



Pontificia Universidad Católica de Chile
Facultad de Educación
Magíster en Educación mención: Dirección y Liderazgo Educativo

Prácticas de Liderazgo directivo que facilitan la operacionalización del manual de convivencia

Estudio de caso de una escuela municipal de alta vulnerabilidad de la comuna de lo Prado

Profesor Guía: Ricardo Sepúlveda

Autor: Luis Jonathan Bustos S.

Santiago de Chile - 2016

Proyecto de magíster presentado a la Facultad de Educación de la Pontificia Universidad Católica de Chile, para optar al grado de Magíster en Educación con mención en Dirección y Liderazgo Educativo

página Copyright

AUTORIZACIÓN PARA LA REPRODUCCIÓN DE LA TESIS

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer en primera instancia a Dios por permitirme llegar a esta etapa tan importante en la vida, de alcanzar un logro académico como este.

A mi esposa Rosita, mis hijos Jehú, Joshua y Jubal por la paciencia, el amor y comprensión al no haber estado en aquellos momentos, en cuyo tiempo se ocupó en la elaboración de este proyecto.

A mi estimado profesor Ricardo Sepúlveda por su apoyo, acompañamiento, preocupación y constancia de siempre estar diciéndome: “¿Cómo vas?”.

Al profesor Paulo Volante por la confianza y por medio de él a todos los profesores de la Pontificia Universidad Católica de Chile, facultad de Educación de la mención Dirección y Liderazgo, y a mis compañeros del programa que hicieron posible los aprendizajes de este proceso.

Y por último a todos aquellos que aportaron con información y comentarios que hicieron posible la realización de esta investigación.

TABLA DE CONTENIDOS

AGRADECIMIENTOS.....	4
ÍNDICE DE TABLAS.....	7
RESUMEN.....	8
ABSTRACT.....	9
INTRODUCCIÓN.....	10
1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL CASO.....	13
1.1 ORGANIZACIÓN DE LA UNIDAD EDUCATIVA.....	13
1.2 SITUACIONES DE CONVIVENCIA DEL ESTABLECIMIENTO.....	16
1.3 EQUIPO Y REDES DE TRABAJO.....	17
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	18
2.1 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	20
2.2 OBJETIVO GENERAL.....	20
2.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	20
3. CONFIGURACIÓN DEL CASO.....	21
3.1 CONVIVENCIA ESCOLAR.....	23
3.2 MANUALES DE CONVIVENCIA.....	27
3.3 LIDERAZGO EDUCATIVO Y CONVIVENCIA.....	31
3.3.1 PRÁCTICAS DE LIDERAZGO.....	35
4. ANÁLISIS DE CASO.....	36
4.1 PREGUNTAS ORIENTADORAS.....	36
4.2 CRITERIOS DE SELECCIÓN DE LA UNIDAD EDUCATIVA.....	37
4.3 SUJETOS DE LA INVESTIGACIÓN E INFORMANTES CLAVES.....	37
4.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	38
4.5 MECANISMOS DE CREDIBILIDAD.....	39
4.6 PLAN DE ANÁLISIS.....	39
4.7 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.....	40
5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	61
6. CONCLUSIONES.....	66
7. PROPUESTA DE MEJORA.....	68

8. PROYECCION DE LA INVESTIGACIÓN.....	72
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	73
ANEXOS.....	76

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1.1:	Índice de Vulnerabilidad (IVE).....	14
TABLA 1.2:	Matrícula promedio últimos 5 años.....	14
TABLA 1.3:	Evaluación Docente.....	15
TABLA 1.4:	Dotación Total.....	15
TABLA 1.5:	Programa PIE 2015.....	15
TABLA 1.6:	Resultados Simce 4° Básico.....	16
TABLA 3.7:	Cambio de eje en la implementación de la política de Convivencia Escolar.....	26
TABLA 3.8:	Resumen de Presencias y Suficiencias conforme a la Ley de los Derechos Fundamentales.....	29
TABLA 3.9:	Resumen de Presencias y Suficiencias de las Normas que Regulan la C. E.....	29
TABLA 3.10:	Elementos establecidos por la Política Nacional de Convivencia Escolar.....	30
TABLA 3.11:	Responsabilidades Sugeridas para los distintos integrantes de la comunidad Educativa.....	32
TABLA 3.12:	Características del Liderazgo que influyen en la convivencia.....	34
TABLA 4.13:	Categorías generales.....	40
TABLA 7.14:	Propuesta de actualización del Manual de Convivencia.....	70

RESUMEN

La literatura ha dado cuenta de múltiples investigaciones acerca de los modelos de Liderazgo Educativo y su relación con los logros en el proceso de aprendizaje (Leithwood, 2004; Robinson, 2008). Por otro lado, también se ha estudiado la influencia del clima escolar en dichos logros, lo que revela la importancia de la convivencia escolar y los alcances que esta ha tenido (Vicaría para la educación, 2013). Por esta razón la Ley General de Educación* exige a los establecimientos educacionales a tener un Manual de Convivencia que regule las interacciones que se producen en las escuelas del país. En consecuencia el presente estudio de caso tiene como propósito identificar aquellas prácticas de Liderazgo Educativo que favorecen la operacionalización del Manual de Convivencia en una escuela municipal de alta vulnerabilidad. Esta investigación de carácter cualitativo consideró a todos los actores de la comunidad educativa, participando a través de entrevistas y focus group para recoger los datos y posteriormente realizar análisis de contenidos. Los hallazgos revelan que: la distribución de tareas, capacitar en el manejo de conflictos, crear canales efectivos de comunicación y promover instancias de participación en la creación del Manual de Convivencia son aspectos claves en quienes lideran las unidades educativas.

Palabras Claves: Liderazgo Educativo, Convivencia Escolar y Manual de Convivencia

* LEGE. Ley General de Educación (2009) Art. 46 letra F.

ABSTRACT

Literature has realized multiple researches on models of Educational Leadership and its relationship with the achievements in the learning process (Leithwood, 2004; Robinson, 2008). On the other hand, the influence of school climate in these achievements has also been studied, which reveals the importance of school life and the scope that this has had (Vicariate for education, 2013). For this reason the General Education Law * requires educational institutions to have a Student Handbook governing the interactions that occur in schools. According to this research, the present case study is intended to identify those practices that favor Educational Leadership operationalization of the Student Handbook in a municipal school of high vulnerability. This qualitative research considered all factors involved in the educational community, through interviews and focus groups, to collect data and then perform content analysis. The findings reveal that: the distribution of tasks, training in conflict management, creating effective communication channels and promoting opportunities for participation in the creation of the Student Handbook are key aspects in those who lead educational units.

Keywords: Educational Leadership, School Life, Student Handbook.

* LEGE. General Education Law (2009) Art. 46 letter F

INTRODUCCIÓN

En la actualidad existen un sin número de factores que intervienen directa o indirectamente en los procesos educativos de los estudiantes. Entre ellas el Liderazgo Educativo, La Convivencia Escolar y Los Manuales de Convivencia.

Por un lado El Liderazgo Educativo cuyo foco se ha centralizado en el logro de aprendizajes y que así lo establecen los estándares del liderazgo educativo expuestos por Volante et al (2002), y que además el Marco para la Buena Dirección (MBD) menciona, que los líderes de las escuelas están preocupados por los logros de aprendizajes para todos sus alumnos, señalan claramente que de una u otra forma se está priorizando por las metas que las unidades educativas puedan obtener y su estilo organizacional que fundamenta dichos logros.

En segundo lugar está el ambiente escolar que ha sido establecido como la Política Nacional de Convivencia Escolar que ha venido implementándose desde el año 2003 y que en el 2011 fue actualizada con el propósito de modificar la mirada desde un modelo centrado en la sanción y en la norma a un modelo centrado en la formación del ser. Por lo que el enfoque dejó de ser como fundamento el carácter disciplinario sino que avanzó hacia la acción formadora con una mirada orientada a lo pedagógico.

Y finalmente están los Manuales de Convivencia que son el instrumento que como política de Estado el gobierno ha instaurado a través del ministerio de educación, que permite regular las interacciones que se producen al interior de los establecimientos educacionales, aquellas que tienen relación con los estudiantes, profesores, apoderados y con los asistentes de la educación. Sin duda que todas las dinámicas que ocurren al interior de la unidad educativa necesitaban ser reguladas, así de esta manera resguardar el orden y la disciplina en donde es imprescindible normar y poner reglas para lograr un ambiente propicio para el logro de aprendizajes.

Cabe mencionar que algunas investigaciones han dado cuenta de una problemática que se relaciona directamente con los Manuales de Convivencia y que dice relación con la falta de operatividad de estos instrumentos, en el sentido que carece de participación al

momento de su construcción lo que dificulta que las normas sean conocidas y por sobre todo validadas por la comunidad educativa. Ortega (2012).

Por consecuencia los Manuales de Convivencia han ido perdiendo el reconocimiento y validez en sus respectivos centros, lo que genera situaciones complejas y difíciles de resolver que a la larga van afectando la sana convivencia de la escuela.

Por otra parte el carácter de los Manuales ha sido cuestionado respecto del modelo más centrado en lo riguroso de la sanción y la norma dejando la acción formadora. Por lo que se produce una tensión entre esta problemática y las escuelas inclusivas que atienden al alumnado de los sectores más vulnerables y que requiere de un Liderazgo que pueda articular dichas tensiones de manera favorable en beneficio de los estudiantes del país.

Es prioridad para las unidades educativas contar con un Manual de Convivencia que permita a todos los estamentos tener las reglas claras y operativas. En este sentido es necesario un manual que sea parte de la vida cotidiana de los establecimientos que contenga los deberes y derechos de los integrantes de la comunidad sus roles, funciones y responsabilidades particulares de cada estamento. Además y como lo señalan los Estándares Indicativos de Desempeño (2014) en la dimensión de Convivencia, específicamente el Estándar 8.3: Los establecimientos deben desarrollar jornadas de reflexión en donde se revise y actualice las normas del Manual de Convivencia anualmente.

Es así que cobra relevancia realizar una mirada hacia las practicas del Liderazgo directivo, ya sea el director o el equipo directivo quienes son de alguna u otra manera los responsables de la propiciación de un buen clima escolar, que se puede plasmar y orientar en el Manual de Convivencia.

Por esta razón es te estudio intenta buscar a través de un estudio de caso en una escuela municipal de la comuna de Lo Prado. Desde una mirada cualitativa que nos permita indagar en el propio contexto la realidad misma y extraer datos e información relevante para conocer las buenas practicas del liderazgo que permita la operacionalización del Manual de Convivencia.

Se realizarán entrevistas y focus group a todos los actores de la comunidad educativa, dos entrevistas al equipo directivo incluyendo en este a la Directora, una entrevista al presidente del centro de alumnos y tres focus group entre ellos profesores, apoderados y asistentes de la educación.

A partir de los datos recogidos se conformará el texto del investigador que será analizado utilizando el Software Atlas ti, procediendo a la categorización de unidades de sentido para de esta forma establecer las conclusiones y responder a las preguntas de investigación levantadas en este estudio.

El trabajo se estructura de la siguiente manera:

En la primera parte se abordará la contextualización del caso que consiste en situar al lector en el contexto mismo de la situación del problema que será analizado.

En el segundo apartado se expondrá la relevancia del caso el por qué y la importancia que éste representa y los alcances que este reserva.

En la tercera sección se tratará la configuración del caso, que es dónde se darán los fundamentos teóricos del problema que ilustrarán el caso en cuanto a sus características.

En la cuarta parte se presentará el análisis a través de los datos recopilados y el levantamiento de las conclusiones que arrojó el estudio.

En el quinto apartado se presentará una propuesta elaborada a partir de los hallazgos que puede ser de utilidad a la unidad en estudio.

De esta manera se representa esta investigación, esperando que este estudio pueda representar un aporte a los investigadores y a la comunidad que fue objeto de ella.

1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL CASO

En este apartado se presentan los antecedentes del contexto en el que se sitúa la investigación de caso. Se señalan, además, las características de la comunidad educativa, datos e información relevante del establecimiento educativo y las redes de apoyo que intervienen en el trabajo integral que se realiza en bienestar de los estudiantes de esta comunidad y que permite tener una visión panorámica general del contexto educativo que será objeto de este estudio.

1.1 Organización de la Unidad Educativa.

El establecimiento donde se realizó este estudio es un colegio emplazado en el sector urbano de la comuna de Lo Prado, es una escuela de dependencia municipal, con un horario que contempla la jornada escolar completa para los siguientes niveles de enseñanza: Pre- básica o comúnmente conocido como Pre-escolar (Primer y Segundo Nivel Transición) y el Nivel Básico, desde 1° a 8°.

Actualmente el colegio cuenta con diversos proyectos en marcha, entre ellos: Plan de Mejoramiento Educativo (PME), Subvención Escolar Preferencial (SEP), Proyecto de Integración Educativa (PIE). Además, la institución cuenta con algunos programas en funcionamiento tales como: Programa de Alimentación Escolar (PAE-JUNAEB) y Programa de Salud Escolar (JUNAEB), Habilidades para la Vida (HPV-JUNAEB), Actuar a tiempo (AAT-Senda Previene), Vida Sana (TRESA), Aquí Presente (GORE).

Todos estos programas manifiestan un trabajo profundo y serio, focalizado en los estudiantes más afectados y que están en riesgo social con un alto índice de vulnerabilidad de la comuna.

El colegio presenta una progresión hacia el aumento del índice de vulnerabilidad social y con una mayor concentración de alumnos prioritarios durante los últimos cuatro años. Por lo que el desarrollo de estos programas son fundamentales para los requerimientos y necesidades educativas especiales de los estudiantes que asisten a este establecimiento y que son atendidos por los profesionales que desempeñan labores cotidianas en la unidad educativa.

Tabla N° 1

Índice de Vulnerabilidad (IVE)

IVE	IVE Básica	Concentración Prioritarios
2015	82,2	305
2014	83,2	307
2013	83,6	303
2012	79,9	336
2011	78,3	223
2010	77,4	202

Fuente: Bases de concurso para cargo de director escuela PVH. Lo Prado.

Como se puede apreciar, en los últimos años el colegio ha denotado un estancamiento en la progresión de la matrícula, lo que de alguna manera nos permite visualizar una cierta lentitud en la incorporación de nuevos estudiantes a la comunidad, por lo que se hace necesario revisar las acciones de promoción y minimización de factores de riesgo que ponga en riesgo el aumento de la matrícula en esta institución.

Tabla N° 2

Matrícula promedio últimos 5 años

2010	2011	2012	2013	2014	2015
342	404	389	424	439	430

Fuente: Bases de concurso para cargo de director escuela PVH. Lo Prado.

En las evaluaciones que realiza el ministerio de educación a los profesores de establecimientos educacionales de dependencia municipal del país y que se realiza cada cuatro años para cada docente (Evaluación Docente), el establecimiento ha reportado en general buenos resultados.

Tabla N° 3
Evaluación Docente

Nivel	Cantidad de Profesores	Porcentaje
Insatisfactorio	0	0,0
Básico	3	15.8
Competente	12	63.15
Destacado	4	21.05
Total	19	100

Fuente: Bases de concurso para cargo de director escuela PVH. Lo Prado.

Por otro lado, el colegio cuenta con una organización necesaria para la ejecución del proyecto educativo, con un gran porcentaje de profesores competentes y destacados en sus evaluaciones, con experiencia en la labor pedagógica y con un equipo multidisciplinario pertinente a los requerimientos de los estudiantes.

Tabla N° 4
Dotación Total

Docentes Directivos	Docentes Técnicos	Educadoras Pre-Básica	Profesores Básica	Especialistas PIE	Asistentes de la Educación	Total
1	2	3	27	9	25	67

Fuente: Bases de concurso para cargo de director escuela PVH. Lo Prado

Esto permite desarrollar los procesos requeridos por el plan de estudios y la malla curricular de los niveles correspondientes, atendiendo así a la gran diversidad de necesidades educativas de los estudiantes del sector.

