsión y que en todo momento debe respetarse el debido proceso en la aplicación de estas sanciones.

Lo he dicho en varios colegios: usted, cuando haga entrevistas con los apoderados deje constancia escrita de lo que se habló y que los papás la firmen. Porque eso sirve, el día de mañana, cuando se tome una decisión y que los padres no puedan decir “no sabía” o “no se nos informó”.

### ¿Qué les sugerirías a los directores?

Que es preciso resguardar la construcción participativa de las normas de convivencia; revisar el debido proceso y sobre todo inducirlo respecto de quienes lo van a aplicar, profesores y trabajadores en general, para efectos de que esto fluya y todo por escrito; que la gente se involucre en esto y que los profesores sepan que estas cosas que se plantean apuntan a su propio beneficio.

Y me parece que, anterior a esto, es urgente generar grupos de trabajo para fomentar la educación cívica en cada colegio.

## 2. Convivencia Escolar desde el enfoque de derecho

El reconocimiento de los Derechos del Niño plantea el desafío de entender que los niños, niñas y adolescentes son ciudadanos y sujetos de derecho, con necesidades y requerimientos propios. Chile ratificó en 1990 la Convención de los Derechos del Niño que obliga al Estado y toda la sociedad a proceder en conformidad. La Convención define que un derecho básico de niños y niñas es “la supervivencia, la protección contra los malos tratos, las influencias peligrosas... y la explotación”.

La Ley General de Educación consigna “el respeto y valoración de los Derechos Humanos y de las libertades fundamentales, de la diversidad multicultural y de la paz”. Esto supone que todas las personas desde que nacen son sujetos de derecho para todas las políticas públicas, incluidas las relacionadas con su protección y participación.

Por lo tanto reconocer a todos los actores de la comunidad educativa como sujetos de derecho, implica resguardar su identidad como personas dignas e individuales, con capacidad para asumir responsabilidades frente a la sociedad, y aportar a la construcción de una convivencia respetuosa, solidaria y tolerante.

Los Derechos Humanos y la Convención de los Derechos del Niño son un criterio guía para la elaboración y actualización del reglamento de convivencia escolar. <sup>10</sup>

EL PRINCIPIO DE AUTONOMÍA PROGRESIVA EN EL EJERCICIO DE LOS DERECHOS IMPLICA QUE LOS NIÑOS Y NIÑAS, EN FUNCIÓN DE LA ADQUISICIÓN Y FORTALECIMIENTO DE SUS CAPACIDADES Y HABILIDADES, VAN DESARROLLANDO CADA VEZ MAYOR POSIBILIDAD PARA EJERCER SUS DERECHOS PLENAMENTE Y POR SÍ MISMOS. CORRESPONDE A LOS ADULTOS ORIENTAR ESTE PROCESO PARA LOGRAR EL EJERCICIO PLENO DE DERECHOS. <sup>9</sup>

9. MINEDUC. Conviviendo mejor en la Escuela y en el Liceo. orientaciones para abordar la convivencia escolar en las comunidades educativas, p.21

10. MINEDUC. Orientaciones para la elaboración del reglamento de Convivencia Escolar. p.14



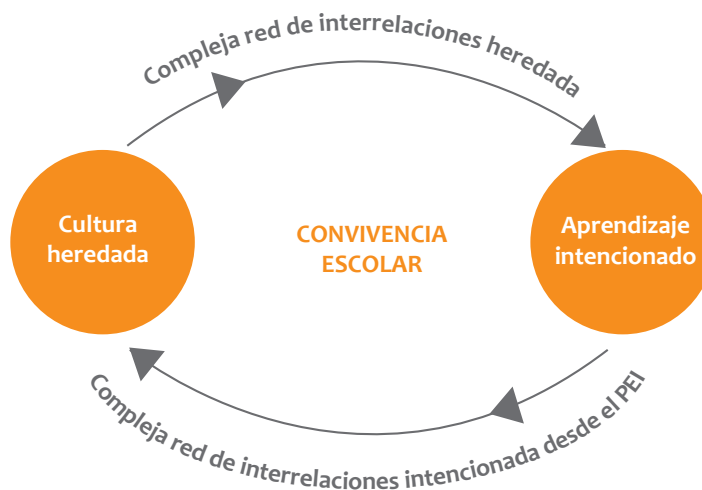
### 3. Convivencia y proyecto educativo (PEI)

Así como cada sujeto es único, también cada escuela tiene una razón de ser en la sociedad, y esta razón de ser debe estar explícitamente formulada en su Proyecto Educativo (PEI).

Del Proyecto Educativo de la escuela se desprenden los aprendizajes que cada institución prioriza para el desarrollo de las habilidades y actitudes, las *inter-relaciones* y los vínculos que han de modelarse y practicarse en ella. Es fundamental que en dicho Proyecto Educativo se expliciten claramente los criterios centrales que conforman el tipo de convivencia que desea construir de acuerdo a sus propósitos, características y contexto, intencionándolos y modelándolos en las relaciones interpersonales y en las relaciones entre estamentos. La Convivencia Escolar, es al mismo tiempo expresión de una cultura heredada y un permanente aprendizaje intencionado y planificado en pro de una cultura deseada a partir del PEI.

La convivencia suele ser el área institucional de mayores conflictos y dificultades. ¿Cómo hacer para relacionarnos respetando nuestros intereses personales, nuestras necesidades comunes y los criterios éticos y valóricos de una buena convivencia? No hay una respuesta única, cada institución, de acuerdo a su misión y visión, tiene la tarea de identificar el sello de la convivencia coherente con los principios y objetivos del Proyecto Educativo Institucional.

Es necesario abordar la convivencia considerando su carácter sistémico: cualquier acción, por muy parcial que parezca, tiene impacto institucional y toda acción institucional, académica, deportiva, recreativa, pastoral, moldea con su estilo relacional y prácticas organizativas la Convivencia Escolar. Es necesario establecer los factores y criterios que identifican y describen el tipo de convivencia que se quiere construir.



Esta debe considerar que la apertura a la diferencia de los niños y jóvenes con necesidades educativas especiales, de los niños y jóvenes extranjeros, migrantes, de pueblos originarios... es esencial. No puede haber buena convivencia si ésta coexiste con prácticas excluyentes.

La escuela debe apuntar a gestionar una convivencia que vaya progresivamente exigiendo a cada uno de sus miembros determinadas habilidades sociales que al ponerlas en práctica en la comunidad, la enriquecen, aportando al contexto institucional, que a su vez modela el aprendizaje de las mismas habilidades en sus integrantes.

La Convivencia Escolar está desafiada a su permanente actualización, resguardando la coherencia con el PEI y el diálogo con la cultura. Las interrelaciones, los vínculos, la socialización se van transformando y requieren de un monitoreo permanente y reflexión de la comunidad educativa, para la actualización y ajuste de los criterios, normas y acuerdos en función de la misión institucional.

NO SE PUEDE HABLAR DE CONVIVENCIA GENUINA SIN CONSIDERAR LA VARIABLE DE LA INCLUSIÓN.



LO QUE LOS NIÑOS QUIEREN  
ES A PERSONAS ADULTAS A  
QUIENES RESPETAR Y QUE LOS  
GUÍEN EN SU PROCESO DE  
FORMACIÓN HUMANA

Adultos abiertos a aprender a escuchar y a observar el mundo actual, a comprenderlo para dialogar con quienes han nacido en él, dispuestos a descubrir y valorar a los niños y jóvenes de esta nueva cultura, lo que les interesa y da significación a su vida. Ellos necesitan y desean adultos referentes, que se respeten a sí mismos y los respetan a ellos, que los escuchen, que generen espacios interesantes y desafiantes, que los inspiren para la construcción de su proyecto de vida.

Dos tendencias culturales que marcan hoy los estereotipos del ser adulto respecto de otras etapas de la vida son el “adultocentrismo” y el “juvenilismo”. La primera tendencia sitúa la adultez como el gran objetivo de la vida, subestimando otras etapas, y por lo tanto, concibiéndola como una realidad estática. La adultez como parámetro de las exigencias o expectativas (Por ejemplo, en una conversación significativa con un niño se le dice “*vamos a conversar como grandes*”). La adultez como etapa en la cual no se necesita seguir aprendiendo... “*yo ya vengo de vuelta*”.

Por otro lado el “juvenilismo”, una mentalidad que sitúa a “lo joven” como la gran aspiración de la vida, denostando “lo viejo”. Esta idea conlleva el riesgo de desdibujar en el adulto su rol de guía y autoridad para los jóvenes y niños.

Ambas tendencias dejan huérfanos a los estudiantes quedando sin guías ni referentes significativos. Es necesario además distinguir entre las relaciones simétricas, que se dan entre pares, y las relaciones complementarias o asimétricas, que se establecen entre quienes poseen “grados” diferentes, ya sea por la edad, por el cargo o por el rol.

Cuestionarse sobre el rol y el sentido que supone ser adulto hoy en esta sociedad es un desafío urgente para los educadores. En un mundo en permanente cambio el resignificar el lugar del adulto en la comunidad educativa requiere tiempo y reflexión.

Es responsabilidad del director y su equipo generar espacios de formación para profesores, asistentes de la educación, padres y apoderados, que permitan ir reflexionando sobre el rol de cada uno de los adultos en el desafío educativo de los niños y jóvenes, como lo expresa el MINEDUC “padres, madres y apoderados (as) pueden ser mejores padres y madres, docentes pueden mejorar sus prácticas pedagógicas, directivos realizar una gestión más democrática y participativa, sostenedores(as) más ecuanímenes en sus decisiones, estudiantes más autónomos y creativos. Cada uno desde sus respectivas funciones y responsabilidades puede aportar a una formación más integral, más solidaria y respetuosa 11”.

11. MINEDUC. Conviviendo mejor en la Escuela y en el Liceo- orientaciones para abordar la convivencia escolar en las comunidades educativas, p.26.

## ORIENTACIONES DEL MINEDUC SOBRE LAS FUNCIONES CLAVES DE LOS ADULTOS EN EL CONTEXTO ESCOLAR :

- **ATENDER LOS CONFLICTOS ENTRE LOS ESTUDIANTES O ENTRE LOS ADULTOS.** Muchas situaciones son ignoradas o pasadas por alto como si fueran “algo normal” o algo sin importancia, pero esa actitud puede llevar a que un conflicto se agrave.
- **DESARROLLAR Y FOMENTAR EL DIÁLOGO REFLEXIVO.** El diálogo reflexivo posibilita la comprensión del conflicto como un elemento presente en la convivencia, y ayuda a una gestión pacífica y formativa de aquellos en la Comunidad Educativa.
- **PROMOVER RELACIONES DEMOCRÁTICAS.** Es importante generar instancias para que los y las estudiantes y los demás integrantes de la Comunidad Educativa, participen activamente en las diversas instancias que ofrece la vida escolar y para que colaboren en la toma de decisiones, de tal manera que la relación con los otros se constituya en una experiencia de aprendizaje de la convivencia.
- **TOMAR CONCIENCIA DE QUE LOS ADULTOS SON AGENTES MODELADORES EN LA CONDUCTA DE LOS NIÑOS, NIÑAS Y JÓVENES.** No es suficiente con “hablar” de resolución pacífica de conflictos, sino asumirlo como patrón de conducta en las prácticas cotidianas. Un joven, una niña o un niño que observa relaciones conflictivas o inadecuadas entre adultos, difícilmente legitimará su discurso sobre resolución pacífica de conflictos.
- **FAVORECER LA EXPRESIÓN DE EMOCIONES.** La formación integral de los y las estudiantes supone promover el desarrollo, reconocimiento y autocontrol de las emociones.

