



MÓDULO 5

GESTIONANDO LA CONVIVENCIA Y LA PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD ESCOLAR

Programa de Apoyo Digital para Supervisores Técnicos
El nuevo Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar

Documento actualizado 2020

NOTA:

En el presente documento se utilizan de manera inclusiva términos como “el director”, “el supervisor” y sus respectivos plurales para aludir a hombres y mujeres. Esta opción obedece a que no existe acuerdo universal respecto de cómo aludir 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.



MÓDULO 5

GESTIONANDO LA CONVIVENCIA Y LA PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD ESCOLAR

A lo largo de los módulos anteriores hemos explorado tres dimensiones del Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar (MBDLE) desde el rol del supervisor:

- Construyendo e implementando una visión estratégica compartida.
- Desarrollando las capacidades profesionales.
- Liderando y monitoreando los procesos de enseñanza y aprendizaje.

En el presente módulo se aborda la dimensión **Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar** que, desde los diferentes focos del apoyo técnico pedagógico, es esencial en la ruta del mejoramiento escolar, como un eje que permea diferentes niveles del sistema.

¿Qué aprenderá en este módulo?

En este módulo de aprendizaje, usted podrá conocer y poner en práctica conceptos, metodologías y estrategias para contribuir al fortalecimiento del liderazgo directivo y la implementación de prácticas de la dimensión **Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar**, a través del trabajo en las redes de mejoramiento escolar y, eventualmente, mediante la asesoría directa a establecimientos educacionales.

Al finalizar este módulo, como supervisor usted podrá:

- a) Comprender cómo, desde su rol, puede contribuir a un fortalecimiento de las capacidades directivas para la gestión de la convivencia y la participación de la comunidad escolar.
- b) Implementar herramientas y estrategias para apoyar a los equipos directivos que lideran y gestionan la convivencia y participación de la comunidad escolar.

Temario

1. La dimensión “Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar” desde la supervisión técnica.
2. Orientando el quehacer directivo en la gestión de la convivencia y la participación de la comunidad escolar.

1. La dimensión “Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar” desde la supervisión técnica

La gestión de la convivencia y la participación de la comunidad escolar es una tarea que los equipos directivos deben enfrentar no solo desde una concepción que sitúa la buena convivencia escolar como un factor clave para el logro de mejores aprendizajes, sino también como un “eje central de la política de mejoramiento educativo” (Mineduc, 2016), entendiendo la calidad educativa desde su carácter integral.

Desde la difusión de políticas educativas, como una de las líneas centrales del apoyo técnico pedagógico, es esencial situar la convivencia escolar en el horizonte de la labor de la supervisión técnica ministerial. Hoy contamos con una actualizada Política Nacional de Convivencia Escolar que apunta a profundizar la implementación de iniciativas, programas y proyectos que involucran el compromiso y participación de diversos actores del sistema escolar, en sus diferentes niveles. El supervisor técnico actúa conectando la política y sus definiciones nacionales, aportando a la orientación para la construcción de acciones concretas al interior de las escuelas y liceos, mediante su rol de apoyo técnico desde su conocimiento acerca de la realidad y contexto de los establecimientos asesorados.

Comprender cómo la Política Nacional de Convivencia Escolar (PNCE) permea diferentes aspectos de la gestión escolar, es vital para apoyar a los equipos directivos y lograr coherencia entre las diferentes iniciativas y dispositivos con que cuentan los establecimientos para contribuir a la mejora escolar. Además, es fundamental entender que la convivencia escolar es uno de los ejes de la gestión institucional y curricular-pedagógica, y los procesos planificados en torno a esta dimensión deben ser abordados e implementados de forma participativa.

Para consolidar el trabajo de los equipos directivos en torno a esta dimensión del MBDLE, es importante que los supervisores conozcan aspectos esenciales de la PNCE 2019, así como las necesidades y desafíos de los propios establecimientos educativos



en esta materia, en el marco de un **enfoque de gestión territorial**¹, “que constituye una mirada sistémica e integral del territorio, en el cual se valora y potencia un proceso dinámico de construcción conjunta de grandes definiciones, áreas de acción, principios y políticas territoriales” (Mineduc, 2019). El supervisor técnico puede contribuir a otorgarle este sentido territorial a la política pública nacional, principalmente a través de la estrategia de trabajo en red. “Las Redes territoriales de Convivencia Escolar (...) están llamadas a convertirse en dispositivos de importancia que ofrecen a los distintos niveles del sistema una articulación éticamente coherente con el tipo de relaciones que se busca favorecer en el aula y en la escuela, en relación con las cuatro características básicas de la convivencia escolar indicadas en la política” (Mineduc, 2019).