Tabla N° 5
Programa PIE 2015

Total alumnos Beneficiados	Alumnos con NEE Permanente	Alumnos con NEE Transitoria
98	24	74

Fuente: Bases de concurso para director escuela PVH. Lo Prado

1.2 Situaciones de Convivencia del Establecimiento.

Para dar una idea precisa del ambiente escolar del establecimiento, se puede dar como ejemplo el siguiente: al término del primer semestre del año 2014, casi un 10% de la población escolar se encontraba en condicionalidad de matrícula y se había solicitado cambio de ambiente a ocho alumnos de un total de 374, lo que sin duda da cuenta de la necesidad de una revisión del manual de convivencia, de la normativa y sanciones que este presenta y que actualmente rige el colegio.

A pesar de estas situaciones el establecimiento presenta buenos indicadores respecto de los resultados del SIMCE en cuarto básico, los cuales poseen proyección hacia el alza.

Tabla N° 6
Resultados Simce 4° Básico

Años	4° Básico			
	Lenguaje	Matemática	Naturaleza	Hg y C Sociales
2009	233	210	207	
2010	216	197		208
2011	213	216	214	
2012	222	221		189
2013	253	253	246	
2014	250	271		228

Fuente: Documento de gestión interna del colegio PVH

Sin embargo las situaciones de conflicto, continua disrupción en el aula, procedimientos confusos y sin claridad, a tal punto que en algunos casos los profesores no saben cómo actuar y solo se remiten a sacar a los estudiantes de la sala enviando a estos a la inspectoría, sin realizar ningún tipo de procedimiento o mediación que permita al mismo docente posicionarse frente al grupo curso, podrían estar afectando a que estos indicadores o resultados aumenten notablemente.

Algunos integrantes del equipo directivo llevaron a cabo un análisis del Manual de Convivencia en un consejo de reflexión, en donde participaron el equipo directivo, el equipo PIE y los profesores. En dicho espacio se llegó a la conclusión de que dicho Manual carece de aspectos formativos, presenta falta a la legalidad vigente en términos de convivencia y falta de protocolos de actuación, entre otras falencias. Además en cuanto a las interrelaciones que se producen a diario en el establecimiento existen conductas de algunos apoderados, asistentes de la educación, profesores que no tienen regulación, que no se apega al derecho y los deberes que tienen las personas, por lo que no se responsabiliza a nadie de dichas acciones. Esto ha generado algunas situaciones conflictivas muy complejas entre los distintos actores de la comunidad.

1.3 Equipo y redes de trabajo:

El trabajo y los roles de la organización en este establecimiento están distribuidos de la siguiente manera: Directora, Coordinadora Académica, Coordinadora de Personal, Inspector General, Coordinadora PIE, Coordinador de Vulnerabilidad, Coordinadora Primer Ciclo y Coordinadora Segundo Ciclo, Educadoras de Párvulos, Docentes de Básica, Docentes Especialistas, Profesionales PIE, Asistentes de la Educación (monitores, administrativos, auxiliares).

De esto podemos extraer una pequeña imagen de las redes de interacción del establecimiento con sus alumnos y entre sus funcionarios. Además, la Directora se relaciona con los siguientes redes externas: Centro General de Padres y/o Apoderados, Programa Penta UC de la Universidad Católica de Chile, Fundación 2020, Chileduc, Oficina de Protección de Derechos de la Infancia(OPD) y Entidades de Asistencia Técnica Educativa (ATE). Todas estas permiten al establecimiento un trabajo oportuno en las situaciones de vulnerabilidad y de apoyo a los estudiantes que se encuentran en riesgo social.

2. PROBLEMA DE INVESTIGACION

En este apartado describiremos los antecedentes y razones que justifican la importancia de este estudio, permitiendo considerar los aportes realizados por algunas investigaciones y que nos orientarán en este proceso de investigación.

La literatura y los estudios nos han dado antecedentes relevantes acerca de los modelos de liderazgo y los estándares que permiten caracterizar un buen desempeño directivo que propenda una mejora sustancial en los logros de aprendizaje de los estudiantes.

Primeramente, no podemos dejar de considerar que el mejoramiento de los procesos involucrados y destinados al aprendizaje convergen una gran variedad de procesos vinculantes a la sociedad, la familia y al ser en sí mismo. Por ello es que Moran (1999:78) considera que: *“hay que educar para desarrollar una comprensión que permita aprehender la complejidad de la condición humana.”* Estos procesos son muy complejos y se requiere de una articulación del aspecto intelectual, emocional y físico de un ser humano para poder procesar de manera óptima dichos aprendizajes. No obstante, y como hemos mencionado anteriormente, la persona no es un ente aislado, por lo que dichos procesos se facilitan o complejizan más aun cuando se cohabita con otros seres.

Por esta razón, la convivencia ha cobrado una gran importancia dentro de los procesos de enseñanza-aprendizaje y es por ello que el estado ha incorporado a los sistemas educativos diversas Políticas de Convivencia Escolar obligatorias que permitan una convivencia armónica y que fomente un ambiente propicio para el aprendizaje deseado.

Desde este punto de vista, las relaciones que se originan al interior de un establecimiento son múltiples y producto de esta gran cantidad de interacciones se requiere que estas interrelaciones sean reguladas por parámetros y limitaciones orientadas a la construcción de una sociedad que respete y sea respetada.

Y ya que el principal instrumento de regulación de la convivencia escolar en los establecimientos educacionales es el Manual de Convivencia, estos deben contener explícitamente las normas, sanciones, procedimientos y protocolos de actuación frente a las situaciones de conflictos, delitos y interrupciones que afecten a las relaciones entre los actores de la comunidad educativa.

Respecto a este punto, hemos de detenernos, pues los estudios acerca de los Manuales de Convivencia han arrojado grandes falencias. Por ejemplo, en el estudio de Raúl Ortega

(2012) (en el cuál el autor analizó los manuales de convivencia escolar de los establecimientos educacionales municipales de la comuna de Santiago) se plantea entre los hallazgos el sentido que los Manuales tienen y que se articulan en función de cinco concepciones centrales:

- Disciplinarios; que tiene relación con la acción de poder que se ejerce sobre un sujeto social
- Adultocéntricos: obedece a la concepción de que los adultos son los que tiene el control
- Simulacros de participación, corresponde a la idea de hacer participar pero en forma controlada de modo que no incidan en la toma de decisiones
- Individualistas: es decir, que todas las acciones son tomadas de forma individual
- Punitivos, que su foco es la sanción y fuertemente concentrado en los aspectos castigadores respecto de las faltas

En conclusión, podemos establecer la necesidad de los Manuales de Convivencia, pero al mismo tiempo estos deben estar propiamente contruidos y abordados, considerando las diversas aristas enumeradas en este estudio. No obstante la forma de abordar el Manual de Convivencia en una unidad educativa, también es una realidad preocupante, y en especial la mirada del líder principal o equipo directivo que dirige el centro educacional. Puesto que las buenas relaciones son indispensables para lograr un clima y ambiente propicio para el aprendizaje.

Es el deber del líder o líderes del establecimiento educacional hacer que dicho instrumento, sin duda obligatorio, se posicione entre los actores principales de la institución a la que rige, que sus contenidos sean conocidos por todos y que no se limite a ser un manual reglamentario, es decir, que se acomode a las necesidades reales de los actores de la comunidad.

Por lo tanto y en este contexto, se desconocen las buenas prácticas de Liderazgo Educativo que permitan la operacionalización del Manual de Convivencia en beneficio de los logros de aprendizaje de los estudiantes del establecimiento en estudio.

2.1 Pregunta de Investigación

- ¿Cuáles son las prácticas del liderazgo educativo que favorecen la operacionalización del Manual de Convivencia y facilitan el logro de aprendizajes de los estudiantes?

2.2 Objetivo General

- Conocer las prácticas del Liderazgo Educativo que facilitan la operacionalización del Manual de Convivencia y así generar un ambiente propicio para el logro de aprendizajes.

2.3 Objetivos específicos

- Identificar diversas prácticas del Liderazgo Educativo que favorecen la operacionalización del Manual de Convivencia.
- Describir prácticas del Liderazgo que se vinculen con la convivencia escolar.
- Identificar las dificultades que presenta el contexto para la implementación del Manual de Convivencia.
- Identificar prácticas de Liderazgo reconocidas como relevantes para la convivencia por los distintos actores de la comunidad educativa.

3. CONFIGURACIÓN DEL CASO

A partir del contexto previamente establecido, en esta sección se procederá a referirse al marco conceptual de los conceptos claves contemplados en este estudio, entre ellos Convivencia Escolar, Manuales de Convivencia y Liderazgo Educativo.

En la actualidad, los centros educativos de nuestro país están sometidos constantemente a presiones de diversos ámbitos; Por ejemplo: mantener los promedios de asistencia, lo que corresponde a la subvención escolar, entre otros. Además, debido a diversas situaciones socioeconómicas o situacionales, de alguna u otra forma se les delega a estos centros responsabilidades educacionales que en estricto rigor corresponden a la primera institución de formación que es la familia, como por ejemplo procesos de formación ético moral, de valores y de principios, elementos inherentes del entorno cultural familiar. En una situación óptima, la tarea del establecimiento sería aportar y fomentar dichos valores que son propios de una nación que respeta derechos y deberes como premisa fundamental de una sociedad comprometida con sus ciudadanos.

En nuestro actual contexto social, a menudo las familias se han visto afectadas en el ámbito económico hasta el punto en que ya no son los padres quienes crían y forman a sus hijos sino algún familiar cercano o persona extraña que se le contrata con este fin, descuidando esta labor primordial, ya sea por necesidad u otro motivo, esto es observable en la cotidianeidad de este establecimientos educacional. De éste modo, los hijos quedan más expuestos a diversos tipos de situaciones de riesgo social, producto de una crianza a menudo focalizada en necesidades logísticas más que en las valóricas, emocionales y afectivas. Por consiguiente ha sido el centro educativo el cual ha tenido que paulatinamente responder a estas necesidades de sus estudiantes, convirtiéndose éste en el formador primordial.

Al respecto, la UNICEF declara lo siguiente:

La expresión “preparación para la vida” hace referencia a un amplio conjunto de aptitudes psicosociales e interpersonales que pueden ayudar a los niños y niñas a tomar decisiones informadas, a comunicar de manera eficaz y a desenvolverse en su entorno. Incorporando la preparación para la vida a nuestros sistemas educativos estamos dotando a los niños y niñas de las herramientas necesarias para hacer frente a los desafíos y, confiados, abrirse paso en el mundo.

Párrafo 2)

Por ello, se considera de relevancia fundamental en la vida del niño el proceso de aprendizaje al que se enfrenta en todas sus dimensiones, puesto que el desarrollo físico, mental y social de dicho proceso le acompañará a lo largo de toda su vida, buscando otorgarle las herramientas que le permitan afrontar las situaciones que la vida le presente. Las complejidades que esto conlleva, donde convergen factores que incidirán en su formación, desarrollo de habilidades y destrezas necesarias para dicha preparación, son parte de la razón de ser de las escuelas del país y del mundo.

Existen múltiples factores en el quehacer educativo en las escuelas de hoy, entre otras, la existencia de un ambiente adecuado para los procesos de enseñanza aprendizaje que como lo indican Eyzaguirre y Fontaine (2008:301) en su estudio: *“El manejo de la disciplina favorece el trabajo(...) y no se pierde tiempo por problemas de conducta(...)”*, enfatiza el control y manejo de las situaciones disciplinarias que ocurren en el aula, por lo que dicho control hará más productivo el trabajo docente, optimizará los tiempos de las tareas propias de los contenidos y actividades de aprendizaje.

En un ambiente adecuado, se producen una serie de interacciones que dan sentido y lógica a procesos integrales y complejos que un niño debe de enfrentar en el ámbito educativo, por lo que se realiza el control estratégico y una gestión pedagógica que permitan un uso recomendable del tiempo, sistematicidad en los procesos y oportunidad para el desarrollo óptimo de la clase. (Eyzaguirre y Fontaine, 2008)

Por esta razón, Gazmuri (2010:24) plantea que las interacciones que se producen al interior de la comunidad educativa cobran gran relevancia debido a que el propósito principal de los procesos educativos es que los estudiantes aprendan, pero que asimismo requieren de un ambiente ordenado y propicio al interior de la sala de clases para hacerlo; *“El buen manejo de la sala de clases es un componente esencial para que se produzca el aprendizaje y el desarrollo de los estudiantes”*. Más aún, no solo el profesor tiene esta responsabilidad, sino que es fundamental que toda la comunidad educativa (Alumnos, Apoderados, Sostenedores, Directivos, Profesores y Asistentes de la Educación) genere y mantenga las condiciones adecuadas para el desarrollo óptimo de estos procesos. (Gazmuri, 2010)

Considerando lo anterior, es fundamental que los integrantes de la comunidad tengan claridad acerca del trayecto que recorrerá en el tiempo la unidad educativa. Para ello, las señales y caminos deberán ser trazados de forma articulada y coherente con los objetivos planteados en el Proyecto Educativo Institucional (PEI) estipulados de manera directa y clara. Además, las normas propias del establecimiento deben estar en congruencia con la normativa legal vigente y las Políticas de Estado deben, es decir, estar en congruencia con todos los instrumentos de gestión en armonía con el marco legal correspondiente.

Es por ello que se ha considerado a los Manuales de Convivencia como instrumentos de gestión escolar funcionales para las unidades educativas. Tanto es así que la propia política de convivencia proyecta a los establecimientos como marco regulador y pertinente de la protección y cuidado de las interrelaciones educativas. En dicho documento se reúnen los requerimientos, orientaciones, conjunto de reglas, normativas y protocolos de actuación de todos los aspectos y roles de los actores que son parte de la vida cotidiana de la escuela, permitiendo un desarrollo operativo y funcional de los procesos educativos formales. Sin embargo, para comprender la importancia de los Manuales de Convivencia es primordial conocer y manejar adecuadamente el concepto de “Convivencia Escolar”.

3.1 Convivencia Escolar

A la hora de definir este concepto, podemos encontrar diversas definiciones, las cuales variarán dependiendo del foco inicial desde el cual sean concebidas.

Un ejemplo de esto es la definición de Saraiba y Trapani (2009:4), donde el concepto de convivencia es bastante amplio, partiendo por *“acción de vivir en compañía de otro u otros”* hasta llegar a implicar *“relaciones de convivencia, ya que al utilizar solamente convivencia nos referimos al hecho de cohabitar un espacio con otros seres, más al referirnos a las relaciones de convivencia lo hacemos específicamente en torno a cómo se establece la interacción y el vínculo entre las personas pertenecientes a un grupo específico.”*

El Mineduc (2011:11), por otra parte, la define como: *“La interrelación que se produce entre las personas, sustentada en la capacidad que tienen los seres humanos de vivir con otros en un marco de respeto mutuo y de solidaridad recíproca. En la Institución escolar esta capacidad se expresa en la interrelación armoniosa y sin violencia entre los diferentes actores y estamentos de la comunidad educativa”*.

No obstante, la Ley de Violencia Escolar 20.536 (Art.16° letra A), lo especifica como la: *“Coexistencia armónica de los miembros de la comunidad educativa, que supone una interrelación positiva entre ellos y permite el adecuado cumplimiento de los objetivos educativos en un clima que propicia el desarrollo integral de los estudiantes”*.