El rol del adulto, desde los diferentes ámbitos de acción, es clave a la hora de intencionar una adecuada Convivencia Escolar. Si bien esto se suele aprender “sobre la marcha” y no hay recetas únicas, persisten en el sentido común la necesidad de acompañar a los niños de lejos y de cerca. De lejos para no abrumarlos con conductas sobreprotectoras y de cerca para que no se sientan abandonados. Y en todos los casos establecer, entre adultos, relaciones de cooperación, de cuidado mutuo y de diálogo que permitan a todos los integrantes de la comunidad transitar en una atmósfera de coherencia.

## ¿Qué les pasa a los niños cuando no tienen adultos que los contengan y los guíen?

### Conversación con Sylvia Langford

Psicóloga

Creadora del Metodo Langford <sup>12</sup>

*¿Por qué cada vez son más los niños que no siguen instrucciones? ¿No hacen lo que tienen que hacer? ¿Por qué los alumnos no se motivan para estudiar y aprender? ¿Tienen baja tolerancia al esfuerzo y al trabajo? ¿Por qué más del 30% de los niños requieren de apoyo de algún especialista?*

*¿No será que los adultos hemos cambiado, no queremos ser autoridad, no queremos ser guías de nuestros niños, preferimos sobreproteger y ser amigos de ellos. Este es un tema de convivencia.*

*Tenemos que recuperar, entonces, la autoridad y jerarquía del adulto que le permita establecer un orden, tomar decisiones y proteger al niño. Es decir, reconocerlo como tal y confiar en él. Un guía tranquilo, paciente, cercano y claro. La invitación es a recuperar el sentido de autoridad de los padres, de los profesores... y “creer en el niño, tomar decisiones y protegerlo”.*

*Los adultos hemos cambiado nuestra relación con los niños y les hemos presentado un mundo irreal, fácil, sin esfuerzo y siempre entretenido. No hemos cumplido con nuestra principal responsabilidad que es desarrollar los dos motores que mueven y sostienen al ser humano: **la búsqueda del sentido de su vida y la voluntad para trabajar por él.***

12. Método que ayuda a mejorar el clima escolar y a generar un contexto idóneo para el aprendizaje. [www.metodolangford.cl](http://www.metodolangford.cl)

Para Sylvia Langford, un adulto guía es quien:

- tiene un proyecto y es consecuente,
- tiene claro el camino y lo muestra,
- es capaz de distinguir lo que es relevante de lo irrelevante en la formación del niño,
- está presente, confía y entrega herramientas, pero nunca resuelve los conflictos de los niños,
- va detrás, dejando el espacio suficiente para que el niño se desarrolle,
- permite que el niño se equivoque y le enseña a levantarse, no a no caer,
- enseña al niño a aprender de sus frustraciones,
- es consecuente con lo que piensa, dice y hace,
- es responsable de estimular en el niño el desarrollo de su voluntad que le permita adquirir hábitos,
- adulto que reflexiona y ayuda a reflexionar a adolescentes y a los jóvenes mayores de 12 años
- adulto que es capaz de modificar la conducta de niños y jóvenes a partir de su paciencia y tranquilidad
- educa a niños y jóvenes para que sean capaces de armar su propia vida
- un adulto que genera niños empáticos que sepan vivir armoniosamente, y que reconocen la autoridad y valoran la diferencia



## 5. En una institución escolar el clima se respira

El “clima social escolar es formado por las percepciones que los individuos tienen del ambiente en el que se desarrollan sus actividades habituales, las relaciones interpersonales que se establecen y el marco en que se dan tales interacciones” (Aron, Milicic, 1999).

Lo que complejiza el clima social en la escuela, es que éste no solamente está conformado por la subjetividad de los adultos y el contexto en el que trabajan, sino que también por las interrelaciones que se generan con estudiantes, apoderados y entorno. Una dimensión esencial del clima escolar está constituida por las percepciones de los estudiantes, es decir niños y jóvenes en proceso de desarrollo, con las particularidades propias de cada etapa, sus impresiones en su doble rol, tanto como actores del clima y como destinatarios de éste.

Lo anterior demanda a los profesores una gestión intencionada de la convivencia y ajustada a la edad de sus estudiantes para favorecer así un clima escolar positivo. Siendo el proceso de enseñanza-aprendizaje un proceso relacional, que para ser efectivo requiere desarrollarse bajo ciertos parámetros de bienestar psicológico, éticos y emocionales de sus miembros, el clima es una de las variables de mayor efecto sobre el rendimiento, según investigaciones <sup>13</sup>.

LA COMPLEJIDAD DEL CLIMA ESCOLAR CONSISTE EN QUE ESTÁ CONFORMADO POR LAS PERCEPCIONES DE SUJETOS DE DISTINTAS EDADES. ESTO DEMANDA AL PROFESOR UNA ATENCIÓN CUIDADOSA A LA EDAD DE LOS ESTUDIANTES YA QUE UN CLIMA ESCOLAR POSITIVO TIENE IMPACTO EN EL APRENDIZAJE.

Se identifican como dimensiones del clima,

- las **relaciones que se establecen entre los distintos actores escolares,**
- los elementos relativos al **funcionamiento de la organización**
- y las **condiciones físicas** del ambiente.

### ¿Qué clima se respira en su escuela?

El clima representa la personalidad de la organización. Es la emocionalidad que se palpa y respira dentro de la sala de clase, en los pasillos y en las relaciones que allí se viven.

Nunca el clima de una escuela es neutro, siempre impacta, obstaculizando o favoreciendo las relaciones y procesos, influyendo en el compromiso e identificación de los miembros

13. Cf. Documento Valoras UC. Clima social escolar, 2008.

de la comunidad educativa con su institución. **Impacta sobre los comportamientos de sus integrantes, en la disposición a participar activa y eficientemente, en el desempeño de sus labores; y a la vez, el clima es afectado por las actitudes, dichos y comportamientos de sus miembros.**

En una escuela puede haber diversos *microclimas* en su interior, que no son necesariamente el clima de toda la comunidad. Un grupo de profesores, un curso, una selección deportiva, pueden tener microclimas positivos, que los resguarden y protejan de un clima institucional inarmónico. Es por esto que, si bien el clima tiene cierta permanencia en el tiempo, se puede modificar por acciones circunstanciales o con planes intencionados. Estar atentos para gestionarlo de manera oportuna es una tarea necesaria, especialmente para los directivos y adultos de una escuela.

SIEMPRE ES VALIOSO  
INVERTIR EN LA  
CONSTRUCCIÓN DE  
RELACIONES DE BUEN  
TRATO, AUNQUE SEA EN  
GRUPOS REDUCIDOS, PUES  
ESTOS, ADEMÁS DE PROTEGER  
A SUS INTEGRANTES PUEDEN  
IR APORTANDO A LA  
TRANSFORMACIÓN POSITIVA  
DEL CLIMA ESCOLAR

### ¿Cómo incidir en el clima?

Resulta muy fácil destruir un buen clima, por lo que es necesario tomar conciencia de la importancia de su cuidado, poniendo especial énfasis en la calidad de las interacciones entre profesores, entre profesor- alumno y entre los mismos alumnos.

En una escuela hay dos microclimas que son fundamentales para el proceso de enseñanza-aprendizaje: el **clima de aula** y el **clima laboral**.

#### Clima de aula

En un clima positivo en que los estudiantes se sientan protegidos, acompañados, acogidos y queridos se favorecerá significativamente el aprendizaje de todos. La percepción de confianza versus desconfianza en la relación; la percepción de justicia versus injusticia en la relación; la valoración versus descalificación en la relación; la actitud empática por parte de los profesores y disposición a ayudar junto con exigencias académicas altas y alcanzables.

El aprendizaje en la sala de clases tiene una relación directa con el ambiente en que se construye, requiere de ciertos parámetros de bienestar psicológico, ético y emocional para hacer posible el enseñar y el aprender.

Qué se enseña, cómo y qué se evalúa ayudan a la conformación de un determinado tipo de convivencia. Los temas que se tratan, la manera de abordarlos, la secuencia, fluidez, ritmo de la clase, junto con la creatividad, coherencia y sentido con que se construyan las clases, entre otros factores referentes a la organización de ellas, son elementos centrales que inciden en los aprendizajes de los estudiantes y la calidad educativa.

La consistencia de las normas de convivencia, una cultura inclusiva, de acogida frente al error, de participación colaborativa, genera en el aula condiciones de seguridad y confianza entre pares, como entre profesores y alumnos, que inciden significativamente en la construcción de la autoestima, autopercepción académica y motivación de los estudiantes, estimulando el esfuerzo por el trabajo y reforzando positivamente su aprendizaje.



## Clima laboral

El clima laboral escolar se configura con las percepciones que los docentes tienen de las relaciones con sus pares y con la institución y con el quehacer y el ambiente físico de la escuela. Un ambiente distendido, de confianza, de aceptación de las ideas diferentes son algunas de las características de un clima laboral positivo.

## Liderazgo del director y clima escolar

Una dirección que releva la gestión en su componente humana, puede aportar significativamente a la mejora del clima de convivencia y en eso es clave el estilo de liderazgo y el ejemplo que proporciona la figura del director, según plantean N. Majluf y M. Hurtado <sup>14</sup>.

Una gestión que complementa el foco de lo formal con lo sutil. Esto es equilibrar su componente financiera, normativa, burocrática y tecnológica (lo formal) con su componente humana (lo sutil). Integrar estas dimensiones implica subrayar el papel de lo que mueve a las personas, afecta sus conductas y sus relaciones y ejercer lo que Majluf llama un “liderazgo sensato”. “¿Cuándo utilizas lo formal y cuándo lo sutil?... esta capacidad de darte cuenta de qué es lo que se necesita en determinada circunstancia para hacer mejor gestión ... que a veces es lo formal, a veces es lo sutil, a veces es la razón, a veces es la emoción, ese es el equilibrio entre lo formal y lo sutil. Y tú tienes que poner las dos cosas. Tienes que saber usar las dos formas de aproximación a la gestión <sup>15</sup>”. Eso se expresa en una gestión atenta y sensible al lenguaje, que pone al centro a las personas y las relaciones, y que está cuidando el clima de Convivencia dentro de la escuela.

