



UNIVERSIDAD
Finis Terrae

UNIVERSIDAD FINIS TERRAE
FACULTAD DE EDUCACIÓN, PSICOLOGÍA Y FAMILIA
MAGISTER EN GESTIÓN Y LIDERAZGO DIRECTIVO

**CARACTERIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA CONVIVENCIA
ESCOLAR EN EL MARCO DE LAS ORIENTACIONES DE LA
POLÍTICA PÚBLICA EN EL COLEGIO DARÍO SALAS**

CYNTHIA FERRADA LARA
PAULA QUIROZ MORAGA
PAOLA UHART SALDAÑA

Proyecto de Aplicación Profesional presentado a la Facultad de Educación, Psicología y Familia, de la Universidad Finis Terrae, para optar al grado de Magíster Gestión y Liderazgo Directivo.

Tutor: Diego Melero Pinto

Puerto Montt, Chile
2019

Dedicatoria

Dedicamos este proyecto a nuestras familias, quienes nos han apoyado a lo largo de este proceso, confiando siempre en nosotras. También dedicamos este esfuerzo al equipo directivo del Colegio Darío Salas, quienes nos entregaron su respaldo y confianza, estamos seguras de que la recepción de este trabajo les permitirá contar con una herramienta útil en el desarrollo de su gestión.

Agradecimientos

Las autoras deseamos agradecer de forma especial a nuestro profesor guía Diego Melero Pinto, por brindarnos sus conocimientos y apoyo en el desarrollo del trabajo realizado. Así también, agradecemos su disposición y la constante preocupación por retroalimentar de modo de corregir y mejorar nuestro proyecto.

También queremos agradecer al Colegio Darío Salas de Puerto Montt, por recibirnos y colaborar en el desarrollo de este estudio, brindándonos los espacios físicos, documentos y tiempos necesarios para trabajar en óptimas condiciones.

Presentación

La convivencia escolar es un aspecto fundamental en el trabajo educativo, por lo que desde la política pública se han entregado algunas orientaciones para facilitar la gestión de esta área en los establecimientos educacionales.

El objetivo de este estudio tiene relación con la identificación de las características en la gestión de esta área en un establecimiento de la comuna de Puerto Montt, y cómo se relaciona con las orientaciones de la política pública. A partir de esto, se pretende caracterizar su implementación y diseñar una propuesta de mejora en relación a la gestión de la convivencia escolar, de modo tal de favorecer la construcción de un clima de convivencia escolar positivo. La investigación se desarrolló en el marco de un diseño descriptivo por lo cual se ubica dentro de los diseños comprensivo fenomenológico.

En este ámbito, se revisaron elementos determinantes en la gestión de la convivencia escolar desde la literatura, permitiendo caracterizar tanto las declaraciones como las acciones que se realizan en el establecimiento en esta área y orientar la propuesta en el contexto del establecimiento, en relación con las principales orientaciones incluidas en la Política Nacional de Convivencia Escolar publicada en 2019.

Finalmente, la propuesta pretende fortalecer el trabajo pedagógico de la convivencia escolar y la prevención de conductas de riesgo, así también se proponen algunas proyecciones del presente estudio de modo tal de indagar en las áreas que no fueron consideradas para este trabajo.

Índice

Tabla de contenido

Capítulo 1: Planteamiento del problema	6
1.1 Contexto y problema.....	6
1.2 Objetivos de la investigación	10
1.3 Estado de la cuestión.....	11
1.4 Justificación del problema.....	20
1.5 Viabilidad	22
1.6 Diagnóstico inicial	22
Capítulo 2: Fundamentación Teórica	24
2.1 Definición y distinciones relevantes	24
2.2 Política Pública	26
2.3 Factores relevantes que inciden en la gestión de la convivencia escolar.....	30
Capítulo 3: Marco Metodológico	34
3.1 Diseño Metodológico.....	34
3.2 Recolección de información	34
3.3 Plan de análisis	35
Capítulo 4: Propuesta de intervención	37
4.1 Descripción de la propuesta	37
4.2 Plan de implementación	38
Capítulo 5: Análisis y Discusión de Resultados	45
5.1. Análisis de resultados.....	45

5.2 Discusión de resultados.....	54
Capítulo 6: Conclusiones, Proyecciones y Limitaciones	58
6.1 Conclusiones y proyecciones	58
6.2 Reflexiones finales.....	61
Referencias Bibliográficas	62
Anexos	67
I. Instrumentos de recolección de información	67
II. Consentimientos para registro de entrevistas	70
III. Transcripción Entrevistas.....	72

Capítulo I: Planteamiento del problema

1.1 Contexto y problema

La convivencia escolar, se constituye como un factor que debe ser trabajado en los establecimientos educacionales como parte de las acciones que se realizan en pro de la mejora de los aprendizajes de los estudiantes. Por ello, se han desarrollado e impulsado diversas iniciativas y normativas, tanto a nivel nacional como internacional para orientar el trabajo de los establecimientos en esta área, con la intención de fortalecer sus capacidades hacia una adecuada gestión de la convivencia.

Desde una mirada más amplia, es necesario remontarse a las orientaciones de la Unesco definidas para el decenio internacional de una cultura de paz y no violencia para los niños del mundo en el período 2001-2010, entre cuyas medidas para promover una cultura de la paz asociadas a la educación, destacan la asesoría y apoyo técnico a sus estados miembros con el fin de que las políticas públicas apunten al desarrollo de aptitudes a la base de la construcción de una cultura de la paz. Ello implica, por ejemplo, promover a través de la educación, el desarrollo de habilidades para la formación ética y el fomento de sentido de pertenencia, comunidad y valores, en niños, niñas y adolescentes, para así avanzar en consolidar la paz a través de la tolerancia y la comprensión mutua.

Así también, es necesario destacar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), creados en 2015 para la agenda 2030 de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), mediante la cual, diversos países se han unido en la intención de trabajar en torno a 17 objetivos mundiales que buscan mejorar el espacio físico y las interacciones en el planeta. En este sentido, una de las convicciones a la base en este planteamiento de los ODS, es que el trabajo conjunto, la

colaboración y organización en torno a un fin común, permitirán el logro de las metas planteadas, sumado a la formación de ciudadanos que cuidan y respetan su entorno, sus habitantes y a ellos mismos. Desde allí, también surge la necesidad imperante de incorporar en nuestro contexto nacional, temas como la formación y la convivencia, que poco a poco han ido cobrando mayor relevancia en la política vigente.

Es así, como en el artículo 2 de la Ley General de Educación (2009), se plantea que “la educación es el proceso de aprendizaje permanente que abarca las distintas etapas de la vida de las personas y que tiene como finalidad alcanzar su desarrollo espiritual, ético, moral, afectivo, intelectual, artístico y físico, mediante la transmisión y el cultivo de valores, conocimientos y destrezas”. Además, en el mismo artículo se señala que el rol de los docentes implica, no sólo la responsabilidad de transmitir el saber propio de la disciplina que enseña, sino también el asumir el compromiso de formar y desarrollar actitudes, valores y habilidades que apunten a lo descrito anteriormente.

Esto va acompañado de cuerpos legales que relevan la importancia de una sana convivencia escolar en los establecimientos educacionales. Entre estos, una de las primeras leyes en esta área fue la Ley de Violencia Escolar de 2011, donde se explicitan los tipos de agresión y maltrato hacia estudiantes, se establecen protocolos de acción y se indica la constitución de Comités de convivencia escolar y designación de su respectivo Encargado, además de solicitar a los establecimientos contar con un Plan de gestión de la misma.

Sumado a lo anterior, en el marco de la reforma escolar, en 2015 se actualiza la Política Nacional de Convivencia Escolar para 2015-2018, enfatizando que “se requiere de una transformación de los sentidos y de las prácticas escolares, que aspiren a comprender y construir la convivencia no solo desde el cumplimiento formal de los instrumentos relacionados con ella, sino desde la

capacidad de mirar a cada actor de la escuela y liceo como sujetos partícipes de la configuración cotidiana de la Convivencia Escolar, y por tanto, de los aprendizajes que se despliegan en el espacio escolar, enfatizando el sentido formativo de la escuela/liceo” (2015a).

A su vez, quienes lideran los establecimientos educacionales tienen la tarea de orientar la gestión de la Convivencia Escolar, basándose en el Marco de la Buena Dirección y el Liderazgo Educativo (MBD, 2015b), especialmente en los indicadores asociados a la dimensión de Gestión de la convivencia y la Participación de la comunidad escolar, en los cuales se señala que “los equipos directivos promueven activamente una convivencia escolar y un clima basado en relaciones de confianza, para lo cual impulsan interacciones positivas que aseguren la aceptación de los otros, independiente de sus características socio-culturales” (MBD, p.26).

En una mirada local, la gestión de la convivencia escolar se ve direccionada por las directrices definidas en el Plan Anual de Desarrollo Municipal (PADEM) para el período 2017-2019 de la comuna de Puerto Montt, se incorpora este ámbito acogiendo la política pública y definiendo objetivos relativos al contexto de los establecimientos de su dependencia, tales como construir una política comunal de convivencia y apoyo psicosocial, a través de planes, protocolos y programas que fortalezcan las comunidades educativas de los establecimientos educacionales municipales de la comuna, respetando el sello de cada establecimiento y su Proyecto Educativo Institucional (PEI), generando habilidades sociales en las comunidades educativas por medio de acciones que favorezcan la autoestima y motivación escolar en los estudiantes, y estableciendo acciones que potencien el clima de convivencia escolar, fundamentado en ejes de respeto, organización y seguridad en sus escuelas y liceos, entre otros.

Lo anterior, cobra relevancia en la medida que el establecimiento participante de este proyecto, Colegio Darío Salas de la comuna de Puerto Montt, fundado en la década del 60, que imparte

desde Educación Parvularia a Enseñanza Media Científico Humanista, corresponde a esta dependencia y guía su actuar bajo los lineamientos que emanan de este sostenedor. Por ello, considerando los antecedentes recién expuestos, resulta relevante preguntarse respecto de la manera en que se realiza la gestión de la convivencia escolar en el establecimiento y su ajuste a las orientaciones que entrega la política pública vigente.

Planteamiento del problema

¿Cómo se gestiona la convivencia escolar en el Colegio Darío Salas de la comuna Puerto Montt, en el marco de las orientaciones provistas por la política pública en esta área?

1.2 Objetivos de la investigación

Objetivo General

Identificar las características de la gestión de la convivencia escolar en el colegio Darío Salas de la comuna Puerto Montt, en el marco de las orientaciones provistas por la política pública en esta área.

Objetivos Específicos

- Revisar el estado del arte respecto a la gestión de la convivencia escolar en establecimientos educacionales.
- Identificar desde la bibliografía los factores involucrados en la gestión de la convivencia escolar.
- Identificar los lineamientos asociados a la gestión de la convivencia escolar presentes en los instrumentos de gestión del Colegio Darío Salas y de qué forma se ajustan a las orientaciones provistas por la política pública.

- Caracterizar la implementación de las orientaciones e iniciativas de gestión de la convivencia escolar en el Colegio Darío Salas.
- Diseñar una propuesta de mejora a la gestión de la convivencia escolar que favorezca la construcción de un clima de convivencia escolar positivo en el Colegio Darío Salas.

1.3 Estado de la Cuestión

La convivencia escolar ha sido caracterizada a partir de la definición de elementos asociados a buenas prácticas en este ámbito, lo cual ha sido objeto de diversas investigaciones. Estos estudios desarrollan temáticas relacionadas problemáticas de gestión de la convivencia escolar, factores que se asocian con el desarrollo de los climas escolares positivos y con ejemplos de buenas prácticas asociadas a este ámbito.

Respecto de las problemáticas asociadas a la gestión de la convivencia escolar, la ACE (2015) elaboró un documento realizado a partir de dos estudios que tenían por objetivo analizar las dinámicas que ocurren al interior de un grupo de establecimientos respecto de cuatro Indicadores de Desarrollo Personal y Social (IDPS): Autoestima académica y motivación escolar, Clima de convivencia escolar, Participación y formación ciudadana y Hábitos de vida saludable; medidos a través de los cuestionarios de calidad y contexto de la educación, que son respondidos por estudiantes, docentes y apoderados junto a la evaluación Simce. Estos cuestionarios permiten recoger información sobre las percepciones y actitudes de la comunidad escolar respecto de la experiencia educativa en la que están inmersos.

Los aspectos detectados de manera transversal en los IDPS estudiados fueron que: las escuelas tienen un foco en el ámbito socioemocional, que en ocasiones entra en tensión con el foco en los aprendizajes; no se evidencian prácticas institucionalizadas para la promoción del desarrollo

socioemocional en la sala de clases; prima un paradigma pedagógico de transmisión que incide en una baja autonomía académica de los estudiantes; existe una tensión entre una aproximación reactiva y una preventiva ante situaciones críticas; y hay un rol poco incidente de las organizaciones formales como los Centros de Padres y Centros de Alumnos.

En específico, respecto al indicador de Clima de convivencia escolar, es posible señalar que es uno de los indicadores con mayor presencia en el discurso de los establecimientos y con una mayor cantidad de prácticas institucionalizadas. Sin embargo, también es posible señalar que, si bien las normas existen, serían de poca utilidad en situaciones críticas, pues en general prima una aproximación reactiva por sobre la preventiva. Además, los manuales de convivencia suelen definir protocolos sobre el abordaje de los conflictos una vez que ya ocurren, pero, por un lado, esto no siempre se cumple, y por otro, estos manuales definen pocas prácticas en la línea preventiva.

Así también, el estudio mostró que los establecimientos educacionales reconocen la importancia del desarrollo socioemocional, pero se muestran poco eficaces en su promoción intencionada. En esta línea, se detectó una falta de apoyo por parte de los equipos directivos y técnicos para desarrollar un trabajo con los docentes sobre el uso de metodologías y prácticas y así abordar en el aula estos indicadores.

En referencia a las prácticas institucionales que se realizan para gestionar la convivencia escolar, es importante mencionar el trabajo en las escuelas sobre la convivencia escolar y los profesionales que aportan esta labor. Al respecto, López, Morales y Ayala (2011), presentan el resultado de un estudio de casos que tuvo como objetivo “conocer y analizar las prácticas cotidianas simbólicas y discursivas en la interacción entre los actores del aula de clases que inciden en la violencia escolar en el nivel socioeconómico medio-bajo”.

Es así, como en el establecimiento municipal donde se desarrolla el estudio mencionado anteriormente, se realiza un procedimiento de derivación de casos, donde los docentes identifican a los estudiantes con problemáticas de convivencia y realizan acciones para corregir estas conductas. Si estas acciones no logran el objetivo, el docente realiza la derivación al equipo multidisciplinario que se desempeña en la escuela. Este equipo compuesto por una orientadora, dos educadoras diferenciales y una psicóloga, trabajaban con cada estudiante de manera individual, basando su trabajo en el modelo clínico. Este trabajo permitió llegar a algunos resultados relacionados con la dinámica de la escuela, donde se individualiza el fenómeno de la violencia escolar y se externaliza la función de acogida, a través de la figura del equipo multidisciplinario. Al respecto, la orientadora y educadoras diferenciales realizaban un informe pedagógico que propiciaba el tratamiento del estudiante y su familia. Cuando esta acción no lograba corregir la conducta, se realiza una derivación del estudiante a la psicóloga para la modificación de la conducta.

Este proceder se observa como una dificultad para realizar acciones participativas que promuevan la inclusión y una convivencia escolar armónica. Además, el estudio propone que la autonomía de los establecimientos en la contratación de psicólogos, presenta el riesgo de validar enfoques clínicos al interior de las escuelas, alejando este rol de su orientación educativa, lo que deriva en la disociación de los aspectos académicos de la convivencia escolar.

Por otra parte, en cuanto a los factores que se asocian con el desarrollo de climas escolares positivos, encontramos el estudio de Tirado y Conde (2016), donde se analiza la influencia de algunos procesos institucionales para reducir los problemas de convivencia escolar con una muestra de centros con amplia experiencia en la gestión de la convivencia. En el estudio, se entiende que la complejidad de este fenómeno está dada por el origen multifactorial de dichos

problemas. En este sentido, se considera que la prevención es fundamental en la organización escolar, al ser un espacio donde se está permanentemente en contacto con el conflicto.

Así mismo, se presentan factores de gestión que la literatura y la normativa han determinado que tienen mayor influencia en la reducción de problemas de convivencia, como el estilo de liderazgo democrático; la importancia de elaborar normas con la participación de toda la comunidad escolar y considerar la educación en el conflicto. Se agrega también, dentro de las medidas que se implementan una vez que el conflicto ha aparecido, el aula de convivencia como medida correctora que propicia la reflexión con relación a situaciones que impiden que el estudiante participe de forma normal en las actividades de la escuela, lo que además fomenta actitudes empáticas.

El análisis de los resultados del estudio confirma la influencia del liderazgo en las medidas de prevención, considerando principalmente aquellas que son implementadas antes de que aparezcan los problemas, como son la elaboración democrática de las normas, la formación de la comunidad educativa y la educación en el conflicto.

Finalmente, el estudio indica que las medidas preventivas incluidas, pronostican la reducción de los problemas de convivencia, aunque la educación en el conflicto es aquella que tiene efectos directos y significativos.

En otro estudio, Sandoval (2014) expone la importancia de la convivencia escolar en el proceso educativo y su aporte para el aprendizaje, relacionando esto con la política educativa en Chile, destacando el enfoque formativo de este ámbito, que se constituye como la forma más efectiva de prevención de la violencia escolar.

En esta línea, se explicita la importancia de que el proyecto educativo de las escuelas incluya la participación y los intereses formativos de la comunidad, de modo tal que se transformen en

objetivos compartidos por los diferentes actores escolares. En concordancia, el autor menciona que el estudio del clima escolar muestra resultados que relacionan este aspecto con la retención escolar, el bienestar y desarrollo socioafectivo de los estudiantes y el bienestar docente, entre otros.

Junto a lo anterior, destaca el estudio de Caballero Grande (2010), en el cual se recoge información de prácticas asociadas a la educación para la paz en diez centros educativos de la provincia de Granada, España. En concreto, este estudio parte de una propuesta que plantea como elementos centrales de una buena convivencia la cohesión del grupo, gestión democrática de normas, educación en valores, habilidades socioemocionales y la regulación pacífica de conflictos. De este modo, se plantea que el adecuado abordaje de esos elementos aporta al buen desarrollo de habilidades socioemocionales.

Cabe señalar que el estudio plantea como elementos básicos para una adecuada gestión de la convivencia, el involucramiento de la comunidad educativa, así como el rol de la gestión directiva mediante la promoción del trabajo sistemático y la creación de una estructura organizacional que lo favorezca, así como organismos internos o externos que apoyen y asesoren la gestión de la convivencia escolar.

Adicionalmente, al focalizar en los elementos planteados como centrales de una buena convivencia escolar, en cuanto a la cohesión del grupo, el estudio plantea que se logró distinguir que esta es más fácil y recurrente en los niveles estudiantiles inferiores porque habría menos prejuicios operando, a la vez que en niveles superiores, se aprecian dinámicas relacionales asociadas a la segregación, lo cual aporta a la consolidación de agrupación por cultura y por tanto la cohesión de grupos homogéneos en cuanto a características étnicas o sociales compartidas.

Con relación a las normas, se plantea la necesidad de construirlas colectivamente y así promover la adhesión a estas, además de generar mecanismos para su adecuado seguimiento. De este modo, el estudio explica la importancia de este proceso en la formación de los estudiantes y su valor en el desarrollo de habilidades que se ponen en juego en los espacios de relación interpersonal, señalando que “en este proceso, como vemos, se ponen en juego prácticas democráticas de respeto, reconocimiento, capacidad crítica, negociación y consenso” (p.11), las cuales además sirven como herramientas importantes para favorecer la resolución pacífica de conflictos.

Asimismo, sobre los valores, el estudio indica que la educación en valores se debe plantear como algo transversal a la formación y por tanto todas las actividades de los centros educativos deben tenerla por objetivo. Cabe señalar, que el estudio señala como dificultad la falta de evaluación de las estrategias de formación en valores, lo cual dificulta la identificación de los avances y áreas de mejora.

En cuanto a la identificación de buenas prácticas, dentro de los estudios más recientes encontramos la investigación realizada por la Agencia de Calidad de la Educación (ACE, 2017), sobre convivencia escolar, obteniendo una caracterización de la gestión de la convivencia en las escuelas. A partir de ello, se identificaron factores clave para la convivencia escolar y se describieron las principales prácticas que favorecen un clima escolar nutritivo en estas escuelas. De este modo, el estudio plantea que las escuelas que desarrollan climas nutritivos son aquellas en que se articula el quehacer en torno a tres ejes principales que temáticamente se han identificado como visión educativa, gestión del clima de convivencia y relaciones y vínculos. En relación con el eje de visión educativa, este se encuentra relacionado con la presencia de una visión compartida por la comunidad escolar, respecto de los principios orientadores del

establecimiento que se encuentran definidos en los instrumentos de gestión como el PEI, existiendo coherencia entre los aspectos declarativos y las prácticas específicas.

Por su parte, respecto a la gestión del clima de convivencia, este eje hace referencia a los procesos de gestión que se desarrollan en los diferentes niveles institucionales, liderados por diversos actores, en este sentido destacan la importancia de la gestión directiva, de la cual se explica que “la acción del director se relaciona, en general, con la apropiación, legitimación y transmisión de los valores educativos a la comunidad escolar. Para esto, los equipos directivos instalan espacios de reflexión sobre el clima, posicionándolo como un tema clave dentro de la comunidad, y definen planes y actividades relacionados con objetivos estratégicos del establecimiento” (ACE, 2017, p.31). También se releva el rol del profesor, lo cual tiene relación con fortalecer las interacciones entre docentes y estudiantes, incentivándola fuera del aula, mediante la apertura de espacios para ello.

Además, en este eje se releva el cuidado y apoyo desde el equipo directivo a los docentes mediante algunas acciones que son valoradas por estos últimos en escuelas que presentan un clima social nutritivo, por ejemplo, la cercanía del director con los profesores; el reconocimiento de los logros docentes; la disposición a escuchar y a responder oportunamente a las necesidades de los trabajadores, y la retroalimentación al trabajo del profesor.

Así también, se hace referencia a la necesidad de definir normas y protocolos claros que se fundamenten en valores y principios importantes para la comunidad educativa, en cuya construcción participan activamente y donde, además de explicitar acciones o normas que regulen el ámbito cotidiano, los autores señalan que en estas “existe una tendencia a gestionar la convivencia en el marco de un proceso formativo, mediante prácticas de diálogo y reflexión, y la

promoción del análisis y la comprensión de las normas. De esta manera, esta tendencia formativa y reflexiva busca distanciarse de modelos autoritarios o impositivos” (ACE, 2017, p.34).

Adicionalmente, se hace referencia a la gestión de los conflictos como una experiencia formativa y una oportunidad de aprendizaje, por tanto, se promueve la reflexión de los estudiantes sobre su conducta y la empatía con los demás involucrados.

Finalmente, respecto al eje de relaciones y vínculos, el estudio describe como factores importantes el estilo de relaciones respecto a lo cual se indica que en establecimientos con climas nutritivos se explicita la importancia del cuidado de la afectividad. También se identifica como un aspecto importante la relación entre pares, que se caracteriza por el compañerismo y la amistad entre estudiantes, y la colaboración entre docentes. A esto se suma el vínculo entre docentes y estudiantes, el cual es caracterizado como “un trato cariñoso, de respeto y cuidado, donde destaca el interés genuino de los docentes respecto del bienestar general de los estudiantes, más allá de lo puramente académico” (ACE, 2017, p.40).

Además, la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso (2015) publicó un libro donde se exponen experiencias exitosas en relación con la convivencia escolar de siete escuelas de la región de Valparaíso. Posteriormente, se realiza un análisis de estas experiencias desde la perspectiva de la relación entre la convivencia escolar y el logro de aprendizajes en los estudiantes. En este sentido, en algunas de las escuelas se evidencia el énfasis del ámbito de la convivencia escolar dentro de su proyecto educativo y la importancia de la participación de la comunidad educativa en la planificación de estrategias de prevención de la violencia escolar y de promoción de la convivencia escolar, diferenciándolas de estrategias reactivas que no aportan a la gestión en este ámbito.