Vemos así, que la convivencia no solo debe ser mirada desde el punto de vista de aprendizajes de pizarrón y cuadernos, sino que abarca las múltiples interacciones que se producen entre los diversos estamentos de la comunidad educativa, incluyendo por supuesto, a los alumnos. Entre ellos, alumnos, profesores, directivos, asistentes de la educación, padres y apoderados, redes de apoyo, sostenedor y además el entorno social que rodea al estudiante confluyen en la construcción social de una persona. (Ortega, 2012)

Se puede establecer, entonces, que la convivencia es la forma de coexistir en relación a otros dentro de contextos sociales dinámicos. Dicha coexistencia se hará efectiva por medio de capacidades, destrezas y habilidades sociales, que propendan a la configuración de la paz, armonía y respeto recíproco. Por ende, la escuela también debe ser propiciadora de situaciones de aprendizajes sociales y de formación ciudadana y democrática.

El clima de convivencia afecta a todos los actores de la sociedad y más aun a la comunidad educativa que de alguna u otra manera es la encargada de promover y educar hacia la aceptación y tolerancia de la diversidad. Los valores de respeto y responsabilidad compartida en las relaciones interpersonales ya sean alumnos, profesores, asistentes de la educación, directivos, apoderados en general son esenciales para vivir sin violencia y armonía. Nos daremos cuenta de que, cuando en la generalidad las personas son tratadas de buena manera y con amabilidad, todas responden bien a estos estímulos, ya sean alumnos educados en un ambiente adecuado y afectuoso, los cuales rendirán mejor, o profesores

respetados por sus alumnos, quienes se sentirán más comprometidos en su labor y, siendo así los resultados beneficiosos para toda la comunidad. (Vicaria para la Educación, 2013)

Por otro lado, no podemos desconocer que siempre en donde coexistan grupos de personas están presentes los conflictos, que se originan producto de intereses personales. Por lo demás, estos conflictos suelen ser a menudo violentos. (Caballero, 2010).

Para cualquier centro educativo este tema es de gran preocupación ya que se encuentra inmerso en las características propias del entramado social en que se desenvuelven los procesos educativos. Según el Programa Aprender a Convivir (2003:15) existen seis tipos de comportamiento escolar antisocial:

1. Las interrupciones en las aulas;
2. Los problemas de disciplina en las relaciones entre el profesorado y el alumnado
3. El maltrato entre compañeros o iguales (bullying)
4. Los daños a los bienes del centro y el vandalismo
5. Las expresiones de la violencia directa
6. El acoso sexual.

No obstante, podemos observar que pareciera existir una dicotomía entre lo que persigue la educación en sí misma y todo el estructuralismo y alienación que esta sociedad persigue como fin de sumisión. La violencia presentada por los medios de comunicación en la que los estudiantes son expuestos por muchas horas al día, modelos violentos aprendidos en el hogar, seguido de la ausencia y carencia profunda de preocupación de la familia hacia los estudiantes, es explicación en muchos casos de los comportamientos reprobables de dicha sociedad. Cárdenas V, et al. (2011:53) señala que *“La televisión fomenta la conducta agresiva de dos modos: imitan el modelo que observaron o llegan a aceptar la agresión como conducta apropiada”*. Y si además esto no tiene ningún tipo de regulación puede transformarse en una problemática social mucho más preocupante.

Por lo tanto, se hace imprescindible la implementación de una política de gobierno que permita la regulación de las múltiples interrelaciones que se producen en las comunidades educativas. Es así como en el año 2002, el estado de Chile crea la política pública de

convivencia escolar. Más tarde, en septiembre del 2011, se promulga la Ley de Violencia Escolar. Estas son, entre otras, medidas que tienen como propósito fundamental obtener las condiciones necesarias para el desarrollo integral de los estudiantes. Éste desarrollo se caracteriza por un buen ambiente al interior de las salas clases, un entorno psicosocial tranquilo y agradable, lo que se reflejará positivamente en el rendimiento general y bienestar de los estudiantes.

El foco fundamental de acción de la política de convivencia del año 2002 estaba basada en aspectos regulatorios y punitivos, es decir, estaba centrada en el comportamiento individual y casi siempre negativo, lo que se modificó el 2011 al abrazar un modelo de comprensión respecto a contextos y situaciones sociales en las que los alumnos se interrelacionan continuamente, enfocándose más en la formación del estudiante. (Mineduc, 2011:16-17)

Tabla N°7
Cambio de eje en la implementación de la política de Convivencia Escolar



Fuente: Conviviendo mejor en la escuela y el liceo. Ministerio de Educación 2011

Podemos señalar, por ejemplo, que el énfasis de la actual política, más que en la resolución de conflicto, está focalizada en la formación de la persona, más que desde la problemática social, hacia el modelo de la enseñanza en sí y en aprender de la problemática para poder superarla. Así, más que ser punitivo, se centra en la capacidad del estudiante para la autorregulación y autocontrol. Además, la responsabilidad ya no recae solo en el

estudiante sino también en la comunidad en la que está inserto, lo que inevitablemente significa la importancia de mejorar la convivencia en todo ámbito.

El proceso de reflexión y cambio de eje que ha ocupado la implementación de esta política en cuanto al enfoque, nos da señales de la importancia y la responsabilidad que subyace en la construcción de una convivencia acorde a las necesidades de los alumnos. Corresponderá entonces, a cada actor involucrado tomar participación en este ambiente de cambios y contextos dinámicos que ha vivido nuestra sociedad, para avanzar así a una construcción colectiva de los procesos de nuestros estudiantes. (Paz, 2011:9)

3.2 Manuales de Convivencia

La construcción social para un lugar propicio de desarrollo integral de los estudiantes requiere de una forma de regulación. En este contexto, los Manuales de Convivencia, que de acuerdo a la normativa legal vigente los establecimientos educacionales deben tener a riesgo de perder el reconocimiento ministerial (los cuales, además, deben ser propios y generados a partir del mismo establecimiento de acuerdo a sus necesidades específicas), son fundamentales para la articulación de las interrelaciones cotidianas que se establecen en una comunidad en este caso la comunidad escolar

Por lo general en las escuelas cuando se tratan temas relacionados con la convivencia se les asocia rápidamente con disciplina o con el reglamento de castigo o sanción para alumnos u apoderados que incurrieran en alguna falta o transgresión de alguna norma preestablecida. De hecho, así lo manifiesta Ortega (2012:3) estableciendo que: *“hablar de convivencia escolar es sinónimo de disciplina, lo que si bien invisibiliza la importancia de otras dimensiones propias de la convivencia, hace aún más evidente la función social de la escuela”*.

Según esto, el foco se apunta hacia la sanción y no el proceso formador en sí. Es decir, la posibilidad de educar en cuanto a habilidades y destrezas sociales tales como la mediación entre los afectados o de dar la posibilidad de reflexionar frente a lo ocurrido. En este contexto, se sanciona en última instancia con el cumplir tareas o labores comunitarias, que permitan al alumno concientizar acerca de su actuar.

La forma más conocida por todos para poder regular espacios, juegos, tareas, desempeños y otras actividades, tiene que ver con la reglamentación y su instrumento que permite operacionalizar de forma gradual, faltas y procedimientos. Se cree, entonces, que el poder disciplinario reprime el accionar de los estudiantes, y no solo de ellos sino de todos los actores de la comunidad educativa. Cabe señalar que como es un instrumento que rige y regula a todos los integrantes de la comunidad educativa, su proceso de validación debe ser sociabilizado y construido por todo, como lo señala el Núcleo Educación de la UCH. (2008:2) refiriéndose a que estos instrumentos: *“Estos deberían construirse y validarse participativamente con todos los estamentos de la escuela.”*

En el estudio realizado por Casas (2008) en donde los resultados arrojaron una gran debilidad en cuanto a los procedimientos de sanción de los estudiantes, se plantea que en general cuando no hay reglas y procedimientos claros las resoluciones quedan exclusivamente al criterio de quien sanciona, *“Es la inexistencia de reglas sobre procedimientos para aplicar sanciones... cuando no existe regla opera la discrecionalidad.”* A su juicio, este hecho es altamente preocupante puesto que la política de Convivencia Escolar recomienda la existencia de dichos procedimientos. Casas (2008:23)

Producto de los escenarios de constante y acelerado cambio sociocultural que vive nuestro país en la actualidad, se hace imprescindible una continua revisión y actualización de los Manuales de Convivencia. Es así como la universidad de Chile ha realizado algunos estudios acerca de los Manuales de algunas escuelas y liceos de Santiago, la Florida e Isla de Maipo. Se consideró este estudio como fuente por la cantidad importante de manuales que fueron incluidos en este estudio y la gran cantidad de información que ésta proyectó.

En la comuna Santiago, por ejemplo, se le aplicó una pauta de diagnóstico a 28 Manuales de Convivencia para poder estudiar sus características. Dicha pauta arrojó falencias importantes en cuanto a estructuración y contenido. En la siguiente tabla se pueden apreciar las carencias en cuanto a explicitar los derechos de los estudiantes:

Tabla N° 8
Resumen de Presencias y Suficiencias conforme a la Ley de los Derechos Fundamentales

N°	Derecho	Presente	Suficiente
1	Derecho a la educación.	67,9%	35,7%
2	Derecho a no ser discriminado.	64,3%	28,6%
3	Derecho a un procedimiento justo en la aplicación de sanciones.	39,3%	17,9%
4	Derecho a defensa en todo procedimiento destinado a sancionar.	46,4%	14,3%
5	Derecho a asociarse de apoderados y estudiantes.	75,0%	35,7%
6	Derecho de los estudiantes a ser evaluados diferenciadamente.	14,3%	14,3%
7	Derechos de las estudiantes embarazadas y madres.	34,8%	13,0%
8	Derechos de los estudiantes con VIH.	00,0%	00,0%

Fuente: Normativa Escolar. Ortega (2012)

Se observa allí la ausencia de los derechos fundamentales, ya que, aunque tengan un porcentaje relativamente alto, de ninguna manera debería estar ausente dentro de la normativa que constituye un Manual de Convivencia Escolar.

Tabla N° 9
Resumen de Presencias y Suficiencias de las Normas que Regulan la C. E.

N°	Normas	Presente	Suficiente
1	Normas que especifican las acciones que constituyen falta.	96,4%	85,7%
2	Normas que señalan las sanciones en cada una de las faltas.	100,0%	82,1%
3	Normas que establecen sanciones proporcionales a la falta.	82,1%	46,4%
4	Normas que señalan el procedimiento para aplicar sanciones.	82,1%	50,0%
5	Normas que señalan una instancia de revisión de las medidas.	42,9%	21,4%
6	Normas que especifican no devolver a los estudiantes al	39,3%	21,4%
7	Normas que incorporan las disposiciones sobre uniforme	100,0%	18,5%
8	Normas que incorporan las disposiciones sobre clases de	17,9%	07,1%
9	Normas que no sancionan por incumplimiento de sus	07,1%	07,1%
10	Normas para no expulsar o no renovar matrícula por	25,0%	
11	Normas que definen instancias y ERAC.	10,7%	03,6%
12	Normas que validan y articulan al consejo escolar.	14,3%	07,1%
13	Normas que explicitan procesos de revisión del manual.	21,4%	10,7%
14	Normas que promueven el conocimiento y respeto de los	03,6%	00,0%

Fuente: Normativa Escolar. Ortega (2012)

En contraste, es posible advertir en la tabla 9, la influencia en los manuales hacia lo punitivo y a lo estricto de la norma mostrando altos porcentajes de presencia en los

instrumentos analizados. Queda en evidencia, entonces, que el foco de los Manuales es el de la sanción como garantía de apego a la normativa.

El núcleo de Educación de la UCH (2008). Propone como sugerencias que se realicen a los Manuales de Convivencia según el estudio que realizó a 28 de los mismos en diciembre de 2008. Para mejorar la operatividad del instrumento es necesario incorporar derechos y normas que no están explícitas. Sumar, además, un sistema de monitoreo que permita la participación y actualización constante del Manual. Asimismo, se vuelve fundamental anexar estrategias de resolución alternativa de conflictos para focalizar más la resolución en lo pedagógico que en lo punitivo. Por último, es importante validar estamentos que son parte esencial del funcionamiento integral de la institución, para asegurar la participación en la toma de decisiones que se relacionen con la convivencia escolar, incluyendo también los roles, funciones y responsabilidades de todos los actores de la comunidad escolar, para así tener la posibilidad de regular en forma articulada y coherente este instrumento en armonía tanto con el marco legal vigente como en los aspectos ético-morales y valóricos de la comunidad.

Dentro de lo que es la normativa escolar según la Política de Convivencia Escolar, se establece que los reglamentos de convivencia deben contar a lo menos los siguientes elementos:

Tabla N° 10

Elementos establecidos por la Política Nacional de Convivencia Escolar

Cinco características de los manuales de convivencia.
1.- Las normas de una comunidad se apeguen al derecho vigente.
2.- Que no sean contrarias ni lesivas al principio de igualdad y no discriminación.
3.- Que las conductas y sanciones estén claramente descritas y que sean proporcionales a las faltas.
4.- Que las reglas sean conocidos por todos los miembros de la comunidad educativa.
5.- Que el sentido de las normas debe tener un aspecto formativo.

Fuente: Actualización Política de convivencia escolar. Mineduc (2011).

¿Es posible que no exista un manual? Ya que es obligatorio poseer uno, en el peor de los casos resultará en que esté en elaboración. En ese aspecto, la mayor dificultad a la hora de la confección del reglamento es que sólo se involucre a algún profesor o alguien del equipo directivo (Ortega & Ñancupil, 2008), lo que traerá como consecuencia el que nadie lo conozca a ciencia cierta. De esta manera, los acuerdos y la toma de decisiones será unilateral, y por lo mismo será muy probable que la norma no sea aceptada, pues no se les consideró a la hora de determinar procedimientos, sanciones y medidas de remedial para la situación que se identifique como faltas a la norma.

3.3 Liderazgo Educativo y Convivencia

En este ámbito, se requiere de alguien que conduzca estos procesos tan importantes de la unidad educativa. Esta persona debe ser capaz de propiciar las condiciones necesarias para el desarrollo integral de los estudiantes, debe poseer un estilo de liderazgo centrado en los aprendizajes y tal como lo plantea Muijs en Triviños (2013:34) “*las escuelas para ser eficaces deben convertirse en comunidades de aprendizajes.*”. No obstante, será difícil que el líder desarrolle sus proyectos a cabalidad mientras no haya una transformación de las escuelas en su sentido relacional.

Un líder efectivo no puede dejar de considerar que existe un entramado social que requiere de una comprensión psicosocial, que los estudiantes no se educan en un espacio aislado, o solo en las aulas de clases, sino en un contexto social dinámico y permeable por las corrientes de pensamiento de la actualidad, ya sea a través de sus pares, sus profesores, sus familiares o los medios de comunicación. De esta manera es que desarrollan y aprenden las competencias necesarias para insertarse en esta sociedad actual. (Triviños, 2013). Desde esta perspectiva, emerge la figura que guiará y motivará a la comunidad en su conjunto utilizando sus habilidades y conocimientos para movilizar e influenciar hacia el logro de las metas y objetivos de la unidad educativa. (Leithwood, 2009)

Por un lado, están las situaciones disciplinarias y de convivencia que los líderes deben enfrentar con sus equipos de gestión, los casos y dificultades curriculares en relación a lo

pedagógico, y por otro, las relaciones que requieren de habilidades sociales tanto con los apoderados como las redes de apoyo. (Weinstein & Muñoz, 2012)

Sin embargo, no solo se debe considerar este planteamiento, ya que la escuela como institución también tiene un marco legal que la rige tanto en lo normativo como lo institucional. Es por ello es que la Ley General de Educación (2009) Art. 46 letra F requiera de los centros educativos contengan por normativa sus Manuales de Convivencia ya que estos definen dicho sistema de reglas.

Para el ministerio, el liderazgo de los establecimientos educativos es clave para el director y su equipo directivo en general, vinculado a la Política Nacional de Convivencia Escolar, siendo las siguientes responsabilidades y compromisos explicitados formalmente.