Nuevos estudios muestran como una gestión con estas características aporta significativamente a la mejora de la calidad educativa y los aprendizajes de los estudiantes, abriendo la esperanza de superar el condicionamien-

## INDICADORES DE CLIMA LABORAL QUE FAVORECEN EL DESARROLLO DE LA COMUNIDAD DOCENTE SEGÚN ARÓN Y MILICIC (1999) SON:

- Autonomía personal de los profesores, acompañada de un adecuado apoyo de los pares
- Se reconocen los logros y se favorece la percepción de autoeficacia
- Existen espacios que permiten al profesor el contacto consigo mismo y la reflexión sobre sus prácticas pedagógicas
- Permiten el desarrollo de la creatividad
- Existe una focalización en las fortalezas y recursos propios
- Se promueve el auto-cuidado
- Existen relaciones cooperativas
- Las relaciones se basan en el respeto mutuo
- El estilo de relaciones es democrático y de colaboración
- La resolución de conflictos es en forma no violenta
- Carga laboral equilibrada que permita el adecuado desarrollo profesional al personal

14. Cf. N. Majluf y M. Hurtado, Hacia una mejor gestión de los Colegios. Depto de Ing Industrial y de Sistemas. PUC. 2013

15. Entrevista a N. Majluf, [http://wwwnew.ing.puc.cl/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1021&catid=13&Itemid=104](http://wwwnew.ing.puc.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=1021&catid=13&Itemid=104)

to socioeconómico. Se trata de intencionar cotidianamente el sentido del quehacer y el reconocimiento a los logros. Esto genera un ambiente de excelencia académica, fomenta la confianza entre los distintos estamentos y consigue un cuerpo docente más dispuesto a entregar lo mejor de sí.

Esta nueva perspectiva pide al director y su equipo ser tomada en cuenta como un asunto clave en la planificación estratégica: cuidar las oportunidades de participación que se ofrecen a los profesores y a la comunidad y la confianza que desarrolla, así como su intencionalidad para descentralizar la gestión, su énfasis en el trabajo colaborativo, la creación de instancias de reflexión participativa, abiertas tanto a profesores, como estudiantes y apoderados. Esto marcará una diferencia en el compromiso de los miembros de la comunidad educativa.

LA CAPACIDAD DEL EQUIPO DIRECTIVO DE GENERAR UN CLIMA RELACIONAL POSITIVO CON LOS PROFESORES MARCA UNA DIFERENCIA EN LOS RESULTADOS DE APRENDIZAJE DE LOS ESTUDIANTES.

UN ESTILO DE LIDERAZGO QUE PONE AL CENTRO A LAS PERSONAS Y LAS RELACIONES, ESTÁ PONIENDO LAS BASES PARA UN TRABAJO DE EXCELENCIA.

## CAPÍTULO II: CONVIVENCIA Y ESCUELA CATÓLICA

Como Vicaría para la Educación, en el marco de Aparecida, nos empeñamos en acompañar a los colegios de iglesia en la gestión de su identidad como Escuela Católica. Una escuela en la que, junto con desplegar todo el marco operacional para crecer como institución garante del derecho a la educación, propicie los caminos para que toda la comunidad educativa, y especialmente los estudiantes, asuman la vida escolar como una experiencia de encuentro con Jesús, de comunión misionera con la Iglesia y de compromiso social con el entorno.

LA VIDA EN LA ESCUELA  
CATÓLICA ESTÁ LLAMADA A  
SER PARA LOS JÓVENES, UNA  
EXPERIENCIA DE ENCUENTRO  
CON JESÚS, DE COMUNIÓN  
MISIONERA CON LA IGLESIA Y  
DE COMPROMISO SOCIAL CON  
EL ENTORNO.

Todo colegio es ya escuela de convivencia. Y la convivencia en la escuela es una realidad dinámica pues representa, al mismo tiempo, una cultura dada y un proceso intencionado hacia una nueva cultura y como tal, debe ser gestionada y modelada. Por eso en la gestión escolar no podemos prescindir de aquello que nos ilumina, nos orienta y nos constituye como Iglesia: el Evangelio de Jesucristo.

Su persona, sus acciones y sus palabras representan para nosotros el gran modelo de convivencia, cuyos presupuestos valóricos mantienen hoy plena vigencia.

Basta apreciar con ojos actuales el contexto y los modos como Jesús se relacionaba con sus contemporáneos para darse cuenta que quien aprende a vivir con otros, aprende a respetar, a incluir, a valorar a quien tiene adelante. Convivir abre a la posibilidad de hacernos cargo unos de otros comprometiéndonos en la construcción del Reino.

## 1. Jesús, modelo de convivencia humana

La experiencia evangélica de Jesús de Nazaret funda la novedad del Reino en el anuncio de una convivencia humana basada en el amor que, para ser real, debe manifestarse en lo concreto de cada día. Es así como la comunidad humana al estilo de Jesús es una comunidad formada por hombres y mujeres que, habiendo sido amados concretamente por Cristo, buscan vivir como Él.

Ya sea que lo veamos en su encuentro con el oficial romano, con la mujer samaritana, con el publicano, con la muchedumbre o con las autoridades de la época, es posible identificar algunos rasgos de este modelo que serán elementos a profundizar en este documento. Así es como podemos apreciar un estilo de convivencia que manifiesta en Jesús la predilección por los más desfavorecidos (Lc.4, 18), una notoria inclinación hacia el ejercicio de la diversidad (Lc.7, 24-30), una pedagogía cercana (Mt.4, 34), el gozo de servir (Jn.13, 12-15), una profunda confianza en el ser humano (Mt.16,18) y el desafío hacia un proyecto común de alcance planetario (Mt.28,19).

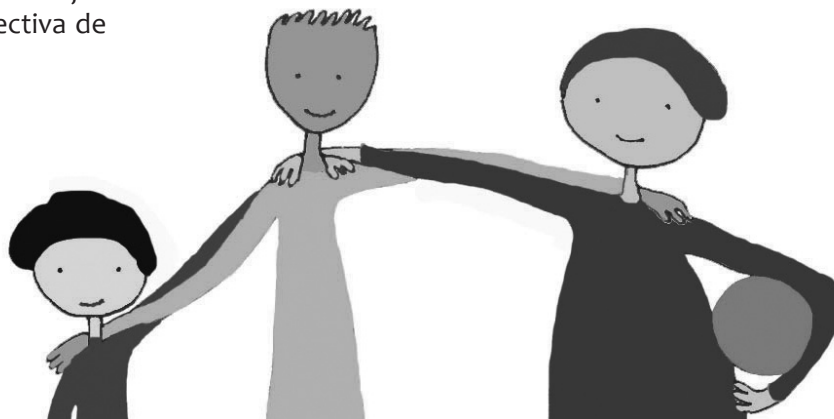
“JESÚS NO ES UN TEÓRICO DE LA UTOPIA HUMANA. SU MISIÓN ES ABRIR A LA HUMANIDAD LA POSIBILIDAD DE UNA SOCIEDAD ALTERNATIVA («EL REINO DE DIOS»). ESTA SOCIEDAD, SIN EMBARGO, NO PUEDE CONSTITUIRSE FORZANDO LA LIBERTAD, SINO POR LIBRE OPCIÓN DE LOS HOMBRES. TAMPOCO HAY QUE AGUARDAR A QUE SE DEN TODAS LAS CONDICIONES OBJETIVAS PARA COMENZARLA. JESÚS ESPERA DE LOS SUYOS QUE FORMEN SIN DILACIÓN UN GRUPO HUMANO QUE HAGA PATENTES EN EL MUNDO LAS RELACIONES PROPIAS DE LA NUEVA SOCIEDAD. DE ESTE MODO, SEGÚN LA INTENCIÓN DE JESÚS, SU COMUNIDAD DEBE SER EL GERMEN DE UNA HUMANIDAD NUEVA <sup>16</sup>”.

## 2. Retorno a la fraternidad

El gran argumento de este modelo de convivencia es el amor y el gran logro del Evangelio de Jesús es relacionar de manera indisoluble el amor a Dios con el amor al prójimo <sup>17</sup>. Es decir, poner en el corazón de la persona creyente (que busca y ama a Dios) a otro ser humano, siendo una condición *sine qua non* del amor a Dios, el amor al prójimo, con todo lo que ello implica en términos de respeto, valoración, apoyo, cordialidad, inclusión, etc. Por eso la fe nunca puede ser una experiencia privada ni mucho menos aislada.

Así, desde la fe, el otro adquiere una categoría nueva, la de “hermano(a)”, un concepto que une tanto la singularidad de cada individuo como la conciencia de saber que provenimos de una misma fuente. Jesús advierte sobre este “ADN” espiritual y aparece en la historia para hacer que los seres humanos nos miremos a los ojos con la misma sacralidad que tendríamos si lo estuviéramos contemplando a Él. “Entonces aprendo a mirar a esta otra persona no ya sólo con mis ojos y sentimientos, sino desde la perspectiva de Jesucristo <sup>18</sup>”.

EL GRAN LOGRO DEL  
EVANGELIO DE JESÚS ES  
RELACIONAR DE MANERA  
INDISOLUBLE EL AMOR A DIOS  
CON EL AMOR AL PRÓJIMO



17. Deus Caritas Est, 14

18. Id. 18

### 3. El sentido de la comunidad

Un modelo es tal en la medida que deja huellas en quienes adhieren a él. Seguidores que se dejan modelar inaugurando nuevas formas de relación. Y un paradigma de la vivencia concreta de esta novedad evangélica la constituye la primera comunidad (Hch. 2, 42-47). Ellas recogieron lo mejor de las tradiciones de su pueblo, tradiciones re-significadas por Jesús, para inaugurar lo que hoy llamamos el “bien común”, es decir, “el conjunto de aquellas condiciones de la vida social que permiten a los grupos y a cada uno de sus miembros conseguir más plena y fácilmente su propia perfección”<sup>19</sup>. De esta manera la comunidad no es sólo un conjunto de individuos con una mínima organización, es un cuerpo social vitalizado por un proyecto compartido.

EL BIEN COMÚN PASA A SER  
UNA CATEGORÍA QUE PONE EN  
EQUILIBRIO LOS  
INTERESES PARTICULARES Y  
COLECTIVOS.

Más que una experiencia puntual, el sentido de comunidad, hoy representa una actitud de vida que puede desplegarse cuando dos o más se reúnen en nombre de Jesús. Y esta actitud tiene implicancias en las situaciones en las que los seres humanos nos unimos conscientemente para compartir tareas, valores y sueños. La familia, el barrio, la escuela, las organizaciones sociales, etc., son espacios,

que animados por la experiencia de la fe, de manera implícita o explícita, pueden conformarse desde este sentido comunitario, en réplicas del modelo cristiano de convivencia.

Particularmente la Convivencia Escolar es hoy en la educación chilena un tema relevante y una prioridad pedagógica a la hora de constituir comunidades educativas.

Desde una mirada antropológica, el ser humano es un ser relacional por excelencia. ¿Qué significa esto? La Iglesia señala que “el hombre es, en efecto, por su íntima naturaleza, un ser social, y no puede vivir ni desplegar sus cualidades sin relacionarse con los demás”<sup>20</sup>. Es decir, la persona humana se constituye como un ser “con otros” y “para los otros”. Su constitución física, psicológica y espiritual está conformada en virtud del encuentro, la relación y el vínculo.

LA COMUNIDAD ES UN  
SUJETO EN SÍ MISMO,  
CONSTRUIDO CON EL APORTE  
DE CADA UNO DE SUS  
INTEGRANTES EN UNA  
COMPLEJA RED DE  
INTERRELACIONES QUE SE  
TEJE EN SU INTERIOR.

