

# CONSTRUYENDO UN CLIMA DE INCLUSIÓN Y CONFIANZA DESDE LAS PRÁCTICAS DIRECTIVAS

---

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

### NOTA

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

## PRESENTACIÓN

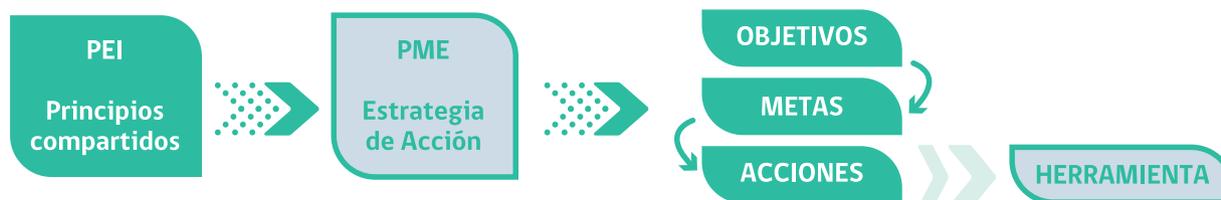
Esta herramienta busca apoyar la implementación de la siguiente **práctica** propuesta dentro de la dimensión **Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar** del Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (Mineduc, 2015a):

**Modelan y promueven un clima de confianza entre los actores de la comunidad escolar, fomentando el diálogo y la promoción de una cultura de trabajo colaborativo tanto entre los profesores como de estos con los estudiantes en pos de la eficacia colectiva y mejora continua.**

Responde al siguiente **objetivo**:

**Analizar las prácticas directivas en función de sus planes de convivencia e inclusión institucional.**

Se recomienda relacionar esta herramienta con los objetivos estratégicos del Plan de Mejoramiento Educativo (PME). Lo anterior permitirá al equipo directivo tener claridad respecto del espacio que ocupa esta acción en su estrategia, y así explicitarlo con el resto de la comunidad educativa, dándole contexto y coherencia. Por ejemplo, si uno de los sellos del establecimiento educativo tiene relación con la inclusión, o se ha declarado su importancia por medio de las metas que la comunidad comparte, es la oportunidad de relevar esta información, reforzando los sentidos de las acciones comprometidas en relación al tema.



## INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas han tenido lugar importantes cambios en la forma en que la política educativa nacional conceptualiza la convivencia escolar y su rol en la formación integral de los estudiantes y en la construcción de comunidades educativas inclusivas. Estos cambios pueden ser analizados desde distintas aristas; sin embargo, todas ellas implican una transición desde una gestión jerárquica de la conducta a través de la disciplina, a una lectura de la convivencia como “un fenómeno social cotidiano, dinámico y complejo, que se expresa y construye en y desde la interacción que se vive entre distintos actores de la comunidad educativa, que comparten un espacio social que va creando y recreando la cultura escolar propia de ese establecimiento” (Mineduc, 2015b, p. 25). En otras palabras, se transita hacia una concepción de la convivencia como una tarea constante de todos los actores de la comunidad.

Por tanto, es responsabilidad de los equipos directivos generar climas de confianza donde haya espacio para todos, lo cual puede construirse y enseñarse de distintas maneras. Mientras mayor coherencia exista entre las definiciones acordadas, y las estrategias y acciones tomadas, mayor será el impacto en la comunidad educativa. Entonces, resulta especialmente relevante que las prácticas directivas velen por un clima en el equipo directivo que sea una referencia respecto a las dinámicas relacionales que se buscan construir en la escuela.