A partir de ello, se analiza la convivencia escolar como espacio de integración cultural y eje de la comunidad escolar en dos de las escuelas presentadas, es aquí, donde se destaca la importancia de la participación e involucramiento de distintos actores de la comunidad educativa. Así mismo, se destaca la participación de la comunidad y su responsabilización por la convivencia.

Finalmente, la discusión y reflexión respecto de las experiencias presentadas, refuerzan la importancia de la participación de la comunidad educativa en las prácticas relacionadas con la convivencia escolar, sobre todo de los estudiantes en instancias democráticas, de manera de promover la co-responsabilidad en la mantención y mejora del ambiente escolar. Para esto, en dos de las experiencias presentadas se realiza un fortalecimiento de las capacidades de sus integrantes, de manera tal de prevenir la violencia y promover la sana convivencia.

Por otra parte, en cuanto a la identificación de buenas prácticas y desarrollo de estrategias para la resolución pacífica de conflictos, encontramos el estudio de Sánchez et al. (2011), en el cual se plantea el trabajo desarrollado en dos establecimientos municipales de la comuna de Valparaíso mediante un estudio de casos ejemplares utilizando la metodología de Indagación Apiciativa, mediante la cual se identificaron prácticas relevantes, la trayectoria de estas, así como sus principales hitos y desafíos. A partir de este trabajo se identificaron algunos elementos comunes en los establecimientos estudiados, los cuales tienen relación con la progresiva construcción de una visión compartida acerca de la convivencia escolar que oriente el quehacer del establecimiento. Luego, se identifica la reflexión institucional acerca de la necesidad de gestionar la convivencia escolar de manera activa y finalmente, la progresiva autonomía de las escuelas en la toma de decisiones.

En específico, uno de los establecimientos atribuye la mejora en la convivencia escolar al cambio de foco en su abordaje, transitando desde el control o estrategias preventivas centradas en el

mejoramiento de la conducta, hacia la construcción de espacios comunes con un carácter positivo que se constituyen como espacios de aprendizaje, todo ello con un impulso inicial generado y liderado desde la gestión directiva.

En cuanto al segundo caso, su accionar se centra en el desarrollo de estrategias que ocupan el conflicto como una oportunidad de aprendizaje y fomentan relaciones respetuosas y pacíficas.

De este modo, se implementó la mediación entre pares, a partir de la elaboración de un perfil del mediador, lo que permitió la apertura de espacios de diálogo al interior del establecimiento.

1.4 Justificación

En el actual contexto se espera que la gestión de la convivencia escolar aporte a la formación de los estudiantes desde una perspectiva integral. Por ello, es conveniente investigar respecto de los elementos que favorecen una adecuada gestión de la convivencia escolar y su ajuste a las orientaciones que emanan de la política pública en torno a la construcción de climas de convivencia positivos en los espacios educativos, a objeto que predomine un enfoque que permita la formación integral de niños, niñas y adolescentes. Lo anterior, pues los desafíos de la sociedad moderna requieren de personas que además de capacidades técnicas tengan una serie de habilidades que permitan la construcción de relaciones armónicas y respetuosas entre sí, con una valoración de sí mismos y su entorno además de una orientación al bien común. Así también, desde una perspectiva preventiva, el desarrollo de una gestión de la convivencia escolar con foco en lo formativo, es un factor protector que favorece la prevención de conductas de riesgo aportando con ello a la generación de una relación saludable de los estudiantes consigo mismos y su entorno social.

Además, desde una perspectiva más amplia, los elementos recién expuestos permiten sentar las bases para avanzar en la construcción de un ambiente propicio para el aprendizaje, en la medida que establecer relaciones respetuosas entre los diferentes actores de la comunidad educativa, permite generar las condiciones básicas para que docentes y estudiantes se dispongan al proceso de enseñanza aprendizaje.

Más aún, la investigación respecto a la relación directa que existe entre un adecuado clima de convivencia escolar y los resultados de aprendizaje, han llevado a que, dentro de nuestras mediciones nacionales, este sea un factor a considerar. En este sentido, según cifras de la Agencia de Calidad de la Educación, el clima de convivencia escolar se asocia a mejores resultados de aprendizaje en Lectura y Matemática, pudiendo marcar hasta 42 puntos de diferencia entre establecimientos con alto y bajo desempeño (Resultados Simce, 2014).

Adicionalmente, la adecuada gestión de la convivencia escolar, aporta tanto al desarrollo de los estudiantes, como a las capacidades y bienestar de docentes y otros funcionarios de los establecimientos educativos, puesto que se fortalecen las habilidades socioafectivas y éticas de toda la comunidad educativa, lo que, desde una perspectiva sistémica, genera sinergia que contribuye al bienestar de todos.

En este sentido, resulta muy importante reconocer los obstáculos en la construcción de un clima de convivencia escolar positivo, para abordarlos adecuadamente y así fortalecer un ámbito de desarrollo clave para la formación de los estudiantes, a la vez que su abordaje aporta a la prevención de conductas de riesgo, y en definitiva a la construcción de espacios educativos que transiten a la conformación de ambientes nutritivos de buen trato.

Finalmente, desde una perspectiva profesional, el análisis de aspectos relacionados con la gestión de convivencia escolar, provee un marco de análisis que permite acercarse a la comprensión de

este fenómeno educativo desde categorías más profundas, favoreciendo el desarrollo de una mirada amplia e integral del contexto escolar. Asimismo, permite profundizar en elementos conceptuales que aportan al desarrollo y construcción de espacios educativos inclusivos y democráticos, que propician el bienestar de las comunidades que las conforman.

1.5 Viabilidad

La viabilidad para llevar a cabo el proyecto, está dada por las características de la investigación, lo que implica comprender cómo se aborda la convivencia escolar, los programas involucrados y cómo se expresa esto en la escuela, a la vez que otro importante facilitador tiene relación con la amplia literatura disponible en este ámbito.

Sumado a ello, el diagnóstico de la escuela implica la elaboración y aplicación de algunos instrumentos de recolección de datos que permita conocer en profundidad los distintos aspectos de la comunidad educativa involucrados, para lo cual están presentes las capacidades y conocimientos técnicos necesarios. Así mismo, el tiempo en el cual podría realizarse este diagnóstico se encuentra determinado por las características del problema y objetivos planteados. Además, la propuesta de aplicación implica una planificación y acciones que permitirán revisar y fortalecer la gestión de la convivencia escolar, complementando el trabajo que ya se realiza en el establecimiento educacional, presentando además la disposición a la mejora en relación a estos aspectos, el personal adecuado para su implementación, con foco en la prevención, cuidado de los equipos y el aprendizaje de los estudiantes.

1.6 Diagnóstico inicial

Para conocer e indagar en el trabajo que se realiza en el establecimiento respecto de la gestión de la convivencia escolar, el diagnóstico del presente proyecto se construyó de la siguiente manera:

- **Instrumentos de gestión del establecimiento:** Se revisó el Proyecto Educativo Institucional (PEI), Manual de Convivencia Escolar y el Plan de Gestión de la Convivencia Escolar del establecimiento, Fase anual y estratégica del Plan de Mejoramiento Educativo (PME). El objetivo de esta revisión fue identificar las iniciativas presentes en los documentos y caracterizar la gestión de la convivencia escolar desde las declaraciones ideológicas del establecimiento.

- **Entrevistas semiestructuradas con informantes clave:** Se desarrollaron dos entrevistas para conocer cómo se implementa la gestión de la convivencia escolar, una a la directora del establecimiento y otra grupal con el equipo de convivencia escolar.

Estos instrumentos fueron validados previamente por un experto seleccionado por la Universidad Finis Terrae en el marco del Magister de Gestión y Liderazgo Directivo, los cuales se encuentran disponibles en el apartado de Anexos.

Capítulo 2: Fundamentación teórica

2.1 Definición y distinciones relevantes

De acuerdo con Milicic (2009), la escuela es el primer espacio público de aprendizaje de códigos de vida comunitaria fuera de la familia, pudiendo ser un lugar que brinde modelos de convivencia social. En este sentido, Bazdrech (2009) plantea que “la convivencia está formada por una trama de relaciones personales y sociales de los actores educativos que constituye la cotidianeidad de la escuela” (p.52). Desde allí se desprende la importancia de gestionar la convivencia en los espacios educativos.

En el ámbito nacional, la convivencia escolar es concebida como un proceso que lleva asociado momentos de reflexión, toma de decisiones en torno a lo pedagógico, generación de acciones para abordar la formación, definición de criterios, procedimientos y metas, entendiendo que todo ello responde a una construcción permanente. Lo anterior, ha supuesto un tránsito en la manera de abordar la convivencia escolar en los establecimientos, pues la política pública esclarece el concepto de Convivencia escolar (Mineduc, 2015a) y lo define como la calidad de las relaciones humanas entre los actores de la comunidad educativa, con una mirada integradora y sistémica que se desarrolla formativamente, y se intenciona como parte esencial de los aprendizajes que apuntan a la formación ciudadana.

En esta línea, un vasto número de investigaciones, programas e instituciones, destacan el impacto de la convivencia escolar en tres niveles de procesos organizativos de la escuela: nivel de organización, de los procesos institucionales y del sistema social (López, Murillo y Sánchez, 2003). En una mirada más específica, el nivel de organización, se refiere a la repercusión en la calidad de los objetivos y resultados que alcanza la organización escolar. En el nivel de procesos

institucionales, se observa que la convivencia escolar logra impacto en los ambientes de aprendizaje, aumentando su calidad y mejorando el rendimiento de los estudiantes, el desempeño docente y su disposición a la innovación. En cuanto al nivel de sistema social, se ha evidenciado su incidencia en el desarrollo socio-afectivo de los alumnos, disminuyendo la violencia y el maltrato en el espacio escolar, favoreciendo la identificación y apego a la escuela; así también en la satisfacción laboral y salud mental del profesorado, entre otros (Mena, Romagnoli y Valdes, 2008; Murillo y Becerra, 2009).

En este contexto es importante referirse al concepto clima social escolar, que se entiende como complementario a la convivencia escolar y es definido por diversos autores como la percepción que tienen las personas sobre el ambiente dónde se encuentran diariamente, además de la percepción sobre las normas y creencias que lo caracterizan (Arón, Milicic, 2011). Esto también se evidencia en Sandoval (2014), donde se proponen definiciones de distintos autores que siguen esta línea, teniendo como eje central la percepción de los individuos sobre su contexto y relaciones interpersonales. Asimismo, Mena, Becerra y Castro (2011) plantean que actualmente existe consenso respecto de este constructo, el cual es considerado como un proceso dinámico que afecta la calidad de vida de sus integrantes y los procesos educativos que se desarrollan.

En concordancia, el desarrollo de un clima social escolar debe ser construido de forma permanente, puesto que involucra relaciones interpersonales e incluye la diversidad de dinámicas que involucran los procesos educativos. En este escenario, la responsabilidad del clima social escolar es de todos los actores educativos donde, por ejemplo, los estamentos directivos, deben planificar espacios de reflexión sobre clima, deben evaluarlo y diseñar estrategias para que cada uno vea su aporte al mejoramiento del clima social escolar y cuáles serán sus demandas.

En esta línea, Arón y Milicic (2011) desarrollan los conceptos de climas sociales nutritivos y tóxicos, de los cuales son partícipes todos los miembros de la comunidad donde se desarrollan dichos climas, y las personas pueden aportar desde distintos ámbitos, pues la responsabilidad es de todos. Es así, como los climas nutritivos tienen como características principales la justicia, el reconocimiento de logros, sentido de pertenencia, flexibilidad de las normas, permiten el enfrentamiento constructivo de conflictos, entre otros, lo que favorece que los estudiantes puedan sentirse seguros al expresar sus emociones e ideas. En este sentido, en el texto de Milicic (2009), se plantea como necesario crear vínculos seguros en la escuela, introduciendo la noción de apego escolar, el que debe ser construido a través de conductas que permitan el desarrollo de relaciones contenedoras y que favorezcan el desarrollo integral de los estudiantes. Por otra parte, en los climas sociales tóxicos, se invisibilizan los aspectos positivos, existe una percepción sesgada, las interacciones se tornan estresantes e interfieren con una resolución de conflictos constructiva. Por otro lado, a nivel de aula, el clima se ve robustecido por medio de diversos elementos como, por ejemplo, las metodologías de enseñanza, las interacciones entre docentes y estudiantes, así como las relaciones que se dan entre los estudiantes. En este sentido, Hernández (2005) destaca que el desarrollo socio-emocional de los estudiantes en el contexto escolar no es sólo relevante desde el punto de vista de la salud mental y el desarrollo social y emocional, sino también desde el punto de vista académico.

2.2 Política Pública

El escenario actual de la Educación en Chile, está enmarcado en la Reforma Educacional que prioriza el avance hacia un sistema educativo inclusivo y de calidad, que demanda mejores oportunidades de aprendizaje y desarrollo integral de todos y todas quienes participan del

sistema escolar. Esto ha significado dar una nueva mirada a la Convivencia Escolar, expandiéndose más allá de lo normativo, integrando acciones e intenciones pedagógicas, y altamente vinculadas a la cultura escolar y gestión institucional.

Es así, como desde la política pública, en los Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educacionales y sus Sostenedores (Ministerio de Educación, 2014), se plantean en la dimensión de Formación y convivencia la que “... comprende las políticas, procedimientos y prácticas dirigidas a favorecer el desarrollo personal y social...” (p.95), destacando la importancia de que, de acuerdo con su Proyecto Educativo, el establecimiento desarrolle la formación de los estudiantes de manera intencionada, para entregar herramientas que favorezcan su bienestar integral y su vinculación con el medio, para lo cual se requiere que el establecimiento brinde experiencias de aprendizaje en un ambiente de respeto, buen trato y se procure la participación de toda la comunidad educativa.

Así también, con la ley 20.529 que crea el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación (Ministerio de Educación, 2011) se releva la importancia del clima escolar, en tanto se constituye como uno de los Indicadores de Desarrollo Personal y Social, que mide las percepciones y actitudes de distintos actores educativos respecto de la presencia de un ambiente de respeto, organizado y seguro en el establecimiento.

Por otro lado, en las orientaciones de la Política Nacional de Convivencia Escolar 2015-2018 (Ministerio de Educación, 2015a), se avanzó en orientar respecto de las cualidades esperables en la convivencia escolar de los establecimientos educativos y las prácticas asociadas a su desarrollo. Esto se refleja en su objetivo central el cual pretende “orientar la definición e implementación de acciones que ...promuevan y fomenten la comprensión y el desarrollo de una

Convivencia Escolar participativa, inclusiva y democrática, con enfoque formativo, participativo, de derechos, equidad de género y de gestión institucional y territorial” (p. 6).

Todo lo anterior se especifica y profundiza en la nueva Política Nacional de Convivencia Escolar 2019, entendiendo la convivencia como un objetivo de aprendizaje en sí mismo, para lo que resulta imprescindible gestionarla de manera pedagógica, implicando el desafío de desarrollar estrategias para enseñar la convivencia escolar tanto a nivel individual como grupal de acuerdo con las particularidades de los actores de la comunidad educativa. Desde este instrumento, se propone una estrategia de gestión de la convivencia escolar que se desarrolla en cuatro niveles: Desarrollo de contextos de aprendizaje institucionales y pedagógicos para la convivencia, Diseño e implementación de procedimientos, protocolos y prácticas para abordar situaciones específicas y Participación en redes territoriales.

Sumado a lo anterior, desde el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Educativo diseñado por el Mineduc (2015), en la Dimensión de práctica de Gestión de la Convivencia y la Participación de la Comunidad Escolar, se plantea que los equipos directivos deben desarrollar sus actividades desde una perspectiva formativa, modelando con el ejemplo, fomentando el diálogo y la colaboración tanto entre los estudiantes como entre los profesores, así como en las relaciones entre profesores y estudiantes, asegurando un clima propicio para el aprendizaje en todos los espacios formativos de la escuela. Así mismo, se indica que la gestión del equipo debe asociarse a la generación de condiciones organizacionales para garantizar las prácticas docentes y el desarrollo de las capacidades profesionales.

En concordancia, en el MBD se propone desarrollar de manera participativa las normas y estrategias para el logro de una sana convivencia y monitorear su cumplimiento, siendo indispensable generar confianzas y brindar espacios de participación y colaboración, que se

transformen en actos de comunicación y diálogo permanente entre los actores involucrados, permitiendo así una mayor responsabilidad colectiva por el logro de un clima escolar positivo. Sumado a lo anterior, en el contexto nacional la gestión de la convivencia escolar sugiere la incorporación de más actores para fortalecer esta gestión. En ese contexto, destaca la importancia de la figura del Encargado de Convivencia, cuyas funciones se definieron por primera vez en la Ley sobre Violencia Escolar de 2011 y, de forma posterior, se entregan orientaciones desde el ministerio en 2013. En 2017, nuevamente el Ministerio entrega orientaciones, con modificaciones, propiciando la incorporación de otros profesionales para conformar equipos de convivencia encargados de planificar, implementar y monitorear las actividades que se acuerden en el Plan de gestión de la convivencia. Lo anterior, se desarrolla con mayor detalle en la nueva PNCE de 2019, por medio de la cartilla N°2, que la acompaña, donde se incorporan las descripciones de los distintos cargos, sus funciones, conocimientos e indicadores de logro. Cabe señalar que, atendiendo a la complejidad de las instituciones escolares, la elaboración de un Plan de gestión de la convivencia escolar no debe ser un instrumento aislado, sino que debe articularse tanto con el Reglamento Interno de convivencia escolar, así como con su Proyecto Educativo Institucional y el Plan de Mejoramiento Educativo. Para orientar esto, el Mineduc ha entregado diversas guías, siendo la más actual la cartilla N°1 que acompaña la PNCE de 2019, este documento tiene por objetivo el apoyo a la planificación e implementación de la gestión de la convivencia escolar, articulando los instrumentos y herramientas de la gestión educativa y su vínculo con la dimensión de la convivencia escolar.

En este sentido, como en el PEI expresa la voluntad formativa del establecimiento, debe incluir la forma de entender la convivencia escolar y sus características. Además, el Reglamento Interno, entrega las regulaciones necesarias para el ejercicio de deberes y derechos de toda la

comunidad educativa y debe considerar medidas disciplinarias de carácter formativo, pues el foco, incluso en los conflictos, es el aprendizaje. En el caso del Plan de Mejoramiento Educativo (PME), se establecen objetivos y metas estratégicas de modo de lograr las dinámicas relacionales que se esperan desarrollar en la comunidad educativa, así como la implementación de experiencias de aprendizaje y los procesos necesarios para alcanzarlas. Finalmente, el Plan de gestión de la convivencia escolar, sigue las mismas orientaciones que el PME y debe articularse con su fase anual y estratégica, identificando objetivos, metas y prioridades para la gestión de la “promoción de la buena convivencia, los aprendizajes requeridos para ellos y la prevención de cualquier forma de violencia.” (p.10).

2.3 Factores relevantes que inciden en la Gestión de la Convivencia escolar

Considerando lo mencionado anteriormente, se destaca que la política pública nos provee de una serie de lineamientos y herramientas para la gestión de la convivencia escolar. Sumado a estas, la literatura nos muestra que la calidad de la convivencia escolar que se desarrolle en las comunidades educativas, depende de la gestión de diversos elementos o factores. Para efectos de este proyecto, profundizaremos en algunos de esos factores, los cuales son: visión y enfoque que declara el establecimiento, el estilo de liderazgo que se desarrolla, las estrategias de prevención y promoción y la manera en que se gestionan los conflictos.

La visión y enfoque que declara el establecimiento, se refiere a la mirada que tiene sobre la convivencia escolar y la incorporación de los cambios que se han dado en este ámbito y en concordancia con lo señalado en relación a la Política Nacional de Convivencia Escolar (2019), esto cobra relevancia pues se refiere a un ámbito que debe ser gestionado pedagógicamente por

el establecimiento y con ello promover la construcción de climas escolares propicios para el aprendizaje.

En esta línea, cobra sentido la distinción realizada por Sandoval (2014) respecto a la necesidad de que las acciones para la gestión de la convivencia escolar deben dirigirse tanto a la construcción de climas de aula adecuados como a climas laborales saludables. En este sentido, para un adecuado clima de aula, al menos se debiera promover el apoyo, respeto y solidaridad entre estudiantes y con sus profesores en una atmósfera cooperativa y de preocupación, así como la identificación con el curso y la escuela. Por su parte, la gestión de un clima laboral saludable, debiera considerar la generación de condiciones laborales y relaciones entre profesionales que permitan el desarrollo de altos grados de satisfacción, así como de “percepción de bienestar con el trabajo y la organización” (Arón y Milicic, 2004; Vail, 2005; UNICEF, 2005; Rodríguez, 2004, en Sandoval, 2014).

Al respecto, Liethwood (2009), destaca que existen diversas investigaciones que resaltan la importancia de que los líderes educativos generen climas emocionales positivos, para lo cual resultaría crítico considerar las emociones de los profesores para favorecer el éxito de las iniciativas de mejoramiento que se emprendan. Sumado a lo anterior, es importante destacar que todos los procesos de convivencia escolar que se dan al interior de un establecimiento educacional, deben ser liderados por el equipo directivo, pues según Monarrez Vásquez y Jaik Dipp (2016), la interacción que despliega el director con los profesores, los alumnos y los padres, al parecer afectaría la manera en que los docentes interactúan entre ellos, con los alumnos y los apoderados, lo cual tendría un considerable impacto en el ambiente general de la escuela.

Así también, de acuerdo a Sandoval (2014), el liderazgo de los docentes tiene impacto en el clima del aula, por lo que debe ser consciente de su influencia en este, de modo de crear un

ambiente propicio para el aprendizaje y el desarrollo integral de sus estudiantes. Junto a esto, se considera importante que el docente realice una educación emocional efectiva, debiendo conocer las características psicológicas de la etapa de vida de los estudiantes, poseer un equilibrio psicológico, conocer técnicas efectivas para abordar conflictos, entre otros. Así mismo, es esencial que los docentes reflexionen en relación a las concepciones que se encuentran a la base del trabajo en el aula, pues el clima escolar debe construirse a través del currículum explícito y el currículum oculto, entendiendo este último como el medio a través del cual se transmite de manera implícita el papel que los alumnos deben asumir dentro de la sala de clases.

En este sentido, los programas de mejoramiento de clima social escolar dirigidos a los estudiantes, deben considerar trabajar inicialmente con los docentes, esto debido a que, como lo menciona Milicic (2009), los docentes consideran que existe un déficit en la formación profesional que les dificulta promover el desarrollo emocional y social de los estudiantes, considerando que un ambiente emocionalmente seguro implica que los adultos escuchen y conforten a los niños, sobre todo en las ocasiones en que enfrenten momentos donde se sientan inseguros o temerosos (Céspedes, 2008).

En esta misma línea, también se ha demostrado que satisfacer las necesidades sociales y emocionales de los estudiantes aumenta su capacidad para el aprendizaje, incrementa el dominio de los contenidos de las asignaturas, la motivación por el aprendizaje, el compromiso con la escuela y el tiempo dedicado a las tareas. También mejora la asistencia y las perspectivas laborales futuras, al mismo tiempo que se reducen las suspensiones, expulsiones, repitencias y deserciones (Hawkins, Catalano, Kosterman, Abbott, & Hill, 1999; Malecki & Elliot, 2002). Sumado a lo anterior, cobra relevancia la generación de estrategias de prevención y promoción, siendo fundamental que los factores protectores que aporten a que los estudiantes puedan evaluar

los riesgos de las diferentes situaciones a las que están expuestos y tomar mejores decisiones. De este modo, se propone que la prevención de conductas de riesgo se trabaje desde temprana edad y como parte de la formación integral de los estudiantes, por lo que es un aspecto que se recoge en la política pública educativa en Chile.

Por otro lado, en cuanto a la gestión del conflicto dentro de los establecimientos educacionales, es necesario señalar que el conflicto es natural y propio de la convivencia entre personas, y como se indica en la nueva Política nacional de convivencia escolar (2019), se espera resolver dialógica y pacíficamente los conflictos, entregando para ello la orientación específica en la cartilla número 9, pues al ser parte inherente de toda comunidad humana, cualquier intervención que se quiera hacer al respecto debe orientarse a una resolución adecuada de ellos, y no a su supresión, considerándolos una oportunidad de aprendizaje.

Es así como Banz (2015), plantea que la gestión del conflicto de forma colaborativa y autónoma, representa una oportunidad para el aprendizaje de habilidades socioemocionales, fundamentales para desenvolverse en contextos sociales y vivir en forma pacífica y democrática. Por tanto, un adecuado abordaje de los conflictos permite desarrollar habilidades como escucha activa, asertividad, empatía, toma de perspectiva y pensamiento constructivo y alternativo.