19. Gaudium et Spes, 26  
20. Id. 12

“EL PRINCIPIO QUE SUBYACE A LA PRÁCTICA DE JESÚS ES QUE LO IMPORTANTE, LO DECISIVO, LO PRIMARIO, EL VALOR SUPREMO PARA EL HOMBRE ES SER PERSONA HUMANA. LA PERTENENCIA A UNA RAZA, A UNA CULTURA, LAS DIFERENCIAS DE LENGUA, DE TRADICIÓN, DE NIVEL DE DESARROLLO, SON ASPECTOS SECUNDARIOS QUE NO PUEDEN UTILIZARSE PARA CREAR DIVISIÓN NI PARA MOSTRAR SUPERIORIDAD SOBRE OTROS PUEBLOS O NACIONES. EL PRINCIPIO TIENE COMO ÚLTIMO FUNDAMENTO EL OFRECIMIENTO UNIVERSAL DEL AMOR DE DIOS A LA HUMANIDAD; TODOS LOS HOMBRES ESTÁN LLAMADOS A SER HIJOS DE DIOS SIN DISCRIMINACIÓN NI DIFERENCIA ALGUNA. SERÁ MISIÓN DE LOS CRISTIANOS Y DE LAS COMUNIDADES CRISTIANAS PONER EL VALOR DEL HOMBRE POR ENCIMA DE TODOS LOS PARTICULARISMOS Y OPO-NERSE A ÉSTOS EN LA MEDIDA EN QUE ROMPAN LA UNIDAD FUNDAMENTAL DEL GÉNERO HUMANO O CREEN OBSTÁCULO A ELLA” 21.

En esta perspectiva, aprender a convivir es un elemento fundamental del proceso educativo que consiste en visualizar al otro como un igual que complementa y ayuda a definir la propia identidad.

Para comprender esto y atreverse a formular una nueva concepción de convivencia es fundamental ampliar la mirada de uno mismo y abrirse a la posibilidad de definir a la persona humana de una manera renovada, como sujeto individual y sujeto colectivo.

## 4. Sujeto individual y sujeto colectivo

Hablar de convivencia nos ubica en una situación dual, como una experiencia que nos exige visibilizar al “otro”. Pero antes es clave decir que la convivencia humana, desde la perspectiva de “lo comunitario”, no significa la renuncia al propio “yo” para dar paso al “otro”. Sí es una renuncia, pero a aquel falso o parcial concepto del “yo” reducido sólo a la individualidad. Ser persona implica, además del ser sujeto individual, ser sujeto colectivo.

La Iglesia “inculca el respeto al hombre, de forma de cada uno, sin excepción de nadie, debe considerar al prójimo como otro yo”<sup>22</sup>.

Somos (cada uno es) una red de relaciones en permanente desarrollo. Es decir, en proceso de autoconstrucción en el cual podemos ensanchar (o reducir) los límites de nuestra conciencia, desde nuestro cuerpo, pasando por los rasgos de nuestra personalidad, la pertenencia a nuestra familia, a alguna institución, a una profesión, a una nación o una especie. Es decir, podemos elegir nuestras fronteras,

SERÍA HONESTO Y MUY  
NECESARIO QUE CADA UNO(A)  
PUEDA DECIRSE A SÍ MISMO  
“YO SOY COMUNIDAD” PARA  
COMPRENDER LA IDEA DE QUE  
NUESTRO SER INDIVIDUAL NO  
TERMINA CON LA PIEL.

con la claridad de saber que mientras más expandimos nuestra identidad, más inclusivos seremos.

Nuevamente, esta interpretación del ser no implica una negación de la propia singularidad. No hay pérdida, sólo ganancia, porque esta “apertura” permite y exige vivir en la diversidad, porque integración y diferenciación son dos caras de la misma moneda. En definitiva, nos convertimos más en nosotros mismos.

*“El enamorado va a ver a su enamorada. Luego de tocar a su puerta se produce el siguiente diálogo*

- ¿Quién es?
- Soy yo.
- Entonces vete, porque en esta casa no cabemos tú y yo.

*El hombre volvió sobre sus pasos triste y confundido. Después de un tiempo logró descubrir lo que su amada intentó comunicarle y regresó a verla:*

- ¿Quién es?
- Soy tú.

*De esta manera el enamorado pudo entrar.*

*Cuento adaptado de Anthony de Mello.*



## 5. El justo equilibrio

De los “otros” podemos decir que son iguales, parecidos y diferentes entre sí y respecto de nosotros y todas estas declaraciones son verdaderas dependiendo del lugar donde nos situamos para formularlas. La perspectiva comunitaria de la convivencia es una clave que nos exige ubicar el concepto de persona en un punto de equilibrio entre las dinámicas de la individualidad y de la colectividad.

Entonces, para que haya convivencia es clave la diferenciación. Es más, gracias a la diferenciación la sociedad podrá desarrollarse. El extremo del individualismo distorsiona la diferenciación volcándola hacia la disociación y el extremo de la masa conduce a la uniformidad. Nuevamente ambos extremos lesionarán profundamente la convivencia.

El proceso de individuación ha sido empujado hasta un individualismo extremo, en el cual cada sujeto tiene como únicos referentes sus propios deseos y ambiciones, sin ninguna consideración por la necesidad de los otros. Por su parte, el proceso de masificación, ha intensificado la lógica de las modas y tendencias disfrazando con un supuesto manto de libertad la anestésica seducción del mercado. Y sabemos las consecuencias sociales de ambos extremos, consecuencias que el Papa Francisco ha sentenciado con el nombre de “cultura del descarte”, ya sea que el descartado sea el otro o uno mismo.

SI SÓLO NOS DEFINIMOS  
DESDE LA INDIVIDUALIDAD EL  
RIEGO ES EL INDIVIDUALISMO,  
Y SI SÓLO NOS DEFINIMOS  
DESDE LA COLECTIVIDAD EL  
RIEGO ES LA MASIFICACIÓN.

La comunidad es el lugar que restituye el equilibrio, donde la persona puede ser verdaderamente persona, en el acto de compartir, de ser compañeros (quienes comen del mismo pan). Este proceso para que sea educativo tiene que ser grato y además constructivo, porque hay en cada ser humano una necesidad inmensa de ser aceptado, de ser acogido, de vincularse con algo que lo trascienda.

La Convivencia Escolar, en consecuencia, es una forma de aprendizaje en el que estamos todos involucrados y es responsabilidad de todos crear sus condiciones de posibilidad. Es inclusiva por definición ya que no es posible vivir con otros sin el otro. Es generadora de crecimiento armónico y sereno en cuanto suscribe el vínculo y las relaciones desde el amor y la paz. Es en definitiva la más humana experiencia cristiana y la más cristiana experiencia humana.

## La escuela como espacio para cambiar la cultura

CUANDO UNA ESCUELA ES CAPAZ DE PONER EN MOVIMIENTO Y EN SINTONÍA TODAS LAS MIRADAS, TODOS LOS SUEÑOS Y TODOS LOS INTERESES DE QUIENES LA CONFORMAN, SE PUEDE INICIAR UN CAMINO DE ELABORACIÓN DE UN TIPO DE CONVIVENCIA QUE SEA INCLUSIVO, GRATO Y DE SIGNIFICATIVA CONSISTENCIA PARA LOS NIÑOS, JÓVENES Y ADULTOS DE LA COMUNIDAD ESCOLAR.

### Conversación con Carolina Hume

Socióloga PUC

Diplomada en teología Universidad Alberto Hurtado

Diplomas en “Pedagogía para la convivencia” Valoras UC

Directora de Formación Colegio del Sagrado Corazón- Monjas Inglesas

#### ¿Qué los llevó como colegio a asumir la convivencia escolar como un desafío de aprendizaje?

El reglamento de disciplina que teníamos no se condecía con el desafío de formar mujeres con libertad para comprometerse, con vocación de excelencia y constructoras de paz, necesitábamos que el PEI tuviera un correlato en su convivencia para llevar a cabo el sueño. Necesitábamos tener un marco que nos permitiera favorecer el desarrollo de ciertas habilidades.

De un Reglamento disciplinario, basado en el control externo, es decir, de una lista de normativas, de acciones que transgreden lo esperado, asociada a castigos para estas transgresiones... nos dimos cuenta que las niñas estaban, de alguna manera, reguladas por el contexto y no responsablemente, reflexionando sobre su actuar para tomar mejores decisiones en el futuro.

Entonces pasamos a un manual de convivencia que establece un marco y criterios de comportamiento, que nos permiten ir regulando internamente, ir desarrollando esta capacidad reflexiva en las alumnas, que le permita, a cada una, ser autónoma y responsable de sus propios actos, dimensionando las consecuencias que estos tienen y de alguna manera reparar.

Valoras de la UC nos ayudó en este proceso. Ellos desarrollan una propuesta bien interesante y es que el año '98 el gobierno les encarga un estudio para saber cuál es la diferencia entre Chile y los países desarrollados. ¿Qué le faltaba a Chile para acceder al desarrollo?

Concluyen que hay tres grandes comprensiones en la cultura chilena que ponen freno al desarrollo. Porque está lo económico y están las competencias profesionales, pero descubren que hay tres temas:

#### 1. El concepto de democracia

Para los chilenos la democracia es comprendida como... “todos, en todo y para todos”. No aparecen los deberes y derechos con igualdad de prioridad... queremos que todos recibamos lo mismo... con una autoridad que mande y ordene la casa. Se valora más el autoritarismo que el cumplimiento de los deberes y derechos.

## 2. Sentido de comunidad

En Chile no se prioriza la valoración del concepto de comunidad. Se privilegia el sentido individualista. Esto está muy instalado en el discurso. Tenemos hartos que hacer con nuestros niños puesto que Chile no es un país con concepto comunitario. Culturalmente hemos potenciado la búsqueda y construcción personal.

## 3. Sentido de diversidad

Chile valora el que pueda “diferenciarme de ti”. En el discurso público y también en el cultural, se potencia y promueve el establecimiento de categorías y juicios para abordar la realidad y asignar valor, esto atenta directamente con el mensaje evangélico. Desde las bases se asume que hay categorías, tipologías, “mejores y peores”.

Con estas comprensiones, si Chile quiere ser un país desarrollado tendrá que replantearse su forma de ser ciudadano, el cómo nos relacionamos, la forma en que nos aceptamos y los juicios que emitimos.

En este contexto, la escuela se convierte en una gran oportunidad, como espacio para cambiar la cultura, formando en la responsabilidad asociada a deberes y derechos y a la colaboración vinculada al sentido de comunidad. La escuela tiene el desafío de potenciar experiencias donde comunitariamente podamos lograr nuestras metas y objetivos.

### La gran energía puesta en los adultos

La experiencia nos indica que para entrar en esta lógica tienes que replantearte y se requieren dos grandes premisas o convicciones:

- **Hay que creer que el ser humano es sujeto de cambio y que tiende al bien...** lo que frena el proceso es la teoría implícita de que no creo que el otro pueda cambiar... el profesor tiene que darse cuenta que mucho de su relación con los estudiantes pasa por la visión respecto de quién tiene al frente.
- **Concepción del adulto como gran mediador.**

Esto significa en la palabra y en la conducta que el profesor no es el protagonista, no es quien tiene que dar las respuestas, sino quien tiene que generar nuevas preguntas que permitan a los alumnos ir desarrollando las habilidades reflexivas y conductuales para tomar sus mejores decisiones en el futuro. Es decir, el adulto permite la instalación de un andamiaje que favorezca el aprendizaje, pero que luego será retirado cuando los niños puedan reflexionar e ir creciendo en autonomía en torno a sus actos, responsabilizándose y dimensionando las consecuencias de sus decisiones, finalmente, reparando cuando sea posible y necesario.