De acuerdo con la teoría de Aprendizaje Vicario o por Observación de Bandura (1962; 1969), las personas pueden aprender a través de la observación o el modelamiento, a través de la experiencia de otros. Este proceso ocurre constantemente en el proceso educativo: “los niños observan a sus profesores, los imitan, son reforzados por ello, y continúan haciéndolo” (Arancibia, Herrera & Strasser, 2008, p.66). De esta forma, aprendizajes por observación e imitación se instalan como experiencias previas que sirven de andamiaje para nuevos aprendizajes. Sin embargo, no se limita solo a los niños, sino que se circunscribe también en los procesos de aprendizaje de adultos. Podría decirse entonces que, de la misma manera, los profesores observan al equipo directivo y lo imitan. Fortalecer entre el equipo directivo un clima de confianza y coherencia interna permitirá que éste permee hacia los distintos estamentos y se constituya como parte de las dinámicas relacionales en la institución.

Es en relación con este tipo de desafíos complejos, que el Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (Mineduc, 2015a) establece la dimensión Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar, como un ámbito clave de prácticas directivas para lograr una transición hacia esta nueva forma de concebir una comunidad educativa donde prime el clima de confianza y la inclusión. Desde la perspectiva de la labor que los equipos directivos desempeñan y la forma en que estos logran liderar el cambio, resulta especialmente relevante el modelamiento de las competencias que se espera desarrollar en los actores de la comunidad a través de ejemplos representativos de dicho cambio.

Esta transformación debe ser acompañada por la disposición del equipo directivo de estar permanentemente preguntándose cómo lo hace en relación a los temas de convivencia e inclusión y estar dispuestos a usar la información recogida para ajustar los procesos internos que emanan de los planes institucionales.

El material que encontrará a continuación consta de dos sesiones que deben considerarse en secuencia:

### Sesión 1. ¿Cómo vivimos la convivencia escolar como equipo directivo?

**Tipo:** taller.

**Tiempo:** 50 minutos de trabajo grupal y 20 minutos para entrevistas a actores de la comunidad educativa.

Dirigido a **equipo directivo** para ser desarrollada en **reuniones de equipo**.

**Objetivo:** reconocer cómo se expresa la definición institucional de convivencia escolar en nuestra práctica directiva.

**Materiales:** instrumentos de gestión (impresos o digitales), anexos 1 y 2.

### Sesión 2. Prácticas que modelan un clima inclusivo y de confianza

**Tipo:** taller.

**Tiempo:** 60 minutos.

Dirigido a **equipo directivo** para ser desarrollada en **reuniones de equipo**.

**Objetivo:** reconocer cómo nuestras prácticas directivas modelan un clima inclusivo y de confianza.

**Materiales:** anexos 3 y 4.

## SESIÓN 1.

# ¿CÓMO VIVIMOS LA CONVIVENCIA ESCOLAR DESDE NUESTRAS PRÁCTICAS DIRECTIVAS?

**Tipo:** taller.

**Tiempo:** 50 minutos de trabajo grupal y 20 minutos para entrevistas a actores de la comunidad educativa.

Dirigido a **equipo directivo** para ser desarrollada en **reuniones de equipo**.

**Objetivo:** reconocer cómo se expresa la definición institucional de convivencia escolar e inclusión en nuestra práctica directiva.

**Materiales:** instrumentos de gestión (impresos o digitales), anexos 1 y 2.

## MOMENTOS DE LA SESIÓN:

### 1. Desde nuestra definición de convivencia e inclusión (30 minutos.)

En esta instancia es necesario que el equipo directivo disponga de los principales instrumentos de gestión institucional (PEI, PME, planes de convivencia y de inclusión si están definidos, y otros) que serán distribuidos entre ellos (cada persona y/o grupo analizará uno).

La idea es que los lean e identifiquen qué se dice respecto de convivencia e inclusión en cada uno de ellos, extrayendo las ideas fuerza que resuman estos conceptos.

Posteriormente, en conjunto y utilizando el *Anexo 1. Convivencia e inclusión en nuestra comunidad educativa*, completan las dos primeras columnas.

Una vez que hayan llenado dichas columnas, se comparte la información de manera que todos tengan una panorámica del entendimiento de estos dos conceptos.