Tabla N° 11

Responsabilidades Sugeridas para los distintos integrantes de la comunidad educativa

Responsabilidad	Compromiso
Dirección y equipo directivo	del Establecimiento
Cautelar la vinculación y coherencia entre el Proyecto Educativo Institucional y los instrumentos de gestión escolar, para asegurar que las acciones y estrategias propuestas fortalezcan el carácter formativo y preventivo de la Convivencia Escolar.	<ul style="list-style-type: none"> • Generar instancias de trabajo y discusión que incorporen a los diversos estamentos de la comunidad educativa en la revisión, actualización y difusión de los instrumentos de gestión escolar. Como ejemplo: Manual de Convivencia, Reglamento de evaluación, Programa de integración escolar, planes de mejoramiento educativo etc.
Establecer las atribuciones y responsabilidades de los integrantes de la comunidad educativa en la participación, toma de	<ul style="list-style-type: none"> • Definir y difundir las responsabilidades de los miembros de la comunidad educativa en el fortalecimiento de la convivencia escolar. • Coordinar sesiones e trabajo con la comunidad

<p>decisiones, seguimiento y evaluación de la convivencia escolar.</p>	<p>educativa que tenga como finalidad evaluar las responsabilidades establecidas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer mecanismos de consulta amplia para recoger opiniones de la comunidad educativa tendientes a mejorar la convivencia escolar. • Incentivar la organización y participación de los actores en pro de una convivencia escolar democrática y respetuosa d las diferencias.
<p>Abordar los problemas de connivencia estimulando un sentido de solidaridad entre los actores de la comunidad educativa y aprender a reestablecer las relaciones sociales en un ambiente de san convivencia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Definir procedimientos disciplinarios que incluyan el principio de presunción de inocencia de las partes involucradas. • Enfatizar el uso de procedimientos justos claros y comprensibles por todos los miembros de la comunidad educativa. • Revisar las normas de conviven cautelando que las sanciones respondan a un criterio formativo y a los valores declarados en el Proyecto Educativo. • Proporcionar apoyo al equipo docente para utilizar mecanismos de resolución pacífica de conflictos para favorecer la calidad de la convivencia y de los aprendizajes. • Proporcionar apoyo a los asistentes de la educación para incluir mecanismos de detección y resolución pacífica de conflictos como parte de su trabajo formativo. • Contribuir con sus reflexiones, dichos y acciones, al ejercicio cotidiano de una convivencia respetuosa y solidaria entre los miembros de la comunidad educativa.

Fuente: Política Nacional de Convivencia Escolar. Síntesis (2011)

De esta forma, el Líder debe conocer y manejar una serie de habilidades y destrezas sociales que le permitan conducir a la comunidad, considerando las características propias de todos los integrantes de la unidad educativa y contexto social en que está inserto el centro educacional.

La siguiente tabla nos ilustra algunos de los modelos de liderazgo con sus referentes teóricos y sus orientaciones frente a la convivencia escolar.

Tabla N° 12

Características del Liderazgo que influyen en la convivencia

Autor	Características
<p>Asegurar un entorno ordenado y de apoyo. Bolivar-botia (2010)</p> <p>Referente: Robinson (2007).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Proteger el tiempo para la enseñanza y el aprendizaje, al reducir las presiones externas e interrupciones. • Entorno ordenado dentro y fuera del aula. • Relaciones de confianza. • Normas y rutinas que apoyen el compromiso.
<p>Cambio cultural Murillo, J. (2006)</p> <p>Referente: Leithwood (1994).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalece la cultura de la escuela. • Favorece el trabajo en colaboración. • Entabla comunicación directa y frecuente. • Comparte la autoridad y responsabilidad. • Utiliza símbolos y rituales para expresar los valores culturales.
<p>Pone al centro a las personas y a las relaciones. Vicaria para la Educación (2013)</p> <p>Referente: Majluf & Hurtado (2010)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El foco principal se centra en las relaciones afectivas interpersonales. • Más motivación y compromiso produce satisfacción creando un círculo virtuoso positivo. • Crea ambientes de participación, confianza y respeto.

Fuente: Elaboración Propia

3.3.1 Prácticas de Liderazgo Educativo

En este marco y considerando que los modelos y estilos de Liderazgo requieren de Prácticas de Liderazgo que son independientes de las características de los individuos que desempeñan cargos directivos.

Leithwood (2011) define como prácticas al conjunto de actividades ejercidas por una persona o grupo de personas, en un contexto situacional que busca alcanzar metas en común, estas Prácticas de Liderazgo sugieren acciones que propenden a la eficacia de los procesos educativos de los establecimientos educacionales, además Leithwood , Mascal y Strauss (2009), señalan que estas son un conjunto de prácticas orientadas a definir los caminos hacia donde se dirigirán los esfuerzos de la organización educativa.

En este sentido estas Prácticas se orientan hacia la responsabilidad del ejercicio mismo del liderazgo y su capacidad de influencia en la concreción de los objetivos y metas propuestas. Además considerar que se requieren de ciertas habilidades y conocimientos que permitan los logros de las tareas encomendadas y por último distribuir de manera apropiada dichas tareas valorando de esta manera el trabajo y el esfuerzo común de los integrantes de la comunidad. López & Gallegos (2014).

Para objeto de esta investigación se requiere de Prácticas de Liderazgo que permitan ejecutar y operacionalizar el Manual de Convivencia como un aporte fundamental en la mejora de la Convivencia Escolar.

4. ANÁLISIS DE CASO

Esta investigación analizará los discursos de los todos los actores de la comunidad los cuales ya fueron individualizados anteriormente. Cabe señalar que una de las restricciones del estudio en relación a la recogida de datos fue el sostenedor como parte de la comunidad que en este caso no fue considerado, debido a las dificultades de tiempo, de agenda para poder conseguir los datos etc.

Esta sección presentará la información recopilada que permitirá su revisión, análisis y posterior interpretación a la luz de las preguntas orientadoras que conducirán el proceso. Se mencionaran los criterios que se consideraron para la elección de la institución y de los informantes claves, las técnicas de recolección de información y los mecanismos de credibilidad. Todo esto previo a dar paso al análisis, triangulación de los datos y posteriormente poder presentar los resultados de la investigación. De esta manera, se podrá preparar una propuesta final para el director o equipo directivo del colegio en estudio.

4.1 Preguntas orientadoras

Para el caso presentado, el foco está concentrado en visualizar las prácticas y características del director o equipo directivo que conduce la unidad educativa, el cual lleva a cabo los procesos de aplicación del Manual de Convivencia y monitorea dichos procesos. Para los mismos, se presentan aquí algunas preguntas orientadoras que permitan seguir una dirección clara del proceso de investigación:

1. ¿Qué valor tienen las relaciones de convivencia para los integrantes de la comunidad educativa?
2. ¿Cómo perciben su participación los integrantes de la comunidad en el proceso de construcción del Manual de Convivencia?
3. ¿Cómo incide el Liderazgo Educativo en la implementación del manual de convivencia del establecimiento?
4. ¿Qué características de las relaciones interpersonales favorecen a la mejora de la convivencia en la comunidad educativa?

5. ¿Qué dificultades presenta el contexto en la operacionalización del Manual?
6. ¿Cuáles son las prácticas del Liderazgo Educativo que favorecen la operacionalización del Manual de Convivencia y facilitan el logro de aprendizajes de los estudiantes?

4.2 Criterios de selección de la Unidad Educativa

El proceso de investigación se ejecutará en el marco de la mejora de las relaciones interpersonales del colegio en estudio, dirigido a la optimización del Manual de Convivencia. Aquí se ha observado desde la mirada interna del establecimiento la gestión directiva para la implementación de este instrumento que presenta ciertas dificultades en particular.

El investigador es parte del equipo directivo y conoce la realidad interna de la escuela en la que tiene dos años en la gestión directiva, lo que le permite constatar desde muy cerca la realidad en la que está inmersa el colegio, y observar así el contexto en su proximidad, favorable para conocer a fondo las problemáticas que dicen relación con la propia investigación afirmando lo dicho por Rodríguez en Burgos (2011:36) *“Los investigadores cualitativos estudian la realidad en su contexto natural, tal y como suceden, intentando sacar sentido de, o interpretar, los fenómenos de acuerdo a los significados que le dan las personas implicadas”*.

4.3 Sujetos de la investigación e Informantes Claves

En primera instancia, ya que el énfasis está puesto en las características que operacionalicen el Manual de Convivencia, se determinó realizar una entrevista semiestructurada a la Directora y Coordinadora de Personas, ambas parte fundamental en las decisiones específicamente de la aplicación de dicho instrumento. Además, y por la relevancia de obtener la visión de los estudiantes, se entrevistó al presidente del centro de alumnos.

Por otro lado, se decide realizar un *focus group* con el resto de los estamentos de la comunidad educativa para poder tener una visión holística de todos los actores que participan en los procesos que se viven a diario al interior de la comunidad educativa:

- Siete profesores, de los cuales seis son Profesores Jefes y una es profesora de grupo diferencial: esto con el fin de tener la visión de todos los docentes que atienden directamente a niños del establecimiento.
- Siete apoderados de distintos niveles de estudio.
- Siete asistentes de la educación que se desempeñan en diversas dependencias del colegio.

Estos informantes claves han sido seleccionados con la intención de poder obtener una visión completa del fenómeno en cuestión.

4.4 Técnicas de recolección de datos

- **Entrevistas semiestructuradas:**

Se aplicó la entrevista semiestructurada puesto que el investigador ya había indagado en algunos aspectos de la temática pero no tenía información suficiente para responder las preguntas de investigación. Además la flexibilidad que permite esta técnica favorece a la profundización y la expresión libre del entrevistado. Mayan (2001).

En este estudio esta técnica se aplicó a la Directora, a la Encargada de Convivencia y al Presidente del Centro de Alumnos con el fin de poder conocer en los aspectos relevantes de los respectivos desempeños particulares.

- **Focus Group:**

Esta técnica se puede considerar como una entrevista grupal que puede constar de entre 6 a 10 personas, cuyo énfasis es la interacción grupal. Esta técnica fue elegida por que permitió recoger una gran cantidad de datos en corto tiempo y permitió aprender no solo de sus opiniones y comentarios sino también de sus experiencias y perspectivas. Mayan (2001)

Se realizó esta técnica con grupos de siete integrantes: Siete profesores, siete apoderados y a siete asistentes de la Educación. Además permitió poder tener una cercanía y libertad en la entrega de la información por parte de los informantes y en un estado de confianza con ellos, abrir y profundizar sus discursos particulares.

4.5 Mecanismos de Credibilidad

- **Criterio de Saturación:**

Esta metodología nos permite saturar la información de tal manera que ya no se puede obtener nueva información.

- **Triangulación:**

Para validar esta investigación se utilizó como mecanismos de credibilidad un proceso de triangulación en el ámbito metodológico, que permite el cruce de información obtenida de las entrevistas, grupos focales, etc.

Por otro lado la triangulación teórica nos dará luz acerca de lo que la literatura y la teoría al dicen al respecto, por lo que este proceso permitirá abarcar los límites necesarios de la investigación proporcionando la cobertura pertinente para las conclusiones del estudio.

4.6 Plan de análisis

Una vez realizadas entrevistas y focus group se procedió a transcribir todas las grabaciones en audio y guardarlos en formato PDF, configurando así el Texto del Investigador.

Seguido a este procedimiento, se cargó el texto del investigador al programa Atlas ti. Donde se comenzó a realizar las categorías preliminares o códigos que fueron extraídas del Texto principal, a través de comparación de las unidades y repetición de palabras claves lo que permitió ordenar y estructurar de tal manera que la revisión de los datos, arrojará los códigos y las familias o categorías que darán cuenta de los hallazgos de este estudio.

De acuerdo a las unidades de análisis y frecuencia de los códigos o categorías preliminares se levantaron las siguientes familias o categorías generales a continuación se

presenta en la tabla N°13 las respectivas categorías generales con sus respectivos porcentajes de frecuencia.

Tabla N° 13

Categorías generales

Familias o Categorías Generales	
Categorías	% de Frecuencia
Facilidades para una buena convivencia escolar.	56.06
Gestión pedagógica para la buena convivencia.	25.75
Obstáculos del contexto para operacionalizar el manual de convivencia	37.87
Prácticas del Liderazgo en convivencia escolar.	34.84

Fuente: Practicas del Liderazgo que permiten la operacionalización del manual convivencia

Una vez obtenidas las categorías generales se procedió a realizar el análisis considerando los aspectos teóricos planteados, los datos recogidos de la gran mayoría de los actores y representantes de la unidad educativa tales como: Directora, Coordinadora de Desarrollo de Personas, Presidente del Centro de Alumnos, Apoderados, Profesores, Asistentes de la Educación, de manera que las inferencias aplicadas en la triangulación se efectuaron dentro de este marco de referencia.

Posteriormente se dió comienzo a dar respuestas a las preguntas de Investigación que guiaron el estudio y que de acuerdo a los hallazgos se pueden responder en concordancia y armonía con los aportes de los informantes claves.

4.7 Análisis e Interpretación

Para poder analizar e interpretar los datos recopilados en las entrevistas y focus group realizado se realizó un análisis de contenido, este análisis se puede definir como un conjunto de procedimientos interpretativos, basados en la combinación de categorías que permiten elaborar y procesar datos. Ortega (2012). De esta manera se logra configurar los resultados y hallazgos que darán cuenta de este estudio y en este caso mediante la utilización del software Atlas.ti.

Para el ejercicio de ir exponiendo y registrando el análisis se procede a considerar las familias o categorías generales una a una, a partir desde la que contiene el porcentaje más alto de frecuencia, detallándose con aquellas unidades que traten de explicar con claridad y pertinencia el foco del análisis. Todo ello refrendado con la literatura y de este modo poder triangular y fundamentar los aportes de los informante claves a este estudio.

❖ **Categoría General: Facilidades para una buena convivencia escolar.**

En esta categoría da cuenta de los discursos que aportaron los informantes claves en relación a las acciones, características, fenómenos, procedimientos, etc. Y que a juicio de ellos facilitan o propician una buena convivencia.

Una de las unidades que ilustra de mejor manera las facilidades de una buena convivencia y que obtuvo un alto porcentaje en términos de frecuencia fue: **Dar cumplimiento al Manual de Convivencia.**

El discurso de los informantes señala claramente que el Manual de Convivencia debe ser aplicado y que la normativa que este presenta debe ser respetada por la comunidad en general.

Los informantes Señalan que el equipo directivo es muy permisivo y por esta razón algunas conductas negativas se van repitiendo y generando situaciones que afectan la convivencia de la comunidad.

“AE5: No puede ser tan permisible también el grupo directivo no puede ser tan permisible porque el apoderado se acostumbra a ya me dejaron entrar hoy día a las 8:05 ya mañana llego un poquito más tarde total ya no me dijeron nada hoy día entonces si el grupo directivo es demasiado permisible con el apoderado está empezando a llevar al tiro por mal camino porque si lo acostumbran de un principio ya después va a ser muy difícil que el apoderado cambie el suich.”

“AE3: En las reuniones de profesores cuando hacen ustedes sus reuniones que son los días lunes ¿ahí se toca ese tema? De los reglamentos de hacer cumplir todas las cosas.”

Es así en efecto, se mencionó que las reglas no se cumplían porque el establecimiento es de dependencia municipal. En esta misma línea se comenta que:

“A2: Claro, a nosotros nos ha pasado por ejemplo en el Pre-kínder que los niños también tiene que venir con el uniforme y vienen con chaquetas rojas, con no se pues con poleras y la tía le dice debajo del uniforme da lo mismo pero encima no puede ser, bueno y que tanto si este es colegio municipal no más, así responden”

“...no lo cumple por ser colegio municipal”.

