



GESTIÓN DE LA CONVIVENCIA

¿Cómo podemos fortalecer la gestión de la convivencia educativa?

OBJETIVO

Esta cartilla aporta información y orientaciones para apoyar la gestión de la convivencia en cada comunidad educativa, resguardando la participación activa y coordinada de todos sus actores.

EL ROL DE LOS DISTINTOS ACTORES DEL SISTEMA EN LA GESTIÓN DE LA CONVIVENCIA

La Política Nacional de Convivencia Educativa (PNCE) 2024-2030 tiene como propósito favorecer la reflexión sobre cómo se desarrollan las interacciones al interior de cada comunidad educativa y aportar lineamientos para que todos y todas los estudiantes aprendan a convivir mejor.

La convivencia educativa es fundamental para el desarrollo integral de las personas, por ende es preponderante promover la construcción de comunidades educativas en que prevalezcan disposiciones democráticas, estrategias para la resolución pacífica y dialogada de conflictos, así como instancias de participación y colaboración. Lo anterior implica la coordinación de diversos actores del sistema educativo. En este contexto, **el rol de supervisores y sostenedores** es estratégico por cuanto actúan como garantes del cumplimiento de las normas y regulaciones vigentes a la vez que disponen de herramientas para apoyar técnica y pedagógicamente la gestión de la convivencia escolar.

Considerando lo anterior, no hay que perder de vista que la definición o concepción de convivencia que haya en un establecimiento favorecerá ciertas prácticas de gestión de la convivencia (López, 2014), por ejemplo, una visión de la convivencia orientada a la disciplina y la conducta pondrá más énfasis en el control de la conducta, los reglamentos y las sanciones, mientras que una convivencia entendida desde lo actitudinal y lo valórico pondrá énfasis en la generación de un sentido de pertenencia y habilidades socioafectivas y éticas.



Con el fin de apoyar una gestión distribuida y colaborativa de la convivencia, a continuación algunos de los aspectos que se recomienda acompañar desde la supervisión:

LIDERAZGO EQUIPO DIRECTIVO

✓ Asegurar que **los equipos directivos lideren la gestión de la convivencia** en coherencia con el PEI y otros instrumentos orientadores de la gestión educativa. Se sugiere que los equipos directivos promuevan y garanticen un trato equitativo, digno y respetuoso para cada integrante de la comunidad educativa, mediante el diálogo constructivo, colaboración efectiva y fortalecimiento sistemático de las relaciones internas. En la medida que estas acciones se encuentran alineadas con la misión y visión institucional establecidas en cada escuela, se favorece la creación de un ambiente propicio para el aprendizaje, tal como señala el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (2015).

COORDINACIÓN ENCARGADO DE CONVIVENCIA

✓ Fortalecer que **el encargado de convivencia, dentro de otras funciones, coordine y realice monitoreo el diseño e implementación del Plan de Gestión de Convivencia**, a la vez que revise y mantenga actualizadas las normas de convivencia y protocolos que integran en el reglamento interno. Es importante recordar que para apalancar el rol del coordinador, el ejercicio de un liderazgo distribuido por parte del equipo de gestión es clave, ya que un eje de este enfoque de liderazgo es mejorar a través del fortalecimiento de las capacidades profesionales de los equipos escolares, de la promoción de su autonomía y la promoción de la colaboración.

PLANIFICACIÓN CONJUNTA

✓ Movilizar que el/la **orientador planifique anualmente, junto con el equipo directivo y en el contexto de PEI y PME**, todas las acciones y actividades para responder a los aprendizajes socioemocionales que contribuyan al bienestar personal, afectivo y social del estudiantado en cada uno de sus niveles educativos.

TRABAJO COLABORATIVO

✓ Reforzar que **los profesionales psicosociales trabajen de manera colaborativa e interdisciplinaria con docentes y equipos multiprofesionales (PIE)**, en la elaboración y desarrollo de estrategias y actividades que favorezcan el aprendizaje de buenos modos de convivir y la resolución de conflictos de manera dialogada y pacífica orientada a fortalecer la formación ciudadana.