### 2. ¿Qué hacemos o decimos? (20 minutos)

La tercera columna del Anexo 1, propone mirar en las prácticas directivas cómo se expresan esas ideas fuerza identificadas en el primer momento de la sesión. Para eso, el grupo en su totalidad **identifica situaciones concretas cuando se dice o hace algo que demuestra que ponen en práctica su entendimiento de convivencia e inclusión**. Se registran estos ejemplos en esta columna.

A continuación, cada grupo responde la cuarta columna donde se debe hacer una reflexión de cierre de la información extraída en cada documento analizado sobre lo que estos señalan en cuanto a los conceptos de inclusión y convivencia.

Finalmente, se comparte para todos los integrantes de la sesión esta reflexión.

### 3. Vamos a preguntar (20 minutos)

Una vez que el equipo directivo ha volcado la mirada hacia sus propias prácticas, es importante retroalimentar esta perspectiva con las percepciones de otros miembros de la comunidad educativa (estudiantes, apoderados, docentes y asistentes de la educación).

Se propone que cada integrante del equipo directivo realice **una breve entrevista con al menos un representante de cada estamento**.

Para que esta conversación sea fácil de sistematizar se sugiere guiarse por las preguntas propuestas en el *Anexo 2. Guion entrevista*:

1. *¿Qué entiendes por convivencia escolar?*
2. *¿Qué entiendes por inclusión?*
3. *¿Has vivido algo que hacemos o decimos los integrantes del equipo directivo (nombrar a cada uno de sus integrantes) que promueven una actitud de buena convivencia?*
4. *¿Has vivido algo que hacemos o decimos los integrantes del equipo directivo (nombrar a cada uno de sus integrantes) que demuestra que estamos promoviendo la inclusión en la escuela/liceo?*
5. *¿Qué puedes hacer para mejorar la convivencia?*
6. *¿Qué puedes hacer para mejorar la inclusión?*

Es necesario que se convenga un plazo para hacer las entrevistas y una fecha para la ejecución de la sesión siguiente en la cual se analizarán los resultados de estas.

**Es muy importante que el equipo directivo reflexione sobre su práctica tomando en cuenta a la opinión de diferentes actores, por lo que esta actividad es clave de realizar.**

## ANEXO 1. CONVIVENCIA E INCLUSIÓN EN NUESTRA COMUNIDAD EDUCATIVA

- > Se necesita contar al menos con el PEI, PME, planes de convivencia y de inclusión si están definidos, u otros. Identificar en cada uno de ellos, qué se dice de convivencia e inclusión.
- > Completar las columnas 1 y 2.
- > Se comparte la información recogida para tener un panorama general sobre los dos temas.
- > El grupo en su totalidad completa la columna 3 con la(s) situaciones que identifican asociadas a convivencia e inclusión.
- > Finalmente se responde la columna 4 y se comparte con el grupo.

	COLUMNA 1	COLUMNA 2	COLUMNA 3	COLUMNA 4
	¿En qué documentos institucionales es mencionado el concepto?	¿Qué se dice respecto de este concepto? (Ideas Fuerza)	Esta idea se expresa en nuestras prácticas cuando ... (Hacemos o decimos algo)	¿Qué opinión tengo/tenemos al respecto?
<b>CONVIVENCIA</b>	1- 2- 3- 4-			
<b>INCLUSIÓN</b>	1- 2- 3- 4-			

## ANEXO 2. GUION ENTREVISTA

- > Tenga una breve conversación con al menos un integrante de cada estamento de la comunidad educativa: estudiante, apoderado, docente y asistente de la educación.
- > Haga una breve introducción, explicado de qué se trata esta entrevista y porqué se está haciendo (señalando que se está buscando recabar información que permita diseñar estrategias para mejorar la convivencia y la inclusión en la comunidad educativa).
- > Genere un ambiente de confianza con el entrevistado para que la información que se recabe sea lo más fidedigna posible.
- > Si algún entrevistado seleccionado no se desea responder inténtelo con otro, hasta obtener la información requerida.
- > En la última columna haga un breve resumen o síntesis de las respuestas registradas (si sugiere considerar las ideas fuerza).
- > Finalmente, comparta la información con el resto del equipo directivo.