En este contexto cabe destacar que los profesores están de acuerdo, dado que si las reglas se cumplen y se respetan las normas de convivencia del establecimiento se facilitarían procesos de interacción entre las personas, que conducirían a una mejora substancial en las relaciones de convivencia:

Esta observación se ilustra en la siguiente cita:

“PE6: En los niños pequeños pre-básica son muy afectivos muy de piel entonces hay que ejemplificar, modelar, explicar todo, paso a paso el tema de la amistad, el tema respeto, el pedir por favor, los valores y las normas bien claritas. Trabajando de esa manera con los niños profesor alumno se hace el camino más fácil. Todos los días normas, todos los días reglas. Existen también las sanciones y existen los premios”

“AE1: Es necesario ahora que se lleve a la práctica que lo lleven todos a la práctica es otra cosa”

“AE2: Siguiendo las normas o sea ejecutando.”

“AE4: Haciendo las cosas bien.”

Por otro lado **“Los deberes y responsabilidades de los apoderados”** son esenciales a la hora de lograr un buen ambiente que propicie los aprendizajes de los estudiantes. En especial por las relaciones que se establecen tanto en el hogar como las que se generan en la unidad educativa.

Son los mismos apoderados que consideran que es una falencia de ellos en la relación con sus hijos:

“A2: Si donde se pudiera sancionar al apoderado que no asista a reunión porque así también lo obligaría a ser responsable con su propio hijo, yo creo de más que la falta de información es como la responsabilidad de cada uno como padre hacia su hijo porque si yo sé que mi hijo está estudiando acá, yo tengo la obligación de venir a informarme que pasa con el cómo están las notas, el comportamiento.”

“A2: Porque así lo obligarían también a cada uno que se haga responsable de y a lo mejor tampoco pasaría como el conflicto tan grande si estuviesen más informados porque vienen a reunión.”

“A2: Eso es responsabilidad de los papas también pues”

Sin embargo la disyuntiva radica en cual es límite de las responsabilidades de lo que corresponde a los padres y cuál es el límite de lo que corresponde al colegio, un apoderado señala:

“A7: Es que justamente estaba tocando el tema estaba diciendo acá todo cae en los apoderados, porque el niño lo pueden citar diez veces y el apoderado no va a venir diez veces y el apoderado dice no tengo tiempo para eso lo tengo en el colegio, el colegio se hace responsable y yo lo he escuchado personalmente, entonces que pasa que acá los profesores yo también se puede decir en términos se aburren ya o sea ahh de nuevo fulanito, entonces esas cosas van en los apoderados”

“yo no sabía que estaba repitiendo dicen, porque no me avisan pero si el apoderado no se preocupa el cien por ciento hay que recordar siempre que el colegio es el cincuenta por ciento y en la casa uno es el otro cincuenta por ciento”.

Por su parte la literatura nos señala la importancia de las responsabilidades para el desarrollo integral de los estudiantes, que radican en la colaboración y en los compromisos mutuos para el éxito de dichos propósitos. *“Por tanto es evidente que la educación de los niños/as de la sociedad debe ser responsabilidad compartida entre los padres y madres y los profesionales y se debe evitar antagonismos o discrepancias entre ambos para ello se puede usar la comunicación como forma de solucionar diferencias de ideas o pensamientos y apoyarse en los proyectos que se desarrollen y las tomas de decisiones”* Domínguez (2010:3).

No cabe duda que en los procesos educativos las responsabilidades frente al alumno son compartidas, pero en realidad en muchas ocasiones los padres descansan, dejando ese rol en manos del colegio. Se puede considerar que no son todos los apoderados que presentan esta actitud, pero en general son los padres cuyos estudiantes rompen las reglas y normas de convivencia constantemente.

Una de las unidades que cobra importancia en esta categoría es el **Manejo de situaciones de conflicto**, debido a que en muchas ocasiones no se sabe qué hacer, ni cómo actuar frente a las múltiples situaciones que se viven en una escuela y más aún, no todas las situaciones requieren de las mismas soluciones lo que hace muy complejo el poder manejar los conflictos por las diversas aristas que puedan presentarse. Para el Mineduc el conflicto: *“Es una situación en la que dos o más personas entran en oposición o desacuerdo de intereses o posiciones y la relación entre las partes puede terminar deteriorada en distintos grados. Las emociones y sentimientos que nos pueden acercar a algunas personas, también nos pueden provocar rechazo y generar una mala relación con otras. Los conflictos son inevitables, pero la gran mayoría se pueden administrar y resolver”*, Por consecuencia el conflicto debe ser manejado de una manera que asegure su resolución y que no se desvíe tomando otras aristas. Por ejemplo la Directora señala:

“No sé ayer hablaba una señora que hizo tremendo escandalo el otro día y yo hablaba y me decía es que yo tengo mi esposo en la casa y no puede hacer nada porque él está muy enfermo y él no me puede ayudar y yo tengo mantener una familia yo sola, entonces me imagino la frustración y la rabia que debe sentir esa pobre mujer. Entonces yo la escuche después se terminó riendo, después se terminó agradeciendo y en principio que nos iba a denunciar al ministerio, entonces uno tiene que escuchar a las personas y eso es lo que ha servido”.

“D: He tenido que resolver cuando son problemas muy graves por ejemplo cuando son vulneración de derechos ahí he tenido que resolver. Un alumno que vulnera los derechos de sus compañeros yo tengo que hacerme responsable poner las denuncias correspondientes no sé, un niño que traiga un cuchillo, un niño que traiga drogas, eso yo he tenido que hacer ahí tomar la directriz de ese trabajo y hacerme responsable”

Además ella señala la importancia del Manual de Convivencia puesto que es el respaldo que tiene la unidad educativa frente a las denuncias o acusaciones en contra del establecimiento:

“D: El manual de convivencia es bien importante porque a nosotros nos respalda frente a todas las situaciones por ejemplo si nosotros conocemos bien el manual y manejamos bien el manual, los protocolos de actuación no tendríamos problemas cuando tenemos una denuncia y eso nos ha pasado que entregamos toda la evidencia de todo el trabajo que uno realiza. Entonces el manual de convivencia en este momento es muy importante porque los colegios es de la única forma que tienen para respaldarse frente a apoderados.”

Por su parte la encargada de convivencia señala que la resolución de los conflictos pasa más bien por la acción y manejo del equipo directivo y que con los que más cuesta la mediación es con los adultos, así lo expresa:

“la mayor parte de la resolución de los conflictos que ocurren en la escuela pasan por esos cuatro personajes por esos cuatro cargos”

“no quita que tengamos en algún momento dificultades pero tratamos de solucionarlos, tratamos de conversarlo se involucra todo el equipo de gestión también en pro de la solución de esos conflictos así que intentamos salir adelante en el tema en especial de las relaciones humanas que cuesta mucho.”

“porque con los niños es mucho más manejable y ellos son muchos más abiertos a tener disposición para la resolución de conflictos, sin embargo los docentes o nuestro mismo equipo a veces se cierra y cuesta pero lo solucionamos”

Por su parte el Presidente del centro de alumnos observa con extrañeza los conflictos y el mal manejo de estos que se producen entre los adultos del colegio, específicamente entre apoderados y profesores.

“PCA: Yo encuentro algo normal conflicto entre alumnos y profesores pero que no es como normal entre profesores y los apoderados”.

“que se hizo un conflicto muy grande entre los profesores y los apoderados no ha habido una buena convivencia entre ellos”

Mientras que los profesores hacen notar que el camino para el manejo de los conflictos ha de ser la mediación, considerar el reconocimiento de la falta en contra de otro, sea ese otro un (a) niño (a) o un adulto, cual sea el ofensor no explicita si el profesor debe reconocer y disculparse frente al otro, pero si tomar una acción de mediación.

“no respetan al otro entonces quieren los papas enseñar ese tipo de cosas a sus hijos y pasar a llevar a los otros, ellos siempre primeros, entonces eso cuesta y nosotros en la pre básica si los niños tienen problemas y que llegar a un consenso a una mediación que se disculpen que terminen siendo amigos reconociendo que tuvieron alguna falencia algún error”.

“y los niños captan fácilmente eso, si tu castigas a un niño o le das una sanción y el niño se

da cuenta que eso fue un error por parte del profesor o que fue una sanción equivocada el niños se molesta se enoja, pero si está bien aplicada la sanción en alguna situación el niño acepta su castigo, acepta su sanción y entiende, así lo percibo yo”.

Según el Mineduc una forma de abordar los conflictos y lograr el manejo de ellos es *“generar y potenciar una forma distinta de mirar y conceptualizar el conflicto en la comunidades educativas así como una forma de abordarlo desde la resolución pacífica de conflictos”.*

❖ **Obstáculos del contexto para operacionalizar el manual de convivencia**

En esta categoría se agrupan las unidades o códigos que de acuerdo a lo comentado por los informantes serian obstáculos para poder operacionalizar e internalizar y hacer propio el Manual de Convivencia en la comunidad en que se realizó este estudio.

En esta categoría la unidad que reportó una alta tasa de frecuencia en los discursos fue el **Desconocimiento del Manual de Convivencia.** Tanto la Directora como la Coordinadora de Desarrollo de Personas, Presidente del Centro de Alumnos, Apoderados, Profesores y Asistentes de la Educación dieron cuenta de esta falencia vital para la optimización y cumplimiento del instrumento de convivencia.

D: “en cambio si ellos conocieran bien el manual ellos sabrían proceder y no tuvieran muchos cargos mucho cargos el inspector o encargada de convivencia que están todo el día atendiendo casos y crisis”.

“CDP: a mí me da mucha risa porque hay mucha gente que ni siquiera ha leído el manual y ellos le dicen a los chiquillos bueno pero el manual de convivencia dice esto usted no puede hacerlo, pero el manual de convivencia jamás ha dicho eso”.

“PCA: Bueno yo como alumno estaría bueno de que lo conozcan porque no lo conocen la mayoría.”

“AI: No sé, ¿está en el manual? No de verdad que no tengo idea si está en el manual o no, porque uno piensa que el manual es solamente las reglas, que no debe venir así, que no debe venir asa, pero no sé si esta ese tipo de, no me recuerdo haber escuchado nunca sobre de que el alumno pueda ser suspendido si tiene conflicto con otro alumno, no recuerdo.”

“PG4: Porque es poco conocido por ellos o también que sea de conocimiento general”

“PF3: O hay cosas que muchas veces que uno no tiene ni idea”

“AE2: Para eso si para eso del uniforme, del horario”

“AE7: De hecho existe un reglamento”

Todos reconocieron la falta de conocimiento del Manual pero refiriéndose a otros, solo el apoderado y uno de los profesores fueron capaces de reconocer que “no tienen idea” acerca de algunas reglas y normas que contiene el instrumento, sin embargo a lo largo de los discursos se logra apreciar que no lo conocen a cabalidad tanto es así que ni siquiera la directora, fue capaz de reportar observaciones cuando la coordinadora le solicita reportar cuando ella lo confecciono, esto fue lo que ella menciona:

“CDP: El manual de convivencia se hizo en mi oficina, lo hice yo entre cuatro paredes, se envió por correo al equipo directivo para que pudiera conocerlo y aportar desde su punto de vista algunos acciones, hechos o lo que ellos consideraran relevante, una persona lo ha hecho que fue el asistente social que me ha enviado uno o dos comentarios, el resto yo estoy segura que ni siquiera lo ha leído y hablo de directora, jefe técnico, inspector general, coordinadora de PIE, etc. No he tenido respuesta y he escuchado de ellos mismo que no lo han leído.”

Además la propia Coordinadora de Desarrollo de personas manifestó aún no ha bajado el instrumento a los profesores, asistentes, menos a los estudiantes y obviamente tampoco a los apoderados por lo que en realidad difícilmente podrá ser operacionalizado el Manual de Convivencia si no es conocido y validado por todos.

Es interesante observar que el problema de la comunicación e información acerca del contenido del Manual atraviesa o es replicable en otros contextos como lo señala un estudiante al abordar el tema en el estudio realizado por Tsukame (2014:41) *“Y eso es malo no conocer el reglamento, porque la directora de repente llega y dice: No pueden venir así, si ella nunca nos ha pasado el reglamento, nadie lo conoce, entonces un día no nos deja entrar, a mí me dejaron un día con lluvia afuera. No en mi familia no lo conocen el reglamento”*. Por lo que la exigencia se vuelve arbitraria e injusta, sin consideración y lo peor de todo sin un fundamento conocido y consensuado por los actores de la comunidad.

Otra de las unidades de análisis que manifestaron mayor periodicidad fue la **Inoperabilidad del Manual de Convivencia**. Inoperabilidad en el sentido de la falta de cumplimiento o respeto por las normas establecidas en el instrumento de convivencia. Los que más hicieron hincapié en este aspecto fueron los apoderados que señalan:

“A7: Es que en otros lados te mandan a buscar y te ponen el reglamento encima de la mesa usted lo leyó sabe de lo que vamos a hablar y ahí el apoderado recién como que de que me están hablando. Aquí uno el apoderado lo citan pueden tener el manual todo pero el apoderado no va a llegar, y si vienen dicen no tengo tiempo tengo cinco minutos de que se trata, sabe que no tiene tiempo venga otro día, no viene.”

AI: Es que sabe de dónde viene yo pienso, a mi paso con mi hijo el Matías viene con zapatillas yo le compre zapatos de colegio vino solamente el primer día de marzo con los zapatos de colegio, le digo, Matías ponte los zapatos no si van todos con zapatillas y no dicen nada, no dice nada.”

Ellos consideran que de alguna manera el mismo establecimiento no regula o no fiscaliza que se cumplan las normas. Así de alguna forma también lo consideran los Asistentes de la educación:

“AE1: Porque muchas veces podemos tener las reglas acá ha pasado ene libro tienen el libro las firmas de horario de llegada hay muchos ustedes mismo han dicho que se vulneran los horarios no se pone el horario correcto que han llegado ponen otro horario entonces están esas reglas y uno sabe que tiene que llegar con el dedito marcar firmar y poner la hora y muchos no lo hacen.”

Pero el punto de conflicto en este tema radica cuando la fiscalización le afecta en forma particular a los integrantes de la unidad educativa y es ahí donde se esperarí que haya más flexibilidad y que se utilizaran criterios más blandos, pero la responsabilidad nadie quiere asumirla así lo planteo la directora:

“D: Entonces cuesta mucho para un profesor decir oh ahora hay una directora que nos hace responsable a todos, cuesta mucho eso porque nadie tampoco quiere hacerse responsable de las cosas cierto.”

Sin embargo los profesores manifiestan la falta de compromiso e involucramiento en la confección y construcción del Manual por parte de los apoderados.

“PG4: A veces pasa que hay cosas que están en el manual de convivencia pero que no

rigen o a veces no se toman en consideración”

“PN7: Entonces uno tiende a pensar que no les incumbe que es algo que hay que decirle estas son las reglas y usted las cumple pero si ellos se involucraran más en eso incluso propondrían quizás cosas que no hemos visualizado que se necesitan resguardar y ahí se difunde más la herramienta del manual no queda ahí guardada”

Esta unidad nos muestra la armonía de la información ya expresada en la categoría anterior cuando se menciona la importancia de los deberes y responsabilidades de los apoderados frente a una buena convivencia. Pero no solo esto sino que además lo amplía a todos los estamentos que interactúan en el proceso integral de los estudiantes dando señales claras de que las responsabilidades en dichos procesos son compartidas por todos.

El cumplimiento de la normativa es para todos no hay excepciones y que todos los actores sientan que existe equilibrio y justicia en la aplicación y ejecución de la normativa. Es por ello que Gazmuri (2010:55) en las conclusiones de su estudio señala que: *“El ambiente de disciplina que se vive en todo el establecimiento educativo, por lo que es, en parte, roll de la escuela crear las condiciones para que el ambiente sea el adecuado para el aprendizaje”*. En otras palabras es responsabilidad de todos los que interactúan en la unidad educativa propiciar las condiciones de un buen ambiente de convivencia para potenciar y fortalecer los aprendizajes de los estudiantes.