EVALUACIÓN DOCENTE

✓ Apoyar y **capacitar a los y las docentes** para que puedan trabajar la formación ciudadana y socioemocional de los y las estudiantes. Si bien el Dominio B del MBE es explícito en señalar la responsabilidad del docente en la creación de un ambiente propicio para la enseñanza, es importante que existan apoyos estructurales, por parte del equipo directivo y el nivel intermedio, para que el profesorado efectivamente cuente con herramientas y disposiciones para cumplir este propósito.

Si bien, la gestión de la convivencia es tarea de todas y todos, es imprescindible contar con el liderazgo de ciertos actores para movilizar la colaboración en la gestión de la convivencia. Ellos son:

Jefe/a de Unidad Técnico:
especialmente en apoyar a los y las docentes en la gestión curricular de prácticas que promuevan el aprendizaje de la convivencia educativa y su presencia en los OA y OAT.

Inspector/a General.

Profesor/a Asesor del Centro de Estudiantes.

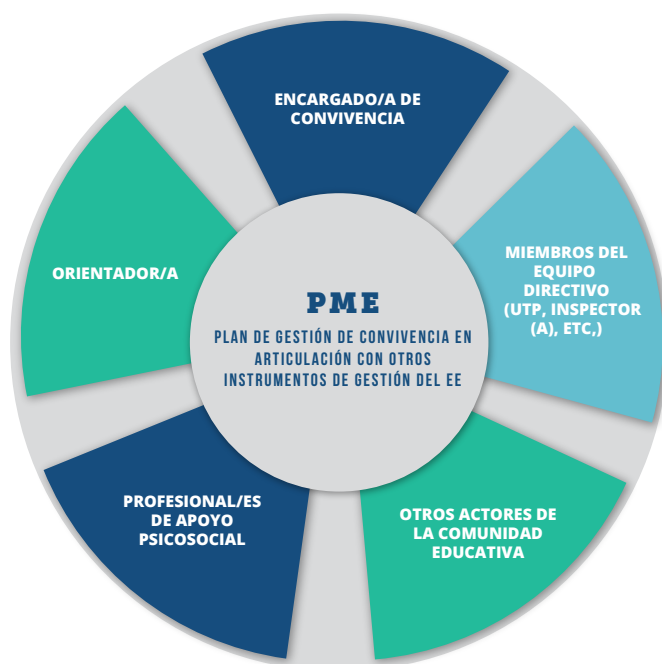
Profesor/a Asesor del Centro de Padres y Apoderados.

Dupla psicosocial de SENDA.

Dupla psicosocial JUNAEB.

La imagen a continuación ilustra cómo se han de organizar los equipos profesionales para dar cuerpo al equipo de convivencia. Como se observa, es fundamental la centralidad de la articulación del Plan de Gestión de la Convivencia con el PME (y otros instrumentos de gestión).

CONFORMACIÓN DE EQUIPO DE CONVIVENCIA



El trabajo colaborativo en el ámbito ciudadano y el trabajo en red, en ámbitos profesionales aparece como una alternativa orientada a reconstruir responsabilidades compartidas. En contextos educativos, se vuelve especialmente necesaria la creación de espacios de encuentro entre la educación, la acción social y la salud mental.

(Fuente: Cartilla 11 de la Política Nacional de Convivencia Educativa. Conformando y gestionando el equipo de convivencia educativa, Mineduc, 2024).

No está demás recordar que al nivel intermedio le atañe el diseño e implementación de planes, acciones y apoyos que se brinda a los directores, equipos directivos y la comunidad escolar (Ascorra et al., 2020). Este nivel cumple un importante rol en la orientación y acompañamiento a los establecimientos educativos en la generación de prácticas y lineamientos que fomenten el cambio cultural que requiere la inclusión y el respeto a la diversidad en todo el territorio y comunidad educativa (Raczynski et al., 2019), por ende, la participación de sostenedores en la gestión de la convivencia escolar podría tener efectos de alto valor en temas como el aprendizaje, la participación, la seguridad, entre otros.