Un aspecto muy relevante del proceso ha sido la capacitación de los educadores en ámbitos de la toma de decisiones. Este proceso está tensionado por tres ámbitos de las personas:

- **Ámbito personal:** que tiene que ver con mis propias necesidades.
- **Ámbito social:** necesidades compartidas que tengo con otros.
- **Ámbito ético:** lo que no es discutible. Es prescriptivo.

*El profesor debe tener absolutamente claro que sus alumnos están permanentemente tomando decisiones en estos tres ámbitos.*

*Gran parte de la convivencia se juega en el equilibrio y negociación interna de estas tres dimensiones; el desafío es instalar esta reflexión interna en nuestros alumnos, que dimensionen que permanentemente están tensionados estos tres ámbitos al tomar una decisión, es ahí donde se requiere del ejercicio responsable y consciente de privilegiar en determinado momento el ámbito que favorezca el cumplimiento de la meta de la comunidad.*

*En el contexto escolar, por ejemplo, hay cosas que no vamos a discutir: todo lo que atente contra la dignidad del otro, su dignidad física o psicológica, eso no tiene discusión, corresponde al ámbito ético. Aquello que corresponde al ámbito convencional, social, hace referencia a aquello que hemos acordado en el marco de esta comunidad. Por ejemplo, el uniforme, podemos discutir si nos gusta o no el uniforme, pero si quiero ser parte de esta comunidad, acojo y comparto este acuerdo libremente.*

### **Desde la Fe**

*Como instituciones educativas católicas, establecer y priorizar criterios del cuidado de lo humano por sobre todo, es tarea y exigencia del Evangelio. Esta mirada de la convivencia, privilegiando el discernimiento y buscando el desarrollo humano en comunidad, donde todos tengan cabida, es modelo concordante con nuestra fe.*

*El gran anuncio del Evangelio tiene que ver con la construcción del Reino, con la construcción de una sociedad donde cada cual pueda vivir dignamente desde su particularidad, contando para ello con el reconocimiento, valoración y respeto de unos con otros. En síntesis, esta mirada de la convivencia como la del Evangelio busca:*

- *Una experiencia comunitaria, donde todos quepamos, donde de alguna manera nos hacemos cargo unos de otros para llegar a determinado sueño.*
- *Instalar el concepto de respeto y el reconocimiento del legítimo otro donde es posible ser distinto y ser parte.*
- *Desarrollar la responsabilidad de mí mismo y los demás, con deberes y derechos, contribuyendo a una convivencia democrática.*

*En este estilo de convivencia sería posible actualizar en la propia vida el anhelo de Jesucristo de amar a la humanidad, cuidarla y hacerla más plena.*

# CAPÍTULO III: GESTIÓN DE LA CONVIVENCIA ESCOLAR

La gestión de la convivencia es tarea compleja, pues son varios los elementos que la componen y que influyen sobre las formas de relación entre los miembros de la Comunidad Escolar y entre los estamentos.

Gestionar la convivencia es un proyecto ambicioso y requiere un importante esfuerzo y compromiso de toda la comunidad. **Tiene además un carácter estratégico, pues por una parte, ofrece un marco de referencia que otorga sentido y coherencia al proyecto educativo y, por otra, un motor que promueve y estimula acciones transversales que progresivamente van construyendo el tipo de convivencia propia de cada institución.** Lo más importante para una buena convivencia es que lo que se declara y se promete sea lo que realmente se hace. Esta exigencia de ser coherente debe ser un factor importante en la gestión de la convivencia.

UNA BUENA CONVIVENCIA  
EXIGE A CADA COLEGIO LA  
COHERENCIA ENTRE LO QUE  
SE DECLARA Y PROMETE Y LO  
QUE REALMENTE SE HACE

La LGE establece que “todos los establecimientos educacionales deberán contar con un Encargado de Convivencia Escolar, que será responsable de la implementación de las medidas que determinen el Consejo Escolar o el Comité de Buena Convivencia Escolar, según corresponda, y que deberán constar por escrito en un **plan de gestión**”, independientemente de que se incorporen las acciones a su Plan de Mejoramiento Educativo (PME).

El plan de gestión debe ser elaborado en coherencia y relación directa con la normativa ministerial y los instrumentos propios del colegio (Proyecto Educativo Institucional, PME y Normas de Convivencia del Reglamento Interno).

En este capítulo proponemos un modelo que permita a cada colegio:

- fortalecer el nivel de coherencia entre los postulados del proyecto educativo y el quehacer cotidiano en la escuela,
- gestionar el proceso de reflexión de la comunidad educativa respecto a la convivencia que quiere construir,
- diseñar, ejecutar y evaluar un plan de gestión que incluya acciones que favorezcan, de manera transversal y en todos los ámbitos de la vida escolar, la mejora de la convivencia y del clima escolar como factor de calidad en la educación.

## 1. Virtudes de este modelo

Este modelo considera y se constituye desde los aspectos señalados en el capítulo I. Es decir, obedece a un enfoque de convivencia pro-activo y no reactivo, donde la Convivencia Escolar tiene un carácter tanto preventivo como formativo; reconoce el enfoque de derechos; se funda en la relación y coherencia con el proyecto educativo y en la mirada sistémica de la escuela; incorpora un amplio espacio de perfeccionamiento para los adultos de la escuela para que sean formadores y guías de los alumnos en la convivencia; considera la normativa legal vigente y tiene presente la importancia del clima escolar. Adicionalmente, es concordante y consistente con los principios de convivencia descritos en el capítulo II: la construcción de un nuevo modo de relacionarnos, aprender a hacer la vida con otros, una convivencia comunitaria al estilo de Jesús.

El modelo de plan de gestión de la Convivencia Escolar es un marco que permite, por una parte, la **reflexión de la comunidad educativa sobre la calidad de la convivencia y las medidas a implementar para su mejoramiento, y por otra, hacerse cargo de asegurar la coherencia en las relaciones en la escuela** para lograr los resultados esperados de mejoramiento de la Convivencia Escolar.

En **primer lugar** se definen los **criterios transversales del PEI cuya existencia y realización son condiciones fundamentales para el logro de una buena convivencia**. Es conveniente que estos criterios sean acordados por la comunidad educativa y declarados explícitamente en el proyecto educativo, para iluminar la enseñanza y la actividad escolar. Son además ordenadores de la coherencia de las acciones concretas que se desarrollan en la escuela.

Sin perjuicio de las existencia de los aspectos legales y de experiencias educativas que uniforman lo que se podría entender por una buena Convivencia Escolar, corresponde a cada colegio conforme a los criterios transversales y a su contexto particular el **segundo paso** que es **realizar el autodiagnóstico** para establecer la meta de buena Convivencia Escolar, desglosándola en objetivos con sus correspondientes indicadores de logro. Este proceso permite socializar lo que se considera como buena convivencia y visibilizar el desafío.

En **tercer lugar** se encuentra el diseño, ejecución y evaluación del plan de gestión de mejoramiento de la Convivencia Escolar. Este plan debería considerar por una parte, la capacitación de los profesionales de la educación, los asistentes de la educación y los docentes directivos en tanto agentes centrales y fundamentales para promover una cultura de buena convivencia y, por otra, el diseño e implementación de las actividades pedagógi-

cas, extracurriculares, de formación, orientación y acompañamiento que concretarán los criterios transversales del proyecto educativo para la mejora de la Convivencia Escolar.

### 3. ETAPA 1: Los criterios transversales

El primer objetivo es la **formulación de los criterios transversales del proyecto educativo, los imperativos formadores que deben estar presentes en todo el quehacer y en todas las relaciones que se viven en la escuela.** Destinar tiempo a la reflexión compartida para este desafío educativo permitirá identificar aquellos rasgos que deberían marcar la vida en el colegio, que aseguren la coherencia entre el PEI y el quehacer cotidiano de la escuela. Estos criterios se deben ir progresivamente plasmando en las relaciones y modelando una cultura escolar (códigos, conductas, iniciativas, ritos..) coherente. De esta manera la convivencia deja de ser un asunto de casos conflictivos a resolver, de faltas a sancionar, y se convierte en un eje formativo que acoge y sostiene el camino de aprendizaje de los estudiantes.

#### ¿QUÉ SE ENTIENDE POR CRITERIOS TRASVERSALES?

Un conjunto de características que se desprenden del Proyecto Educativo Institucional y marcan el sello de la convivencia, la inspira y regula. Establece también los estándares de la convivencia que se quiere construir. Se convierten en orientaciones metodológicas para el plan de gestión de convivencia, es decir, ningún plan que tenga que ver con convivencia puede obviar estos criterios, tanto para su diseño como para su desarrollo y evaluación.

De acuerdo con el proyecto educativo de la institución ¿Qué debiera caracterizar la convivencia y el clima escolar en nuestro colegio? ¿Qué sello debieran tener las interrelaciones de la dirección con los profesores, entre pares, tanto estudiantes como docentes, entre docentes y apoderados? ¿Qué valores debieran resguardar las reglas y normas de la institución? ¿Qué actitudes debiéramos modelar los adultos en la convivencia de cada día, en la resolución de conflictos, en las discusiones, en las celebraciones?

¿Cómo debieran ser las formas de interacción entre los diferentes estamentos? ¿Qué características debiera tener la infraestructura, los ambientes y espacios del establecimiento? ¿Cómo debieran concebirse y gestionarse los conflictos? ¿Es relevante en el colegio la formación en Convivencia Escolar?

Esta reflexión es también una oportunidad para actualizar el PEI de modo que exprese la misión y visión del colegio en dialogo con la cultura de hoy y con las necesidades de los niños y jóvenes junto con la realidad de sus familias.

En esta definición debieran participar todos los estamentos, ya sea mediante representantes o comisiones de trabajo y que el resultado de éste sea aprobado por el Consejo Escolar o el Comité de Buena Convivencia, según sea el caso, e incorporados expresamente en el PEI de la escuela, dada su trascendencia para la marcha de la misma.



Los criterios transversales, acordados por toda la comunidad educativa, serán una oportunidad valiosa de reflexión sobre el desafío educativo para los adultos y de proyecto a desarrollar en los estudiantes. Puede ser también una instancia de identificación que favorezca el compromiso y adhesión de sus miembros a la escuela.

Los criterios deben estar presentes en todas las acciones de la escuela, entendiendo que todo lo que ocurre en ella tiene un carácter formativo. Estos constituyen parámetros iluminadores integrados, es decir, todos juntos permean la vida escolar.

Todo esto supone e implica una campaña de sensibilización en la comunidad educativa, cuyo propósito de tomar conciencia de lo relevante que es asumir la convivencia como desafío educativo, para destinar tiempo y recursos a la reflexión, capacitación y gestión sobre este tema.