Capítulo 3: Marco Metodológico

3.1 Diseño Metodológico

Esta investigación, como se mencionó anteriormente se desarrolla en base a un diseño descriptivo, por lo que se ubica dentro de los diseños comprensivo fenomenológico, los cuales estudian problemas emergentes, poco abordados en investigación científica y en los cuales se busca generar categorías conceptuales iniciales para su comprensión, de acuerdo a la tipología de estudios establecida por Pérez Luco, Lagos, Mardones y Sáez, 2017. De este modo, se busca describir y caracterizar la gestión de la convivencia escolar en un establecimiento educacional municipal de una capital regional del sur de Chile.

Para ello, se contempla un muestreo intencionado de caso típico. Es intencionado pues de acuerdo a Pérez Luco, Lagos, Mardones y Sáez, 2017 se realiza de acuerdo a criterios preestablecidos por el investigador, guiados por la teoría previa sobre el problema, a la vez que es de caso típico pues el estudio es en un establecimiento educacional con educación parvularia, enseñanza básica y media con una de las mayores matrículas de la comuna, por lo cual puede ser demostrativo del problema investigado, cuyo foco es la caracterización de la gestión de la convivencia escolar.

3.2 Recolección de información

Para la recolección de información en terreno se utilizará la recopilación desde fuentes primarias y secundarias.

En cuanto a las fuentes primarias, se utilizará la técnica cualitativa de entrevista semiestructurada. Esta consiste en una conversación entre el investigador y el entrevistado,

basada en una pauta de preguntas. En ese sentido, según Corbetta, P (2010), esta técnica es un diálogo entre dos personas en la que el entrevistador establece el tema y controla que su desarrollo responda a los fines cognitivos que él se ha marcado. A su vez, se selecciona esta técnica pues como plantea Ruiz Olabuénaga, (1999), la finalidad de este instrumento, es “que un individuo transmita oralmente al entrevistador su definición personal de la situación”, es decir reconocer a través del relato, las visiones, significaciones, y percepciones de quienes serán entrevistados, en este caso la directora y equipo de convivencia escolar, compuesto por dos trabajadoras sociales, dos psicólogas, la encargada de convivencia oficial y la encargada de convivencia subrogante, con un total de siete participantes, que se encuentran directamente implicados en la gestión de convivencia escolar.

Respecto a la revisión de fuentes secundarias, se refiere a la información obtenida desde instrumentos de gestión, normativos y de orientación del establecimiento educacional. Entre estos documentos se encuentran el Proyecto Educativo Institucional, Plan de Mejoramiento Educativo, Reglamento Interno de convivencia escolar, plan de gestión de convivencia escolar y otros planes normativos que se encuentren disponibles, así como resultados de pruebas estandarizadas en cuanto a Simce e IDPS. Esta revisión y análisis se realizará en base a una pauta predeterminada, para cuyo diseño y construcción se consideraron elementos de las dimensiones del ambiente escolar, en cuanto a las declaraciones ideológicas, las acciones y prácticas pedagógicas, así como los elementos del nivel concreto de expresión, que se encuentren presentes en los instrumentos de gestión señalados.

3.3 Plan de análisis

Los datos recopilados se analizarán en su contenido mediante la reducción de datos metodológicos a través de la codificación, en base a las orientaciones descritas por Fernández Nuñez (2006). De esta manera la reducción de datos, se pretende realizar por medio de la transcripción de grabaciones de audio de las entrevistas semiestructuradas, escritas en formato word y del análisis de documentos.

De este modo, el primer paso en el plan de análisis, consistirá en organizar y clasificar los datos de manera lógica, cerciorándose que la información sea legible y audible. Para interpretar los datos de los textos, se utilizarán procedimientos de codificación. En la primera codificación, desde la textualidad de la entrevista y documentos del establecimiento, se segmentan los datos, en forma de conceptos, asignándole anotaciones y comentarios en las líneas que resultaron más significativas para la interpretación de la realidad de los sujetos (Mansilla, 2006).

Finalmente, a través del procedimiento de codificación, se establecen las categorías medulares vinculadas con el fenómeno de estudio. Dichas categorías son sustentadas desde los relatos de dirección y equipo de convivencia del establecimiento estudiado, y por medio de las aproximaciones teóricas seleccionadas de fuentes de información bibliográfica, revistas científicas y orientaciones de la política pública en el ámbito de la convivencia escolar. En este sentido, a partir de las categorías y códigos que se levantarán, se realizará una fundamentación de estos últimos, apoyados en citas desde la oralidad y en investigaciones científicas de libros y revistas encontradas en bases de datos.

Capítulo 4: Propuesta de intervención

4.1 Descripción de la propuesta

A partir de los resultados encontrados en algunos de los factores que la literatura indica como más relevantes para la gestión de la convivencia escolar, la presente propuesta tiene por objetivo fortalecer la gestión de este ámbito de acuerdo a las orientaciones provistas por la política pública, mediante el fortalecimiento del liderazgo de docentes y asistentes de la educación en la gestión de la convivencia escolar. Para esto se requiere resignificar el rol de estos actores desde un enfoque formativo y pedagógico, de modo que su actuar permita propiciar el desarrollo continuo de estrategias de prevención y promoción, así como favorecer la comprensión del conflicto como una oportunidad de aprendizaje en sí mismo.

En este sentido las estrategias sugeridas se organizan en base a un objetivo general y otro específico específico, contemplando para su realización los recursos a utilizar y 4 etapas sucesivas que incluyen orientaciones para fortalecer las capacidades de los funcionarios y mejorar los instrumentos de gestión en el ámbito de la convivencia escolar. Finalmente, se expone un cronograma con los plazos asociados y las estrategias para evaluar la propuesta desarrollada.

Objetivo General

Fortalecer el rol de docentes y asistentes de la educación en la gestión de la convivencia escolar, para avanzar hacia la instalación del enfoque propuesto en la nueva Política Nacional de Convivencia Escolar (Mineduc, 2019).

Objetivo Específico

- Favorecer el desarrollo de capacidades profesionales en el ámbito de la gestión de la convivencia escolar en los funcionarios del Colegio Darío Salas, para fortalecer el enfoque formativo y pedagógico propuesto desde la nueva política de convivencia escolar.
- Incorporar en los instrumentos de gestión definiciones y lineamientos que favorezcan la implementación del enfoque formativo y pedagógico en el abordaje de la convivencia escolar, como lo propone la política pública.

Recursos

Para la implementación de las distintas acciones de la propuesta se requiere contar con recursos humanos como docentes, UTP, equipo de convivencia, asistentes de la educación y dirección, así como con servicios de capacitación o perfeccionamiento (públicos o privados) y horas no lectivas de docentes. En cuanto a los recursos materiales se requiere contar con un espacio físico que brinde condiciones de calefacción, iluminación, ventilación y mobiliario, adecuadas para acoger a grupos mayores a 50 personas. También se requiere al menos un proyector, material fungible y documentos orientadores como la PNCE, 2019 y cuerpos legales asociados.

4.2 Plan de implementación

Etapa 1: Organización de los equipos

Coordinación entre Unidad Técnico Pedagógica (UTP) y equipo de convivencia para generar acciones dirigidas a los docentes y asistentes de la educación, considerando para ello los desafíos identificados a partir del análisis realizado en este proyecto.

Para favorecer la coordinación entre UTP y equipo de convivencia, la primera acción a realizar es incorporar a UTP en las reuniones de organización del trabajo del equipo de convivencia y

luego ampliarlo a la incorporación de al menos un representante de docentes por ciclo y asistentes de la educación.

Los acuerdos que se generen en este equipo ampliado, deben ser trabajados con los equipos de docentes y asistentes de la educación en un espacio formal donde se compartan los hallazgos y se fundamente esta nueva mirada y forma de trabajar.

Etapas 2: Recolección y análisis de información para el diagnóstico

Realización de reuniones diagnósticas entre equipo de convivencia y dirección para identificar las principales estrategias de resolución de conflictos y de promoción y prevención que se ocupan en la actualidad. Para orientar este proceso se utilizará la cartilla 8 de la PNCE, 2019, denominada ¿Cómo reflexionar y analizar las prácticas de convivencia escolar?

Además, se propone la realización de un catastro de las principales dificultades de convivencia que se presentan en el aula, identificando el rol que adoptan los diferentes funcionarios en la resolución de las problemáticas y los procedimientos asociados. Para esto, se sugiere identificar las principales dificultades a través de una revisión de los registros de convivencia consignados en los libros de clases y en los archivos del equipo de convivencia e inspectoría. Para distinguir los roles que asumen docentes y asistentes de la educación, revisar las acciones que se le asignan a dichos actores en los procedimientos de resolución de los conflictos identificados.

Así también, es importante organizar y realizar talleres con docentes y asistentes de la educación, para recoger información respecto a necesidades de formación en convivencia escolar. Para este trabajo se propone revisar el taller “Buen trato en el aula”, dirigido a directivos y docentes, disponible en las herramientas de orientación de la página web de la Agencia de Calidad de la Educación. Otro producto del trabajo con docentes y asistentes de la educación debe ser la definición de los apoyos necesarios para generar un cambio efectivo en la mirada respecto a la

gestión de la convivencia escolar, por tanto, se deben identificar las brechas de conocimiento que posean en esta área, para así gestionar las capacitaciones necesarias y espacios de trabajo que aseguren una adecuada implementación.

Etapas 3: Perfeccionamiento de funcionarios

Realizar un proceso de formación para el equipo directivo en gestión de convivencia escolar desde un enfoque formativo y pedagógico. Esto se puede realizar mediante la revisión de documentos como el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo (2015), donde se explicitan prácticas directivas que favorecen la gestión de la convivencia y la participación de la comunidad educativa. Así también, los Estándares Indicativos de Desempeño (2014) en la subdimensión de convivencia escolar, describe las políticas que debería implementar el establecimiento para fortalecer esta área. Todo lo anterior, acompañado de la revisión la nueva Política Nacional de Convivencia Escolar (PNCE). Con estos documentos desarrollar acciones como autoformación, a través de revisión textos y sitios de instituciones especializadas, jornadas de reflexión entre el equipo directivo, o bien a través de la contratación de servicios competentes en el área.

Seguidamente, realizar un proceso de formación para docentes y asistentes de la educación a través de capacitaciones tanto internas como externas y talleres relacionados con las principales necesidades identificadas, resguardando un abordaje desde el enfoque formativo y una gestión pedagógica de la convivencia escolar, en línea con la PNCE, 2019. Para favorecer la realización de este proceso de formación, se destinarán dos reuniones mensuales, y el equipo de convivencia creará un curso web utilizando las plataformas de libre acceso disponibles como Moodle, creando módulos de formación autoaplicables en las horas no lectivas de los docentes y en períodos asignados por dirección para los asistentes de la educación. Dentro del equipo de convivencia se distribuirán los grupos para hacer las respectivas tutorías, seguimientos, y

retroalimentaciones. Entre los temas que se deben trabajar se encuentra la gestión pedagógica de la convivencia escolar y cómo intencionarla en el desarrollo de las clases, de modo tal de incorporar este ámbito en las planificaciones y en las prácticas pedagógicas que se desarrollan en el aula.

Es importante resguardar que las acciones de formación apunten al desarrollo de estrategias para la promoción de habilidades y prevención de situaciones de riesgo, y favorezcan que los conflictos se transformen en una oportunidad de aprendizaje.

Para favorecer la apropiación de los contenidos aprendidos y entregar los apoyos necesarios para su adecuado desarrollo en el aula y los espacios comunes, se generará un plan de implementación de las políticas de convivencia escolar, tanto para docentes y asistentes de la educación, que contemple los momentos y acciones necesarias y específicas para poner en práctica los perfeccionamientos realizados. Este plan contemplará la definición de actividades que deben realizar estos actores educativos para el adecuado abordaje de los conflictos, la promoción de habilidades y la prevención de situaciones de riesgo. Para la elaboración de este plan, se deben considerar los resultados del diagnóstico relacionado con el catastro de las principales dificultades de convivencia en el aula mencionado en la etapa 2, pudiendo guiar la reflexión con la Ficha de Trabajo “Clima de Convivencia escolar” disponible en las fichas de orientación, sección directivos, en la página web de la Agencia de Calidad de la Educación.

Etapas 4: Ajuste de instrumentos de gestión

En el Reglamento Interno profundizar las definiciones clave, respecto a la relación que se espera desarrollar entre los diferentes integrantes de la comunidad educativa y su aporte a la convivencia escolar. De este modo, explicitar y detallar el tipo de relación vincular que se espera entre directivos, docentes y asistentes con los estudiantes y apoderados, así como entre los

diferentes estamentos de funcionarios. Por ejemplo, si se decide que las relaciones estén basadas en el respeto, definir qué es respeto para la comunidad educativa y cómo se puede evidenciar esto en las interacciones que se realizan en el establecimiento, de modo tal, que los diferentes miembros de la comunidad educativa tengan claridad sobre el marco en el que se desarrollará la convivencia en el colegio.

Generar participativamente entre representantes de los diferentes estamentos, en el espacio de consejo escolar, acciones concretas desde el rol directivo, docente y de asistentes de la educación, de modo tal que se involucren activamente en los distintos espacios relacionados con la convivencia escolar. A partir de los perfeccionamientos realizados definir procedimientos, sanciones y reconocimientos basados en un enfoque de disciplina formativa, definir quiénes las implementarán e incorporarlos al reglamento interno. Así también, definir acciones en el plan de gestión de convivencia, que respondan a procesos que favorezcan de manera sistemática, la promoción de habilidades y prevención de conductas de riesgo y cómo participarán los distintos actores de la comunidad educativa en este trabajo. Por ejemplo, incorporar en los procedimientos de abordaje de situaciones de conflicto en el aula, acciones dirigidas específicamente a los docentes, para que su rol no se limite a la derivación del caso a inspectoría, sino que contemple la implementación de estrategias aprendidas para su resolución en el aula. Para esto es útil que se considere el conocimiento que tienen los docentes de los estudiantes, en cuanto a sus dinámicas relacionales, sus intereses y necesidades para abordar la situación de conflicto de manera integral. Para dirigir este proceso es recomendable ocupar la cartilla 9 de la PNCE, 2019 denominada ¿Cómo resolver dialógicamente y pacíficamente los conflictos?, poniendo especial atención al punto 4 referido a los modelos de intervención.

En una mirada más específica, hacer operativa la política de prevención declarada en su manual de convivencia, en los procedimientos y sanciones definidas. Esto debiese materializarse con orientaciones estratégicas y específicas en el plan de gestión de convivencia escolar, mediante la incorporación de acciones que plasmen la visión y enfoque declarados en sus instrumentos y en el discurso, para que trasciendan el modelaje como estrategia para favorecer relaciones positivas, lo cual implica por ejemplo, integrar acciones como desarrollar periódicamente talleres con los estudiantes, para promover las habilidades socioafectivas definidas en sus instrumentos de gestión y en el currículum nacional. Otra acción podría ser incorporar momentos de encuentro dentro de la jornada escolar entre docentes y estudiantes con foco en el fortalecimiento del vínculo, como un periodo de 10 minutos en las mañanas entre profesor jefe y su curso.

Etapa 5: Evaluación

Para evaluar la implementación de los aprendizajes desarrollados por los docentes a partir de los procesos de formación realizados, se revisarán las planificaciones de clases, de modo de determinar cómo se incluye la gestión de la convivencia en el aula, atendiendo a los requerimientos que la institución dispuso en el perfeccionamiento sugerido en la etapa 3. Además, fortalecer el proceso de acompañamiento de aula, incorporando elementos de la convivencia escolar, en base a una rúbrica con elementos clave factibles de ser observados, relacionados con las interacciones que se evidencian en el aula como por ejemplo la promoción del docente y el respeto de los estudiantes por las normas básicas que se definen para el trabajo en clases. Otro ejemplo puede ser identificar la instalación de rutinas que favorezcan el respeto y buen trato, y observar las estrategias utilizadas por el docente en la resolución de conflictos en el aula.

Para evaluar los instrumentos de gestión se generarán marcadores con temas centrales que deben de estar presentes en las declaraciones acerca de las funciones de directivos, docentes y asistentes de la educación, así como en sus procedimientos y sanciones. Ejemplos de estos marcadores son: Funciones de docentes y asistentes de la educación con acciones explícitas que demuestren liderazgo en la gestión de la convivencia escolar, como caracterizar las estrategias que puede utilizar un docente para resolver conflictos al interior del aula; explicitar las estrategias que debiesen realizar docentes y asistentes para promover habilidades socioafectivas, u otras estrategias que estén relacionados con el enfoque formativo y pedagógico para la gestión de convivencia escolar.

Finalmente, es recomendable realizar instancias de reflexión institucional, donde puedan identificar los facilitadores y obstaculizadores que se presentaron en el desarrollo del proceso completo. Este análisis debe ser participativo y contemplar los insumos recogidos en cada etapa, así como los resultados levantados a partir de las evaluaciones aquí propuestas.

Cronograma

Etapas	Meses Actividades	2019				2020						
		Sept	Oct	Nov	Dic	Ene	Mar	Abr	May	Jun	Jul	
Etapa 1	Organización de los equipos	X										
Etapa 2	Reuniones de equipo de convivencia y dirección	X	X									
	Catastro de dificultades de convivencia escolar	X	X									
	Talleres con docentes y asistentes sobre necesidades de formación		X	X								
Etapa 3	Formación equipo directivo				X							
	Formación docentes y asistentes de la educación					X						
	Plan de implementación de las políticas de convivencia escolar					X	X					
Etapa 4	Trabajo con Reglamento Interno y plan de gestión de la convivencia escolar				X	X						
Etapa 5	Evaluación instrumentos de gestión							X	X			
	Evaluación implementación en el aula							X	X	X		
	Identificación de facilitadores y obstaculizadores											X

Capítulo 5: Análisis y Discusión de Resultados

5.1. Análisis de resultados

Respecto del análisis, para facilitar su comprensión se ha dividido en secciones de acuerdo a los factores de liderazgo, gestión del conflicto, instrumentos de gestión, visión y enfoque declarado y estrategias de promoción y prevención.

Liderazgo

El establecimiento ha diseñado instrumentos de gestión, los cuales se encuentran articulados, estando además en concordancia con las declaraciones de dirección y del equipo de convivencia escolar. Al respecto, en el PEI y en el Reglamento Interno se explicitan los principales actores encargados de la convivencia escolar y sus funciones. De este modo, mientras en el PEI se explicitan de forma general las funciones de dichos actores, luego esto se incorpora con mayor detalle en el manual de convivencia.

En esta línea, los principales lineamientos de los instrumentos de gestión indican que la función del inspector general es velar por el cumplimiento del reglamento interno. En el caso del encargado de convivencia implementar las medidas de convivencia, elaborar un plan, coordinar las capacitaciones y promover el trabajo colaborativo. Los asistentes de la educación, deben velar por el orden y la disciplina en las actividades del establecimiento. Mientras que los docentes, tienen como funciones el velar por el cumplimiento del Reglamento Interno y de Convivencia escolar, junto con promover la participación de las familias. Finalmente, dirección debe liderar estos procesos mediante la gestión del clima de convivencia y la supervisión del cumplimiento del reglamento interno. Es importante mencionar que en los instrumentos de gestión no se hace referencia a la conformación de un equipo de convivencia escolar, lo cual

sería esperable de acuerdo a lo planteado desde la política pública, sin embargo, este equipo si se encuentra funcionando en el colegio.

En cuanto a la implementación de la gestión de la convivencia escolar descrita en entrevistas, los actores de la comunidad educativa plantean que se han estructurado equipos con funciones específicas y lineamientos definidos para orientar sus acciones y su articulación. La directora lidera el equipo de convivencia escolar, estando siempre informada de todos los casos que se presentan en el establecimiento y tomando decisiones frente a casos complejos o que no se encuentran definidos en sus protocolos. Esta forma de trabajo surge a partir de un análisis de situación respecto de la convivencia escolar, lo que les permitió identificar que debían ampliar el equipo, así como cambiar el foco punitivo para el abordaje de los conflictos, lo que se refleja en la siguiente afirmación "esa mirada integral es la que ha ido favoreciendo el trabajo en este establecimiento" (Entrevista 2, p.105).

En relación al trabajo específico del equipo de convivencia, este recoge información mediante la observación directa, derivaciones realizadas por la dupla o comentarios de otros profesionales. Para su organización, realizan una reunión mensual, que incluye a los tres inspectores y las duplas, en estas se tratan algunos casos, intercambian metodologías y organizan actividades como fiestas patrias y el día de la convivencia escolar. Además, cuentan con una reunión por ciclo, en las cuales tratan temas diferentes, se entrega información, se realizan talleres y se revisan casos de estudiantes o de cursos, este trabajo es explicado por la comunidad educativa de la siguiente forma "A grandes rasgos, de casos, también si hay algún taller, porque ellas están... voy a hablar de esta dupla básica, de pronto tienen... hay cursos que están focalizados, o tienen mala conducta, son disruptivos, entonces ellos hacen un taller, o van a invitar a una persona, o viene tal persona, entonces es informativo también" (Entrevista 2, p. 123).

El trabajo con los docentes se realiza en el espacio semanal del consejo de profesores, donde se entrega un tiempo determinado para tratar temas de convivencia escolar y se recogen las inquietudes de los docentes para abordarlas en la siguiente reunión y en ocasiones se realizan talleres. El equipo de convivencia realiza un trabajo directo con los asistentes de la educación, para obtener información oportuna y directa de lo que ocurre con los estudiantes en diferentes espacios.

El trabajo de la dupla se realiza principalmente en relación al fortalecimiento de la vinculación con la familia, la conexión con redes externas y la contención de casos. En cuanto al trabajo de la encargada de convivencia escolar, su rol tiene relación con la coordinación con las duplas psicosociales en relación a los casos que suceden con los estudiantes, incluyendo las derivaciones y la comunicación con la familia. Además, debe realizar un trabajo de mediación procurando que las sanciones sean formativas.

En cuanto al apoyo que entrega el sostenedor al trabajo de las duplas, se realizan reuniones mensuales, levantando necesidades y entregando información para transmitir en los establecimientos educacionales. Además, se realizan capacitaciones según las necesidades que se detectan, como charlas con redes del entorno.

Gestión del conflicto

En cuanto a la Gestión del conflicto en la fase estratégica del PME se consigna como fortaleza el contar con protocolos de actuación y propiciar que el establecimiento se constituya como un espacio seguro mediante la disposición de adultos en diferentes lugares y momentos de la jornada escolar para que supervisen la actividad de los estudiantes.

Esto se profundiza en el Reglamento Interno y Manual de Convivencia en el cual se explicitan las definiciones que contempla la ley de violencia escolar como agresividad, agresión, los tipos de violencia, entre otros. Este documento también describe los tipos de faltas, sanciones y los casos en los que se aplicará, esto siempre atendiendo a la edad de los estudiantes y a partir de ello se indican los protocolos y derivaciones a implementar. Dentro de las medidas para las faltas leves se encuentra el diálogo personal, grupal, derivación psicosocial y trabajos en horario no lectivo. En cuanto a las sanciones para las faltas graves se encuentran acciones punitivas en concordancia con la ley de violencia escolar como condicionalidad de matrícula, cancelación y expulsión, las cuales son aplicadas luego del debido proceso y según los protocolos previamente definidos. Lo anterior se explica en la siguiente cita “ Cuando se coloca en riesgo la integridad física de nuestros estudiantes existe la cancelación de matrícula, pero tratamos de hacer todo un acompañamiento antes de llegar a esa instancia, nunca vamos a llegar a una cancelación de matrícula sin haber pasado por el acompañamiento de la dupla, el trabajo con el apoderado, la derivación de redes, la derivación a otras instancias que puedan servir de orientación a la familia, cuando ya acabamos con todo eso, nosotros aplicamos la medida” (Entrevista 1, pp.83-84).

Los actores entrevistados destacan que, para implementar las acciones relacionadas con la gestión de conflictos, una primera medida desarrollada por el establecimiento tiene relación con promover que los estudiantes tomen conciencia de que una buena convivencia es beneficiosa y permite desarrollar un trabajo efectivo. Además, se promueve una cultura de buen trato por medio del ejemplo, respeto y escucha. A su vez, las duplas apoyan a los inspectores en casos de conflictos y también en situaciones de problemáticas de los estudiantes, por ejemplo, en el ámbito afectivo, psicosocial.