Es importante recordar que el trabajo colaborativo y coordinado poseen una máxima centralidad en la implementación de la PNCE. Tanto para los supervisores DEPROV y para los profesionales de DAEM o DEM es mandatorio generar espacios de diálogo, coordinación y articulación, mediante encuentros periódicos entre todos los actores ya que ello permite la puesta en marcha secuenciada de la política al mismo tiempo que se va monitoreando en tiempo real su despliegue y se identifican espacios de mejora y desafíos.

ORIENTACIONES PARA GESTIONAR LA CONVIVENCIA DE MANERA ARTICULADA Y DESDE UN ENFOQUE DE DESARROLLO DE CAPACIDADES

Toda comunidad educativa cuenta con particularidades que la hacen única e irrepetible y por tanto, con necesidades diversas y variables según su contexto.

Para aportar a la gestión de la convivencia de manera articulada y fructífera resulta imperativo construir, de manera colectiva, una visión de la convivencia como un proceso pedagógico. Para organizar el trabajo en torno a este desafío, aportamos a continuación algunas ideas:

1 Elaborar un diagnóstico de la situación actual en cuanto a gestión de la convivencia. Puesto que cada escuela o liceo “es un mundo”, es crucial levantar información actualizada que permita identificar brechas o necesidades referidas al ámbito de la gestión de la convivencia. El trabajo con datos permite conocer en profundidad la realidad de cada comunidad y a la luz de ellos, priorizar nudos críticos, tomar decisiones informadas y elaborar planes para resolver las problemáticas urgentes. Una acción movilizadora es realizar al menos un taller en los que se implementen **herramientas metodológicas participativas** para el levantamiento de datos como por ejemplo la realización de un **Árbol del problema**. Este tipo de iniciativas tienen que realizarse en conjunto con el equipo directivo, el encargado de convivencia, representantes del profesorado, del personal técnico, de los estudiantes y del nivel intermedio. En adición, la realización de una anamnesis es una excelente modalidad para recoger información valiosa sobre cómo se gestiona la convivencia al interior de la unidad educativa y otros temas que puedan considerar relevantes.

2 Garantizar la articulación y coherencia. Hay una serie de dispositivos, programas, iniciativas y lineamientos emanados desde el MINEDUC y el SAC que deben ser articulados estratégicamente con otros instrumentos orientadores de la gestión educativa como por ejemplo PEI, PADEM, Bases Curriculares, etc.

3 Revitalizar la noción de acompañamiento pedagógico a la comunidad educativa. Existen diversas formas de comprender el acompañamiento a los centros educativos y sus actores. Algunos enfoques se centran en la lógica “administrativa”, de monitoreo y revisión de indicadores asociados a la realización o no de determinadas tareas. Sin embargo, existe otra forma de comprender el acompañamiento y es hacerlo desde una arista pedagógica. Este posicionamiento implica comprender el acompañamiento como un acto en el que se propicia apoyo continuo y significativo en temas relevantes a un otro (Socorro, 2018). Cuando se acompaña a las comunidades educativas se busca fortalecer (entre otras cosas), capacidades profesionales en los equipos. El acompañamiento sistemático permite analizar, interpretar y reflexionar en torno a temas de la práctica profesional para comprenderlos y transformarlos según sea necesario (Alcides y Pérez, 2020).

4 Implementar acciones para el desarrollo de capacidades profesionales centradas en la mejora de la gestión de la convivencia. Robustecer capacidades clave en los profesionales de cada comunidad educativa aporta al desarrollo profesional de sus beneficiarios y ayuda a generar condiciones para la sustentabilidad y proyección de las iniciativas de mejora que se implementen en ella. Una herramienta útil para el fortalecimiento de capacidades es el Modelo de Desarrollo de Capacidades (MDC) elaborado por la DEP el cual propone cuatro capacidades que, en el marco de la Nueva Educación Pública, es imperativo que los docentes directivos posean: reflexión, colaboración, confianza relacional y distribución del liderazgo. Cada una de estas capacidades resulta fundamental para gestionar de manera óptima la convivencia y todas son factibles de fortalecer en las instancias de trabajo colaborativo sugeridas previamente.