Por otra parte uno de los aspectos relevantes de esta categoría es la caracterización del instrumento como: **Un Manual netamente reglamentario y punitivo**. Según la percepción de la encargada de convivencia y los apoderados, el manual solo es un instrumento reglamentario que no tiene vida en el sentido de apropiación por parte de los actores.

En consecuencia expresan lo siguiente:

“CDP: Yo creo que los demás ven un papel del que se puede echar mano cuando alguien se portó mal o sea si alguien se portó mal se dice bueno pero el manual de convivencia dice eso”

“CDP: sí creo que se mal usa y se utiliza de manera verbal como amenaza y que lo ven solamente como regidor de reglas de sanciones pero no se han empoderado de ello.”

“A1: Entonces es como básico lo que dice lo que uno sabe, entonces yo digo para que lo vas a leer si sabes que los niños no tiene que venir pintado, que no tiene que venir con aro tienen que venir con uniforme completo no tiene que, es como lo básico. O dice algo más.”

“A3: Antes la suspensión era para uno era como traumático o sea, ahora se ríen cuando los suspenden.”

“A7: Antes nos sacaban la mugre cuando nos mandaban suspendidos”

Esta percepción nos limita solo al cumplimiento y a la sanción no dejando espacio para la mediación, el consenso y a la oportunidad de impulsar una transformación en las actitudes de los involucrados, en que las faltas sean un momento de reflexionar y de pensar sobre los riesgos, conflictos que puedan derivar de ellas.

Así lo afirma la Vicaria para la Educación (2013:24).

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

Otro factor no menor y de gran importancia dice relación con la: **Falencia de espacios y tiempos para la reflexión del Manual de Convivencia**. En esta unidad hay una variable que está interviniendo en los procesos que deben darse, por un lado el cumplir con las tareas administrativas y de contenidos que son múltiples y por otro lado el poder dar cumplimiento a la Política Nacional de Convivencia Escolar, esta variable tiene que ver con el tiempo que se otorga para que se pueda trabajar la convivencia las jornadas y espacios necesarios para sociabilizar el Manual de Convivencia y que según la Encargada de Convivencia Señala:

CDP: no tenemos muchos espacios, no tenemos muchos tiempos y mucha gente no tiene ni siquiera la preparación como para poder desarrollarla. Es verdad que en una escuela hay que trabajar todos los ámbitos ético, cognitivo, morales, sociales, valóricos, pero la misma organización ministerial en cuanto a contenidos no nos permiten esos espacios, no nos permiten tener reflexiones con nuestros apoderados, excepto las reuniones donde los

profesores les cuentan cómo se están portando los chiquillos o que es lo que tienen que hacer más adelante pero no existen las instancias para poder decir que lo estamos haciendo bien, lo estamos haciendo mal o talleres que puedan realizar los mismos docentes dentro de sus reuniones no se dan y mucho menos este año con el poco tiempo que tenemos.

Hasta en la experiencia de vida de uno de los asistentes de la Educación que comento:

“AE6: Yo también encuentro que, yo tengo una hija que es profesora y yo por ella por experiencia de ella no hay tan solo culpa, ahora hoy en día de los profesores y de todo lo que es el sistema que está manejando la cosa de la educación, el sistema del gobierno porque sabe ahora a ellos ahora lo llenan de materiales que esta guía al profesor que este esté informe, que este otro... llenan de materiales que ellos tienen que llenar, entonces ese tiempo que el profesor que antes ellos lo compartían con los chiquillos que podían estar un ratito con los niños jugar con ellos no pueden porque de repente están llenando tanto formulario, que esta guía, que esta otra guía que el ministerio mando este formulario entonces son tantas cosas que a ellos los llenan que de repente no les alcanza el tiempo.”

Aquí se menciona que la gran cantidad de documentos y papeles que el sistema y estructura educativa actual les ocupa a los directivos y docentes, el tiempo que podría dedicarse a la realización de otras actividades que permitan un mayor acercamiento a los estudiantes. En ese sentido la encargada de convivencia señaló que la carga ministerial de la malla curricular actual no permite los tiempos y agrega siempre esto debe esperar, específicamente el abordar situaciones de convivencia.

“CDP: Es que sin duda se debería pero entre lo que se hace y lo que se debiera hacer hay harto espacio no es lo mismo. Es como lo que leí el otro día en Mafalda que decía “Lo importante”, no “Lo urgente no deja de ser lo importante” o algo así son muchas las cosas que nosotros pasamos a diario, muchos los temas que tenemos que resolver, muchas las cosas a las que tenemos que responder. Entonces esto que están importante, tan relevante, tan necesario para una escuela, no se hace porque siempre puede esperar.”

Respecto de la pregunta a la encargada de convivencia acerca del aporte que debiera ser el Manual de Convivencia para una visión ideal de escuela ella nos dijo que mientras más se trabaje y reflexione acerca de la convivencia podría llegar a ser un aporte significativo para los procesos que se producen en el establecimiento, pero de alguna manera depende de los tiempos que se le dediquen:

“CDP: Por lo tanto yo vería complejo si usted me pregunta hoy día el manual de

convivencia podría ser hoy día lo que usted me pregunta yo creo que no porque no existen los tiempos para poder reflexionar y aportar”

❖ **Prácticas de Liderazgo en convivencia escolar**

La unidad o código que resalta en frecuencia en esta categoría tiene relación con las **Actividades de participación de la comunidad para conocer el Manual de Convivencia**. Aquí los informantes dieron a conocer un sin número de situaciones comunicativas y actividades para difundir participativamente a todos los integrantes de la comunidad educativa el Manual de Convivencia. Por lo menos así menciona el Presidente del Centro de Alumnos, aludiendo a que el tratamiento del manual debe ser algo entretenido para los estudiantes encuentran que leerlo es muy aburrido, ojala que puedan usarse las tecnologías a través de la creación de videos:

“PCA: Hacer como una actividad en el colegio de que participen los apoderados y los alumnos y los asistentes y todos los del colegio y ahí hacer como juegos y que cada juego de una regla o una convivencia algo así.”

“PCA: A los alumnos a través de un video lo que les gusta mucho hacer un video o hacer un trabajo, que hagan un video de una buena convivencia. Y los apoderados de que hagan un manual propio y ahí muestren sus reglas o una buena convivencia en sus hogares también y ahí se puede hacer una buena conexión entre las reglas del colegio y las de su casa, de sus hogares.”

“PCA: Habrá que mostrárselo, explicárselo bien y hacer algunas actividades con ellos así como algunos juegos divertidos para los alumnos porque algunas veces, porque igual sería fome así de que le estén leyendo las cosas así algunos se aburren. Pero algunas cosas las actividades algunas veces las actividades se pueden ver fomes pero después pueden ser muy divertidas, así que los alumnos si sería bueno que se les mostrara el manual de convivencia, sería muy bueno.”

También los informantes hablaron de reuniones semanales que permitan trabajar el Manual de Convivencia en el sentido de poder apropiarse de él y conocerlo no solo en el aspecto de las normas sino igualmente los procedimientos y las responsabilidades que corresponden frente a las problemáticas o situaciones que podrían existir:

La encargada de convivencia dice:

“haríamos reuniones con los apoderados para poder comentarlo con ellos , reflexionar sobre ciertos puntos recibir su opinión”

Mientras que el Presidente del centro de alumnos comenta respecto de las reuniones:

“PCA: Con los apoderados en una reunión de curso y con los asistentes o directivos que se junten todos un día o los apoderados y los asistentes también todos juntos y conformen un reunión y hablar sobre el manual de convivencia”.

Los Apoderados y Asistentes de la educación también:

“A2: Eso estaba pensando de por ejemplo juntar a un grupo de personas un día, otro grupo de personas otro día hasta que terminen con todo los apoderados y hacerle.”

“A5: Y hacerlo con apoderados y niños también para que ellos vayan entendiendo”

“AE2: No importa que suene repetitivo que en toda reunión se vean las reglas pero no importa que se las den paso a paso. Los mismos profesores porque ellos igual tienen contacto con ellos en las reuniones y pueden hablar más cosas”

Los asistentes además señalaron que estas reuniones deben ser periódicas, con todo el personal del establecimiento y que la principal responsable es la directora, es la encargada de conducir estos procesos.

“E5: No, tienen que haber reuniones a través de reuniones de apoderados que en general del colegio no que cada profesor con su curso una reunión porque en todos los colegios se hace una reunión mensual a nivel de todos los colegios, con todos los apoderados, los profesores de cada curso, profesor jefe y la directora del colegio que la directora es la que tiene que imponer las reglas delante de todos los apoderados porque la directora es la cabeza del colegio”

Mientras tanto los docentes valoran las áreas artísticas a través de dibujos, afiches y en lo curricular aportar desde lo valórico con dinámicas y elementos propios de la signaturas del plan común.

“PM1: Ahora yo estoy de acuerdo con todo lo que dicen ustedes pero además como tenerlo presente porque a uno se le olvida, tenerlo así como cosas súper simples a lo mejor con dibujos o no se para los niños más chicos, más grandes, así como una historia, unas tablas así pero entretenidas, no cierto, que ellos recuerden, no sé, la tolerancia, el respeto al otro, la solidaridad y un montón de otras cosas que se tienen que dar dentro de la hora de

clases, que además es como diversa también yo que hago varias asignaturas yo creo por ejemplo hay asignaturas que tú necesitas que ellos participen, de que te escuchen, de que se escuchen entre ellos, de que lean como historia. Pero hay otras que son mucho más como artes visuales que si me escuchan al principio y son más libres y ellos saben que son más libres entonces es como que ellos entiendan que son instancias diferentes que también se les va a dar en la vida”.

A su vez otro factor que marcó alta frecuencia como Prácticas de liderazgo en convivencia fue la **Comunicación oportuna entre los actores de la comunidad educativa**. Este siendo un elemento trascendental en la vida de cada comunidad, el Marco para la Buena Dirección Mineduc (2005:12), también lo considera en este Ámbito de acción y señala en sus criterios *“El director y equipo directivo comunican sus puntos de vista con claridad y entienden las perspectivas de otros actores”.*

Así lo entiende también la directora al señalar:

“D: Conversando con ellos, conversando uno a uno, haciéndolos firmar compromisos, tengo un cuaderno donde voy registrando no sé por ejemplo el tema de los atrasos, el tema de sus problemas, los cito y yo decidí ahora enfrentar las situaciones inmediatamente cuando pase un problema.”

Y más aún cuando tiene que tratar temas con los apoderados:

“D: Apoderados que algunos cuestionan, apoderados que tienen tanta rabia que con la única persona que se pueden desquitar es con uno, entonces uno tiene que escucharlo y después el apoderado se le va bajando su nivel de estrés, porque yo siento que no tienen con quien conversar, siento personas que están súper poco escuchadas, uno escucha y habla con ellos y se calman inmediatamente”.

Por su parte el presidente del centro de alumnos comenta la importancia de la comunicación al momento de evitar mayores conflictos:

“PCA: La comunicación, más hablar, más comunicarse las cosas y hablar entre ellos porque si no hay una buena comunicación entre los dos puede crearse un conflicto ellos muy grande y eso es lo que pienso.”

Según los apoderados la comunicación y la información también es parte de la responsabilidad que deben tener los apoderados respecto de sus propios hijos y del manejo apropiado de estas en las situaciones propias del que hacer educativo.

“...yo tengo la obligación de venir a informarme que pasa con el cómo están las notas, el comportamiento. Porque como yo lo he dicho siempre o sea yo conozco a mi hijo de la puerta de mi casa para adentro, pero de la puerta de mi casa para afuera yo no sé quién es. Generalmente todos tenemos doble personalidad, entonces claro a lo mejor en mi casa se porta bien y que se yo pero en el colegio yo no sé si es tan así”

Por su parte los profesores creen que hay buena comunicación en el establecimiento pero que esta puede ser mejor:

“...creo que hay que existe una comunicación y que se dan instancias para eso a lo mejor pudiera ser mejor”

Sin embargo la percepción de los asistentes es que la comunicación es insuficiente ya que la demanda por parte de los niños son múltiples y exigentes.

“Los niños también necesitan mucha comunicación prestarle mucho más es saber escuchar porque el hecho de que ellos se desahoguen y nos cuenten sus cosas, es un alivio para ellos, a mí me gustaría que los psicólogos trabajaran mucho más esto”.

Que haya buenos canales y comunicación fluida permite clarificar y orientar el trabajo así lo cree la directora:

“...hay que tener como lineamientos súper claros por eso es tan importante hacer las reuniones que se hacen los días martes para entregar los lineamientos del trabajo”

Pero la comunicación no solo es hablar y decir, sino también es escuchar y escuchar activamente siendo empático y receptivo.

“CDP: En la parte de adultos por lo general yo llamo a la persona antes de sentarnos a conversar con el otro personaje de tal manera de plantearle mi percepción de escucharla de que se desahogue aquí en la oficina antes de que explote en el otro lugar y eso en la parte de adulto”.

Para concluir con esta categoría general, la categoría preliminar cuyo nombre es: **difundirlo entonces lo primero**, tuvo una frecuencia importante pues el sentido de esta obedece a la falta de conocimiento del Manual por la comunidad. Además al ser consultada la directora en relación las acciones que ha realizado para que el instrumento de convivencia sea conocido por la comunidad ella contesto: **“Nada”**

Por lo que seguidamente se le pregunta y ¿qué haría? Y ella contesto:

“...difundirlo entonces lo primero es empezar a imprimir y a entregar”.

“D: Falta una difusión, impresión, difundirlo, difundirlo con los profesores. Habíamos pensado el otro día en estrategias y decíamos el día martes, decíamos si les pasamos el manual a las personas y después le hacemos una prueba de las tres primeras hojas y la persona que responda todo bien se saca un siete y le damos un premio y estábamos así como inventando diferentes trucos o sea hasta eso se nos ocurrió a una persona decir y obviamente eso no corresponde pero hasta eso nosotros pensamos en como lo podíamos difundir, difundir con los profesores, con los asistentes y todo en las reuniones que sostiene con los asistentes también difundirlo entonces lo primero es empezar a imprimir y a entregar.”

También se le preguntó a la coordinadora de desarrollo de personas acerca de las acciones que ha realizado para dar a conocer el Manual de Convivencia. Su respuesta fue: **“Bueno hasta ahora no muchas”**. Y al ser consultada acerca de lo que haría, contesto:

“CDP: Bueno el manual no es corto, tampoco es tan extenso pero no es corto, entonces obviamente si yo pudiera les sacaría una copia a todo el mundo,”

“...yo creo que lo más que podemos hacer este año es multilcopiarlo obviamente para cada uno de los docentes”

“...entonces es súper complejo el tratar de difundirlo”

Un apoderado también estuvo de acuerdo con mayor difusión, para ello los informantes señalaron que es necesario que los roles y funciones estén bien definidas, para la ejecución de ciertas tareas que den cuenta de las necesidades del establecimiento y que se cruza necesariamente con la responsabilidad personal y profesional de los actores de la comunidad educativa.

“Al: Ya no se pasar unas tres veces al año, difundirlo más”

D: Por ejemplo. No sé si yo le doy una responsabilidad a la persona de computación y la persona de computación no está en su sala de clases todos nos vemos perjudicados porque si se pierde un computador es responsabilidad de ella porque ella no estaba en su sala de clases pero ella dice no es que no es mi culpa, si no es mi culpa pero quien es responsable entonces nosotros les damos responsabilidades pero a veces cuesta que las cumplan, pero también hay profesores que las cumplen muy bien hay profesores que trabajan muy bien y hay directivos que también lo hacen entonces hay que reconocer el trabajo cuando lo hacen bien y también cuando lo hacen mal.