**DIMENSIÓN: GESTIONANDO LA CONVIVENCIA Y LA PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD ESCOLAR**

	ESTUDIANTES	PROFESORES	APODERADOS	ASISTENTES DE LA EDUCACIÓN	RESUMEN
1. ¿QUÉ ENTIENDES POR CONVIVENCIA ESCOLAR?					
2. ¿QUÉ ENTIENDES POR INCLUSIÓN?					
3. ¿HAS OBSERVADO ALGO QUE HACEMOS O DECIMOS LOS INTEGRANTES DEL EQUIPO DIRECTIVO (NOMBRAR A CADA UNO DE SUS INTEGRANTES) QUE PROMUEVEN UNA ACTITUD DE BUENA CONVIVENCIA?					
4. ¿HAS OBSERVADO ALGO QUE HACEMOS O DECIMOS LOS INTEGRANTES DEL EQUIPO DIRECTIVO (NOMBRAR A CADA UNO DE SUS INTEGRANTES) QUE DEMUESTRA QUE ESTAMOS PROMOVRIENDO LA INCLUSIÓN EN LA ESCUELA/LICEO?					
5. ¿QUÉ PUEDES HACER PARA MEJORAR LA CONVIVENCIA?					
6. ¿QUÉ PUEDES HACER PARA MEJORAR LA INCLUSIÓN?					

NOTA: para los establecimientos con poco alumnado, se sugiere que el equipo directivo promueva un encuentro con todos ellos para hacerles las preguntas de acuerdo con su nivel.

## SESIÓN 2. PRÁCTICAS QUE MODELAN UN CLIMA INCLUSIVO Y DE CONFIANZA

**Tipo:** taller.

**Tiempo:** 60 minutos.

Dirigido a **equipo directivo** para ser desarrollada en **reuniones de equipo**.

**Objetivo:** reconocer cómo nuestras prácticas directivas modelan un clima inclusivo y de confianza.

**Materiales:** anexos 3 y 4.

### MOMENTOS DE LA SESIÓN:

#### 1. Análisis de entrevistas (30 minutos)

**A.** Para iniciar la sesión, cada miembro del equipo directivo comenta sus impresiones respecto de la realización del ejercicio anterior.

Se proponen las siguientes preguntas que puedan guiar esta conversación:

1. *¿Me sentí cómodo haciendo las entrevistas?*
2. *¿Los entrevistados pudieron hablar en un espacio de confianza?*
3. *¿Recibí respuestas que no me esperaba?*

**B.** Para conocer el contenido y resultados de las entrevistas, cada miembro del equipo directivo presenta los resúmenes que hizo a las preguntas realizadas y entre todos generan un consolidado que les permita tener una visión general de cómo la comunidad educativa percibe las acciones que, desde el equipo directivo, se realizan para fomentar la convivencia e inclusión escolar

Para hacer este consolidado se ofrece el *Anexo 3. Consolidado de respuestas*.

C. A continuación, se analiza el consolidado en torno a las siguientes preguntas:

1. *En relación con el análisis que hizo el equipo directivo en la sesión anterior (Anexo 1) ¿Aparece información nueva?*
2. *¿Qué están observando del equipo directivo, los distintos actores de la comunidad educativa, en relación con la promoción de la convivencia escolar y de la inclusión?*
3. *¿Se denota coherencia entre la definición que tenemos de convivencia escolar e inclusión y lo que los distintos miembros de la comunidad educativa observan en nuestras prácticas directivas?*
4. *¿Cuáles son las prácticas que más destacan? (Elegir 5).*

## 2. Propuesta de estrategias (20 minutos)

Una vez identificadas las prácticas destacadas en las entrevistas y lo que tienen en común, es posible proponer estrategias que permitirían potenciarlas y extrapolarlas a otras áreas. Para hacer este ejercicio se pone a disposición el *Anexo 4. Propuesta Estrategias*.