LA AGENCIA DE CALIDAD DEL MINEDUC EVALUARÁ LA CONVIVENCIA ESCOLAR, A PARTIR DEL 2013, DENTRO DE LA CATEGORÍA LLAMADA “OTROS INDICADORES” DE CALIDAD EDUCATIVA, JUNTO A LOS ESTÁNDARES DE APRENDIZAJE DE LA PRUEBA SIMCE. ESTOS OTROS INDICADORES RECOGEN LA EFICIENCIA DEL SISTEMA JUNTO CON ASPECTOS COMO AUTOESTIMA ACADÉMICA, MOTIVACIÓN, CONVIVENCIA Y HÁBITOS DE VIDA SALUDABLE, LOS QUE TENDRÁN UNA PONDERACIÓN DEL 33% DE LA CALIFICACIÓN DE LA CALIDAD DEL COLEGIO.

### ¿Cómo desarrollar el proceso de reflexión?

Para este proceso de reflexión es prioritario conformar un equipo encargado de diseñar e implementar el plan de mejoramiento de la Convivencia Escolar, es decir el equipo responsable de liderar esta tarea, comprometiéndose a todos los actores de la comunidad educativa en la co-construcción de la convivencia.

En este equipo deben participar al menos miembros de la Dirección y el Encargado de la Convivencia Escolar que establece la ley. Deben capacitarse en el tema y tener funciones y tiempos conocidos por todos los miembros de la comunidad educativa, y responsabilizarse por implementar y monitorear las medidas del plan de gestión de la convivencia en la escuela.

### Una propuesta de criterios transversales de la convivencia

Sin perjuicio de la reflexión que haga cada colegio, proponemos una selección de siete criterios, sus definiciones y su vínculo con las prácticas del autodiagnóstico para el diseño del PME de la ley SEP.

La particularidad de estos y de todos los criterios es que se aplican en forma conjunta, de lo contrario no tienen el efecto formativo esperado y pueden producir resultados negativos. Por ejemplo, “brindar apoyo” sin establecer “reglas claras” puede significar paternalismo, y a su vez, el establecer reglas claras sin brindar apoyo puede entenderse como autoritarismo.

Criterios Propuestos	Definición	Prácticas de la ley SEP
Brindar cuidado y buen trato	Valorar la singularidad de cada uno, significa hacer sentir seguro y respetado a todos en cada espacio y momento de la vida escolar, con un sello de calidez en todas las relaciones que se dan.	<p>“El establecimiento promueve y exige un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa y en todos los espacios formativos (aula, talleres, bibliotecas, patios, actos ceremoniales, eventos deportivos)”.</p> <p>“El establecimiento provee las condiciones para hacer de la escuela un lugar seguro para los estudiantes, tanto física como psicológicamente (infraestructura adecuada, personal idóneo, protocolos para recibir denuncias, entre otros)”.</p>
Sentido de pertenencia	Generar identidad en los estudiantes respecto de su escuela. Un vínculo emocional de orgullo sustentado en la importancia significativa que tiene para ellos la participación en una actividad o la relación con alguna persona.	<p>“El establecimiento promueve y exige un ambiente de respeto y buen trato entre todos los miembros de la comunidad educativa y en todos los espacios formativos (aula, talleres, bibliotecas, patios, actos ceremoniales, eventos deportivos)”.</p> <p>“El establecimiento provee las condiciones para hacer de la escuela un lugar seguro para los estudiantes, tanto física como psicológicamente (infraestructura adecuada, personal idóneo, protocolos para recibir denuncias, entre otros)”.</p>
Establecer altas expectativas	Crear en los demás, sobre todo en el potencial positivo de niños, niñas y jóvenes, con altas expectativas en ellos y en todo el personal de la escuela.	“El director promueve una cultura de altas expectativas en la comunidad escolar: propone metas desafiantes y muestra confianza en la capacidad de alcanzarlas, tanto de los equipos como de los estudiantes”.
Acordar normas y reglas claras	Acordar normas justas y transparentes para todos, otorgando orientaciones que sean acordes a las diferentes etapas de desarrollo de los estudiantes, y que contribuyan a generar relaciones basadas en la confianza y el respeto mutuo.	<p>“El establecimiento cuenta con un Manual de Convivencia que explicita las normas para organizar la vida en común, que es conocido por el conjunto de la comunidad educativa y que se hace cumplir de manera efectiva”.</p> <p>“El establecimiento cuenta con procedimientos y rutinas de comportamiento que facilitan el desarrollo de las actividades cotidianas”.</p> <p>“El establecimiento previene y enfrenta las conductas antisociales o violentas, desde las situaciones menores hasta las más graves, a través de estrategias concretas y consensuadas”.</p> <p>“El establecimiento previene y enfrenta el bullying o intimidación sistemática, a través de estrategias concretas”.</p>

<p>Practicar la inclusión y el apoyo</p>	<p>Desarrollar acciones con otros/as con un sello de acogida y valoración de las diferencias, estableciendo vínculos de cooperación mutua y de servicio. No hay buena convivencia si hay prácticas excluyentes.</p>	<p>“El equipo directivo y docente valora de manera sistemática la riqueza de la diversidad como parte de cualquier grupo humano y previene todo tipo de discriminación”.</p>
<p>Fomentar la participación significativa</p>	<p>En los niveles que corresponda, escuchar y recibir el aporte de todos los estamentos y entregarles información, permitiendo más responsabilidad en la construcción del proyecto educativo, favoreciendo el compromiso, la responsabilidad y el sentido de pertenencia a la escuela.</p>	<p>“El establecimiento valora y fomenta la expresión de ideas, el debate fundamentado y reflexivo entre los estudiantes en un contexto de respeto”.</p> <p>“El establecimiento promueve la participación de todos los estamentos a través del funcionamiento efectivo del Consejo Escolar”.</p> <p>“El establecimiento promueve la participación de los estudiantes a través del Centro de Estudiantes y las Directivas de curso, los cuales han sido elegidos democráticamente”.</p> <p>“El establecimiento promueve y apoya la participación de los padres y apoderados a través del Centro de Padres y los Delegados de curso”.</p> <p>“El establecimiento promueve la participación de los docentes a través de la realización periódica del Consejo de profesores y lo valida como una instancia fundamental para discutir temas relacionados con la implementación del Proyecto Educativo Institucional”.</p> <p>“El establecimiento cuenta con canales de comunicación fluidos y eficientes para informar a los apoderados y estudiantes respecto de su funcionamiento”.</p> <p>“El establecimiento es receptivo a las necesidades e intereses de los apoderados y estudiantes, y cuenta con canales claros tanto para recibir sugerencias, inquietudes y críticas, como para canalizar aportes u otras formas de colaboración”.</p>
<p>Responsabilidad social</p>	<p>Fomentar en todos los estamentos el deseo de servicio, el respeto por todas las personas y el compromiso con su comunidad y su país.</p>	<p>“El establecimiento promueve y modela entre sus estudiantes un sentido de responsabilidad con su comunidad, entorno y sociedad, y los motiva a realizar aportes concretos”.</p>

En el cuadro se muestra un **ejemplo de aplicación de los criterios transversales** al diseño de una actividad extracurricular y su evaluación por parte de los alumnos participantes. Se refiere a una actividad solidaria de **“Trabajos de Verano”**. También se puede utilizar para actividades deportivas, reuniones, jornadas, etc.

Actividad: Trabajos de Verano		
Criterios	Para el diseño de la actividad	El/la estudiante reflexiona sobre...
Brindar cuidado y buen trato	Es una oportunidad para brindar cuidado y buen trato a terceros	la calidad de las relaciones humanas desarrolladas, si dio cuidado y buen trato a otros y cómo se sintió haciéndolo
Sentido de pertenencia	Genera vínculos significativos con personas, grupos o actividades de la escuela	el sentido de la experiencia y la importancia para él o ella
Establecer altas expectativas	Otorga a los alumnos/as un sentido de misión y de utilidad alto y movilizador	si cumplió el objetivo de entregar un servicio de calidad y responsable
Acordar normas y reglas claras	Tiene reglas claras que deben cumplirse por respeto a quienes se sirve	la conducta observada y el sentido de justicia que subyace al respeto por los demás
Practicar la inclusión y el apoyo	Da espacio para interrelaciones con personas diversas y trabajar con ellas	las personas o grupos beneficiarios y su condición
Fomentar la participación significativa	Brinda oportunidades de participar que sean significativas para los alumnos/as	si pudo participar de la experiencia de una manera importante para él/ella
Responsabilidad social	Existe preparación grupal para organizar y enfrentar el trabajo	la calidad de la planificación y ejecución del trabajo

## 4. ETAPA 2: Autodiagnóstico

El diagnóstico plantea un proceso de reflexión compartida que permite identificar si los criterios transversales del proyecto educativo que dan identidad a la Convivencia Escolar están presentes en la vida de la escuela.

La participación de todos los sectores de la comunidad proporcionará una visión completa y favorecerá que todos hagan suyo el desafío de mejora de la convivencia lo que fomentará el compromiso que requiere el aprendizaje y enseñanza de la convivencia.

Invitar a participar a todos los actores en este proceso, a expresar sus sentimientos y opiniones sobre la convivencia actual, sobre los conflictos más recurrentes y cómo se enfrentan, hará el proceso más representativo con la información aportada. El compartir sus sueños y deseos de cómo quisieran convivir contribuirá a que cada uno asuma su responsabilidad.

El objetivo del autodiagnóstico es conocer y comprender la realidad de la institución, identificar las características de la convivencia y detectar las fortalezas, áreas a mejorar y problemas. Las dinámicas y percepciones de sus integrantes permitirán dar más claridad sobre ello. Explorar las causas y efectos de los problemas de convivencia contribuye a darles solución de forma más eficiente, haciendo explícito qué pasa y por qué pasa. El análisis sobre las prácticas pedagógicas que se han desarrollado para trabajar la convivencia, las estrategias de prevención de conflic-

tos empleadas y la legitimidad y comprensión del reglamento de convivencia por parte de los distintos actores de la comunidad educativa, definirá qué nuevas medidas es necesario crear y cuáles se deben continuar aplicando.

En la fase de diagnóstico, es necesario recoger por escrito la información y percepciones que tiene la comunidad educativa respecto de la Convivencia Escolar en los diferentes ámbitos y estamentos. Se requiere también sistematizar los resultados de esta fase para considerarlo en el paso siguiente, comunicar este proceso a la comunidad con el objetivo de estimular su participación activa en la construcción de la Convivencia Escolar.

## 5. Etapa 3: Diseño, ejecución y evaluación del plan de gestión

Teniendo presente los criterios transversales del proyecto educativo que hay que integrar en la cotidianeidad de la escuela y el diagnóstico de la situación de la convivencia, es necesario definir los objetivos del plan y sus respectivos indicadores de logro.

De la jerarquización de las necesidades que ha arrojado el diagnóstico se establecen los objetivos, identificando los de mayor urgencia e impacto en la mejora de la convivencia y el clima escolar. Los objetivos deben recoger las necesidades en los ámbitos susceptibles de mejora, deben ser realistas y alcanzables en un plazo, medibles, precisos, coherentes y pertinentes. Se requiere cuantificar las expectativas de avance para cada uno de los indicadores.

La propuesta es gestionar la Convivencia Escolar de manera sistémica: cada actividad, propuesta didáctica, los encuentros, las relaciones, los actos nos moldean y pueden ser intencionados.