En el enfoque de gestión territorial, los DEPROV orientan y apoyan a los Encargados Comunales de Convivencia Escolar de su territorio provincial, en el marco del Modelo de gestión intersectorial Aulas del Bien Estar (ABE), contribuyendo así a la “formación integral de estudiantes en escuelas y liceos públicos, desde el desarrollo de una Convivencia Escolar inclusiva, respetuosa, colaborativa y participativa” (Mineduc, 2019).

Desde el foco de **desarrollo de capacidades**, el supervisor técnico contribuye a hacer **de** esta política un proceso vivencial. El año 2019, se actualiza la Política Nacional de Convivencia Escolar, resultando esencial que los equipos de liderazgo cuenten con los apoyos técnicos necesarios para comprender sus sentidos, orientando y fortaleciendo “los procesos de enseñanza, de aprendizaje y de gestión de la convivencia escolar para el desarrollo de los ámbitos personal, social, y del conocimiento y la cultura, tanto de los estudiantes como del conjunto de la comunidad educativa” (Mineduc, 2019), mirando la PNCE como un horizonte ético.

En este marco, es relevante observar la convivencia escolar desde una mirada sistémica, como parte de un proceso de formación integral donde se busca “fortalecer los procesos de enseñanza y de aprendizaje, y la gestión pedagógica de los instrumentos asociados a la convivencia” (Mineduc, 2019).

En el marco de los **procesos de mejoramiento escolar**, será también esencial que los supervisores técnicos orienten y apoyen a los equipos directivos en relación con cómo gestionar la convivencia, promoviendo “aprendizajes sobre los modos de convivir que han sido descritos en la PNCE” y abordando “formativamente las situaciones de convivencia que son contrarias a estas y prevenir de manera especial la violencia escolar” (Mineduc, 2019). Así, es especialmente relevante atender a las sugerencias que el Ministerio realiza, en el marco de la PNCE, para articular los documentos, instrumentos y herramientas de gestión de la Convivencia Escolar.

A partir de esta información, podemos visualizar al supervisor técnico no solo como un apoyo o enlace entre la política y los establecimientos educacionales. Sus tareas y focos de trabajo, alineados a la dimensión del MBDLE “**Gestionando la convivencia y la**

¹ La Política Nacional de Convivencia Escolar plantea diferentes enfoques desde los cuales comprender y gestionar la Convivencia Escolar; dentro de ellos surge el enfoque de Gestión Territorial, una visión sistémica, holística e integral de un territorio en la gestión de la Convivencia Escolar.

participación de la comunidad escolar”, pueden contribuir de forma significativa a la implementación de prácticas directivas y al fortalecimiento de un liderazgo escolar que reconoce la Convivencia Escolar como un aspecto clave de la mejora educativa, no solo desde lo instrumental sino también desde lo vivencial, cultural y relacional.

2. Orientando el quehacer directivo en la gestión de la convivencia y la participación de la comunidad escolar

Reconociendo el rol que los supervisores técnicos cumplen tanto en la Gestión Territorial de la Convivencia Escolar como en el apoyo al desarrollo de capacidades y a la mejora escolar, y considerando aquellas prácticas directivas que componen la dimensión abordada en este módulo de aprendizaje, presentamos en esta sección algunas recomendaciones e información clave a considerar para apoyar a los equipos directivos de las escuelas y liceos con los que trabaja.

Para contextualizar estas recomendaciones, recordemos las principales prácticas que componen la dimensión **Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar**, según indica el MBDLE (2015):

- Desarrollan e implementan una política que asegura una cultura inclusiva y las condiciones para que las personas se traten de manera equitativa, justa, con dignidad y respeto, resguardando los derechos y deberes de la comunidad escolar.
- 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.
- Implementan y monitorean normas y estrategias que aseguran una sana convivencia con un enfoque formativo y participativo, promoviendo la responsabilidad colectiva para el logro de un clima escolar positivo.
- Generan oportunidades de participación y colaboración de los actores de la comunidad escolar a través de espacios formales, a fin de consolidar el logro de un clima escolar positivo y los objetivos expresados en el Proyecto Educativo Institucional.
- Anticipan conflictos mediando entre los actores, con el fin de lograr soluciones de manera efectiva y oportuna.
- Desarrollan y mantienen relaciones de comunicación y colaboración permanente con los padres y apoderados del establecimiento, con el objetivo de involucrarlos en los procesos formativos de los estudiantes.



En función de las prácticas mencionadas, y del rol que cumple el supervisor técnico en el marco de la PNCE y su gestión territorial, así como en el desarrollo de capacidades y la alineación de diversos instrumentos de gestión, le sugerimos -como fue mencionado anteriormente- considerar las siguientes recomendaciones y datos clave en su trabajo con los equipos directivos:

Informe a los equipos directivos sobre cuál es su **rol como supervisor en el Sistema de Gestión Territorial de la Convivencia Escolar**, para lo cual puede hacer uso de los esquemas propuesto en la PNCE 2019, Cartilla 5.3 “¿Cómo gestionar las Redes Territoriales de Convivencia Escolar?”, publicada por Mineduc. Además, estos esquemas permiten visualizar la relación entre otros actores y dispositivos del sistema con los cuales interactúan los equipos directivos. Comprender esta estructura de gestión es esencial para desarrollar un trabajo cohesionado y articulado.