En cuanto a procedimientos respecto a casos de conflictos, inspectoría informa a dirección cuando necesitan su apoyo en algún caso puntual, comunicándole la situación, la que se analiza en conjunto y citan al apoderado o a quien corresponda, pues este equipo aborda problemas entre estudiantes y también entre funcionarios u otros actores educativos. En dichos casos es la encargada de convivencia quien interviene y solicita apoyo de la dupla cuando es necesario, por ejemplo, para realizar talleres de promoción de buen trato. Estas necesidades las identifican mediante la derivación de casos por parte de los profesores, y luego el equipo se coordina, define el tema a trabajar y realiza la intervención. Así también, los estudiantes manifiestan sus preocupaciones a algunos adultos, a partir de lo cual se determinan los pasos a seguir. En el caso de que sea un problema a nivel de curso, se realiza un diagnóstico a través de talleres.

Entre las acciones que se realizan, en concordancia con su Reglamento Interno, está consignar las dificultades que se presentan con los estudiantes en los libros de clases y la revisión de estas de manera periódica por parte del profesor jefe. Así también, las acciones que se implementan son conversar con los estudiantes, aplicar medidas pedagógicas y trabajar con la dupla si es necesario. Todas estas acciones consideran la edad de los estudiantes para estipular el tipo de medida a tomar.

Frente a dificultades que revisten mayor gravedad como acoso escolar, se realizan acciones dirigidas a los involucrados, los docentes, apoderados, grupo curso y derivación a redes externas. Para la definición de estas acciones se realiza un trabajo multidisciplinario, donde participan los docentes, se analizan los aspectos académicos, conductuales y sociales, de modo de tener una mirada global del estudiante y así atender a las problemáticas de forma integral.

Instrumentos de Gestión

En cuanto a los principales instrumentos de gestión, el establecimiento realiza un proceso de actualización en el cual participa el equipo de convivencia, para luego socializarlos con la comunidad educativa. Un ejemplo de lo anterior lo encontramos en afirmaciones como “Yo recuerdo que participamos todas en esa vuelta a construir, deconstruir y reconstruir el PEI, para socializarlo con el resto de la comunidad y hacerle los ajustes pertinentes y ahora nuevamente se hicieron cambios para ir actualizándolo a los nuevos tiempos” (Entrevista 2, p. 112).

De este modo, en cuanto a los principales lineamientos de los instrumentos de gestión es importante señalar que en el PEI se indica que las normas que regulan la convivencia se encuentran explicitadas en el Reglamento Interno, de acuerdo a lo que se indica en la política pública.

A su vez, en dicho documento se explicita lo indicado en el PEI, junto a los deberes y derechos de los actores de la comunidad educativa, entre los cuales se encuentran cooperar con el clima escolar positivo y la participación activa que deben tener en la elaboración de este instrumento de gestión. Así también, desde la fase estratégica del PME, se indica como necesidad el potenciar la participación de los estudiantes en el establecimiento, principalmente en la elaboración de los instrumentos de gestión y en proyectos que respondan a sus intereses y necesidades.

En cuanto al plan de gestión de la convivencia escolar, este es trabajado por las duplas y encargada de convivencia desde lo macro, para luego ser compartido en consejo de profesores donde se sugieren ajustes, estos se incorporan y se presenta el documento final al consejo escolar donde es sometido a aprobación.

Respecto a los protocolos referidos a convivencia escolar presentes en el Reglamento Interno y de convivencia escolar, estos son construidos por la comunidad educativa con apoyo del

departamento de educación municipal a través de su equipo territorial. Este proceso se realiza mediante reuniones en las que participan inspectores, equipo de convivencia, dirección y representantes del sostenedor, luego de lo cual se socializa con profesores, apoderados, estudiantes y asistentes de la educación. Estos elementos se contradicen con los planteamientos del reglamento interno, donde se explicita una construcción participativa.

Visión y enfoque declarados

El establecimiento en su PEI se define como una escuela inclusiva y que atiende a la diversidad en un ambiente armónico de sana convivencia. Asimismo, declara que prioriza un foco preventivo para trabajar las problemáticas educativas, lo que también se plantea en los planes normativos y Reglamento Interno del establecimiento. Además, define convivencia escolar como la capacidad para relacionarse con respecto y solidaridad, lo que se expresa en relaciones armoniosas y sin violencia. En este contexto, desde la perspectiva del equipo resulta clave la comunicación permanente entre funcionarios, lo cual habitualmente se da en espacios informales.

Junto a esto, también se evidencia una concordancia respecto de la articulación entre los instrumentos de gestión lo que se refleja en afirmaciones como "Yo no saco nada en tener un excelente PME, un PEI maravilloso, si no logro que la convivencia me permita ejecutar todo, entonces está todo relacionado, pero no sé, yo no podría decir quién sirve a quién, porque está todo en el servicio del otro" (Entrevista 1, p. 86).

Así también, dentro de las declaraciones que más destacan en el equipo de convivencia es su definición de convivencia escolar como el aprender a vivir con otros, en armonía, favoreciendo el establecimiento de relaciones positivas y desarrollando un ambiente grato, en concordancia con lo planteado en sus instrumentos de gestión. A su vez, el equipo concibe que la convivencia

escolar es el producto de acciones intencionadas y emergentes, las que en su conjunto apuntan a favorecer el bienestar de estudiantes, apoderados y funcionarios, a la vez que propician la construcción de un ambiente escolar caracterizado por el respeto y la convivencia pacífica en el que se propicie que los estudiantes se sientan seguros y agradados.

Sumado a lo anterior, en el equipo de convivencia existe la representación de que las relaciones de convivencia se construyen entre todos los integrantes de la comunidad educativa, principalmente en la cotidianeidad y en menor medida a partir de acciones intencionadas y concretas, lo cual se refleja en afirmaciones como “en el fondo convivir en paz en el día a día, no tanto en actividades concretas” (Entrevista 2, p. 96). En ese sentido se resalta la importancia de construir un ambiente familiar en el cual los funcionarios se constituyan como personas significativas para los estudiantes.

Estrategias de promoción y prevención

Respecto de la promoción de habilidades y prevención de conductas de riesgo, en el PEI se detalla que utilizarán herramientas diagnósticas y de intervención en espacios intra y extra aula así como en actividades grupales e individuales. Además, en sus definiciones y sentidos institucionales, señalan que se promueve una relación armónica y constructiva entre todos los miembros de la comunidad escolar, la que sería la base para el cumplimiento de su PEI. En concordancia, el Plan de Gestión de la Convivencia Escolar especifica metas en relación a acciones, relacionadas con estrategias formativas y preventivas en temas como violencia escolar e inclusión.

Así también, en el PEI se consigna como objetivo de convivencia escolar, fomentar en la comunidad educativa la promoción de relaciones inclusivas y la eliminación de los mecanismos que generan discriminación. Para ello, en este documento se indica que el encargado de

convivencia escolar debe cumplir su rol utilizando diversos métodos como por ejemplo charlas, dinámicas de grupo y actividades extra programáticas, favoreciendo un clima intra e inter estamental en el que se aprecien valores como el respeto, la democracia y la responsabilidad. Esto se señala también en el Plan de Gestión de la Convivencia Escolar y en el plan de Formación Ciudadana y se agregan actividades de reflexión sobre temáticas de sexualidad, afectividad y género.

Junto a lo anterior, en el Reglamento Interno se indica la realización de estrategias de promoción y prevención las que se aplicarán de acuerdo a la ocurrencia de determinadas problemáticas, dado que por ejemplo se consigna que cuando se cometen faltas graves, “se implementarán medidas orientadoras preventivas”. (Reglamento interno, p. 54)

Sumado a esto, en el PME se explicitan algunas acciones para abordar la promoción de hábitos de vida saludable y prevención de conductas de riesgo. Estas iniciativas se relacionan con la realización de talleres y promocionar relaciones de buen trato y apoyo social.

En concordancia con sus instrumentos de gestión, el equipo de convivencia y dirección mencionan como parte de las estrategias de promoción, el fortalecer la participación de la comunidad educativa en diferentes instancias de encuentro y en base a ello fortalecer los vínculos y el ambiente de confianza, para que estos sirvan como base para las acciones dirigidas a los estudiantes. Concretamente, respecto de la prevención, señalan que se desarrollan charlas y talleres sobre prevención de conductas de riesgo y promoción de habilidades. Estas se orientan a abordar las dificultades que presenten los estudiantes y para su realización se cuenta con el apoyo de redes. En este sentido, las redes de apoyo también son utilizadas para la realización de derivaciones de casos, así como la difusión de programas que resulten necesarios y funcionales para abordar las necesidades y dificultades de las familias del establecimiento.

5.2 Discusión de resultados

En términos generales el establecimiento tiene definiciones institucionales consignadas en los instrumentos de gestión que son coherentes con las prácticas institucionales en cuanto al abordaje de las dificultades de convivencia escolar. Sin embargo, se identifican algunos desafíos en los factores analizados, por cuanto las definiciones encontradas en la literatura entregan precisiones que pudieran considerarse en la discusión para la mejora.

Con relación al liderazgo, en el establecimiento se identifica que algunos actores de la comunidad educativa como docentes y asistentes de la educación no profesionales no se encuentran involucrados de forma activa en la práctica de la gestión de la convivencia escolar. Este trabajo es centralizado en el equipo de convivencia y en dirección, quienes son los encargados de abordar las problemáticas, mientras otros actores de la comunidad educativa son incorporados como fuente de información o canales de comunicación. Si bien de acuerdo a Monarrez Vásquez y Jaik Dipp (2016), la convivencia debe ser liderada por los directivos, siendo estos los responsables de favorecer los procesos necesarios para su desarrollo, es fundamental que dichos procesos promuevan la participación de toda la comunidad educativa, lo que se encuentra basado en que la comunidad escolar debe colaborar activamente en la generación de un adecuado clima social escolar, el cual de acuerdo a lo mencionado por Mena, Becerra y Castro (2011), debe construirse permanentemente.

Sumado a lo anterior, desde las declaraciones institucionales y de los instrumentos de gestión, las acciones para la gestión de la convivencia escolar se encuentran principalmente centradas en los estudiantes, y si bien existen acciones relacionadas con el trabajo del clima laboral, esto no se ha constituido como un lineamiento institucional. Esto resulta relevante en tanto, según lo que

plantea Sandoval (2014), la gestión de la convivencia escolar debe considerar tanto la construcción de un clima de aula positivo, como la de climas laborales saludables, permitiendo que se desarrolle la satisfacción y bienestar de los funcionarios. En este sentido el descuidar dichos aspectos, dificulta la generación de condiciones necesarias para que los estudiantes puedan aprovechar la convivencia escolar como espacio de aprendizaje, y por tanto el desarrollo integral de estos, en sintonía con los sentidos que postula la PNCE, 2019.

En cuanto a la gestión del conflicto, el establecimiento contempla el rol que tienen los adultos en el modelaje de las relaciones, sin embargo, no se identifican acciones planificadas en este ámbito. Así también, la gestión del conflicto se centra en el equipo de convivencia, a quienes se derivan las dificultades, observándose que el trabajo se relaciona con la resolución del conflicto cuando este surge, pero no se evidencian acciones que tiendan a prevenir ni trascender la atención de una dificultad puntual. En este sentido, según Sandoval (2014), es necesario realizar una educación emocional, y para ello los docentes deben conocer a sus estudiantes, de modo de determinar cuáles son las técnicas que serían apropiadas para abordar los conflictos en el aula. Así también, desde la política pública se espera que el conflicto sea abordado desde una perspectiva pedagógica, lo que es planteado también por Banz (2015), donde se indica que la gestión del conflicto es una oportunidad para el aprendizaje de habilidades sociales y emocionales como la escucha activa y empatía.

Respecto de los instrumentos de gestión, si bien estos se encuentran articulados y son de uso contante de los equipos directivo y de convivencia, se requiere trabajar en la participación activa de docentes, estudiantes, asistentes de la educación y apoderados, en la elaboración y actualización, puesto que si bien esto se encuentra explicitado en dichos instrumentos, en el discurso, se evidencia que la participación de actores relevantes se limita a la recepción de información y

posterior aplicación de los instrumentos. Esto también se encuentra explicitado en el MBD (2015) donde se indica la importancia de desarrollar estrategias para promover la participación como una forma de propiciar una mayor responsabilidad de la comunidad educativa para generar un clima escolar positivo.

En la visión y enfoques declarados se observa claridad respecto a las principales definiciones de convivencia escolar y énfasis que pretenden desarrollar, los cuales se encuentran en coherencia con lo que declara la comunidad educativa en su discurso e instrumentos de gestión. Esto es relevante pues se plantea en la literatura y políticas públicas vigentes, como en la Ley General de Educación, los Estándares Indicativos de Desempeño, el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar, entre otros. Así también, un ejemplo de esto es que la Agencia de Calidad de la Educación (2017) define que uno de los ejes en base a los cuales se articula la gestión de la convivencia escolar tiene relación con la existencia de una visión compartida en la comunidad educativa, acerca de los principios que orientan al establecimiento y que se encuentran consignados en sus instrumentos de gestión, existiendo coherencia entre los aspectos declarados y prácticas específicas.

Respecto de este último punto, tal como plantean diversas investigaciones en este ámbito, en el establecimiento, existe un discurso generalizado acerca de la importancia de la participación de toda la comunidad educativa en la gestión de la convivencia escolar, sin embargo, no se han desarrollado prácticas específicas para favorecerla y materializarla.

Finalmente, en cuanto a la promoción de habilidades y prevención de conductas de riesgo, aun cuando en el discurso prima la realización de un trabajo preventivo, la mayoría de los ejemplos surgen como reacción ante dificultades o situaciones que ya han generado algún tipo de conflicto, lo cual se refleja en afirmaciones como "... las duplas constantemente están haciendo

un trabajo con los profesores jefes cuando se vislumbra cualquier situación que sea un poquito compleja” (Entrevista 1, p. 91). Junto a esto, aunque se declara la importancia de gestionar interacciones positivas en este ámbito, las acciones se limitan a la realización de algunas charlas y talleres una vez que las dificultades se han presentado, lo cual implica un enfoque restringido de la gestión de la convivencia, donde se reduce el trabajo de prevención y promoción a acciones esporádicas sin diseñar procesos que aporten a su desarrollo continuo.

De este modo, si bien en el manual de convivencia se definen estrategias de promoción y prevención, muchas de ellas no se aplican hasta que la problemática ha ocurrido, lo que implica que se encuentren acciones asociadas a faltas graves, cuya aplicación se contempla luego de ocurrida la situación, consignando por ejemplo afirmaciones del tipo “se implementarán medidas orientadoras y preventivas” (Reglamento interno p.54), lo cual por definición deja de ser preventivo y se transforman en iniciativas reactivas.

Además, en el ámbito de la promoción se mencionan estrategias, pero sin explicitar como se llevarán a cabo. Lo anterior sería necesario, pues desde la política pública se espera que las acciones que se planifican para este ámbito contemplen un mayor desarrollo y profundidad, dado que es fundamental fortalecer los factores protectores para que los estudiantes puedan realizar una mejor evaluación de sus riesgos y tomar decisiones apropiadas.

Capítulo 6: Conclusiones, Proyecciones y Limitaciones

6.1 Conclusiones y proyecciones

El objeto del presente proyecto de aplicación profesional es la generación de una propuesta de intervención que aporte al mejoramiento de la comunidad escolar participante. En ese sentido, la base para la generación de este ha sido el identificar las principales características de la gestión de convivencia escolar en el marco de las orientaciones provistas por la política pública. Para ello, resulta imprescindible situarse desde los elementos conceptuales que aporta la teoría, las principales orientaciones que provee la política pública, y las características centrales de las definiciones generadas en el establecimiento.

En este sentido, dando respuesta al primer y segundo objetivo específico, la revisión del estado del arte en cuanto a la gestión de convivencia escolar, ha permitido seleccionar cinco factores por su relevancia y recurrencia en las aportaciones teóricas de diversos autores. Es así, como se aislaron los elementos relacionados al liderazgo de directivos y docentes en este ámbito, las estrategias de gestión del conflicto utilizadas, las características de los instrumentos de gestión, la visión y enfoque declarados en estos y en el discurso, así como las estrategias de prevención y promoción desarrolladas.

Con estos elementos como insumos se abordó el tercer objetivo específico relacionado con la identificación de los principales lineamientos para la gestión de convivencia escolar presentes en los instrumentos de gestión y su ajuste a las orientaciones provistas por la política pública. En este punto los resultados permitieron identificar estos lineamientos respecto de cada uno de los factores mencionados y en términos generales como se mencionó en apartados anteriores, a nivel de instrumentos de gestión se aprecian lineamientos claros y ajustados a la política pública, aun

cuando existen especificidades relacionadas con el sentido de las orientaciones que no son recogidas por estos.

Por su parte, respecto al cuarto objetivo específico relacionado con la identificación de las principales características de la implementación de dichos lineamientos, se caracterizó en detalle la manera en que se ejecutan las diferentes orientaciones definidas por el establecimiento, lo cual evidenció una brecha entre todo lo que se declara y las acciones que finalmente se materializan.

En este marco, las limitaciones del estudio se relacionan con que en esta oportunidad no se indagó respecto a las acciones dirigidas a apoderados y funcionarios, sino que dichos estamentos se abordaron desde el rol que cumplen en función de las acciones y estrategias dirigidas hacia los estudiantes, por tanto resulta relevante para estudios futuros indagar respecto de las características del clima entre los funcionarios, por ejemplo respecto de la manera en que se promueven, lo que Leithwood (2009) denomina, climas emocionales positivos para los docentes.

En esta misma línea, el foco no estuvo centrado en las características de la relación familia-escuela, por tanto, en posteriores estudios sería relevante indagar sobre sus características, así como respecto de elementos que favorecen u obstaculizan su adecuado desarrollo.

Junto a lo anterior es importante señalar que, dada la naturaleza del estudio, por su carácter cualitativo, sus resultados no son generalizables hacia otras comunidades escolares, a la vez que las fuentes primarias representan el conjunto de percepciones y orientaciones de integrantes de una comunidad educativa, por cierto, claves en la gestión de la convivencia escolar, pero acotadas a un determinado contexto, momento y periodo.

6.2 Reflexiones finales

Como profesionales que nos desempeñamos en el ámbito de la educación, es de suma importancia que gestionemos nuestro perfeccionamiento permanente, pues si bien la experiencia y la formación inicial de cada una nos brinda un set de competencias y conocimientos del área, el ámbito educacional se encuentra en un constante cambio y actualización que debemos atender en todas sus áreas.

Este magister nos permitió por un lado cumplir con este objetivo, así como también ampliar conocimientos y poder desarrollar este proyecto en un ámbito poco trabajado desde nuestro rol laboral, pero que nos llama mucho la atención y estamos agradecidas del espacio que pudimos fortalecer.

Estamos seguras que lo aprendido a lo largo de la realización de este proyecto, nos permitirá ampliar la mirada que teníamos sobre la gestión de la convivencia escolar, estar más atentas en su desarrollo al interior de los establecimientos educacionales y tener los fundamentos teóricos y la actualización de la política vigente, para poder orientarlos hacia la mejora continua de sus procesos.

Referencias Bibliográficas

- Agencia de Calidad de la Educación (2014). *Factores asociados a resultados simce e indicadores de desarrollo personal y social*. Chile. Descargado de [https://www.agenciaeducacion.cl/wp-content/uploads/2016/02/Factores asociados Simce e Indicadores desarrollo personal social 2014-.pdf](https://www.agenciaeducacion.cl/wp-content/uploads/2016/02/Factores_asociados_Simce_e_Indicadores_desarrollo_personal_social_2014-.pdf)
- Agencia de Calidad de la Educación (2015). Los indicadores de desarrollo personal y social en los establecimientos educacionales chilenos: una primera mirada. Chile. Descargado de [https://www.agenciaeducacion.cl/wp-content/uploads/2016/02/los indicadores de desarrollo personal y social en los establecimientos educacionales chilenos.pdf](https://www.agenciaeducacion.cl/wp-content/uploads/2016/02/los_indicadores_de_desarrollo_personal_y_social_en_los_establecimientos_educacionales_chilenos.pdf)
- Banz, C. (2015). *La disciplina como proceso formativo*. Chile: Valoras UC. Descargado de <http://valoras.uc.cl/images/centro-recursos/equipo/ViolenciaResolucionDeConflictoYDisciplinaFormativa/Fichas/La-disciplina-como-proceso-formativo.pdf>
- Caballero Grande, M. (2010). *Convivencia escolar. Un estudio sobre buenas prácticas*. Revista de Paz y Conflictos, núm. 3, pp. 154-169. Granada: Universidad de Granada. Descargado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=205016387011>
- Bazdresch, M. (2009) *La vida cotidiana escolar en la formación valoral: un caso reice*. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, vol. 7, núm. 2, pp. 49-71. Madrid: Red Iberoamericana de Investigación Sobre Cambio y Eficacia Escolar.
- Céspedes, A. (2008). *Educar las emociones, educar para la vida*. Santiago: Ediciones B.

- Corbetta, P (2010) *Metodología y técnicas de investigación social*. España: McGraw-Hill/Interamericana.
- Fernandez Nuñez, L. (2006). *¿Cómo analizar datos cualitativos?* Barcelona. Descargado de <http://www.ub.edu/ice/recerca/pdf/ficha7-cast.pdf>
- Hawkins, Catalano, Kosterman, Abbott, & Hill, (2002). *Preventing adolescent health-risk behaviors by strengthening protection during childhood*. School Psychology Quarterly, 17 pp. 1-23.
- Hernández, P. (2005). *¿Puede la inteligencia emocional predecir el rendimiento? Potencial predictor de los moldes mentales*. Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado, 19(3), 45-62.
- Liethwood K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Santiago: Salesianos.
- López J., Murillo, P. Sanchez M (2003). *Dirección de centros educativos*. Madrid: Editorial Síntesis.
- López, V., Morales, M. & Ayala, A. (2011). *El encapsulamiento de los psicólogos escolares y profesionales de apoyo psicosocial en la escuela*. Revista Internacional Magisterio, 53.
- Malecki & Elliot (2002) *Children's social behaviors as predictors of academic achievement: A longitudinal analysis*. Archives of Pediatrics and Adolescent Medicine, 153 pp. 226-234.
- Mansilla, J. (2006). *Apuntes de metodología de investigación*. Temuco.
- Mena I., Romagnoli C. y Valdes AM., (2008). *¿Cuánto y donde impacta? Desarrollo de habilidades socio emocionales y éticas en la escuela*. Chile: Valoras UC. Descargado de

<http://valoras.uc.cl/images/centro-recursos/ValoresEticaYDesarrolloSocioemocional/Documentos/Cu%C3%90%C3%9Dnto-y-donde-impacta.pdf>

- Mena, I., Becerra S. y Castro P. (2011). *Gestión de la convivencia escolar en Chile: problemáticas, anhelos y desafíos. Psicología Educacional: Proponiendo rumbos, problemáticas y aportaciones*. Editorial Universidad de La Serena, pp.81-112.
- Milicic, N. (2009). *Bienestar socio-emocional en contextos escolares: la percepción de estudiantes chilenos*. Estudios sobre Educación, 17, pp. 21-43.
- Milicic, N., & Arón, A. (2011). *Climas Sociales Tóxicos y Climas Sociales Nutritivos para el Desarrollo Personal en el Contexto Escolar*. Psykhe, Volumen 9, Número 2 p. 117-123.
- Ministerio de Educación (2009). *Ley General de Educación*. Chile. Descargado de <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1006043>
- Ministerio de Educación (2011a). *Ley 20.529 que crea el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación*. Chile. Descargado de <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1028635>
- Ministerio de Educación (2011b). *Ley de Violencia Escolar*. Chile. Descargado de <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1030087>
- Ministerio de Educación (2014). *Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores*. Chile. Descargado de http://archivos.agenciaeducacion.cl/documentos-web/Estandares_Indicativos_de_Desempeno.pdf

- Ministerio de Educación (2015a). *Política Nacional de Convivencia Escolar 2015-2018*. Chile.
Descargado de <http://convivenciaescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/2018/10/Politica-Nacional-de-Convivencia-Escolar-2015.2018.pdf>
- Ministerio de Educación (2015b). *Marco de la Buena Dirección y el Liderazgo Educativo*. Chile.
Descargado de http://liderazgoescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2016/04/MBDLE_2015.pdf
- Ministerio de Educación (2016). Orientaciones: articulación de los instrumentos de gestión. Chile. Descargado de <https://www.mineduc.cl/2016/04/11/orientaciones-para-la-articulacion-de-instrumentos-de-gestion/>
- Ministerio de Educación (2019). *Política Nacional de Convivencia Escolar*. Chile. Descargado de <http://convivenciaescolar.mineduc.cl/politica-nacional-2/>
- Monarrez, H. y Jaik Dipp, A. (2016). *El clima escolar y su relación con el liderazgo directivo en nivel básico*. México: Instituto Universitario Anglo Español.
- Murillo P. & Becerra S. (septiembre -diciembre, 2009) *Las percepciones del clima escolar por directivos, docentes y alumnado mediante el empleo de «redes semánticas naturales»*. Su importancia en la gestión de los centros educativos. *Revista de Educación*, 350, pp. 375-399.
- Naciones Unidas (2006), *Decenio Internacional de una cultura de paz y no violencia para los niños del mundo, 2001-2010*. Descargado de <https://undocs.org/es/A/RES/61/45>
- Naciones Unidas (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)*, Descargado de <https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>
- Pérez-Luco Arenas, Ricardo & Lagos, Leonardo & Mardones, Rodolfo & Sáez, Felipe. (2017). *Diseños de investigación y muestreo cualitativo. Lo complejo de someter la flexibilidad*

- del método emergente a una taxonomía apriorística*. En Costa, A.; Ribeiro, J.; Synthia, E; De Souza, D. (12-14 julio de 2017): *Actas del 6° Congreso Iberoamericano en Investigación Cualitativa & 2nd International Symposium*. Qualitative Researchm CIAIQ-2017, Salamanca, pp. 1111-1120.
- Pontificia Universidad Católica de Valparaíso (2015). *¡Nosotros sí podemos! Aprendiendo a mejorar la convivencia escolar*. Valparaíso: Centro de Investigación Avanzada en Educación.
- Ruiz Olabuénaga, J. (1999) *Metodología de la Investigación Cualitativa Bilbao 1999*. España: Universidad de Deusto.
- Sánchez, L. 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.
- Sandoval, M. (diciembre, 2014) *Convivencia y clima escolar: claves de la gestión del conocimiento, Última década n°41*. Proyecto juventudes, pp. 153-178.
- Tirado, R. & Conde, S. (2016). *Análisis estructural de la gestión de la convivencia escolar en centros de buenas prácticas de Andalucía (España)*. Educación XX1, vol. 19, núm. 2, pp. 153-178. Madrid, España: Universidad Nacional de Educación a Distancia. Descargado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70645811006>

Anexos

I. Instrumentos de recolección de información

Plantilla para revisión de instrumentos de gestión:

Completar una plantilla para cada instrumento revisado, separando una tabla por cada dimensión del ambiente escolar (declaraciones ideológicas – acciones y prácticas pedagógicas – nivel concreto de expresión).