## Cuadro resumen del proceso de diseño, ejecución y evaluación del Plan de Gestión de la Convivencia Escolar

ETAPAS DEL PROCESO	PASOS A SEGUIR	ACCIONES
ETAPA 1	QUIÉN LIDERA	Constituir el grupo encargado de elaborar plan y liderar el proceso.
	QUÉ Y PARA QUÉ DEL PLAN Sensibilización.	Reflexionar sobre la relevancia de la convivencia escolar en la escuela. Hacer una campaña de sensibilización para estimular y canalizar la participación.
	QUÉ Y CÓMO QUEREMOS SER Definición de criterios transversales.	Formular los criterios transversales del PEI que inspiran la convivencia del colegio. Aprobación de los criterios por parte del Consejo Escolar o Comité de Buena Convivencia. Explicitación de los criterios en el PEI.
ETAPA 2	CÓMO ESTAMOS Autodiagnóstico.	Generar instancias participativas con los distintos miembros de la comunidad con el objetivo de identificar las características actuales de la Convivencia Escolar, detectando las fortalezas y las áreas a mejorar.
	QUÉ HACEMOS Análisis de las medidas y actuaciones actuales.	Identificar y analizar las acciones que se realizan en cada ámbito (ciclo, curso, estamento, equipo) para mejorar el clima escolar. Analizar las prácticas pedagógicas y extracurriculares que se han desarrollado para trabajar la convivencia, junto con las estrategias de prevención. Examinar la coherencia, consistencia y pertinencia del manual de convivencia con el proyecto educativo. Recoger y sistematizar los resultados del diagnóstico, contrastándolos con los siete criterios para orientar el paso siguiente. Comunicar el proceso de diagnóstico.

ETAPAS DEL PROCESO	PASOS A SEGUIR	ACCIONES
ETAPA 3	<b>QUÉ QUEREMOS HACER</b> Definición de los objetivos e indicadores de logro del Plan.	Priorizar los problemas y las necesidades arrojados por el diagnóstico en vista de la mejora de la Convivencia Escolar. Plantear los objetivos del Plan de Gestión, en coherencia con los criterios transversales y con el diagnóstico. Determinar los indicadores de logro para la buena convivencia.
	<b>CÓMO LO HAREMOS</b> Elaboración de un plan con nuevas estrategias de actuación.	Proponer estrategias y acciones a desarrollar, para alcanzar los objetivos de mejora de la Convivencia Escolar. Generar una instancia participativa que permita construir acuerdos respecto del plan con toda la comunidad educativa.
	<b>QUÉ NECESITAMOS</b> Detección de necesidades: Recursos, protocolos, etc.	Identificar los recursos disponibles y determinar los recursos necesarios para el desarrollo de las estrategias planteadas. Difundir el plan de acción estimulando la participación y compromiso de toda la comunidad. Hacer un check-list del diseño del plan sobre las bases de los criterios transversales.
	<b>APLICAMOS</b> Planificación y desarrollo de las actuaciones.	Desarrollar las acciones y programas diseñados buscando coherencia con los criterios transversales ( <b>ver ejemplo trabajos de verano</b> ).
	<b>EVALUAMOS</b> Evaluar cuantitativa y cualitativamente el desarrollo del plan: revisión, ajustes y mejora.	El encargado de convivencia monitorea y evalúa los procesos a partir de los criterios y de la medición de los indicadores. Se presentan los resultados con el Consejo Escolar o el Comité de Buena Convivencia.



## CONVIVENCIA ESCOLAR: desafío educativo

Hasta aquí los contenidos de este documento representan una propuesta de sentido para la gestión de la Convivencia Escolar. Una propuesta que nace de la experiencia y de las reflexiones compartidas. En esta línea, la exploración hecha da cuenta de una nueva perspectiva que nos invita a cambiar la mirada respecto de este tema tan relevante para la calidad de la educación y la formación humana de todos los actores de la comunidad

educativa, especialmente los estudiantes. El siguiente esquema es reflejo de esto, pues representa en síntesis el desafío de resignificar la convivencia escolar como un proceso que nos exige nuevas formas de desplegar la gestión educativa, nuevos modos para el ejercicio de la docencia y nuevas comprensiones del ser humano, siempre llamado a desentrañar la potencia de lo que significa aprender a vivir con otros.

	CONVIVENCIA ESCOLAR	
	DESDE	HACIA
Concepto del Ser humano	Individuo	Sujeto en relación: individual y colectivo al la vez
Rol Formativo	Invisibilización de la convivencia	La convivencia como eje central que sostiene el PEI
Visión Pedagógica	Enseñanza centrada en el orden interno de la institución	Enseñanza intencionada para el aprendizaje y desarrollo de la persona
Socialización	Uniformidad	Inclusión y respeto de la diferencia
Énfasis	Resolución de conflictos	Co-construcción de buenas relaciones
Enfoque	Casuístico	Sistémico
Modelo	Reactivo	Proactivo
Ambiente Educativo	Disciplina individual	Comunidad educativa responsable, especialmente los adultos
Visión Ética	Normas y disciplina (control externo)	Sujeto libre y responsable (control interno)
Enfoque de Derecho	Respeto de los derechos de los adultos	Respeto de los derechos de los niños, niñas, jóvenes y adultos
Propósito	Formación de buenos estudiantes	Formación de buenos ciudadanos con sello democrático
Resultado Esperado	Modelar comportamiento individual	Mejoramiento de la calidad educativa

“ LA ESPERANZA DE LA EDUCACIÓN PARA LA CONVIVENCIA SON LOS PROYECTOS PEDAGÓGICOS QUE INVIERTEN DE MANERA MUY SISTEMÁTICA PARA FORMAR A SUS PROFESORES, QUE PERSEVERAN EN EL PROPÓSITO, TRABAJANDO MUY SERIAMENTE ...QUE NUNCA ESTÁN CONFORMES CON LOS LOGROS Y SIEMPRE PUEDEN AVANZAR”

### Entrevista María Alicia Halcartegaray

Psicóloga P.U.C.

Doctora en Psicología U. De Chile

#### ¿Dónde podemos situar el origen de la indisciplina?

Las prácticas pedagógicas están muy centradas en la culpabilización del alumno. En las investigaciones y en mi experiencia se recoge que hay, en muchos profesores, una visión en que los problemas de comportamientos tienen que ver con fallas en los alumnos.

Sin embargo la indisciplina no debe ser mirada exclusivamente en relación a los estudiantes, **sino también respecto de los adultos que forman parte de la comunidad escolar**: docentes, padres, madres y apoderados, directivos, etc.

Un modelo de desarrollo que solamente está basado en la coerción, en el control externo, genera un ambiente en el cual básicamente invitas a las personas en desarrollo a operar en relación al manejo externo.

#### ¿Cuánto gravita la relación entre los actores en el proceso de enseñanza?

Hay que visibilizar el hecho de que la acción pedagógica se da en el **vínculo** y se da en la **relación** y no puedo permear a otro si no tengo el vínculo con ese otro. Tienen que darse la relación y el ambiente para que ese aprendizaje pueda prender, porque, por ejemplo, cuando hay un ambiente en que hay agresiones y maltrato, tienes un ambiente básicamente tenso y cuando hay un ambiente tenso, se genera una situación de angustia y cuando el cerebro está en estado de alarma, sencillamente no aprende.

Por eso es que luchar por un clima seguro y de buen trato no sólo es un imperativo humano, sino que también es un imperativo para los logros de aprendizaje académico.

El aprendizaje académico va envasado en una relación, cuando la calidad del envase es inadecuado y cuando haces una pregunta, y cualquiera se ríe de ti o si se te ridiculiza cuando te equivocas, tu vas a tener un ambiente que básicamente es amenazador frente al error, y en ese sentido se produce una angustia, se da señales a nuestra amígdala de una situación de alerta y cuando esta se activa, se cierra nuestra corteza cerebral.

Por eso es tan importante tener ambientes seguros especialmente desde chicos, porque esos ambientes seguros previenen.

## Hoy se da un fuerte énfasis en la relación Convivencia-Ciudadanía.

### ¿Cuál es esa relación?

Una de las condiciones básicas para la ciudadanía, y entendiendo la ciudadanía en un marco democrático, está dado por la capacidad de hacer las cosas porque son correctas, no porque me van a castigar ni porque tienen un beneficio para mí y eso pasa por haber adquirido la noción de los otros como legítimos otros, y el resto de la gente merece mi cuidado como yo merezco el cuidado de los demás, entonces la única manera de hacer lo socialmente adecuado y lo moralmente correcto está dado por esta creencia básica de que el mundo es bueno.

**En educación siempre hablamos de resultados a largo plazo, en la construcción de convivencia ¿cuáles son los tiempos?**

### ¿Si no hubiera bullying nos preocuparíamos de la convivencia?...

La ley de violencia escolar aparece porque tenemos un problema, nos preocupamos de la convivencia cuando la convivencia nos molesta, pero no lo entendemos como parte del currículum integral. Y esa es nuestra tarea más importante y que tiene que ver con nuestro sistema de creencias, la narrativa que compartimos, la intersubjetividad que formamos entre el equipo, compartiendo creencias, compartiendo lógicas de acción que son las que en definitiva logran el cambio.

### ¿Qué le dirías a los directores?

Si seguimos mirando la convivencia desde la patología, desde lo remedial, no tenemos como solucionarla. Yo creo que tenemos que instalar la convivencia desde lo que queremos que la convivencia sea. Es decir, cambiar el paradigma desde cómo controlamos a los niños, al bullying,... entender que el fenómeno de los bullying es también sistémico y que por lo tanto lo que tenemos que lograr es que estos niños que tienen una historia de comportamiento más complicado no se conviertan en matones. Esto es una mirada sistémica.

Tenemos que sentarnos a definir cómo construimos estas prácticas de convivencia y cómo logramos que los chiquillos se identifiquen con ellas. Porque cuando seguimos operando desde el garrote y la zanahoria, tenemos cero posibilidad que nuestros chiquillos se identifiquen con los valores y las prácticas de forma de vida, que queremos que tengan. Ello porque estamos permanentemente amenazando, tratándolos como sujetos poco confiables y al mismo tiempo queremos que se identifiquen con nosotros y lo que les proponemos,... no hay caso. No estamos en el paradigma adecuado para poder promover un proceso de identificación.

### ¿Cómo se hace esto?

El proceso de identificación se centra en tres elementos fundamentales, el primer elemento es el sentido de **pertenencia**, que depende del vínculo, el sentirme perteneciendo a algo, sentirme que allí de verdad quieren lo mejor para mí. Me pueden retar pero me reconocen como un ente valioso. El segundo es que las demandas que le hacemos a los chiquillos, las normas, incluso las ofertas de aprendizaje, tenemos que entregarlas **con sentido**. No es que yo quiero que te quedes callado, lo que quiero es que aprendas y que colabores para que los demás aprendan, porque tenemos que ser un buen equipo y que todos sintamos que vamos progresando. Construimos sentido y luego entrenamos los comportamientos, desarrollamos las **competencias** ... es importante que yo esté callado porque eso me permite escuchar las instrucciones y entender lo que tengo que hacer y no tener problemas y eso permite que la profesora pueda enseñarnos a todos...