Apoye a los equipos directivos a mirar las diferentes herramientas de gestión (PEI, PME, Planes por normativa, Currículum Nacional, Programas en implementación, Estándares Indicativos de Desempeño, entre otros) y oriéntelos en la reflexión sobre cómo las estrategias de convivencia escolar deben quedar plasmadas en dichas herramientas para mejorar el estado actual en el que se encuentra esta línea de acción.

Refuerce la importancia de una adecuada apropiación curricular y pedagógica de la convivencia a los equipos directivos para el desarrollo de competencias en Convivencia Escolar en los estudiantes, quienes son el centro de los procesos pedagógicos.

Es importante que, como supervisor, apoye a los equipos directivos en el diseño y monitoreo de la implementación articulada y sistémica de una política de convivencia escolar, sobre la base de conocimientos fundamentales como inclusión y equidad, y sobre el principio de la justicia social, con un enfoque claro de deberes y derechos. Para ello es esencial que cada supervisor comparta estas premisas y enfoques, desde su rol de enlace entre la política y los establecimientos escolares.

Como supervisor, es esencial reconocerse como un modelo y promotor activo de diversos aspectos relacionados con el clima y convivencia escolar de las comunidades escolares. A través de sus actitudes, puede modelar y promover un clima de confianza, incentivando una comunicación abierta, mediando conflictos, proponiendo soluciones y realizando un trabajo colaborativo, desde el despliegue de ciertas actitudes, convicciones y formas de relacionarse con otros.

Refuerce constantemente la importancia de la **responsabilidad colectiva** en el aseguramiento de una sana convivencia, con una mirada sistémica. Tanto el trabajo en las Redes de Mejoramiento Educativo (RME) como en asesoría directa, brindan la oportunidad de generar espacios de reflexión y trabajo conjunto acerca de la importancia que tiene compartir tanto la responsabilidad como el liderazgo en la gestión de la convivencia y participación de la comunidad escolar.

Motive a los equipos directivos a mantener una **comunicación y colaboración permanente no solo con los miembros de la comunidad educativa con los cuales interactúan diariamente al interior de las escuelas y liceos, sino también con las familias de los estudiantes** y otros actores clave del sistema que prestan apoyo y/o servicios a los establecimientos, fortaleciendo de esta forma su involucramiento en los procesos formativos de los estudiantes.

Además de estas recomendaciones e ideas clave, le invitamos a explorar las diferentes herramientas que se disponen en www.liderazgoescolar.mineduc.cl/herramientas para la gestión de procesos de **la convivencia y participación escolar en el establecimiento educacional**, las cuales podrá trabajar con los equipos directivos tanto a través del trabajo en Redes de Mejoramiento Escolar como en asesoría directa. Estas herramientas se encuentran específicamente organizadas en la Dimensión 4, “Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar”, y abordan temáticas como la revisión de la política institucional desde un enfoque inclusivo, conceptos de diversidad e inclusión en la comunidad, el fortalecimiento de la participación en espacios formales inclusivos, estrategias para fortalecer la participación en la comunidad escolar, cómo construir un clima de inclusión y confianza desde las prácticas directivas y la gestión de la participación de la comunidad escolar.

Antes de iniciar el Módulo 6, lo invitamos a reflexionar sobre su labor como supervisor y el aporte que puede hacer a la implementación del MBDLE en su trabajo con los equipos



directivos en la dimensión “Gestionando la convivencia y la participación de la comunidad escolar”, a través del **cuestionario** que encontrará a continuación.

REFLEXIÓN

Le invitamos a contestar estas preguntas, reflexionando acerca de su labor diaria e invitándolo a dialogar con sus colegas acerca de la temática tratada.

1. En no más de 15 líneas, señale cómo -a través de su rol como supervisor- puede contribuir al fortalecimiento de un liderazgo directivo que contribuya significativamente a una sana convivencia y la participación de todos los miembros de la comunidad escolar.

2. Dando una mirada general al territorio donde usted realiza su labor de supervisión técnica, señale 2 o 3 prácticas directivas en relación con la dimensión “Gestionando la convivencia y participación de la comunidad escolar”, que usted priorizaría en el trabajo con las Redes de Mejoramiento Escolar y, eventualmente, a través de la asesoría directa. Justifique su respuesta, explicando por qué estableció estas prioridades (razones propias del territorio, propias del conjunto de establecimientos educativos u otras).



REFERENCIAS

1. **Ministerio de Educación de Chile (2015).** Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar.
2. **Ministerio de Educación de Chile (2019).** Política Nacional de Convivencia Escolar PNCE 2019.