Instrumento revisado:	
Ideológico: Declaraciones, misión y visión, valores, ideas, lema, PEI, énfasis y prioridades.	
Funcionamiento: Reglamentos, normativa, protocolos y procedimientos.	
Convivencia escolar: característica de las interacciones, participación, resolución de conflictos.	

Disciplina: definiciones, comportamiento y conducta, respuestas, sanciones y reconocimientos.	
---	--

Entrevista semiestructurada:

Nombre (s)	
Cargo (s)	
Años en el cargo	

- Para comenzar podría contarnos ¿Qué es para usted la convivencia escolar?
- ¿Cuáles son las características de la convivencia en el colegio?
- ¿Podría contarnos cuál es el rol que usted asume en el área de convivencia escolar?
- ¿Cómo describiría el trabajo desarrollado en el establecimiento respecto a esta área?
(organización del trabajo en este ámbito, roles y funciones, principales tareas)
- ¿Cómo se relacionan los instrumentos de gestión del establecimiento con el trabajo que se realiza en esta área y que tan útiles han sido? (PEI, PME, Manual de Convivencia escolar, Plan de gestión de la convivencia escolar)
- ¿Cuál es el apoyo y/u orientaciones que entrega el sostenedor en esta área?
- ¿Cuál es el abordaje que se intenciona frente a los conflictos escolares? (indagar en procedimientos frente a problemas de conducta, bullying, etc.)

- En relación a la toma de decisiones en esta área ¿cómo lo hace?, ¿Cuáles son las más difíciles?, ¿En quién o quienes se apoya?, ¿Cómo?
- ¿Cuáles son los equipos de trabajo del colegio?, (objetivos que tiene cada uno, instancias de reunión, temas abordados, etc.)

II. Consentimientos para registro de entrevistas

Universidad Finis Terrae
Facultad de Educación, Psicología y Familia
Dirección de Postgrado
Coordinación de Investigación



CONSENTIMIENTO PARA REGISTRO DE AUDIO EN ENTREVISTAS

Se ha invitado a la comunidad escolar a participar en una entrevista como parte de un Proyecto de Aplicación Profesional del Magister de Gestión y Liderazgo Directivo, de la Universidad Finis Terrae, con el objetivo de Identificar las características de la gestión de la convivencia escolar en el colegio Darío Salas de la comuna Puerto Montt, en el marco de las orientaciones provistas por la política pública en esta área.

Para llevar a cabo esta actividad se solicita la participación de Dirección y Equipo de Convivencia Escolar del Colegio Darío Salas, en entrevistas grupales y/o individuales, las que consisten en una conversación que será grabada en audio, para facilitar su posterior análisis. Estas entrevistas requieren de un tiempo de 60 a 90 minutos y de un espacio que permita la conversación sin interrupciones. La información obtenida será de uso exclusivo para este estudio. Se mantendrá absoluta reserva de la identidad de los participantes, refiriéndonos solo a los estamentos a los que pertenecen.

Respecto del uso del registro de audio:

1. La grabación de la entrevista será tratada de manera confidencial y su utilización será para realizar el análisis de la información recopilada.
2. La entrevista tratará temas referidos a la gestión de la Convivencia Escolar del establecimiento educacional y excluye materias que digan relación con la vida privada.

CARGO DEL ENTREVISTADO: Directora


Firma-Entrevistado


Firma entrevistador 1


Firma entrevistador 2



CONSENTIMIENTO PARA REGISTRO DE AUDIO EN ENTREVISTAS

Se ha invitado a la comunidad escolar a participar en una entrevista como parte de un Proyecto de Aplicación Profesional del Magister de Gestión y Liderazgo Directivo, de la Universidad Finis Terrae, con el objetivo de Identificar las características de la gestión de la convivencia escolar en el colegio Darío Salas de la comuna Puerto Montt, en el marco de las orientaciones provistas por la política pública en esta área.

Para llevar a cabo esta actividad se solicita la participación de Dirección y Equipo de Convivencia Escolar del Colegio Darío Salas, en entrevistas grupales y/o individuales, las que consisten en una conversación que será grabada en audio, para facilitar su posterior análisis. Estas entrevistas requieren de un tiempo de 60 a 90 minutos y de un espacio que permita la conversación sin interrupciones. La información obtenida será de uso exclusivo para este estudio. Se mantendrá absoluta reserva de la identidad de los participantes, refiriéndonos solo a los estamentos a los que pertenecen.

Respecto del uso del registro de audio:

1. La grabación de la entrevista será tratada de manera confidencial y su utilización será para realizar el análisis de la información recopilada.
2. La entrevista tratará temas referidos a la gestión de la Convivencia Escolar del establecimiento educacional y excluye materias que digan relación con la vida privada.

CARGO DEL ENTREVISTADO: Equipo de Convivencia Escolar



Firma Entrevistado



Firma Entrevistado



Firma Entrevistado



Firma entrevistador 1



Firma entrevistador 2

III. Transcripción Entrevistas

Entrevista 1

M: ... entrevista dirección nosotros tenemos como objetivo de este trabajo, el identificar las características de gestión de la convivencia escolar en este establecimiento, Colegio Darío Salas en el marco de las orientaciones provistas por la política pública en esta área. Entonces para ello vamos a entrevistarla a Ud. y bueno, al equipo de convivencia escolar. Una conversación de entre 60 / 90 minutos, yo creo que más cerca de los 60. La información será de uso exclusivo para el estudio, las grabaciones van a ser también utilizadas para fines metodológicos y va a ser tratado de manera confidencial.

Perfecto, entonces, la primera pregunta sería ¿qué es para Ud. la convivencia escolar?

E: La convivencia escolar para mí y para el colegio es el respeto que debe existir entre cada uno de los miembros de la comunidad educativa. Un respeto entre los estudiantes, los apoderados, los profesores, los asistentes de la educación, que se apoyen mutuamente y acepten las diferencias individuales de cada uno, que cada uno tiene sus características, su forma de pensar, que sea en un ambiente de respeto.

M: ¿Y cuáles son las características de la convivencia aquí en el colegio? ¿Cómo es la convivencia escolar?

E: Mira, acá nosotros la convivencia escolar la hemos enfocado desde la cultura del buen trato. Que todos se puedan escuchar, que todos puedan expresar sus opiniones, sin ser enjuiciado por el otro, o atacado por el otro y sobre todo respetar las diferencias individuales.

M: Esto de aceptar las diferencias que nos decía como conceptualización de la convivencia escolar ¿cómo se ve acá en el establecimiento?

E: Por ejemplo, al respetar las diferencias individuales, hemos logrado que por ejemplo las clases de religión, que teníamos una situación complicada, en que los papás no querían que los... por ejemplo que los de religión católica participen con los de religión evangélica, con los niños, entonces se logró ahí un trabajo colaborativo entre los dos profesores. Entonces se organiza todo, siempre con los dos profesores. Ya no hay una diferencia, por ejemplo el de religión católica va a enfocar un tema de esta manera, el de religión evangélica de otra, no en todo. Lo otro respetar también ... tenemos niños inmigrantes, lograr que todos respeten las ideas y las creencias de los estudiantes que vienen de otros países, entonces respetarse entre ellos... Bueno, también están los niños con necesidades educativas especiales, que ellos de repente también genera un poquito de conflicto dentro del curso, entonces lograr que esos niños sean aceptados, hacer entender a los demás estudiantes de que esos niños necesitan un apoyo, y que les permitan participar de todas las actividades organizadas dentro del curso.

M: Y esta aceptación ¿se está dando aquí en el establecimiento?

E: No en el 100% como nosotros quisiéramos, porque decir que acá no tenemos problemas de convivencia sería ilógico, porque es natural que de pronto se provoquen ciertos conflictos con los estudiantes. Pero sí hemos logrado que todos tomen conciencia, desde el más pequeño hasta los de curso superior, que ellos tomen conciencia que una buena convivencia ayuda a todos, y permite tener un trabajo efectivo desde todos los ámbitos. Por eso es que el centro de alumnos tomó por ejemplo el "no bullying" por decirlo de

alguna manera, como un trabajo de ellos, que era como centro de ellos, como centro de alumnos del colegio. Y por eso salieron los afiches que ustedes ven pegados y los premiaron y participaron de pre kinder a 4to. medio con los afiches.

M: ¿Y era solo hacer afiches o había alguna planificación con objetivos para que ellos los hicieran?

E: Primero comenzaron los talleres con las duplas que hicieron talleres de bullying, de buen trato, de aceptación, de autoestima y después la idea del centro de alumnos fue que, con todo lo que se había realizado, los niños puedan llegar a hacer un afiche donde ellos digan no al bullying dentro del colegio.

M: Esta cultura del buen trato que Ud. ya ha mencionado ¿se está dando en el colegio? ¿cómo es eso?

E: Nosotros hemos logrado que el apoderado, por ejemplo, respete a los estudiantes, que respete al profesor. Nosotros no tenemos apoderados que ingresen al colegio de forma agresiva a increpar a algún profesor, nosotros siempre estamos atentos a que la atención a los apoderados sea en un lugar adecuado, nunca en un pasillo que no es el mejor lugar, lo mismo los inspectores generales, ellos todas las situaciones que se presentan dentro del colegio, lo hacen en compañía de las duplas cuando es una situación muy complicada, pero siempre en un lugar adecuado, nunca exponer a un apoderado o a un estudiante ni a ningún miembro de la comunidad educativa a una situación que lo violente. De esa manera se ve la cultura del buen trato, o sea yo te trato bien y tú me tratas bien.

M: Y el rol que Ud. cumple dentro de la convivencia escolar dentro del establecimiento.

E: La principal en tener un buen trato. Yo no podría estar hablando de buen trato si yo no practico con el ejemplo, entonces tratar siempre con respeto a las personas en cualquier

situación que se dé. Es lo mismo con los apoderados, ellos no van a entrar al colegio en forma agresiva, y si vienen alterados una manera de hacerlos entender es no alterarme, o sea si yo me altero y tengo un apoderado alterado, al final terminamos con puros gritos. Entonces las situaciones de apoderados alterados uno las trata con calma y con respeto, entonces poco a poco va bajando su ansiedad y se logra esa comunicación que tiene que existir para lograr un acuerdo, porque si no, no se logran los acuerdos. Y yo dentro del colegio, cuando asumí su dirección, me di cuenta de que inspectoría general hacía un trabajo como muy punitivo. Inspectoría general sancionaba. Entonces comenzamos a cambiar esa mirada que tenían y que sea un trabajo de guía, un trabajo de orientación, y para eso los inspectores generales trabajan directamente con sus duplas.

Por eso nosotros tenemos dos duplas acá, una que trabaja con los estudiantes y toda la comunidad educativa desde pre kinder a 6to. básico y la otra dupla trabaja de 7mo. a 4to. medio y con los inspectores, entonces siempre el inspector general tiene el apoyo de 2 profesionales que ayudan a trabajar las situaciones no solamente de conflicto, sino que de repente se dan situaciones en los estudiantes donde ellos están sufriendo una situación familiar complicada y que los hace actuar de una manera no muy positiva.

M: Este comienzo más bien punitivo cuando usted llegó, más o menos ¿en qué año fue eso?

E: En el año 2010.

M: Y ¿cómo fue cambiando esta orientación?

E: Bueno, Inspectoría general empezó a ver que el reglamento interno no tenía que ser inmediatamente la sanción ni la suspensión, nosotros tratamos por todos los medios de no llegar a la suspensión con los estudiantes.

M: ¿Y quién se dio cuenta de eso? ¿Inspectoría general solo, o tuvieron el acompañamiento de alguien más, cómo fue eso?

E: Nosotros desde el año 2010 al año 2014 tuvimos un acompañamiento de la Universidad de Los Lagos, donde este colegio fue piloto de un modelo de innovación y gestión escolar, y se analizaron junto a la comunidad educativa donde participaron estudiantes, apoderados, asistentes de educación. Se analizó lo que sucedía dentro del colegio, porque en ese momento el colegio estaba pasando por una crisis muy fuerte, donde era un desencuentro entre todos los estamentos. No habían llegado a un punto de acuerdo.

M: ¿Fue en ese mismo año, 2010?

E: Sí, fue en ese año. En 2010 nosotros llegamos acá, porque el equipo directivo fue trasladado a otro establecimiento todo. Cambiaron el equipo directivo, se hizo un sumario interno precisamente por los problemas de convivencia que tenían, entonces como que el colegio ahí tocó fondo en lo que era la convivencia, nadie se escuchaba, no se llegaba a acuerdos en nada. Había muchas denuncias de apoderados, el colegio estaba siempre en el diario por conflictos, apoderados culpando a los profesores, o culpando a otros niños, que se golpeaban, que había bullying, que había maltrato, que nadie hacía nada, el centro de padres culpaba a la dirección. Dirección culpaba que el centro de padres no apoyaba.

M: Y de ahí entonces se hace este trabajo, análisis de la información 2010 y a Ud. y qué sucede ahí.

E: Hicimos un trabajo 2010, 2011 y 2012 y donde nos dimos cuenta de que en el libro de clases no había anotaciones positivas, todo negativo. Entonces nos dimos cuenta de que no se resaltaba lo positivo en los estudiantes, y se aplicaba el reglamento interno solamente... toda media era sanción, no había acompañamiento, en ninguna parte decía se realizará un

acompañamiento por equipo, se realizará un acompañamiento a los alumnos, el estudiante realizará un trabajo de colaboración en el bien de los otros, no. Solamente eran sanciones. Entonces ahí nos dimos cuenta de que Inspectoría General y el equipo directivo necesitaba otros profesionales que vengan a apoyar el trabajo de los docentes.

M: ¿Y ahí se unen...?

E: Y ahí se acordó y se vio la necesidad de las duplas psico sociales.

M: ¿Quiénes componen las duplas?

E: Asistente social y psicólogo.

M: Ya, las dos duplas están compuestas iguales.

E: Si. Y un encargado de convivencia que no existía tampoco cuando llegamos.

M: ¿Y desde cuándo tienen encargado?

E: Desde ese año, del año 2012 más o menos, 2013.

M: Y este reglamento interno, manual de convivencia que están utilizando ahora ¿más o menos desde cuándo está? Entendiendo que se hacen adecuaciones...

E: Más o menos como desde el 2014 le dimos otro enfoque, y de ahí le hemos ido agregando cosas, sacando cosas para ir viendo.

M: Entonces Ud. se da cuenta de esto, lo conversan con el equipo, tienen el acompañamiento y hoy día, ¿qué rol tiene Ud. en convivencia escolar? ¿Tiene algún rol asignado particularmente en genera...?

E: Dentro del equipo de convivencia escolar, yo soy la que dirijo todo, pero yo delego en la encargada de convivencia, yo no participo de todas las reuniones, pero sí la encargada de convivencia tiene un nexo directo con dirección. Todas las situaciones que pasan yo le informo, lo mismo que ella me informa y la encargada de convivencia trabaja con las

duplas, la de enseñanza básica y la de enseñanza media. Cuando ellos necesitan que yo como directora participe o intervenga en algún caso, ellos me conversan la situación, la analizamos y citamos en conjunto al apoderado, o al profesor, o al asistente de la educación.

M: Entonces este equipo ve la dificultad de convivencia tanto de los estudiantes como de los funcionarios.

E: Sí, todo. La encargada de convivencia no es solamente de los estudiantes, vemos situaciones que han pasado entre apoderados, vemos situaciones que han sucedido entre profesores, asistentes de educación, entonces la encargada de convivencia interviene en todas estas instancias, y cuando es necesaria la dupla, ellos también ellos también intervienen con apoyo, con talleres del manejo del conflicto, y cómo ellos también promueven como decimos nosotros la cultura del buen trato.

M: Entonces el trabajo que se desarrolla en esta área entonces tiene como equipos a la inspectoría general, la dupla y la encargada de convivencia. ¿Inspectoría general es uno para todo el colegio?

E: No, yo tengo tres inspectores generales. Una inspectora general que está a cargo de educación pre básica, y todo lo que es matrícula, todo lo que es la aceptación de estudiantes en el colegio, está a cargo ella, y un inspector general que atiende a los niños y tiene que ver con la dupla de enseñanza básica, de 1ero. a 6to. básico y la otra inspectora general de 7mo. a 4to. medio.

M: Igual, cómo se dividen las duplas...

E: Pero esa es organización interna de nosotros para poder trabajar, porque yo le digo, yo tengo tres inspectores generales y los tres tienen que conocer todo, no me pueden decir yo

desconozco esto. Yo les digo, acá los inspectores generales son tres, y ustedes se comunican entre ustedes y tienen que conocer los casos. Lo mismo que UTP, tengo una UTP de enseñanza básica y una de enseñanza media. La de enseñanza básica de todo lo concerniente a planes de estudio desde pre kinder a 6to. básico y la otra de 7mo. a 4to. medio, pero las dos tienen que tener conocimientos de todo lo que se trata UTP.

M: Perfecto, ¿y se hacen reuniones en el ámbito de la convivencia escolar?

E: Si, ellos tenían fijada reuniones todos los jueves en la tarde, desde las dos y media hasta las cuatro y media, 1 hora, hasta las 3 y media una cosa así.

M: ¿Y se juntan todas estas personas, los inspectores, las duplas, todos juntos o por ciclo?

E: Todos juntos.

M: ¿Y la diferencia entre el rol de inspectoría general, la dupla, y el encargado cómo es? qué función tiene cada uno?

E: Dentro de la convivencia ellos por lo general trabajan en conjunto porque el apoderado cuando llega a plantear una situación, siempre llega el inspector general, es como una norma: profesor jefe, inspectoría general. Entonces el inspector general recibe la situación, inmediatamente lo conversa con la dupla y cuando el inspector general considera de que la situación está complicada, inmediatamente pide la intervención del encargado de convivencia, y le entrevistan a los apoderados los dos, y después trabajan con la dupla.

M: Inspectoría entonces y encargado de convivencia si es muy complejo el tema, pero de todas maneras se comunican con la dupla.

E: Siempre la dupla está interviniendo en los temas que alteren la convivencia. Entonces en estas reuniones que ellos hacen también se ve la necesidad de los talleres por curso,

entonces ellos ven qué curso está teniendo mayores problemas, lo determinan y ven la intervención que ellos van a realizar.

M: Y como por ejemplo ¿qué intervenciones se hacen?

E: Han realizado talleres de... por ejemplo con los chiquititos, comenzaron a hacer talleres de buen trato, del saludo, la normalización, pero a través de títeres por ejemplo, donde la dupla se disfrazaba e iba a trabajar esos temas porque los chiquititos eran como muy disruptivos, no acataban las normas, entonces ellos empezaron primero con el saludo, la importancia de saludarse a la mañana, el respeto al adulto cuando ingresa a la sala, eso fue un tema. También el buen trato con los chiquititos de primero y segundo, el bullying también.

M: ¿Y cómo se deciden los temas?

E: Eso lo ven ellos por las situaciones que va recibiendo inspectoría general con los profesores jefes. El profesor jefe dice, mira estoy teniendo este problema con mi curso, necesito que me ayuden cómo resolver esta situación por ejemplo de conflicto entre un grupo de niñas con un niño, por ejemplo, entonces se conversa en el equipo de convivencia, la dupla dice vamos a trabajar este tema, se coordina con el profesor jefe, se asignan los horarios, y se hace la intervención y el apoyo en el aula.

M: Entonces el inspector general recibe también la información desde los docentes y se la comunica al equipo y después las duplas trabajan desde el curso haciendo talleres u otro tipo de intervenciones. Y el encargado de convivencia ¿qué es lo que hace en general?

E: Mira, el encargado de convivencia es el que gestiona, pero lamentablemente, acá en el colegio no tiene sus 44 hrs asignadas al cargo, entonces tiene 14 hrs. Eso dificulta un poco su trabajo, no puede estar presente... si la encargada de convivencia en ese momento está en clase y hay una situación, no la pueden sacar continuamente de clase, entonces ella después recibe la información, ya sea del inspector general o de las duplas, pero no se ha podido tener el cargo como yo lo he solicitado por el DAEM, que necesitamos el colega con 44 hrs, pero como esas horas tenemos que contratarlas con hora SEP, a la colega no le conviene renunciar a sus 30 hrs de las que es titular. Entonces tenemos esa dificultad. En los colegios yo creo que es súper importante que el encargado de convivencia tenga sus 44 hrs.

M: Y en este colegio entonces tiene dificultades para tratar algunos casos puntuales, pero en general su trabajo, ¿qué es lo que hace la encargada de convivencia escolar aquí? Así como si uno pudiera decir, no sé, la secretaria está escribiendo correos, ¿qué hace la encargada de convivencia aquí?

E: La encargada de convivencia es la que gestiona las reuniones del equipo, toma los acuerdos de los talleres que se van a realizar dentro de cada uno de los cursos y atiende situaciones con apoderados, cuando la dupla le dice mira es necesario que en este caso intervenga la encargada de convivencia porque hay involucrados apoderados de otros cursos, niños de otros cursos, entonces esa situación la ve la encargada de convivencia.

M: Situaciones más complejas. Y esto de gestionar las reuniones ¿se refiere a realizar una tabla o algo más aparte de eso?

E: Ella convoca a las reuniones, al equipo de convivencia, a veces con temas específicos de ella, pero también en esas reuniones salen otras situaciones que le informan las duplas,

entonces ahí se ve... tenemos este problema, entonces cómo lo abordamos, se acuerda el trabajo a realizar.

M: Entonces inspectoría general ¿recibe la información tanto de los apoderados como de los profesores, y qué más hace inspectoría general? ¿cuáles otras tareas tiene? o sea en relación a la convivencia.