“A2: Un poco más de organización entre el directorio con los apoderados”

Cobra aquí relevancia los discursos en relación a la capacitación que se necesitan tanto en lo que a manejo del Manual de Convivencia y manejo de situaciones de conflicto que afecten a la convivencia, así lo señala la directora y los asistentes de la educación respectivamente.

“D: Capacitaciones del manual de convivencia”

“D: Capacitar a las personas con el tema del manual de convivencia”

“AE1: Era lo mismo que yo planteaba la otra vez de una capacitación para nosotros para poder nosotros tener un mejor manejo con los niños y que lo he hablado miles de veces ya es como reiterativo esto yo creo que igual nosotros necesitamos capacitación para poder nosotros poder llegar mucho más allá y poder manejar a los niños de mejor manera”

❖ Gestión Pedagógica para la buena convivencia

Debido a la alta vulnerabilidad del establecimiento, la posición de los actores se muestra con una disposición al trabajo en este contexto. Indican formas de poder trabajar en esta realidad y además se observa la aceptación y valoración de ellos por trabajar con los estudiantes del establecimiento y de dicha realidad social, caracterizando al colegio como una **Escuela inclusiva de la comuna de Lo Prado**.

La Directora comenta:

“D: una escuela donde existen diferentes tipo de necesidades y nosotros como colegio tenemos que ver como esas necesidades las podemos alinear y trabajar en una sola línea de trabajo”

Un Apoderado argumenta:

“A2: Pero yo no creo que sea el cambio de ambiente porque yo saco el problema de aquí y lo meto a otro colegio. Entonces para mí es como solucionar esto como lo podemos ayudar no se a lo mejor con psicólogo o con que la mamá este un poco más apoyando yo creo que ese tipo de cosas el suspender también a los niños le hace un poco o sea más que a los niños a los apoderados. Porque por ejemplo si yo trabajo no voy a querer que mi hijo este solo en la casa por eso lo mando al colegio”

Frente al tema una profesora introduce una variable interesante desde la gestión pedagógica que dice relación con el: **Manejo desde el trato de las emociones y lo afectivo**, en donde se hace hincapié en los aspectos emocionales de los estudiantes y sus carencias afectivas que en muchas ocasiones no son suplidas, la falta de afecto, de cariño y de preocupación en algunos casos son elementos detonantes de acciones disruptivas y de conflicto.

“PF3: Nosotros o sea yo creo que dentro la escuela también dentro de ser una la escuela común y corriente se caracteriza también por ser una escuela bien inclusiva dentro de la comuna de Lo Prado. Yo creo que es una de las comunas que nos caracterizamos por lo mismo”.

“PF3: Yo creo que tiene que ver más con el tema de cariño que uno también le entrega a los chiquillos porque más que mal uno igual tiende como a ser como un poco maternal con los niños porque sabe que uno en la casa no tienen mucho el tema como maternal o afectivo entonces uno tiende a ser, aparte que uno le entrega contenidos y todo lo que tiene que ver como escuela uno igual le entrega todo el tema afectivo”.

“y eso ligado al afecto como herramienta los niños lo van adquiriendo y después como dicen los profesores los que llevan más tiempo incluso regulan a los que son como recién llegados y se le faltan el respeto alguna profesora ellos mismos oye la tía ten cuidado casi le pegas a la tía o que se yo entonces lo van incorporando como norma que se le han ido instalado desde lo afectivo porque los profesores acá la posibilidad que he tenido de conocerlos funcionan muy desde hacerse cargo no solo pedagógicamente sino que emocionalmente, afectivamente de los niños se involucren en sus vidas porque como tienen tantas carencias es imposible que no les llamen dentro de la sala de clases o que un problema emerja o algo que está pasando en la casa se le cuenta al profesor y el profesor tenga que hacerse cargo de eso también, entonces como un respeto y normas o valores pero que se van construyendo desde el afecto del profesor”

Para Burgos (2011), el manejo apropiado de las emociones de los estudiantes produce seguridad, tranquilidad y equilibrio en los procesos educativos de los alumnos. El respeto como base fundamental de las relaciones de convivencia fortalece las emociones

positivamente creando un ambiente propicio para el aprendizaje.

Ser una escuela inclusiva tiene sus dificultades, así lo indica un asistente de la educación:

“AE3: Y lo bueno también del colegio es que agrega a niños con asperger que hubo una lucha bastante grande de los papas para que agregaran y los niños lo agregaron acá y acá hay uno y a ese es el niño que uno tiene que controlar para que la profesora pueda hacer su clase tranquilamente,”

Para potenciar el trabajo en la escuela inclusiva los informantes señalaron como gestión pedagógica la importancia de que el: **Manual de Convivencia este enfocado a la persona y su formación valórica**. Así lo expresaron en sus discursos la Coordinadora de Desarrollo de Personas, el Presidente del Centro de Alumnos y una Profesora respectivamente:

CDP: Yo creo el manual de convivencia no es punitivo si bien establece normas y también establece sanciones, también pide otras cosas, también habla de lo valórico, también habla de la persona, también habla de cómo relacionarnos con el resto. Entonces yo siento que sí, yo creo que sería un aporte

PCA: Haber el manual de convivencia es como en un punto de vista yo lo encuentro como las reglas y en otro punto de vista lo encuentro como mas, como lo dije hace unos momentos, es como comunicarse también porque hay algunas reglas de que yo creo de que igual están que los compañeros se traten bien, de que no haya ningún problema más allá de lo peor.

PN7:esta escuela tiene una orientación mucho más formativa como que tiene que partir de esa base porque eso no viene de la casa o quizás ya en algún momento si pero en los últimos años la familia o el apoyo de la familia o la formación en valores, algo que esta como muy débil y la escuela tiene que ir como dice la colega desde pequeño explicándoles lo del respeto, lo de que el buen trato, entonces afectivamente igual se le entregan normas o se le dice este es nuestro encuadre funcionamos así en este clima de respeto y a través como del modelaje los profesores siento que se van ganando el respeto de los niños. Porque cuando uno los confronta más que desde el reglamento y la sanción uno les conversa desde el respeto

PN7: Entonces sensibilizarlos desde ahí, usted quiere algo mejor para sus hijos, que sus hijos lleguen más lejos donde llegó usted y ahí como que ahí recién ellos se conectan un poco con decir ok la escuela me está ayudando o quiere instalarle hábitos y normas a mi hijo no porque sí como dice la profesora hay un objetivo detrás que sea mejor para su vida, que sea un adulto responsable, que llegue a ser alguien en la vida en el fondo. Entonces todos esos elementos se pueden conectar con esto que es tan concreto como un manual de convivencia, pero esa conexión esta como débil.

Estimulando a la mejora del estudiante en cuanto a su comportamiento a través del **buen trato** y estímulos positivos erradicando las malas prácticas docentes y fortaleciendo de este modo la convivencia escolar en todas las áreas.

Los informantes claves Asistentes de la Educación y Profesores mencionaron:

AE7: Para mí es un estímulo el por ejemplo terminándolos el primer periodo destacar de alguna forma un diploma destacando una medalla, hay medallas que son de plástico tío pero son tan importantes para un chico recibir una medalla, tenemos el medallero de este fin de semestre, entonces son cosas que son tangibles

PM1: Y de bastante, y no de bastante de buen trato por otras experiencias que conozco yo de buen trato, que no se dan peleas entre nosotros, griteríos, porque eso se, se da en otros lados no yo diría que tenemos un súper buen trato.

AE4: Con los profesores no tenemos ningún problema, ni con nosotros tampoco, yo creo con nosotros con nadie nunca hemos tenido problemas, no tenemos problemas.

Cabe destacar las opiniones, comentarios, ideologías e información, datos y percepciones de los actores involucrados en el que hacer educativo en cuanto a la necesidad de operacionalizar el Manual de Convivencia. De este modo contribuir a la mejora las relaciones de interacción social y de convivencia en la comunidad educativa en estudio.

5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

De acuerdo al análisis de las categorías generales que emergieron de la información proporcionada por los informantes claves se procede a dar respuesta a modo de conclusión a las preguntas de investigación que orientaron este proceso.

1. ¿Qué valor tienen las relaciones de convivencia para los integrantes de la comunidad educativa?

En relación a esta pregunta los informantes atribuyeron una gran importancia a las relaciones de convivencia debido a que en la medida que haya un respeto por todos se facilitan las condiciones para el aprendizaje, bajo un entorno ordenado y seguro los actores en general de la unidad educativa tendrían un desempeño funcional y claro en el desarrollo de las actividades tanto pedagógicas y de formación de los estudiantes.

Por otro lado los actores piensan que se debe hacer cumplir la normativa que contiene el Manual de Convivencia pues de esta forma se regularían las interacciones naturales que existen en la comunidad.

Desde esta perspectiva Burgos (2011) señala que el no tomar un rol activo en establecer orden y armonía en la sala de clases, se considera como una actitud *“blanda e indiferente”* por parte del docente que supuestamente guía y lidera los procesos educativos.: *“Estas conductas muy permisivas que visualizan los alumnos, crea un grado de incertidumbre generando todo un ambiente nocivo que altera las redes de relaciones que interactúan en el interior de la sala de clases”*. Burgos (2011:50).

2. ¿Cómo perciben su participación los integrantes de la comunidad en el proceso de construcción del manual de convivencia?

En este aspecto los informantes señalaron que la participación es casi nula no existen el tiempo ni los espacios para poder trabajar, elaborar e informar acerca del Manual de Convivencia, es más se señaló que el manual fue elaborado por la Coordinadora de Desarrollo de Personas y que aún no ha sido distribuido a los participantes de la comunidad

se logra inferir que ni siquiera existe un plan de difusión o en última instancia una forma de sociabilizar el contenido con la comunidad.

3. ¿Cómo incide el Liderazgo directivo en la implementación del Manual de Convivencia del establecimiento?

En realidad y de acuerdo a la información recogida no logra incidir de ninguna manera porque ni siquiera se han realizado acciones para que se conozca en la comunidad, por ello es que no lograra la incidencia del instrumento en los actores de la escuela. Aunque queda claro que es una tarea que el equipo directivo y en conjunto con la directora tienen pendiente.

4. ¿Qué características de las relaciones interpersonales favorecen a la mejora de la convivencia en la comunidad educativa?

Según la información recopilada nos muestra que una característica fundamental es la responsabilidad que le compete a cada integrante de comunidad si bien es cierto se habría considerado solo la responsabilidad de los apoderados pero luego la literatura nos revela claramente que las responsabilidades son complementarias entre todos los participantes de la comunidad educativa. También fue considerado por los informantes el compromiso que existe por parte de alguno de integrantes de la comunidad lo que promueve que las personas tengan una percepción de estar a gusto en el establecimiento ya sea en cuanto a lo laboral como a los aspectos pedagógicos.

5. ¿Qué dificultades presenta el contexto en la operacionalización del Manual?

Existen una gran cantidad de variables que se agruparon mayormente en el desconocimiento del instrumento por parte de los participantes del colegio. Además y por lógica si no se conoce lo que se sabe de él se vuelve inoperable no se ejecuta, ni se exige el cumplimiento así que de alguna manera se infiere que el colegio y su entramado social está respondiendo tal vez a la figura de la directora o su equipo directivo que intenta poner el

orden y un orden que es impositivo debido a la falta de participación en la construcción del Manual de Convivencia.

Una variable no menor y de gran relevancia en este contexto de alta vulnerabilidad es la visión de escuela que se quiere tener, respecto de las dificultades propias de los estudiantes y de sus necesidades educativas. Por lo que se requiere de una postura clara y definida por parte de toda la comunidad frente a la escuela inclusiva que se quiere.

Otra de las grandes dificultades que se presenta es la falencia de espacios y tiempos para la reflexión del Manual de Convivencia, no existen los espacios y las causas que mencionaron los informantes claves se deben al excesivo trabajo de parte del ministerio, ya sea por informes, programas, rendición de cuentas de PME etc., lo que dificulta la realización de actividades de difusión y trabajo de construcción participativa y de apropiación del instrumento.

6. ¿Cuáles son las prácticas del Liderazgo Educativo que favorecen la operacionalización del Manual de Convivencia y facilitan el logro de aprendizajes de los estudiantes?

De acuerdo a la información extraída del análisis del discurso de los participantes de este estudio y habiendo hecho asociaciones y estableciendo relaciones de los datos podemos inferir que las siguientes prácticas de Liderazgo Educativo potencialmente favorecerían a la operacionalización del Manual de Convivencia.

- 1.- Promover y desarrollar en los estamentos de la unidad educativa la delegación de responsabilidades. Distribuir tareas y roles específicos, esto con el fin hacer partícipe a la comunidad en la toma de decisiones y además en el cumplimiento de las tareas y obligaciones.

- 2.- Atender y Abordar las situaciones de conflicto en forma inmediata y otorgar relevancia a las indicaciones del Manual de Convivencia, enfatizando en las fortalezas y oportunidades que el uso adecuado de este puede favorecer a las redes de interacciones que se producen en la escuela.

- 3.- Facilitar la capacitación en el manejo de situaciones de conflicto desde la emociones, con el propósito de fomentar la formación valórica de los participantes de la comunidad educativa y promover las interrelaciones basadas en el respeto y solidaridad recíproca.
- 4.- Actuar con imparcialidad y en forma justa en situaciones problemáticas y de conflicto que atenten en contra de la sana convivencia de todos los participantes del establecimiento. Este indicador tiene relación con el estándar número cinco de los Estándares de Liderazgo Educativo expuestos por Volante et al (2002). Este estándar menciona que un líder educativo debe: “Actuar en forma íntegra, justa y ética.
- 5.- Monitorear las orientaciones y actualizaciones del Manual de Convivencia que estén focalizadas hacia un modelo con carácter formativo antes que sancionador y su aplicación equilibrada.
- 6.- Crear canales y medios de comunicación eficaces que aseguren la recepción de la información por parte de la comunidad educativa. Con el objetivo de mantener a todos los actores educativos informados de las situaciones académicas, las extraprogramáticas y las de convivencia escolar, entre ellas el instrumento de convivencia. Este indicador tiene conexión con el criterio A.2. del Marco para la Buena Dirección Mineduc (2005) que señala: *“El director y equipo directivo comunican sus puntos de vista con claridad y entienden las perspectivas de otros actores”*.
- 7.- Instalar una Política de escuela a nivel institucional acerca del **Buen Trato**, en donde todos participen activamente y cada integrante del colegio se responsabilice de sus dichos y sus actos. Este indicador tiene relación con el criterio A.1. del Marco para la Buena Dirección Mineduc (2005). Este indica: *“El director y equipo directivo ejercen liderazgo y administran el cambio al interior de la escuela”*.
- 8.- Consolidar la visión de escuela inclusiva no solo en el discurso oficial sino en acciones concretas que permitan al establecimiento tener una posición clara, respecto de las necesidades particulares de los estudiantes.
- 9.- Crear y Promover instancias de participación en la construcción, difusión, aplicación y ejecución del Manual de Convivencia escolar. Por medio de actividades innovadoras y

entretenidas que logren interesar a los integrantes del colegio. Evitar los tecnicismos y largas lecturas que provocan rechazo y así optimizar el tiempo.

6.- CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados de la investigación y considerando el objetivo general de este estudio, podemos concluir que se evidencian prácticas de Liderazgo Educativo que de acuerdo a lo que los informantes señalaron, dichas prácticas serían aceptadas como válidas al momento de comprometerse con el Manual de Convivencia que regule las interacciones de la comunidad educativa.

Según el primer objetivo específico, Si bien es cierto se lograron Identificar ciertas prácticas que favorecen a la operacionalización del Manual de Convivencia, esto no cierra el campo de investigación ya que estas dependen exclusivamente de su contexto, sin perjuicio que puedan existir otras prácticas y las que se identificaron en este estudio se puedan extrapolar a otras realidades similares.