Es importante priorizar en un número acotado de estrategias que aseguren su ejecución (por lo que el anexo sugiere se escriban cinco; sin embargo, se pueden considerar más, de acuerdo con el contexto y las necesidades observadas).

## 3. Cierre (10 minutos)

Para concluir la sesión, se propone que cada uno de los integrantes del equipo directivo comente lo que ha aprendido sobre las prácticas que vienen desarrollando y los retos que tienen por delante para asegurar acciones directivas que fomenten un clima de confianza y prácticas inclusivas dentro de la institución.

## ANEXO 3. CONSOLIDADO DE ENTREVISTAS

Esta tabla resulta útil para tener un panorama general de las respuestas de los entrevistados para cada una de las preguntas. En esta tabla se describe las referencias individuales a los miembros del equipo directivo, sino que se prioriza lo que los caracteriza como equipo. Lo ideal es trabajarla de modo que todos los integrantes puedan verla (proyectada con un data, imprimirla en tamaño plotter o reproducirla en una cartulina).

	ESTUDIANTES	PROFESORES	APODERADOS	ASISTENTES DE LA EDUCACIÓN	RESUMEN
1. ¿QUÉ ENTIENDES POR CONVIVENCIA ESCOLAR?					
2. ¿QUÉ ENTIENDES POR INCLUSIÓN?					
3. ¿HAS OBSERVADO ALGO QUE HACEMOS DECIMOS LOS INTEGRANTES DEL EQUIPO DIRECTIVO (NOMBRAR A CADA UNO DE SUS INTEGRANTES) QUE PROMUEVEN UNA ACTITUD DE BUENA CONVIVENCIA?					
4. ¿HAS OBSERVADO ALGO QUE HACEMOS DECIMOS LOS INTEGRANTES DEL EQUIPO DIRECTIVO (NOMBRAR A CADA UNO DE SUS INTEGRANTES) QUE DEMUESTRA QUE ESTAMOS PROMOVENDO LA INCLUSIÓN EN LA ESCUELA/LICEO?					
5. ¿QUÉ PUEDES HACER PARA MEJORAR LA CONVIVENCIA?					
6. ¿QUÉ PUEDES HACER PARA MEJORAR LA INCLUSIÓN?					

## ANEXO 4. PROPUESTA ESTRATEGIAS

- › En la tabla que se presenta a continuación, registrar las cinco prácticas seleccionadas como las más relevantes.
- › En la segunda columna identificar los elementos claves que permiten relevar esa práctica.
- › En la tercera columna proponer una estrategia para fortalecer la práctica descrita.

COLUMNA 1	COLUMNA 2	COLUMNA 3
PRÁCTICA DIRECTIVA	ELEMENTOS CLAVES	ESTRATEGIA
Ej.: El equipo directivo siempre está en los patios.  1.-	Ej.: Director saluda en las mañanas UTP visita salas.	Ej.: Semanalmente se organizan para hacer presencia en 4 puntos claves del liceo.
2.-		
3.-		
4.-		
5.-		

## BIBLIOGRAFÍA

Arancibia, V., Herrera P. y Strasser, K. (2008). *Manual de psicología educacional*. Santiago: Ediciones UC

Bandura, A. (1969). *Social-learning theory of identificatory processes*. Handbook of socialization theory and research, 213, 262.

Bandura, A. (1962). *Social learning through imitation*.

Mineduc (2015a). *Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar*. Santiago, Chile: CPEIP.

Mineduc (2015b). *Política Nacional de Convivencia Escolar 2015/2018*. Santiago, Chile: División de Educación General.

Mineduc (2017). *Plan de Mejoramiento Educativo 2017*. Santiago, Chile: División de Educación General.