E: Bueno, en relación a la convivencia, es el que mantiene también el trabajo directo con los asistentes de la educación que son unos entes importantísimos dentro de la convivencia, porque son ellos los que reciben muchas veces la primera situación... la vive el asistente de la educación, ya sea el auxiliar o el inspector de pasillo, ellos son los primeros en ver situaciones que alteran la convivencia y que llevan a inspectoría general. Entonces ellos son los primeros receptores, entonces ese nexo entre los asistentes de la educación, las duplas, o las encargadas o los profesores, la tiene inspectoría general, tiene el trabajo directo con ellos.

M: Y la dupla entonces trata estos talleres, ¿qué más hace?

E: Las visitas domiciliarias, la presentación de los casos ante tribunales, cuando ya la situación lo amerita, ellos tienen el nexo directo con las redes de apoyo, tienen el nexo con CEFAM, tienen el nexo con carabineros quienes también intervienen cuando se dan situaciones muy complejas se pide las charlas de las redes de apoyo, entonces las duplas son las que mantienen todas esas redes acá en el colegio. Ellas también asisten a tribunales cuando hay situaciones muy complejas, son citadas, ellas van en representación del colegio y las duplas como encargadas de convivencia o encargadas directas del ciclo.

M: ¿Y cómo considera usted que funciona ese trabajo?

E: Yo lo encuentro bueno, muy bueno, porque si nosotros hacemos un estudio dentro del colegio, nosotros no tenemos situaciones complejas de agresión, no tenemos situaciones complejas de bullying, se han dado pero situaciones que hemos resuelto. Se mantiene un muy buen nexo con los apoderados, inmediatamente lo apoderados reciben una orientación de profesionales, si bien las duplas no pueden hacer trabajo clínico dentro del colegio, sí brindan la orientación y la recomendación de cuando es necesario de que intervenga un neurólogo o un psiquiatra, entonces ellas detectan e inmediatamente se les avisa a los apoderados. Ejercen un control bastante bueno dentro del colegio.

M: Y este manual que era tan punitivo antes, me imagino que ya no lo es tanto, ¿en qué se diferencia del anterior? Así, principal diferencia.

E: En que acá nosotros tenemos como última medida la suspensión de clases, la condicionalidad de matrícula y este año se consideró la expulsión. ¿Pero por qué se consideró la expulsión? porque vimos cada vez más compleja la situación de nuestros estudiantes, especialmente en enseñanza media y de octavo hacia arriba. Hay niños que colocan en riesgo la integridad física de sus compañeros. ¿En qué situación? en amenazas... La medida la tomamos por un día llegó un niño muy violento, hoy día no está con nosotros, pero un día llegó a colocarle un cordel a un compañero, si ese compañero se mueve, estaríamos hablando de no sé qué. Entonces en esas situaciones en que nosotros hicimos acompañamiento por 3 años a ese niño y no logramos revertir su situación porque la agresividad fue en aumento, llegamos hasta solicitar a la apoderada la intervención de psiquiatra, pero quedamos en la duda porque el niño no cambió su conducta, siguió tan agresivo como siempre, entonces nos dio la impresión de que el apoderado para que nos quedemos tranquilos nos trajo un documento que decía "está en tratamiento con psiquiatra

pero no siguió el tratamiento con medicamentos, entonces el niño siguió más agresivo. Entonces ahí nosotros colocamos que se cancelaba la matrícula. Cuando se coloca en riesgo la integridad física de nuestros estudiantes existe la cancelación de matrícula, pero tratamos de hacer todo un acompañamiento antes de llegar a esa instancia, nunca vamos a llegar a una cancelación de matrícula sin haber pasado por el acompañamiento de la dupla, el trabajo con el apoderado, la derivación de redes, la derivación a otras instancias que puedan servir de orientación a la familia, cuando ya acabamos con todo eso, nosotros aplicamos la medida.

M: O sea en este caso fueron tres años de acompañamiento. Y los libros de clases que Ud. decía que se habían dado cuenta que no había anotaciones positivas, en la actualidad qué tal es ese...

E: Mira, en los libros de clases siguen existiendo las anotaciones negativas porque es la única instancia que nos acepta la superintendencia cuando uno hace las denuncias tenemos que sacar fotocopias del libro de clases, entonces siguen ahí las anotaciones negativas. También en este momento existen las anotaciones positivas y se destaca al estudiante cuando realiza... participa en actividades o se destaca por algo, se le coloca también ahí la anotación, no solamente se utiliza para lo negativo.

M: ¿Quién se encarga de realizar las anotaciones en el libro de clases?

E: Inspectoría general, profesor jefe y también las duplas, porque cuando llegan las situaciones de conflicto a las duplas, ellos inmediatamente recurren al libro de clases para ver el historial del niño, cuál ha sido la...

M: Pero en el paso previo, antes de que haya algún inconveniente, revisar el libro de clases, así como periódicamente, ¿hay alguien que está encargado de eso y que se haga cada cierto tiempo? O el profesor jefe...

E: Es más que nada el profesor jefe quien maneja su libro de clases, informa... Nosotros también tenemos las reuniones de ciclo que realiza inspección general con los profesores jefes, y en esa reunión se analizan todas estas situaciones que los profesores ven en sus cursos y que necesitan intervención. Por ejemplo, un caso bien puntual. Tenemos un 1ero. medio bastante complicado y la profesora lo manifestó en esa reunión, y todos los profesores que le hacen clase a ese curso fueron apoyando que a ellos les pasaba lo mismo, no era una situación solo del profesor jefe, era de todos. Entonces en esa reunión de ciclo que se hizo con inspección general, ahí se dieron cuenta de que teníamos que hacer un trabajo de articulación entre todos, porque no es solamente un profesor quien va a mejorar un problema, tiene que ser con todos los que trabajan en ese curso.

M: ¿Cada cuánto son esas reuniones por ciclo?

E: Una vez al mes. Nosotros tenemos dividido nuestro consejo. El primer martes de cada mes corresponde a dirección. El segundo martes le corresponde a inspección general y ahí se separan por ciclo, entonces como tenemos dividido todo, se van a la dupla con sus profesores, inspección general y enseñanza media reunidos, y ahí se conversan estos temas. Y después son los otros más pedagógicos, y también tratamos de darle una vez al mes un consejo que trabaja convivencia escolar, un tema que ellos necesitan hablar con toda la comunidad y tienen asignado su espacio.

M: A modo de taller o a modo de inquietudes que surgen.

E: Ellos han realizado talleres y también se da la oportunidad de que en esa reunión siempre se va con un tema específico, pero surgen otras inquietudes de los profesores y que quedan en tabla para que después convivencia escolar lo pueda abordar.

M: O sea, convivencia dice voy a trabajar bullying esta semana, ¿esa es la idea?

E: Si, ellos pueden decir por ejemplo... el otro día el tema fue derivación de casos a redes, que todos los profesores sepan cuál es el protocolo para poder derivar casos. Entonces ese es un tema que nos sirve de pre kinder a 4to. medio temas generales.

M: Ustedes tienen el manual de convivencia que está actualizado a 2014 y además se va actualizando cada año.

E: Cada año, si.

M: Y tienen PI, PME, un plan de gestión de convivencia escolar. ¿Cómo se relacionan estos instrumentos de gestión con el trabajo que se realiza en convivencia escolar?

E: Es que todos ellos están relacionados, porque por ejemplo, el proyecto educativo institucional tiene que estar muy relacionado con nuestro PME es el que aporta los recursos para darle vida a nuestro proyecto educativo. Entonces es como un círculo, todos se van apoyando y todos van colaborando. El manual de convivencia yo digo la convivencia escolar es el corazón de todo esto, porque es lo que mueve. Yo no saco nada en tener un excelente PME, un PI maravilloso, si no logro que la convivencia me permita ejecutar todo, entonces está todo relacionado, pero no sé, yo no podría decir quién sirve a quién, porque está todo en el servicio del otro. Entonces no veo que puedan funcionar en forma separada.

M: Y cómo se ve reflejado el proyecto educativo en el manual de convivencia, qué aspectos dice usted, en esto está relacionado.

E: Es que el proyecto educativo dice que nosotros nos vamos a preocupar de una educación integral de nuestros estudiantes. Para yo lograr una educación integral, yo tengo que lograr que ese niño acepte y sea aceptado, tenga un trato que le permita a él participar en todo y que no sea rechazado. Ahí estoy hablando netamente de lo que es la convivencia y al permitirle que él participe en todos los eventos, ya sea en todos los talleres que fomentamos para dar una educación integral yo tengo que brindar no solamente lo cognitivo, sino también lo afectivo, dar la posibilidad a nuestros estudiantes de que ellos vayan desarrollando sus habilidades, entonces todo eso se da a través de los talleres y los talleres yo los sustento con el PME. Entonces está todo relacionado, yo no lo veo separado.

M: ¿Quién hace el plan de gestión de la convivencia?

E: Bueno, se trabaja con las duplas, el encargado de convivencia, como lo macro y después de lleva al consejo y en el consejo se van afinando y se va sugiriendo, "mira podríamos tomar esto, podríamos ver esto otro..." al final se arma completo y se vuelve a presentar al consejo de profesores y después se lleva al consejo escolar, donde participan todos los representantes de... y ahí tenemos representantes de educación básica, educación media, proyecto integración escolar, centro de padres, centro de alumnos, asistentes de la educación.

M: ¿Y ellos aprueban el plan de gestión y los otros instrumentos?

E: Todo. Todo se somete al consejo escolar.

M: Y qué tan útiles han sido los instrumentos de gestión para la convivencia escolar, ¿la ayudan? o más bien son un papeleo extra.

E: No. Todo ayuda, porque por ejemplo si yo no tuviera un plan de mejoramiento educativo cómo apoyo los talleres que me ayudan tanto en la convivencia escolar, en la participación de los alumnos. Si yo no tuviese un proyecto educativo que me dice a mi, mire Uds. están enfocados en que el niño tenga una educación integral que vaya desarrollando sus habilidades, sus capacidades y que empiece a sentir ese gusto por el estudio y que lo lleve a la educación superior... está ahí inserto.

M: ¿Cuál es el apoyo que le entrega el sostenedor en esta área? apoyo u orientaciones.

E: El DAEM hace como dos años o tres años atrás comenzó a darle realmente la importancia que tiene la convivencia escolar dentro del establecimiento educacional, entonces ellos se organizaron en territorios. Todos los colegios pertenecen a un territorio y se reúnen, esas reuniones son mensuales y a esas reuniones asisten el encargado de convivencia que es alguien que no puede faltar, y a la vez van las duplas y en esa reunión de territorio se tocan temas que son importantes, que ellos hacen como catastro de necesidades de acuerdo a las escuelas del territorio. Ellos dicen miren, en esta reunión, si los equipos de convivencia dicen "saben que, nosotros estamos un poco perdidos, cómo abordamos los casos por ejemplo de violencia en el pololeo..." Entonces dicen, saben qué, vamos a citar a alguien que capacite a los equipos de convivencia de las escuelas de nuestro territorio para que ustedes lleven los conocimientos a su establecimiento educacional. Entonces el sostenedor sí ha tomado un protagonismo dentro de lo que es la convivencia, ellos han entregado protocolos para enfrentar ciertas situaciones, han entregado también las

directrices para los manuales de convivencia, los reglamentos internos, han designado un encargado de territorio. Por ejemplo, si nosotros tenemos un caso que no lo sabemos resolver, podemos llamar a nuestro encargado de territorio y él viene a nuestro colegio y se presenta acá.

M: Harto apoyo en esta área entonces.

E: Sí, el DAEM ha estado presente ahí.

M: Y ahora vamos... Ud. me comentaba que se hace un acompañamiento a los estudiantes que presentan situaciones problemáticas, pero queremos describirlas sí. ¿Cómo es el abordaje de los conflictos escolares? por ejemplo si hay problemas de conducta.

E: Mira, depende del problema de conducta, porque si un niño por ejemplo, es un niño disruptivo dentro de la sala pero no afecta a los demás niños, ahí se hace un trabajo de acompañamiento al niño primero, interviene la psicóloga para ver qué problema tiene el niño, porque por ejemplo si es un niño que constantemente anda corriendo por la sala que no escribe, primero se descarta si hay un problema visual, o tenga algún problema...

M: ¿Quién descarta eso?

E: La psicóloga.

M: ¿Y cómo se entera la psicóloga?

E: Porque el profesor jefe lo refiere a través de inspectoría, le pide que intervenga con ese niño que no la deja hacer clases. Entonces la profesora jefe lo informa a inspectoría, inspectoría le pide apoyo apoyo a la dupla y la dupla interviene, o la asistente social o la psicóloga. Y la psicóloga ve si es necesario aplicar algún test al niño, llama al apoderado,

¿solicita autorización para aplicar un test al niño y si se detecta que hay una situación en la cual el niño necesita el apoyo de otro especialista, se le solicita a la mamá que lo lleve al CESFAM, si la mamá no puede inmediatamente la asistente social hace el nexo con el CESFAM para pedir el apoyo de especialista para ese niño. Si el conflicto de ese niño es solo de él, que no escribe, ahora si el niño es un niño que agrede a los demás, ahí ya tienen que la dupla, aparte de hacer todo esto con el niño, que llaman a la profesora jefe que da toda la información, inspectoría general también informa a la dupla, la psicóloga hace la intervención, detecta por qué el niño está siendo tan agresivo. Y si vemos que el niño está siendo vulnerado, o logran detectar que el niño está siendo violentado en la casa, si hay una... ahí se hace la intervención con la familia y se deriva el caso a tribunales. Por lo general tribunales deriva el caso a OPD o... hay otro centro a donde lo derivan también. Ahí sigue el caso en tribunales, con la familia...

M: ... y con las redes. En casos como de acoso escolar...

E: El famoso bullying. Cuando hay una situación de bullying, el primero que tiene la alerta es el papá que se acerca, porque es difícil que el niño cuando está sufriendo bullying él lo diga en el colegio, porque por lo general tiende a callarlo o por temor... (interrupción)

M: Entonces acoso escolar estábamos.

E: Nosotros hemos tenido pocos casos de bullying, no hemos tenido más que nada los casos de los papás que vienen acá por peleas, accidentes escolares, pero no algo constante en el tiempo. Pero sí se detectó un caso de bullying hacia una niñita, ella era muy tranquila, muy tímida y ella jamás molestó dentro de la sala, pero el bullying de su compañera se daba en el recreo cuando no había una profesora ni había ningún adulto cerca y se detectó porque la niñita no quería venir al colegio, lloraba (de 2do. básico) y ahí la dupla detectó

que sí, efectivamente había bullying, se hizo todo un trabajo en el curso, se hizo un trabajo con las estudiantes que eran 3 /4 que se juntaban para molestar a esta niñita, se hizo también el trabajo con la profesora jefe para que ella aprenda a detectar y a resolver las situaciones dentro de su curso... se hizo también un taller a los papás en el consejo, en las reuniones de padres y apoderados, se hizo una reunión con los papás y la niñita también empezó un tratamiento clínico fuera del colegio, nosotros eso no lo pudimos hacer. Al final se resolvió la situación. La niñita dejó de ser molestada por sus compañeras, sus compañeras entendieron el daño, porque para ellas no era daño lo que le estaban haciendo, pero no la incluían en los juegos, la molestaban en el baño, y eso comenzó a generar este problema en la chiquitita. Y la situación se resolvió porque el grupito que le hacía este acoso a la niñita entendió la conducta que ellas estaban realizando. Ha sido el caso más real que hemos tenido dentro del colegio.

M: ¿Y todos los talleres que se hicieron de acoso escolar fueron a partir de ese caso? o se realizaron antes?

E: Como prevención de... mira en ese caso en particular no sé si se hizo un trabajo preventivo, pero las duplas ellas constantemente están haciendo un trabajo con los profesores jefes cuando se vislumbra cualquier situación que sea un poquito compleja. en prevención de. Desconozco si en ese curso se había hecho un trabajo preventivo, o fue después que se reaccionó, cuando nos enteramos de la situación.

M: Porque todo este trabajo que hicieron con el centro de alumnos parte de los talleres que estaba haciendo la dupla. ¿Pero eso fue de forma posterior a este caso de acoso escolar o más o menos en paralelo?

E: Posterior. Este caso de bullying fue un año o dos años atrás. No es reciente.

M: En relación a la toma de decisiones ¿quién toma las decisiones, cómo se toman las decisiones?

E: ¿Las decisiones de qué?

M: Las decisiones en relación a la convivencia escolar, ¿quién lo hace?

E: Los que intervienen, las duplas, lo conversan con inspección general, con la encargada de convivencia y por ejemplo, para tomar la decisión de derivar un caso a tribunales, después de todo el estudio y todo el acompañamiento y cuando ya se tiene la certeza de que tienen que intervenir tribunales, el encargado de convivencia y las duplas informan a dirección, y dirección es el encargado de hacer la derivación a tribunales con él informa de la dupla.

M: Entonces usted finalmente es la que toma la última decisión, porque si ud. no considera que corresponde hacer esta derivación...

E: Pero si yo veo los informes de ellas lo avalan, ellas son las especialistas y ellas lo han analizado, yo no podría decir esto no corresponde. No puedo no validar el trabajo que ellas realizan, porque ellas son las especialistas, y como siempre trabajan con la psicóloga, yo no voy por sobre la decisión de la psicóloga. Si ella me dice mire, hay ciertas características del niño, hay ciertos rasgos, las respuestas que el niño me da me hace pensar y hay evidencia de que existe esto, yo no le puedo decir no, tu trabajo está malo y no se hace. No. Yo digo sí tienen toda la razón y se deriva el caso.

M: Y en casos como este niño que tuvieron que finalmente expulsar después de todo el trabajo que se había hecho, ¿quién tomó la decisión?

E: No lo expulsamos nosotros, nosotros no hemos aplicado la expulsión todavía. Ahora lo tenemos en nuestro reglamento. Nunca hemos expulsado estudiantes, el papá tomó la

decisión. Porque nosotros lo derivamos a tribunales donde pidieron que se la haga un estudio a la familia, entonces el papá vio que tribunales estaba interviniendo mucho, mucho y dijo, no este colegio va a seguir, prefiero retirarlo y se lo llevó. Nosotros todavía no tenemos ningún expediente de expulsión como colegio.

M: Respecto del equipo, cuál es el objetivo principal del trabajo del equipo de convivencia.

E: Es que el equipo de convivencia está para hacer un trabajo de prevención y no llegar a los casos extremos, por eso es que ellos hacen la intervención de inmediato, apenas ellos toman conocimiento de una situación que está alterando la convivencia dentro de un curso, ellos hacen la intervención de inmediato. Entonces no esperamos a que la situación llegue a un límite que sea caótico para que ellos intervengan, no, ellos hacen un trabajo de intervención para detener algo, o prevenir. Si ellos se dan cuenta de que por ejemplo hay un curso por ejemplo que continuamente encuentran niñas y llorando en el baño y que hay niños que salen en forma intempestiva, ellos dicen mire, parece que algo está pasando ahí, vamos a intervenir y vamos a ver... y tratan de saber qué es lo que está pasando en la dinámica de ese curso... Por ejemplo, había unas niñas que se cortaban mucho, y lo descubrió una profesora de biología que dijo "saben que yo me doy cuenta cómo las niñas... como para hacer un experimento tuvieron que subir sus mangas, ella se dio cuenta de que habían muchas niñas cortadas. Inmediatamente la profesora lo comunicó y ahí intervino inmediatamente la dupla para conversar y ver qué es lo que estaba pasando. Ahí se hizo todo el trabajo con las redes de apoyo, enfermeras y todo.

M: Última pregunta. El equipo de convivencia se reúne una vez a la semana, ¿cierto? y trabajan diferentes temas, algunas veces trabajan con algunos casos particulares y

otras veces trabajan con necesidades de los cursos completos. ¿Hay algún otro tema que se aborde en esas reuniones entre ellos que ud. sepa?

E: Mira, siempre todos los temas son relacionados con los estudiantes, pero sí ellos han detectado también la necesidad de los asistentes de la educación, por ejemplo. Se dieron cuenta de que los asistentes de la educación citaban a talleres de auto cuidado, entonces lo plantearon y se hicieron talleres de autocuidado para los asistentes de la educación en un horario determinado donde podían participar todos.

M: ¿Y cómo se dieron cuenta de eso?

E: Por situaciones que comenzaron a pasar. Bueno, ahí intervino inspectoría general que tiene directa relación con los asistentes, empezó a ver que había situaciones de conflictos entre ellos, muchas acusaciones, no se querían apoyar en su trabajo, si faltaba uno el otro no quería cubrir los cursos que tenía que apoyar, entonces se empezaron a dar cuenta de que había situaciones de conflicto entre ellos, entonces se derivó y se trabajó ahí.

M: Entonces esa derivación se hace como verbalmente, o hay un...

E: Las duplas siempre tienen un documento que las respalda a ellas en lo que tienen que hacer. Entonces ellas han entregado a todos los estamentos un documento de derivación de casos. A la única que no le compete ese documento de pronto soy yo. No les hago por escrito las derivaciones, pero sí lo dejo registrado en mi bitácora, donde tengo las entrevistas. Yo escribo lo que vamos a realizar.

M: Y esa documentación la manejan ellas.

E: Claro, se derivan casos a duplas psico sociales entonces yo le escribo esto. Yo lo anoto, entonces cuando viene la apoderada yo busco mi bitácora y digo, pero si yo dije que estaba...

M: ¿Quiere agregar algo más?

E: Haciendo como un resumen yo digo que la convivencia a nivel general es compleja, no es fácil de llevar, pero acá dentro del colegio yo me siento conforme con todo el trabajo que se ha realizado y se ha logrado un trabajo de equipo donde todos los estamentos son respetados. Se han organizado actividades donde hemos logrado que los niños convivan desde pre kinder a 4to medio, que no es fácil. Entonces poco a poco hemos ido avanzando en esa cultura de aceptar al otro y de tratarlo bien. Si yo te trato bien, tú me tratas bien y eso va generando un clima de aceptación. Entonces yo no veo acá problemas, nunca me ha llegado a mi oficina un caso de que un estudiante de enseñanza media por ejemplo haya maltratado a un pequeño. Nunca. Sí peleas entre ellos, de enseñanza media, sí hemos tenido... por pololos o pololas hemos tenido, pero nunca me ha llegado una situación en que venga un apoderado y me diga mire un niño de enseñanza media golpeó a mi niño chico, o intencionalmente lo tiró. Entonces hemos logrado ese respeto, ese aceptar, y el cuidar al más pequeño. Entonces considero que el equipo de convivencia, profesores e inspectoría general ha realizado un buen trabajo.

M: Y eso a partir en el fondo de los instrumentos de gestión y de todo el trabajo preventivo que se está haciendo.

E: Si.

M: ¿Algo más que haya influido?

E: Yo creo que la organización. Una organización donde los roles están claros, donde cada uno tiene bien delimitada sus funciones y el respeto a hacer el trabajo asignado.

M: Muchas gracias.

Entrevista 2

M: Damos inicio a la entrevista a el equipo de convivencia y lo primero que me gustaría preguntarles es ¿Qué es para ustedes la convivencia escolar?

E1: Para mi la convivencia escolar es aprender a convivir juntos, donde se (no se comprende) la parte social de aprendizaje, de armonía, conductuales, transformar esa realidad y que sea una convivencia positiva, donde los niños se sientan a gustos de venir a aprender y de venir al colegio.

E2: En el fondo es un intangible, es una percepción, es como un resultado de un conjunto de acciones que nosotros vamos a realizar en el día a día. Acciones planificadas, otras que son emergentes, pero que en el fondo apuntan a que el estudiante, el apoderado o el mismo funcionario se sienta bien, se sienta cómodo, sienta ganas de venir a trabajar.

E3: En el fondo es como que todas esas acciones generan después en la comunidad educativa una percepción de que es un ambiente de respeto, donde se puede en el fondo convivir en paz en el día a día, no tanto en actividades concretas...

M: Ya no es una acción aislada, sino más bien algo que se construye en la cotidianidad.

E1: ...y entre todos...

E2: De parte del equipo con intencionalidad, si... (voces encimadas - toses)

M: No sé si Ud. quiere agregar algo... ¿Cuáles son las características que tiene la convivencia escolar en este colegio? Hablemos un poco de lo que ustedes ven en el día a día, en su trabajo.