Es muy relevante cuidar el sentido, que para ellos tengan significado, y en tal caso no necesitamos premiarlo. Frecuentemente observamos que los profesores dan 100 órdenes por minuto... siéntate, guarda, abre el libro... ¿en qué minuto apelo al otro como un sujeto auto-dirigido?... no tengo un sujeto responsabilizado, no tengo un sujeto que se esté apropiando de las demandas y sea parte de la lógica del colegio.

Los niños bien portados no tienen idea del reglamento de disciplina, ellos están alineados con una lógica, por lo tanto ellos saben lo que deben hacer y no hacen lo que no deben, entonces el cambio de paradigma nos debe llevar a plantear lo que queremos que sea, no lo que no queremos que sea.

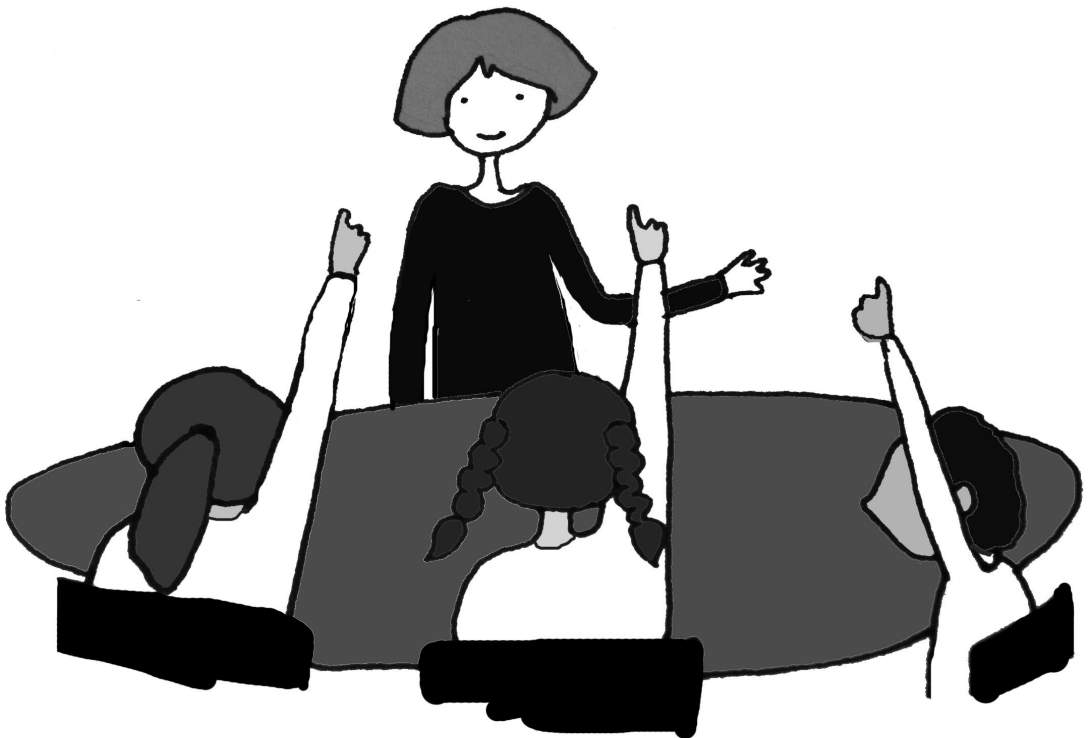
### ¿Cómo se relacionan convivencia, clima y disciplina?

La convivencia tiene que ver con las relaciones y las lógicas y esto produce como resultante el clima, con diversos niveles de seguridad. Dependiendo de las lógicas de convivencia que tengamos vamos a producir un determinado clima.

La disciplina tiene que ver con competencia interna del alumno que da respuesta a la gestión de aula, la que es responsabilidad del profesor.

La disciplina es un comportamiento que nos permita que los procesos escolares ocurran, por eso es que cada vez que tenemos un problema de convivencia... lo que hacemos es cambiar el reglamento de disciplina. Se sobrevalora el cómo apretamos a los estudiantes para que se porten como queremos.

No basta que el alumno haga las cosas, eso es solamente un objetivo funcional. Lo que necesitamos en términos educativos es que lo haga por las razones correctas.



# ANEXO 2

## REFERENCIAS MINEDUC

	<p><b>Política Nacional de Convivencia Escolar</b></p> <p>El documento, además de las bases, ejes y objetivos de la Convivencia Escolar, establece las responsabilidades del Consejo Escolar, Encargado de Convivencia Escolar y de los integrantes de la comunidad educativa (padres y apoderados, Dirección y equipo de gestión, docentes, estudiantes y asistentes de la educación.</p> <p><a href="http://www.mineduc.cl/usuarios/convivencia_escolar/doc/201203262303500.PoliticadeConvivenciaEscolar.pdf">http://www.mineduc.cl/usuarios/convivencia_escolar/doc/201203262303500.PoliticadeConvivenciaEscolar.pdf</a></p> <p>Año 2012.</p>
	<p><b>Orientaciones para la elaboración y actualización del Reglamento de Convivencia Escolar</b></p> <p>Criterios para la elaboración y actualización del Reglamento de Convivencia Escolar, procedimientos de evaluación de faltas y aplicación de sanciones. Consideraciones de la obligación de denuncia de delitos, distinción entre agresividad – conflicto – violencia – bullying y qué tipo de sanciones no se pueden aplicar.</p> <p><a href="http://www.mineduc.cl/usuarios/convivencia_escolar/doc/201203262329520.Orientacionesreglamconvescolar.pdf">http://www.mineduc.cl/usuarios/convivencia_escolar/doc/201203262329520.Orientacionesreglamconvescolar.pdf</a></p> <p>Año 2011.</p>
	<p><b>Conceptos clave para la resolución de conflictos en el ámbito escolar</b></p> <p>El conflicto en la institución escolar. ¿Qué es un conflicto?          ¿Qué entenderemos por resolución pacífica de conflictos?          ¿Es lo mismo conflicto, agresión o violencia? ¿Cómo abordar los conflictos? ¿Cuáles son los elementos del conflicto? ¿Qué habilidades favorecen un proceso de resolución de conflictos?          Técnicas alternativas de resolución de conflictos en instituciones escolares: negociación - mediación escolar - el arbitraje pedagógico</p> <p><a href="http://www.mineduc.cl/usuarios/convivencia_escolar/doc/201103240919330.resolucion_pacifica_de_conflictos.pdf">http://www.mineduc.cl/usuarios/convivencia_escolar/doc/201103240919330.resolucion_pacifica_de_conflictos.pdf</a></p> <p>Año 2006.</p>
	<p><b>Conviviendo mejor en la escuela y en el liceo</b></p> <p>Orientaciones que permiten a cualquier miembro de la comunidad educativa saber cómo actuar, cuáles son sus derechos y a quién recurrir cuando se presentan situaciones de conflicto, de violencia o de bullying en la institución escolar. Una herramienta que puede ayudar a mejorar la convivencia y lograr mejores aprendizajes en beneficio de la calidad de la educación. Incorpora temas relativos a las bases de la Convivencia Escolar, el rol de la comunidad educativa, identificación y resolución de conflictos, y criterios para abordar los hechos de violencia.</p> <p><a href="http://www.mineduc.cl/usuarios/convivencia_escolar/doc/201203291223210.Conviviendo.pdf">http://www.mineduc.cl/usuarios/convivencia_escolar/doc/201203291223210.Conviviendo.pdf</a></p> <p>Año 2011.</p>

	<p><b>Programa de Apoyo a la Gestión del Clima y la Convivencia Escolar. Herramienta central</b></p> <p>Pautas para la elaboración de Plan de Gestión de la Convivencia Escolar y de Protocolo de Actuación Frente a Situaciones de Violencia Escolar. 18</p> <p><a href="http://www.mineduc.cl/usuarios/convivencia_escolar/doc/201306101904210.Herramienta_Central_CC.pdf">http://www.mineduc.cl/usuarios/convivencia_escolar/doc/201306101904210.Herramienta_Central_CC.pdf</a></p> <p>Año 2013.</p>
	<p><b>Orientaciones Ley sobre Violencia Escolar</b></p> <p>Conceptos centrales de la LSVE. Funciones de los Consejos Escolares y Comité de Buena Convivencia en el ámbito de la CE y del Encargado de la Convivencia Escolar. Pauta para la promoción de la buena convivencia y prevención de la violencia escolar, normas de convivencia contenidas en el Reglamento Interno y tipos de violencia.</p> <p><a href="http://www.mineduc.cl/usuarios/convivencia_escolar/doc/201210111616040.Orientaciones_Ley_violencia_escolar.pdf">http://www.mineduc.cl/usuarios/convivencia_escolar/doc/201210111616040.Orientaciones_Ley_violencia_escolar.pdf</a></p> <p>Año 2012.</p>
	<p><b>Guía para el Diagnóstico Institucional</b></p> <p>Orientaciones Técnicas para la Elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo, Guía para el Diagnóstico Institucional e Instrumento para la Planificación anual.</p> <p><a href="http://www.mineduc.cl/usuarios/media/File/2012/Noviembre/Orientaciones_Diagnostico_PME_SEP_2013.pdf">http://www.mineduc.cl/usuarios/media/File/2012/Noviembre/Orientaciones_Diagnostico_PME_SEP_2013.pdf</a></p> <p>Año 2013.</p>
	<p><b>Caja de herramientas para mejorar la Convivencia Escolar</b></p> <p>Material pedagógico flexible que se adapta a las particularidades de cada escuela y a sus necesidades:</p> <p>Panorama conceptual y criterios orientadores, autodiagnóstico del problema de violencia en la comunidad educativa, planificación y diseño de la estrategia de prevención de violencia y herramientas para la implementación de estrategias.</p> <p>El Material está basado en proyecto piloto: “Prevención de violencia y promoción de conducta pro sociales en establecimientos educacionales” del Programa Chile + Seguro.</p> <p><a href="http://www.seguridadpublica.gov.cl/caja-de-herramientas/index.html">http://www.seguridadpublica.gov.cl/caja-de-herramientas/index.html</a></p> <p>Año 2009.</p>

Aron A. y Milicic (1999), *Clima social y desarrollo personal: un programa de mejora*, Santiago, Andrés Bello editorial

Delors J., *La educación encierra un tesoro*, Unesco

Sánchez, L., Carvajal, M., Huerta, M., Ahumada, F., Henríquez, F., Murúa, M. et al. (2011). *Aprender de la experiencia: Indagando juntas buenas prácticas en convivencia escolar*. En J. Campos, C. Montecinos y A. González (Eds.), *Mejoramiento escolar en acción*. Valparaíso: CIAE.

Cecilia Banz, *Convivencia escolar, documentos valoras UC*, 2008

L. Stoll y D. Fink, *Para cambiar nuestras escuelas. Reunir la eficacia y la mejora de las escuelas*, OCTAEDRO, 1999

Sennett R. (2012), *Juntos. Rituales, placeres y políticas de cooperación*, Anagrama Editorial

Consejería de Educación, Gobierno de Cantabria “*Orientaciones para la elaboración del Plan de Convivencia de los centros educativos*”

Isidora Mena y Ana Maria Valdés, *Clima Social Escolar*, documento valoras UC1 - 2008

N Majluf y M Hurtado, *Hacia una mejor gestión de los Colegios*. Depto de Ing Industrial y de Sistemas. PUC. 2013