E2: Ahí partimos de lo que han opinado ciertos estudiantes que han estado en situaciones complejas, o familias que han estado en situaciones complejas, que en resumen señalan que

esto es un ambiente totalmente familiar. La convivencia escolar se vive así, por medio de quien recibe en la mañana a los niños... que es muchas veces nuestro nocherero... es que a veces los niños llegan muy temprano...

M: ¿A qué hora empiezan a llegar más o menos?

E3: 7:20

E1: ... a las 7 empiezan a llegar algunos...

E2: ...están esperando afuerita a que se abra la puerta, es como decíamos, construido entre todos, entonces esa convivencia escolar, como esa marca que va dejando, es el sentido familiar, que los niños igual se sienten acá protegidos por una pseudo mamá, pseudo papá, una persona totalmente significativa. (ruidos de puerta)

M: Vamos a llegar a esa pregunta, la tengo guardadita. Estábamos preguntando, primero qué era para sus compañeras la convivencia escolar, no sé si ustedes nos quieren aportar en algo respecto de eso.

E4: Desde mi rol, yo creo que... comentar el tema de las relaciones interpersonales, con directrices como el respeto, la tolerancia, y relaciones interpersonales no solo en los estudiantes, sino que en todos los miembros de la comunidad educativa para que resulte un ambiente que sea acogedor, protector, que las personas que vengan a este establecimiento se sientan a gusto, sientan que son parte de este lugar.

E5: Estábamos hablando de lo mismo, dentro de la convivencia escolar integrar los valores, respeto... no solo como comentábamos ... bueno y en relación a lo que observábamos un poco recién, las buenas relaciones que hay entre ambos... entre estudiantes y el personal funcionario, (Min. 4:32 mucho ruido, no se escucha) y que sea un agrado poder venir al establecimiento para todos, integrando a las familias también.

M: Ah, ok, claro. Con respecto... le preguntábamos también, en esa pregunta estábamos, si veo cómo caracterizan ustedes la convivencia escolar en este establecimiento, nos decían que era una escuela con un ambiente familiar donde se preocupaban de recibir a los estudiantes en la puerta cuando llegaban, aún cuando llegan muy temprano. En eso estábamos, si me quieren...

E1: A mi me pasó, algunos estudiantes, incluso ellos se sienten seguros acá, a partir de ser familiar por ellos es un lugar seguro, bueno para los apoderados igual, lo mismo, traen a los estudiantes.

E2: Esa seguridad, yo creo que igual tiene que ver también con algunos casos que pasan por un momento de desencanto, pero porque tenemos que emprender acciones legales. Son los menos casos. Pero también después al final de los procesos da esa sensación de seguridad, porque los niños o las familias, aun cuando pasan por esa instancia, se quedan acá. No se van. No es que digan, ¡ah! ese colegio... ese profesor me denunció, entonces me voy. No. Yo creo que para ambos niveles se quedan...

M: ¿Estamos hablando de cuando han tenido que poner alguna medida de protección?

E6: Claro que ese es un tema súper complicado para la familia porque tienen patrones también súper normalizados, entonces el rol que uno cumple ahí también es explicarle a la familia dentro de lo malo de la situación, pero también contenerlos y desde el foco de que es una oportunidad para que ellos trabajen ciertas habilidades parentales que tal vez no han adquirido. Y en ese sentido, claro, quizás seas una experiencia súper fuerte, pero entre los chicos también se van pasando el dato, entonces ellos saben que hay ciertas personas, o en general... porque acá por ejemplo se da una dinámica de que por ejemplo los para docentes

tienen buena comunicación con los estudiantes... ellos saben que pueden recurrir a alguien en el establecimiento, que alguien, cualquiera, puede escuchar sus problemáticas. Entonces en ese sentido es bueno, porque igual... si uno ve ahora el tema de la carencia afectiva está como súper potente. Y el hecho de que ellos se puedan vincular es un factor súper protector para ellos, considerando en la etapa que están, que están en crecimiento.

M: Y eso ¿cómo lo han ido construyendo?

E6: Al escucharlos, al detenerse de pronto cuando ellos quieren contarnos algo y también al poder aconsejarlos, al poder hacer las cosas y darles esa seguridad cuando ellos nos dicen "pero es un secreto, no quiero que mis papás lo sepan", entonces nosotros, no, vamos a hablar, pero de forma general, como que no nosotros hemos visto tu cambio, de esa forma. Entonces ellos se sienten seguros y protegidos en ese sentido.

M: Ah, ok. Un poco más específico. ¿Cómo han logrado ir construyendo sus vínculos con los estudiantes? Lo que planteaban recién, que todos los asistentes de la educación que están como en el patio, en el contacto directo con los estudiantes, también son como agentes contenedores de alguna manera. Eso, ¿cómo lo han logrado?

E6: Porque ese es un trabajo diario...

M: ¿Cómo es ese trabajo diario?

E6: Es una cosa como decir buenos días, buenas tardes. El estudiante que llega nuevo no está atento, o llegaste nuevo cómo te sientes... oh no sé. Cosas como que tu ves a alguien en el pasillo que tiene una cara diferente... porque al final uno igual, comparte con ellos 8 hrs. diarias, entonces uno empieza a conocer. Uno se acerca, y le pregunta, "oye estás bien, te pasa algo", y eso también es algo que hacen los profesores en sala. O si ven por ejemplo un niño llorando no es como "oye, sécate las lágrimas y sigue estudiando", necesitas ir al baño,

o anda a conversar a la (Min. 8:47 no se entiende) que te corresponde. Esa es como la dinámica que se da.

E1: ... o con las personas que ellos tengan más confianza, es valorar al estudiante y creer en ellos también. Que ellos igual sientan eso. Además de sentirse contenidos y confiar en alguien, que igual crean en ellos.

E2: Si uno ve esa construcción igual uno puede decir mirando un paso más atrás, está en la entrevista o en la selección de personal. Toda la gente tiene un perfil, cuando han sido contratados o invitados a trabajar en este lugar, yo creo que ahí hay un punto clave, cuando el empleador selecciona, incorpora a alguien en este equipo de trabajo. Ese alguien que llega rápidamente observa y dice, ah, pero acá es así, amabilidad, buen trato, o sea, tratar de contener a los otros y se va copiando lo positivo. Las acciones positivas se van copiando. De pronto pro ahí hay una cosa mal, un mal día, alguien viene con un mal día, a uno le duele la guata, le duele la muela, pero yo creo que por ahí parte también: cómo se va seleccionando el perfil del trabajador, del profesional y que también está la instancia de capacitación. Porque, por ejemplo, esa primera barrera de contención como son los inspectores de pasillo, ellos también tienen capacitación. Nuestro sistema de educación es que ellos también van a capacitación, vienen todos orgullosos con sus certificados, que son los más mateos, que van a todo, y los han presentado acá en el colegio, así.

M: Capacitaciones que vienen ¿desde dónde y cada cuánto tiempo?

E2: Eh... no sé, ahí sí que desconozco.

E6: Sé que el DAEM les dio una capacitación... obvio que tuvieron otra... contrataron otro... para ver las habilidades que ellos tenían y que era lo que deseaban obtener, entonces allí lo

nuestro por lo menos fue el doble (Min10:48 no se comprende) asistieron el 100% de los que fueron elegidos. Entonces están preocupados también ellos en capacitarse.

M: Entonces fue una capacitación provista por el empleador, por el Departamento de Educación en este sentido, o sea en este caso, donde se contrata un ente externo para poder capacitar a la asistente de la educación. El tema específico recuerdan ¿cuál era?

E6: Yo sé que la última fue convivencia escolar, porque de hecho hicieron una práctica...

M: Así como en términos generales, convivencia escolar, ok.

E2: Si, así es.

M: Ok.

E2: ... y su evaluación final era con terreno y todo, porque vinieron sus evaluadores acá...

M: Interesante... y lo otro que me quedó dando vuelta es... ¿ustedes tienen la capacidad de seleccionar su personal dentro del establecimiento?

E: No (varias al unísono)

M: Y ¿cómo entonces es el proceso?

E3: Depende del cargo.

E4: A ver cómo le podría decir. No, en realidad no tenemos esa posibilidad porque es la gente que manda el DAEM. Yo creo que las propias (12:02 no se entiende) pero el resto del personal es el que estaba o el que ha ido llegando. No, ahí la directora es como que poco lo que puede... y desvincular mucho menos, porque es un 5% del total de la población por alta dirección pública, entonces es muy poco. Y para hacerlo, más encima tienen que tener una serie de evidencias para poder realizar la desvinculación, o poner a disposición del DAEM, ni siquiera desvincular, sino que (12:28 no se entiende) pero no hay selección, no hay los mecanismos, no se puede.

M: Pero sí en lo que es el equipo psico social.

E2: Eso sí, eso sí.

M: Ha sido contratado por la....

E2: ... pero por ejemplo los paradocentes no, porque la mayoría estaba cuando nosotros llegamos.

M: Ok. Y usted como encargada de convivencia sí fue asignada por la directora.

E2: Si, junto con la persona, con el empleador.

M: Ok. Es para hacerme una idea un poco de cómo han ido construyendo equipo, ¿cierto?, entonces en ese sentido nuevamente, ¿hay algo que ustedes puedan identificar como acción dentro del establecimiento que haya permitido construir este clima como de cuidado, de preocupación, este ambiente respetuoso?

E4: Yo valoro... como yo trabajo en otros liceos que son solo liceos, creo que acá el plus lo da el hecho de que tengamos niños tan pequeños y que vayan trayendo a sus hermanitos, y que los hermanitos más grandes traigan a los más pequeñitos, y que hayan hijos de funcionarios también dentro de nuestros alumnos como apoderados, eso hace que se haya construido una comunidad como familiar como decían las chiquillas.

E3: Yo eso es lo que visualizo porque es así, he hecho en este grupo hay dos apoderadas, porque no hay... yo no identifico todavía algo como que haya sido así... a ver, vamos a hacer de esta manera, vamos a construir el colegio de 10 salas con este perfil, se fue dando. Fue dándose la tónica, y como esto lo heredamos de cuando este colegio era chiquitito, porque también hay que decir, lo heredamos así, un colegio familiar. Siempre lo dijeron las personas cuando llegamos, que el colegio era familiar.

E2: ... y que la mayoría eran personas que vivían alrededor, entonces nos llamó la atención por lo menos un niño que, no sé... se empujaron, se peleó afuera, los vecinos vienen y vienen a dar cuenta... entonces es como la protección de los vecinos también, este es "su colegio".

M: Permítame preguntarle un poco de las acciones internas, porque me ha tocado ver muchos colegios que no logran tener este discurso en términos de convivencia, que lo sitúan más a la resolución de problemas o conflictos. Acá hay una visión más amplia, y al parecer una visión más amplia que es compartida por lo menos por el equipo y al parecer también por el resto de los funcionarios. Y eso en parte tiene como el piso de que surgiera como una escuela familiar, con niños del sector, donde también hay funcionarios que traen a sus hijos acá, ¿pero hay algo que ustedes reconozcan dentro de su gestión que ha aportado a mantener este clima? ¿O estas condiciones? Denante, si mal no recuerdo, por aquí se decía que se realizaban acciones intencionadas, no sé si me pueden dar algún ejemplo...

E2: Ejemplo... para el día de la convivencia escolar, este año hicimos que la familia participe junto... porque siempre se da que los estudiantes realicen actividades, que lo pasen bien, pero ese día nosotros como colegio hicimos intencionado que los papás que puedan venir, porque no son todos, la mayoría trabaja, puedan también participar. De los que vinieron que eran apoderados, ellos estaban felices de haber participado y decían, ojalá que el próximo año volvamos a hacer actividades de esa forma. Y también no tuvieron problemas de que los profesores los pinten, se hacían caritas, se disfrazaron. Y lo otro es que también nuestros niños que han salido de 4to. medio y que siguen una carrera, también han hecho práctica aquí en el colegio y también se han recibido...

E2: y sabes que yo creo que igual el enfoque, en qué sentido, en que, por ejemplo, siempre que hay casos conductuales o de rendimiento, siempre se aborda como grupal, por ejemplo, nos llaman a nosotros y lo hablamos con los profesores jefes, entonces se trata de ver desde el punto de vista académico y del punto de vista social, entonces como lo más humano posible y yo creo que eso es como súper importante, porque se trata de complementar todo y en general la mirada siempre ha sido así. Por lo menos yo hablo desde que yo llegué y de a poquito también se ha ido ganando también más terreno, y también se van haciendo actividades, el tema de los talleres en sala, eso como acciones concretas. Hay un carnaval que hacemos en noviembre donde participa toda la comunidad, de repente son pequeñas actividades pero que van generando más vinculaciones, un ambiente de confianza. Y como te digo esto de mirar al sujeto como biopsicosocial, no como solo un sujeto que viene a aprender y que tiene que dar resultados académicos sino que en ese sentido los profesores también son receptivos a las recomendaciones que da uno, o no sé, el chico está pasando por este proceso, si necesita flexibilidad académica, o algún tipo de gestión, los profesores también están dispuestos a eso, pero siempre se trata de conversar dentro de lo posible para ayudar a los estudiantes y a la familia también.

E4: ... claro, y trabajar con ellos, orientarlos, no solamente ir a la crítica, que eso igual es importante, porque si pasa alguna situación con un estudiante, que él hizo o realizó... no es que uno va y por qué hiciste eso! a la crítica, sino que uno va a trabajarle, a orientarlo, como decía, en conjunto, de repente la retroalimentación que hay entre inspección o con los profesores. Entonces en pro de buscar las soluciones, a trabajar con el estudiante y la familia...

E2: ... es un trabajo consciente, tú le das la palabra intencionado, pero yo lo llamo súper consciente, que nuestros niños están hoy en día con puntos débiles importantes por el ajeteo social, esta necesidad de trabajar jornadas completas, los papás, las mamás, el hijo en el furgón todo el rato, entonces ellos necesitan llegar a un lugar donde van a estar acogidos, escuchados, como decía la señora, el que es funcionario acá para, y se preocupa de esa persona, le pregunta cómo estas, y está preparado para escuchar lo que venga de vuelta, porque no es como estas y pasas caminando, no. Te detienes en el pasillo, acoges al niño, cómo estas, y esperas la respuesta y ver todo lo que hay que hacer después de esa respuesta. Y eso también se le explica a los apoderados, como decían las chicas acá, el apoderado puede que venga por disciplina, pero cuando estamos frente de ellos hablando de disciplina terminando hablando de los controles de salud, porque esa disciplina es una muestra de un cúmulo de factores que lleva ese niño, o ese adolescente. Entonces allí ha sido fundamental el trabajo en dupla. Por ejemplo, nosotros entrevistamos dupla inspectora, dupla profesor, dupla inspector- profesor y todo un cúmulo de gente a veces, entonces esa mirada integral es la que ha ido favoreciendo el trabajo en este establecimiento. Uno conversa con colegas y en otros lugares no se da así. Entonces... como que trabajan de forma aislada. Nosotros, como decimos hemos ido heredando formas de trabajo de otras personas que estaban antes, y siempre con la mirada en ir mejorando, pero mejorando en que nuestros usuarios como se dice, se sientan mejor, que se sientan acogidos y se sientan bien y que quieran estar acá. Y se constata en la matrícula, la gente quiere estar acá, no hay mayor difusión del colegio, sino que es el boca a boca de las mismas personas. Familias que llegan como la de acá del barrio, la familia uniformada llega mucho porque los carabineros, los del

ejército que llegan con cambio de ciudad... oye, mi hijo está en Darío Salas, vamos para allá.
También es un factor que hace que esto sea familiar y sea recomendado.

E5: Y es un trabajo que se ha dado en el tiempo igual, porque claro, antes tampoco había todo este equipo (interrupción 21:17) se fue integrando con el tiempo, igual es un proceso que igual hemos ido demostrando lo importante que es la función de cada uno en el establecimiento. Así como los profesores también se han ido adaptando, recibiendo esta retroalimentación, entonces igual ha sido un trabajo que ha sido con el tiempo, en conjunto, de darnos el tiempo también. Porque entregamos harto tiempo, como decía..., no es hola como estás, no, si es un bloque un bloque estamos y puede pasar más, entonces igual es importante esa función.

M: Y justo esa es la pregunta que viene ahora... si me pueden contar un poco de su rol dentro de la gestión de la convivencia o dentro del equipo. Partamos por Ud. que es la encargada.

E2: Bueno, mi rol como encargada siempre las duplas cuando tienen un caso, siempre nos reunimos y me comunican, pasó esto, fue derivada a tal parte, llamamos a la familia o están por decir... este está enfermo... Y siempre con mi rol también, me corresponde a veces de mediar, de ver... para que no haya... sea punitiva a veces la sanción.

M: ¿Mediar entre quiénes?

E2: Entre... lo que los niños hacen de pronto con el inspector cuando conversamos, cómo podríamos hacer, pero por qué no una medida pedagógica... y las duplas después van... y supongamos cuando se le da un... que hagan una exposición sobre la responsabilidad, por ejemplo, entonces ellos van a verificar según el ciclo que les corresponda.

M: A claro, es como mantenerse informada respecto de las acciones que emprenden las duplas y también mediar en ciertas situaciones de conflicto y sanción entre inspectoría y estudiantes. ¿Algo más?

E: No, eso... (hablan varias a la vez sin contenido)

M: Y el resto ¿qué nos pueden contar?

E1: Las psicólogas primero...

M: como sea...

E2: Nosotras, al menos yo en básica, igual siempre es como un rol de orientar también, de pronto igual con el tema de inspectoría y ver qué atenuantes puede tener el niño o la niña, de pronto necesitan la contención que igual se da como más inmediata. El trabajo con la familia igual, las orientaciones. Siempre cuando ocurren casos de que afecten la convivencia escolar, de pronto es más sobre los problemas que ocurren, y ahí uno llama a los papás para que vengan, se informen, igual casi todo el trabajo lo hacemos siempre en equipo, juntas. Principalmente lo que tenemos que tiene que ver con convivencia escolar. Igual ahí Lorena apoya mucho en gestionar de pronto talleres preventivos, que vengan redes externas.

E2: ... claro, coordinar con el gestor o con la trabajadora social (risas) funcionamos así, ampliamos la gestión a equipo (25:13 no se entiende) siempre las sociales, en gestión a instituciones externas. En el caso particular de párvulos o de básica igual mucha contención con los papás, educadora informal un poco, mucha gestión externa igual.

M: ¿Gestión externa en términos de trabajar con redes?

E4: redes... tribunales, otro equipo de gestores de municipalidad, hospital de pronto, otros colegios con los cuales igual de pronto nos intercambiamos datos, información.

M: Ah, ok. Y principalmente ¿cuál es la relación que se establece con las redes?

E4: De colaboración mutua.

E6: Lo que afianzamos en los últimos años que fue el área de salud, colaboración mutua todo el rato porque ellos necesitan tener ciertos estándares de atención a sus usuarios del sector y nosotros necesitamos que nos faciliten la atención de salud de nuestros niños. Entonces de pronto no sé, la mamá está complicada cómo va a pedir la hora y todo eso, telefonito, correo, colega de CESFAM aquí tengo una situación que hay que derivar. Por ejemplo, en los últimos años nosotros logramos hacer un acuerdo con la red del CESFAM de Antonio Varas, se generó un documento tipo para que podamos derivar de manera más expedita, que el usuario pidiendo psicólogo y no, ya tienes que ir a la escuela primero. Ellos van porque ya han hablado con la escuela, en la escuela ya está coordinado, está informada y a su vez informa a ellos. Entonces ellos van logrando sus metas de atención y nosotros vamos logrando que nuestros usuarios tengan un acceso más rápido. Y también la retroalimentación posterior, que no es solamente ya, vaya. No. Cada cierto tiempo hay un seguimiento, uno se contacta con los profesionales del CESFAM y ellos no tienen ningún problema en darnos una información general claramente, porque claramente por temas éticos y todo no se puede dar el detalle, pero sí saber si va o no va, qué tipo de adherencia ha tenido, si ha avanzado no ha avanzado, si hay alguna indicación farmacológica en adelante o derivación a otro nivel de la red de salud, que eso nos ocurre mucho. CESFAM evaluarán y hacen la derivación a nivel cosa hospital, u otra necesidad. Pero igual eso se ha construido con el tiempo como ir agilizando y formalizando el trabajo con la red, y eso igual lo ha dado la estabilidad laboral que no es menor... porque anteriormente había mucha rotación, entonces quizás igual es un factor que influye y que ha tomado (ruidos de niños 27:49)

M: El tema de poder mantener contacto con las mismas personas no es menor. Si bien se dice que hay que generar procesos independientes de quién esté, no...

E4: Con carabineros también trabajamos harto.

M: Si, mi pregunta iba para ese lado, porque una parte tiene que ver con favorecer la atención de los estudiantes por otro organismo más especializado de alguna manera, pero qué otro tipo de relaciones establecen con las redes.

E4: ... de prevención, de pronto hay cosas que nosotros le transmitimos a los estudiantes, pero a veces ocurre que ah!! las tías de nuevo, otra vez con el mismo discurso, entonces que venga un ente externo a dar la misma información (...) van a conocer otra red, van a ver otro tipo de personajes, con uniforme (ruidos) con otra visión que ellos tienen de los distintos estamentos que tiene la sociedad. Ellos vienen a reforzar, y nosotros muchas veces estamos educando...

M: Y eso ¿a través de charlas?

E4: Sí, se da en charlas.

M: Entonces principalmente la vinculación con la red tiene que ver con favorecer la atención externa y también promover el desarrollo de charlas para fortalecer algún tema que ustedes estén trabajando.

E4: En lo informativo en lo preventivo...

M: Ok

E6: Y es también un incentivo, ellos también así dan a conocer sus servicios, porque muchas veces las familias no tienen ni idea, en cambio se hacen actividades, charlan directamente con los niños.

M: ¿Y en el caso de la enseñanza media?

E3: Parecido, pero bueno (29:35 ruidos) pero el trabajo es... las duplas, orientaciones, dependiendo ahí ciertas situaciones de temas psicológicas, entonces se hace la evaluación, si hay sintomatología crónica se hace la derivación.

M: Eso a partir de la atención individual, ¿cierto?

E2: (29: 54 ruido) Claro siempre se presentan, es que ... a ver, los chicos llegan como por tres formas: derivación, profesor -inspectoría, y ahí está la consulta espontánea (ruidos) van solitos hoy día a manifestar sus preocupaciones y los chicos también se acercan. Entonces ahí también uno va detectando más o menos cuál es la problemática, si es algo que se aborda acá, si es algo que se necesita derivar. Eso a nivel de estudiante en forma individual. De ahí están los talleres o los curso que ahí uno diagnostica cuál es la problemática del curso, lo que necesariamente (30:40.... ruido, ruido...)

M: Eso está planificado, ¿es por solicitud de los docentes?

E2: Por lo general es por solicitud de los docentes, pero uno ya tiene considerado por lo general siempre en marzo... y bueno ese es el otro tema, porque como un lleva acá tantos años que uno ya sabe cuáles son las problemáticas que se van dando, en cada curso o ... uno va conociendo varios cursos y uno va sabiendo si ese curso necesita más desarrollo de autoestima, más reforzamiento y así se va trabajando... (31:11 mucho ruido de niños) no es que uno los deja, hay que hacer seguimiento, y estar en contacto con las redes a donde se lo derivó, para saber cómo está, o si es que se necesita algún otro (ruido) ... embarazadas, ahora mucho se están dando las patologías psiquiátricas que antes no se daban pero que ahora (ruido) la educación formal.

M: ¿Con qué se han encontrado por ejemplo?

E2: (31:50) Brotes psicóticos, crisis de identidades, trastornos (...) patologías que antes no se daban. Eso, hay también que gestionarlo y ver también el estado del niño. Ahí también uno coordina (...) hace poco un niño que tuvo un brote (ruido, ruidos, toses, gritos de niños). Pero eso como la dinámica general.

M: Entonces entiendo que hay una parte de trabajo individual, hay otra parte de trabajo colectivo, intervención/integración? con varios cursos a partir de talleres principalmente, y también está la vinculación con las redes frente a determinados casos por una parte, pero también para favorecer el apoyo de las redes en el fortalecimiento de (no se entiende la palabra). A ver si las voy entendiendo.

E4: ...el nexo interno, además de eso hay otros programas, integración escolar donde también nos fortalecemos un equipo con el otro, y que viene (33:01 ruidos) para la vida, entonces igual se genera un intercambio de información entre tus equipos de trabajo, porque ellos intervienen en segundo básico y otros en cuarto, (...) información valiosa que ellos han utilizado, después igual se genera mira este año pasó esto pasó esto otro...

M: (...) Psicólogos son los dos o también PIE tiene...

E1: (...) Claro, y ahí por ejemplo cuando hay casos... trabajan la asistente social con la psicóloga de allá para que tampoco el niño esté acá (... ruidos...)

M: También siempre es un riesgo. Ok. Ahora, bien, ustedes hablaban de distintas funciones, si bien están diferenciadas por educación parvularia, enseñanza básica y (...) medio, y usted como dirigiendo el trabajo de todos, coordinando, ¿cómo se relaciona lo que ustedes hacen, o lo que ocurre en convivencia escolar con los instrumentos de gestión del establecimiento? Hablemos del PEI, PME, panel de convivencia, plan de

gestión de la convivencia. ¿Cómo se vinculan esos instrumentos de gestión con su quehacer cotidiano?

E1: Si no se vinculan también los vamos a...

E2: Una de las líneas principales que uno toma al formalizar su trabajo, porque uno, rememorando aquel el año cuando uno llegó a trabajar, qué hace primero, ve donde uno llegó, estudia donde llegó, entonces estudia el PEI, estudia el PME, visualiza los objetivos, la misión y la visión del establecimiento, diagnostica primero y genera un plan de trabajo, entonces yo creo que hemos tenido todas la capacidad de ver eso primero, conocer nuestro terreno de trabajo, informarnos de lo que personas más antiguas están acá e ir en la (35:20 voces)

M: Una guía orientadora.

E1: ... pero también han participado en la deconstrucción del PI, porque nosotros esto lo hemos ido... desde el inicio, de cuando llegamos, yo estoy hablando dese 2010, lo hemos ido reconstruyendo, y adecuando y adaptando, incorporándole planes nuevos y ellas han participado en ese proceso, como elementos pensantes, para renovar aquello que ya encontramos que estaba obsoleto, que ya no correspondía, entonces siempre un equipo acotado de trabajo. Yo recuerdo que ustedes participaron todas en esa vuelta a construir, deconstruir y reconstruir el PEI, para socializarlo con el resto de la comunidad y hacerle los (...) pertinentes. Ahora nuevamente hicieron cambios que también fueron gestionados dese ustedes, con ustedes para ir actualizándolo a los nuevos tiempos, a los cambios que vienen desde afuera también, porque nosotros también tenemos que estar vinculados con el exterior, no somos una comunidad cerrada, por lo tanto tenemos que visualizar que viene dese afuera y qué escuchamos de los estudiantes y de los padre y adecuarnos. En eso estamos, en ese

proceso de socializar este último cambio al PEI a los sellos, a la misión y a la visión, a la construcción filosófica, o a los fundamentos filosóficos del PEI. Pero también yo siento (...) con el PME en el sentido de que una de las facciones de convivencia escolar en el PME que lo operativo del PEI cierto, es contar con duplas psicosociales, y de allí salen los recursos y esa es su vinculación para atender la necesidad de los estudiantes, para trabajar con ellos y elaborar un plan de convivencia. Y yo quería aportar una cosa que no la hemos dicho, que es que estamos al debe en el tema de la convivencia con los adultos, estamos muy focalizados en los estudiantes, pero estamos al debe con los profesores, con nuestros mismos pares, con los para docentes, y con los apoderados. Se ha intentado hacer escuelas para padres, pero de pronto los papás por el cuento del tiempo, o no sé, no hemos logrado una vinculación necesaria, no hay mucha participación, pero yo siento que ahí estamos al debe todavía, con los adultos, estamos muy enfocados en los niños.

M: Acaba de mencionar que se han intentado realizar acciones dirigidas a los apoderados, ¿cierto?, y para los funcionarios. También partieron diciendo que la convivencia escolar era un tema de todos, involucra a estudiantes, apoderados...

E5: Son acciones... yo diría que muy esporádicas, muy aisladas, que resultan de una cuestión como espontánea y no es algo planificado, y no es algo como que tuviéramos un objetivo puntual para realizar esa acción. A lo mejor de pronto sentimos que necesitamos otro acontecimiento, por ejemplo, y sí se hace, pero no es algo que esté como sistematizado, y socializado y planificado, no.

M: Es más bien entonces como vinculado al esparcimiento.

E5: ... y paliativo...

M: ¿Paliativo frente a qué?

E5: Frente a que de pronto vemos que estamos demasiado estresados, cada uno por su cuenta, nos hace falta juntarnos y a tomar un mate, pero no es que esté planificado así, ya, en tal fecha todos los años nos vamos a juntar en tal lugar para tal cosa.

M: Entonces un poco vinculando con la pregunta anterior, ustedes en el PME tienen como acción la contratación de las duplas para poder fortalecer el trabajo de convivencia.

Entiendo que no hay otras acciones como... o sea, mi pregunta es ¿hay más acciones?

E5: En el PME para la convivencia sí, está la contratación de monitores para realizar talleres que van directamente, otra vez, dirigidas a los estudiantes, sí, para fortalecer su autoestima, para que cada quien haga actividades extra programáticas, pero de acuerdo a sus intereses son muchos los talleres... no recuerdo la cantidad de talleres, pero son demasiados: culturales, artísticos, deportivos, para todo, desde los niñitos más pequeños hasta los más grandes.

M: Ok. Entonces entiendo que de allí también, todos los esfuerzos, incluso desde los instrumentos de gestión, están volcados hacia el fortalecimiento de la convivencia de los estudiantes. Denante mencionaban que el sostenedor ha aportado con la capacitación a los asistentes de la educación, ¿hay algún otro apoyo que ustedes reconozcan por parte del sostenedor?

E1: Sí, el equipo central, siempre tenemos reuniones con el equipo territorial, se reunieron por sector reunidos para revisar de pronto los manuales de convivencia, si están bien actualizado (... ruidos de fondo...) cálculos complejos, también están a disposición de apoyar, (ruidos)

E2: Si, también las capacitaciones o charlas con otras redes, como por ejemplo el que tuvimos últimamente, la semana pasada, fue de 24 hrs. Ahí nos dieron a conocer todo, en qué

trabajan ellos, cómo derivar, quiénes trabajaban, hasta qué hora trabajaban, cuál era su función, entonces siempre estamos actualizados.

M: Perfecto. Me quedó una pregunta anterior. Ud. mencionó que está con el PME la contratación de las duplas como acción y luego se hacía el plan. Estamos hablando de qué tipo de plan.

E2: ¿Como se hace el plan en PME dices?

M: No, no, no, que después las duplas... a lo mejor le entendí mal. Estaba como acción la contratación de las duplas, ¿cierto?

E2: Si.

M: ... y que después las duplas hacían el plan.

E2: El plan de plan de un trabajo...

M: Es un plan de trabajo

E2: Es un plan de trabajo que se hace anual, entonces eso nosotros los trabajamos en verano y en marzo está listo, que es más o menos directrices que uno va a tener al año, más o menos los talleres que se van a realizar, en qué se va a enfocar, no se...

E2: Es un trabajo... estimativo, porque igual suceden varias situaciones a lo largo del año.

M: Y eso es para todo el equipo, o es por dupla...

E1: Es por dupla. Es que como igual las edades son diferentes (...)

E2: Si tenemos un niño que no se habitúa...

E1: No, pero en las capacitaciones generales siempre, hay una época del año que nos provoca qué temática necesitamos reforzar, entonces en las duplas por territorio decimos ya, sabe que actualizarnos en tribunales de familia, actualizarnos en gestión con hospital, y eso ellos lo recogen y tratan de general algo, además de la casuística, porque en cuanto a casuística

claro, a veces llegan reclamos directos de las oficinas del DEM, ellos nos informan, vienen, nos retroalimentamos y todo. Pero en cuanto a actualizarnos, o capacitarnos, ellos diagnostican primero con las duplas.

M: Y estábamos que cada dupla construye un plan de trabajo, ¿qué rol juega el plan de gestión de la convivencia en su trabajo? Quién lo construye, quién lo realiza...

E2: Ya te entendí...

M: Ustedes lo tienen... tienen un plan de gestión de convivencia.

E: (hablan todas juntas) ¿Es lo mismo que el plan de acción, o no?

E: No

E2: Porque cada dupla tiene su plan de acción y convivencia escolar tiene su plan de acción donde nos involucramos todos. ¿Y dónde está ese plan de acción? en el PME.

M: El plan de gestión de la convivencia escolar.

E2: Si

M: ¿Está incorporado en el PME?

E2: Claro, porque es parte del PME, acuérdate que el PME tiene 4... liderazgo, gestión curricular, convivencia escolar y recursos. En gestión curricular que es lo nuestro, por ejemplo, nosotros tenemos un plan como jefas técnicas, ¿cierto? cada una por separado, lo mismo convivencia escolar que tiene su plan de gestión, pero después hay planes de acción que son los planes digamos operativos, que sería de la encargada de convivencia, de las duplas, y de los talleristas que hacen los talleres.

M: Entonces entiendo que el plan de gestión e convivencia que se solicita es lo que ustedes tienen incorporado para convivencia en el PME

E1: Claro, entonces lo que tenemos acá como plan de convivencia es un plan de acción de uno de los grupos por ciclo.

M: Encargada de convivencia.

E2: Ella es la encargada de convivencia. Claro, ese sería como el plan de acción de convivencia escolar.

E1: De todo el equipo.

E2: Claro, de todos... de ahí hay planes de acción diferentes de duplas, eso está dividido por ciclo.

E1: Ejemplo, voy a dar un ejemplo que me pasó esta semana. Un niño de enseñanza media así en bajada... yo iba subiendo y vi que un niño pescó y tiró un papel. Yo le dije recoge tu papel, entonces ah, dijo él. Yo no volví detrás de él, porque vi que contestó con enojo, pero ese enojo venía acompañado de que no lo habían dejado salir. Entonces porque no sé ahí los motivos. Me fui a mi clase, después cuando subí a la hora del almuerzo parece, el joven estaba con la psicóloga, entonces él llegó cuando llegué a la sala de profeses... yo tampoco llegué y le fui a decir "oye, porque tú me trataste así"...

M: Claro no es la idea.

E2: Claro, no es la idea, entonces él solito me llamó "tía" me dijo, "puedo hablar con Ud." Llegó y me dice "me perdona". Es que yo estaba enojado. Pero yo no te hice nada y mira como me contestas... es que estaba enojado. Entonces uno ahí también los entiende, uno no va a confrontarse, ni decirle... Entonces estuvimos conversando un ratito y me volvió a preguntar si lo había perdonado y yo le dije que sí, (...)

M: Entonces también el abordaje tiene que ver en no entrar en la confrontación con los estudiantes, sino más bien entender que pueda haber algo detrás.

E: Claro, entre ellos cuando es entre pares es como un nuevo enfoque, se entrevista siempre primero por separado...

M: Eso iba a preguntar, el procedimiento.

E: Primero por separado, se habla sobre la situación conflictiva que pasó, siempre uno le muestra lo que pasó, viene la autocrítica por parte de ellos, de cada involucrado.

M: ¿Viene porque ustedes lo intencionan?

E2: Claro, es parte del trabajo, es para que ellos también se den cuenta del grado de responsabilidad que ellos tuvieron, como pueden haber solucionado el conflicto de otra manera, y ya cuando se trabajan todas esas partes por separado, se ve si están en condiciones de poder realizar una mediación, que por lo general resulta bien, y el conflicto queda solucionado, porque se hace también y creo que eso es importante, el reconocimiento de cada uno que hace que en el fondo puedan llegar a algún tipo de acuerdo.

M: Y cuando se realiza mediación, ¿quién la realiza?

E2: Depende quien tome el caso, porque cuando son conflictos específicos, por ejemplo si uno toma (48:48) porque tampoco es la idea (....) pero lo podemos tomar nosotros según el ciclo, o lo puede tomar la encargada de convivencia escolar.

M: Estábamos en que la mediación la hacen dependiendo de quien tome el caso.

E: Ah, lo que te iba a mencionar es que inspectoría sigue el mismo enfoque. Si por ejemplo se produce un conflicto, igual, lo mismo primero la contención, qué pasó y después se va viendo la resolución, y también se le da el enfoque de inspectoría, por ejemplo, si hay una agresión a golpes, si es necesario que haya suspensión acompañado de un trabajo pedagógico, pero ese es como el trabajo que se realiza.

Varias a la vez: Siempre con contención (se enciman las voces) Escuchar a ambas partes igual para ver cómo vivieron el conflicto.

E: Los padres, yo he visto a ustedes también hacer ese tipo de mediación, con los padres. Lo que pasa es que los niños más pequeños, lo que no pasa con los más grandes, a veces los conflictos son entre los adultos, entonces ellas hacen el mismo mecanismo, igual entrevistan a ambos padres y todo el proceso que conlleva eso. La tía entre los adultos, pero funcionarios del colegio, y también hace lo mismo, entrevista por separado, después hace una mediación, es como el mecanismo...

E2: Pero lo importante es siempre escuchar a ambos, siempre, siempre.

M: Y cuando se hace la entrevista la hacen en dupla o lo realizan de manera individual.

E2: Depende...

M: Es la dupla quien entrevista o es individual. De qué depende.

E1: En el fondo las situaciones de convivencia escolar, es por dupla.

M: Entonces cuando hablamos de situación de convivencia escolar de qué estamos hablando.

E1: Es que todo es convivencia escolar...

M: Conflicto entre personas, esa es la dupla. ¿Y cuándo es conflicto interno?

E1: Es la psicóloga.

M: ¿Han tenido casos de bullying?

E: ¿Que si hemos tenido? si... (varias veces juntas). Es según la situación, se trabaja igual con el estudiante, con la familia, se hacen también talleres en el curso.

M: Ahí hay un elemento nuevo entonces.

E: Se interviene el curso.

E1: Hay un protocolo que está en el manual de convivencia, se trata de seguir siempre los pasos que están ahí.

M: Ajustarse al protocolo.

E4: Ellas hicieron una especie de... que me gustó mucho, y por eso me gustaría rescatarlo porque gustó mucho, una especie de flujograma, si pasa esto, a quién recurrir, después qué hacer, después dónde, después con termina. Ese flujograma se hizo poniéndose en varias situaciones, lo expusieron en el consejo escolar para que todos los adultos sepamos los protocolos porque de verdad que de pronto hay personas que están en la contingencia. La portera por ejemplo, y no sabe a dónde recurrir, a quien ayuda, entonces fue muy bueno eso y yo creo que es útil que todos tengamos como a mano los flujogramas "ah se me pasó esto... voy para allá."

M: ¿Y eso está incorporado en el manual de convivencia?

E: (Muchas voces juntas, encima de la otra)

M: En relación a la toma de decisiones dentro del ámbito de convivencia, ¿cuáles son las decisiones más difíciles que les ha tocado tomar? (muchas voces juntas)

E4: Pero ¿en qué sentido la toma decisiones? porque a veces en realidad nosotros no tomamos decisiones.

M: Ya. ¿Quién toma las decisiones en el ámbito de convivencia?

E4: ... pero en qué sentido?

M: Sobre qué sanciones asignar, sobre cuáles son las líneas de trabajo que se van a seguir...

E4: Claro, pero eso también está dentro del protocolo y de ámbito generalmente interno, por ejemplo, por alguna situación o pelea, conflicto, sale la sanción que debe aplicarse, todo lo que se debe realizar en el protocolo...

E2: Y ahí está lo que señalaba la Sra. hace un rato, la normativa externa. Por ejemplo, súper difícil sería decir, sabes que este niño llegó con un ojo azul, qué hacemos. Es difícil, porque hay un protocolo, hay una ley (...) y nosotros tenemos que informar donde corresponde. Entonces ese tipo de decisiones por ejemplo están normadas por cosas... leyes externas, nosotros tenemos el protocolo aterrizado al colegio, entonces de ese tipo de decisiones es más difícil. (Muchas voces juntas)

M: Lo tienen resuelto...

E: Lo más extremo que puede suceder es que se cancelen matrículas, pero eso es hasta fin de año, es todo un procedimiento, un seguimiento (54:19...) duplas...

E1: Es que ustedes vuelven a dar con el tema de la convivencia escolar de los niños, entonces por eso yo quería aportar que todo lo que pasa en este colegio, la última decisión la toma la directora, y todo se le informa a ella. Todo lo demás, todos los casos emergentes, todo. Entonces claro que es protocolo, y cuando está el protocolo es súper fácil lo que hay que hacer.

E: Es que todos esos protocolos también pasan por dirección, también quería aportar eso yo, porque (54:57 Risas y voces)

M: A todo esto, manual de convivencia, reglamento, protocolo... ¿eso se construye entre quiénes?

E: Nosotros y también apoyo del DAEM, el equipo territorial...

M: Ya, ¿pero quién participa acá en la escuela?

E: ¿Participamos en las reuniones?

M: En la construcción de estos instrumentos.

E: Ah, todos, inspectores, nosotras, dirección y gente del PEM y después se socializa.

E: Claro, y cuando se socializa, también se actualiza muchas veces.

E: Una revisión constante.

M: ¿Con quién se socializa?

E: Con los profesores, con los apoderados, con los estudiantes y los paradocentes, consejo escolar, de todos los estamentos.

E: Hay una persona representante del DAEM también que es como nuestra acompañante del DAEM, que está en todas las reuniones del consejo escolar, entonces ella va validando lo que nosotros hacemos.

M: Aparte de este equipo territorial que...

E: Aparte, son cosas diferentes. Un equipo territorial que es propio de convivencia escolar, que es de convivencia escolar del DAEM, y está el consejo escolar (56:16 muchas voces juntas)

M: ... y ahí tienen otra persona?

E: Ahí hay otra persona y un representante de cada estamento, y un (56:22 voces encimadas) centro de alumnos y centro de padres.

M: Ah, incorporan a todo el equipo...

E: Si.

M: Y finalmente, la última pregunta, ya hemos conversado esta, ustedes tienen un equipo de trabajo de convivencia que se estructura con la encargada de convivencia, las dos duplas cierto, inspectoría general, si? ¿Me pueden contar un poco cuáles son los

objetivos de su trabajo, sus instancias de reunión, y cuáles son los temas sobre los cuáles trabajan?

E1: Bueno, nuestro objetivo es propiciar una convivencia sana y positiva, entre todos los estamentos en especial con niños (57:10 voces y risas) enfocado en ellos primero, segundo y tercero. Bueno, nos reunimos una vez al mes como grupo grande.

M: Ahí se reúnen ¿quiénes?

E1: Los inspectores.

M: ¿Cuántos inspectores?

E1: 3

M: ¿Con los tres inspectores?

E1: Y ahí tuvimos reuniones por ciclo, con el inspector que corresponde, para ver nuestros casos, como están.

M: ¿Esa es otra instancia?

E1: Otro taller.

M: Se da una reunión mensual con el equipo, ampliado por decirlo de alguna manera, y luego ¿cada cuánto tiempo son estas reuniones por ciclo?

E1: Por ejemplo la primera semana ella, la segunda semana nosotros y así.

M: Y la tercera semana todos, por decirlo de alguna manera. ¿Y en esos espacios de trabajo qué se hace, qué se conversa?

E1: A veces (risas, voces 58:24) A grandes rasgos, de casos, también si hay algún taller, porque ellas están... voy a hablar de esta dupla básica, de pronto tienen... hay cursos que están focalizados, o tienen mala conducta, son disruptivos, entonces ellos hacen un taller, o van a invitar a una persona, o viene tal persona, entonces es informativo también.

M: Fase informativa, ¿ok? Y la reunión ampliada, donde se juntan todos, ahí qué se trabaja... Entonces la por ciclo.

E3: Los casos, se trabaja como está uno, cómo va. Dependiendo del mes, también vemos alguna acción que sea como conjunta de todo el colegio, no sé, por ejemplo fiestas patrias, que esa está aquí, ahora. O cuando trabajamos el día de la convivencia escolar, noviembre, nuestras caravanas... (mucho ruido)

M: Y eso lo hacen en estas reuniones...

E3: Y también de pronto tenemos apoyo técnico, porque las profesionales que habemos ahí también nos ayudamos, intercambiamos técnicas o alguna metodología aplicada dependiendo de los casos. Igual uno todos los días aprende igual de sus colegas.

M: Eso en las reuniones ampliadas... (ruidos, voces y risas). ¿Existe alguna instancia de reunión de la dupla solamente?

E4: De nosotras, ¿de las cuatro?

M?: No, no, de ustedes dos y de ustedes dos.

E4: (1:00:33 Mucho ruido, muchas voces, risas) El tema (...) de la comunicación, uno puede estar comentando el caso con el otro, entonces no se... uno siempre está atento (...) si no es la psicóloga, la asistente social. O de repente no es necesario que solo sea la psicóloga la que contiene, la colega igual lo puede hacer, porque igual sabe más o menos para dónde va el trabajo.

M: Y en esos casos particularmente, donde se necesita realizar contención, ¿cómo lo hacen con la privacidad si comparten oficina?

E4: ... igual ya llevamos años (ruido)... si uno llega y la otra persona está conversando, si no va a mirar si puede pasar si no, no. Si no hace ningún gesto... Es respetar igual nuestro trabajo, es respetar una a la otra.

M: Con eso volvemos a lo que partimos conversando, cómo vamos construyendo este espacio irrespetuoso, de cuidado mutuo, donde finalmente la acción preventiva tiene que ver con eso, con construir un espacio seguro.

E: (1:02... muchas voces encimadas) nos conocemos, o sea que el trabajo es mucho más factible, mucho más fácil, una mirada basta

E: Literalmente. O en las entrevistas en conjunto también.

E: Cuando llego (...) entro y veo que me mira, ya, cierro la puerta.

M: A propósito de lo que me comentaban, ¿cuál es su mayor obstaculizador para desarrollar el cargo? aparte de las horas.

E: Las horas... porque podría trabajar mucho mejor, porque a veces he tenido que dar... no es porque uno esté reclamando, pero me ha correspondido trabajar cuando estoy con un niño pequeño y de pronto (...) tienen que conversar, entonces de pronto tengo que sacarlo en la hora del recreo, vamos para el comedor y conversamos. También ese... si tuviera un horario más completo, o 30 horas de convivencia, podría ese mismo niño decirle a la colega, mira...

E5: Ni oficina tiene...

E: No tengo oficina...

E5: ni donde archivar sus cosas...

M. ¿Y cómo lo hace?

E5: Como es profesora, tiene allá su locker y todo, pero eso de la dualidad de funciones es muy complicado.

M: O sea, se han preocupado como más bien en reforzar el equipo psico social, más que el área de convivencia. Desde aquí también se entiende el foco en los estudiantes más que en la (1:04 no se comprende el concepto y parece importante la conclusión).

E5: Diste en el clavo.

E: Entonces quiero 30 hrs.

E5: La ley dice 40,

E: Sí, mis colegas tienen 44.

M: O sea, ocurre, lo que pasa es que hay algunas orientaciones, pero la ley no lo señala así.

E: Señala que solo tiene que tener un encargado de convivencia.

M: Hay algunas orientaciones para alguna cantidad de matrícula. ¿Algo que quieran agregar que consideren importante?

E: Nosotras vamos a tener acceso después a lo que ustedes concluyan, al resultado de su investigación, de su tesis? ¿Vamos a saber?

M: De todas maneras nosotros tendríamos que hacer una devolución respecto de la ...

E1: Es interesante la mirada de un externo.

E4: Y si no, vamos a ir a su oficina y pedirle.

E: De pronto, no sé cuántas veces al año, pero tratamos de autocriticarnos, y evaluar nuestras fortalezas y nuestras debilidades, igual lo hemos hecho como un trabajo más psicosocial, como dejando fuera a los inspectores, dejando afuera a la encargada incluso. Debemos confesarnos, que entre psicosociales hemos hecho ese intercambio, evaluando nuestras fortalezas y nuestras debilidades y cómo podemos mejorar, y nos hemos ido retroalimentando, yo creo que eso ha fortalecido al equipo, porque como todo equipo hemos tenidos nuestros altos y bajos.

M: Eso ha sido como iniciativa personal, nació del equipo, no es nada solicitado ni impuesto.

E: No, no.

M: Eso tampoco está en la entrevista, pero qué...

E: También es la continuidad del personal.

M: ¿Han tenido algún tipo de preparación para desarrollar sus funciones? Desde la institución. Dejemos fuera las especializaciones personales.

E: No, no.

E: Salvo este apoyo del equipo territorial.

M: Muchísimas gracias por su tiempo