Respecto del segundo objetivo específico, las prácticas descritas en los hallazgos permiten orientar al equipo directivo en razón de la convivencia puesto que estas fueron canalizadas en este ámbito y los informantes claves dieron cuenta de estas características del liderazgo en función de la mejora de la relaciones de convivencia al interior de la comunidad.. De acuerdo a la información obtenida por los participantes y los estudios indicados en esta investigación, el Manual de Convivencia que existe en el establecimiento da cuenta más bien un reglamento que carece de operatividad y solo se limita a la resolución por medio de las sanciones, no dejando espacio al tratamiento de las conductas disruptivas de manera formativa más que punitiva, ratificando lo que dicen los estudios acerca del foco de los Manuales de Convivencia en general. Esto nos revela y deja al descubierto la gran necesidad de mejorar la gestión en este ámbito

En relación al tercer objetivo específico podemos mencionar que si bien el establecimiento educacional que fue objeto de este estudio presenta altos niveles de vulnerabilidad, lo que tiene como consecuencia situaciones de indisciplina y disrupción continua y se requiere de una actitud y una postura especial de todos los actores frente a estos casos. Por esta razón y conociendo el contexto en que se encuentra el establecimiento llama la atención que los actores de la comunidad no asuman una postura clara respecto de la escuela inclusiva que en el discurso se dice ser. Por lo que es necesario definir la

posición frente a este tema y revisar el Proyecto Educativo Institucional para poder alinear a la comunidad en relación a los requerimientos de esta comunidad en particular.

Por último en cuanto al cuarto objetivo específico se logró identificar las prácticas que fueron consideradas como relevantes por los informantes, sin embargo resulta contradictorio que estos exijan más control y monitoreo en el cumplimiento de la normativa del Manual de Convivencia, pero los informantes reconocieron su falta de compromiso en algunas áreas que les compete particularmente a ellos en el cumplimiento de la normativa. Por lo que resulta fundamental trabajar en forma conjunta la elaboración del Manual tal como ya se había mencionado y se confirma lo señalado en el estudio de los Manuales de Convivencia por Ortega (2012).

7.- PROPUESTA DE MEJORA

Las líneas de acción a seguir son planteadas desde la información recogida y con una visión positiva de las mejoras que podrían resultar de estos postulados. En este marco es importante señalar que las investigaciones señalan ciertos puntos de vista que la organización a modo de sugerencia debiera considerar en cuanto a los procesos de construcción del Manual de Convivencia.

En este sentido como primera instancia será trascendental abrir y generar los espacios para generar un trabajo compartido entre los estamentos del colegio, con el propósito de otorgar los tiempos necesarios para la participación activa de la comunidad. Para materializar lo dicho anteriormente se sugiere realizar reuniones por estamento mensualmente. Semestralmente realizar “La feria de la convivencia” en donde cada estamento tenga un stand y pueda recoger de forma lúdica y entretenida, las inquietudes acerca de los roles, normas y sanciones que les corresponde a cada estamento, realizar encuestas y cuestionarios que nos permita saber lo que la comunidad piensa y necesita, esta sería llamada Etapa de Recogida de Información. (E.R.I.- 1)

Por otro lado está la participación con la cual los estamentos de la unidad educativa debieran ser considerados al momento de establecer las normas y las reglas que regirán al colegio. Esto facilitaría el respeto y consideración de la normativa que fue consensuada por todos y que asuman responsablemente su compromiso y no por algo que les fue impuesto. Por esta razón es conveniente revisar las orientaciones ideológicas que contiene el Manual de Convivencia, si bien es cierto se trata de un tipo de reglamento, se recomienda que este sea de carácter formativo que propicie el cambio de la forma que tienen algunos de ver la vida, con el propósito de dar espacio a la reflexión y al asumir las responsabilidades pertinentes, este proceso podría denominarse Etapa de Análisis y Reflexión. (E.A.R.- 2)

Realizar capacitaciones en cuanto al manejo de situaciones disruptivas y de conflicto, para ir apoyando a la gestión directiva en la resolución de problemas que son propios de la escuela, esto sería denominado Proceso de Acompañamiento. (P.A.)

Además y de acuerdo a los contenidos mínimos obligatorios de lenguaje y comunicación, en la asignatura de tecnología y en la de artes se podría trabajar por ejemplo: en la producción de un video acerca de una norma del Manual o una situación en que se visualicen las reglas del colegio, creando una gran variedad de videos con la información del instrumento de convivencia. Entregar copias de los acuerdos a todos los actores, publicar en la página web del colegio, etc. Esto nos permitiría realizar un trabajo transversal que sería parte de todo el proceso y que además arrojaría insumos para la difusión del Manual, esta Etapa sería denominada Producción y Difusión. (E.P.D.-3)

Se sugiere el monitoreo a la aplicación y ejecución de los procedimientos y protocolos constantemente del manual y dar cumplimiento a la normativa que contiene el instrumento con el objeto de evitar incongruencias y contrasentidos entre la comunidad, la aplicación debe ser igual para todos en consecuencia de la adversidad de personas que atiende la unidad. Celebrar encuentros de convivencia a nivel de interescuelas para ampliar el espectro que tienen los alumnos de su propio círculo, todas estas actividades en el marco de la formación en valores que propendan a la formación integral e inclusiva. Esta Etapa de Aplicación y Monitoreo. (E.A.M.- 4).

Por ello el siguiente diagrama muestra el proceso continuo que se sugiere para la actualización continua del manual de convivencia considerando a todos los actores de la comunidad educativa cabe señalar la importancia que tiene el tener un ambiente propicio para la enseñanza y un ambiente laboral armónico y necesario para un buen desempeño en todas las áreas. En esta línea sugiero revisar las prioridades en los tiempos que es importante y que es urgente en este diagrama solo ilustra una posibilidad dentro de muchas, sin embargo se requiere de abrir los espacios y los tiempos necesarios para la ejecución de dicha propuesta por ello la distribución de los tiempos debe ser manejada por los establecimientos educacionales de acuerdo a sus prioridades.

En la Tabla se definen las abreviaturas de la siguiente manera:

E.R.I.- 1 = Etapa de Recogida de Información

E.A.R.- 2 = Etapa de Análisis y Reflexión

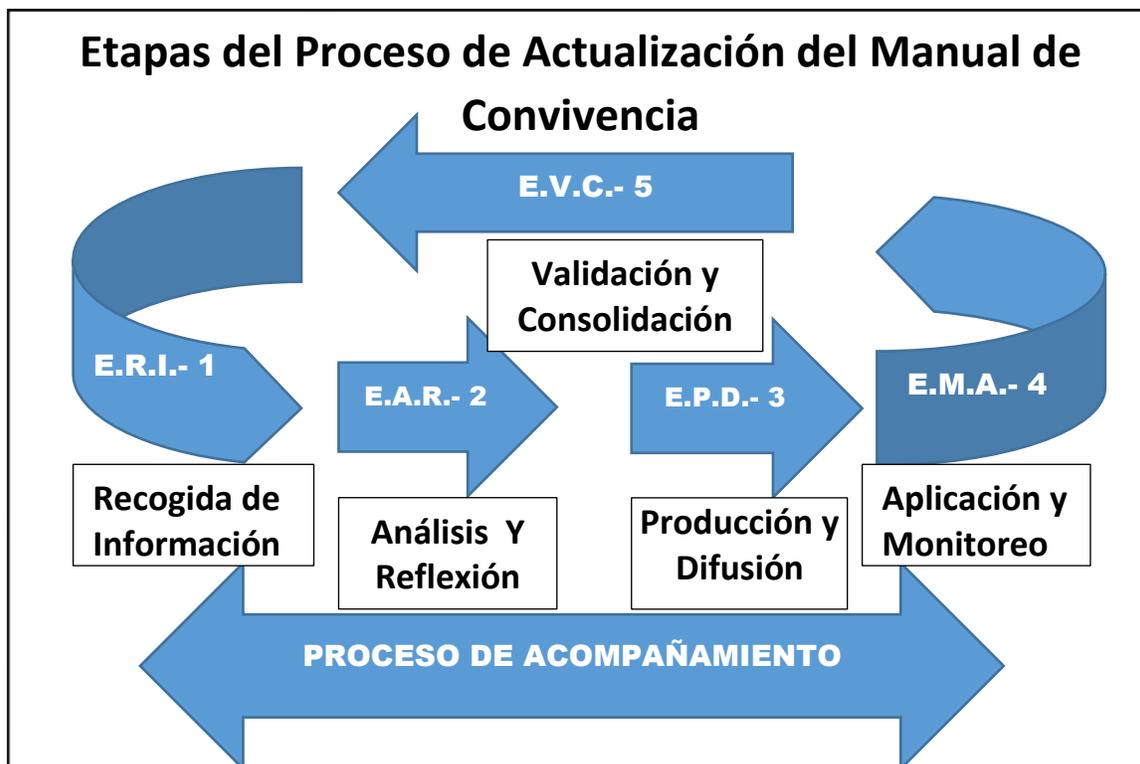
E.P.D.- 3 = Etapa de Producción y Difusión

E.A.M.- 4 = Etapa de Aplicación y Monitoreo

E.V.C.- 5 = Etapa de Validación y Consolidación

P.A. = Proceso de Acompañamiento

Tabla N° 14
Propuesta de Proceso de actualización del Manual de Convivencia



Fuente: Elaboración Propia

El proceso se inicia con la Etapa de recogida y recopilación de información acerca de los procesos que se establecen en las interacciones de todos los actores de la comunidad y por supuesto del marco legal vigente que nos permite tener un sustento y fundamento para regular las acciones de los integrantes de la comunidad. Seguido a esto se inicia la Etapa del Análisis y Reflexión de la información recopilada y las implicancias que estas tienen, para dar paso a las propuestas de mejora de la situación o norma en cuestión.

Una vez realizada las observaciones y modificaciones se procede a la Etapa de Producción y Difusión de las modificaciones que fueron consensuadas en la etapa de reflexión. En esta etapa es fundamental que todos conozcan las nuevas disposiciones en las que participaron activamente a través de todos los medios posibles de difusión al alcance de toda la unidad.

Posteriormente se aplica y se realiza un seguimiento o monitoreo de las modificaciones considerando un tiempo de marcha blanca para la adaptación.

Una vez que ha aplicado finalmente se consolida y se valida como norma propia de la identidad del establecimiento y parte de su normativa particular iniciando así un nuevo proceso de evaluación para incorporar nuevas mejoras todo esto considerando la pertinencia de los cambios o modificaciones que requiera, siendo esto resorte de todos los actores de comunidad por ello que se establece un proceso de acompañamiento que permite la capacitación de los integrantes de la comunidad para mejorar las acciones y procedimientos que regulan la normativa propia del establecimiento educativo.

Cabe señalar que este proceso debe ser de continua revisión y actualización ya que los procesos educativos son dinámicos y están en constante cambio.

8.- PROYECCIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Se sugiere como línea de acción a seguir para futuras investigaciones:

Considerar las características e ideologías personales que interfieren en el fortalecimiento de la convivencia escolar desde la concepción del apoderado que no asume su primera labor formadora. Lograr visualizar los alcances que podría tener en la medida de la participación de los padres en su rol de educador. Observar cuales son los elementos detonantes de la violencia en que los alumnos replican ciertas conductas en el establecimiento y de qué manera el establecimiento con la visión inclusiva puede responder a las conductas de violencia que el estudiante presenta.

Además sería muy relevante observar el Liderazgo Docente en materia del Manual de Convivencia y el fortalecimiento de este rol, por ser factor directo y fundamental en los procesos de aprendizaje de los estudiantes. Un gran aporte se podría obtener al conocer prácticas de Liderazgo Docente que permitan dar vida a este instrumento y otorgar la importancia que merece por ser una herramienta útil a la hora de la creación de un ambiente propicio para el aprendizaje de todos los estudiantes.

Por otra parte dentro de los hallazgos que se obtuvieron de esta investigación que puede ser un factor preocupante es la falta de tiempos destinados a la reflexión de los procesos de la comunidad, esto debido a que los informantes señalaron que los espacios para dicha acción son prácticamente nulos y la gran mayoría de los que aportaron información en este estudio coinciden en esta gran falencia. Por lo que puede ser una línea de estudio interesante ver y estudiar acerca de los tiempos que se requieren, que se abran los espacios para la discusión y reflexión de los procesos educativos y formativos de los estudiantes y también de todos los actores de la comunidad, lo que finalmente pueda generar políticas públicas que permitan otorgar dichos espacios.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Aprender a convivir, (2003). Plan Provincial Orientación, anexo 1
2. Bolívar-Botía, A. ¿Cómo un liderazgo pedagógico y distribuido mejora los logros académicos?. Revisión de la investigación y propuesta Magis. Revista Internacional de Investigación en Educación [en línea] 2010, 3 (Julio-Diciembre): [Fecha de consulta: 31 de agosto de 2015] Disponible en:<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=281023476005>> ISSN 2027-1174.
3. Burgos, R. (2011) Significado que le atribuyen a su ambiente social escolar alumnos de 5° a 8° año de enseñanza básica de una escuela municipal de la comuna de Cerro Navia. Tesis Universidad de Chile, Santiago de Chile. Pág. 36
4. Caballero, M. (2010) Convivencia Escolar: Un estudio sobre buenas practicas: Revista Paz y Conflicto N° 3.
5. Cárdenas, V., Cosiátodo, G., Livia, S. (2011). Contenidos Televisivos Violentos asociado la conducta agresiva de niños de 8 – 12 años. Rev. Enferm. Herediana. 2011; 4(2):49-55.
6. Casas, L. (2008). La convivencia Escolar, componente indispensable del derecho a la educación: Estudio de Reglamentos escolares. Unicef.
7. Domínguez, S. (2010). La Educación, cosa de dos: La escuela y la Familia. Revista Temas para la educación, N° 8, 1-15.
8. Eyzaguirre, B. & Fontaine, L. (2008). Las escuelas que tenemos. Estudios Públicos. Pág.302.
9. Gazmuri, B.C. (2010). Influencia del clima de la sala de clases en el rendimiento Escolar. Tesis Pontificia Universidad Católica, Santiago de Chile. Pág. 24; 55.
10. Leithwood, K. (2009). Como liderar nuestras escuelas: Aportes desde la investigación.
11. Leithwood, K. (2011). *Revising the Ontario Leadership Framework*. Prepared for the Leadership Development Branch.
12. Leithwood, K. Mascall, B. y Strauss, T. (2009). *Distributed Leadership according to the evidence*. London: Editorial Routledge Taylor & Francias Group.

13. López, P. & Gallegos, V. (2014). Prácticas de Liderazgo y el rol mediador de la eficacia colectiva en la satisfacción laboral de los docentes. *Estudios Pedagógicos*, vol. XL, n. 1, 163-178.
14. Majluf, N. & Hurtado, M (2010). *Hacia una mejor gestión en los colegios: Influencia de la cultura escolar sobre educación.*
15. Mayan, M. (2001). *Una introducción a los métodos cualitativos: Módulo de Entrenamiento para Estudiantes y Profesionales.* Canadá.
16. Mineduc, (S.f). *Convivencia Escolar y Resolución de Conflictos. Material de apoyo para profesores y profesoras, Nuestros Temas N° 30.* Recuperado el 05 de Diciembre de 2015, de <http://portales.mineduc.cl/usuarios/basica/File/Separata30.pdf>, Pág. 11
17. Mineduc, (2003). *Política de Convivencia Escolar.*
18. Mineduc, (2005). *Marco Para la Buena Dirección.*
19. Mineduc, (2009). *Ley General de Educación. N° 20.370*
20. Mineduc, (2011). *Conviviendo mejor en la Escuela y en el Liceo.*
21. Mineduc, (2011). *Actualización Política de convivencia Escolar.*
22. Mineduc, (2011). *Ley de Violencia Escolar 20.536 (Art.16° letra A)*
23. Mineduc, (2014). *Estándares Indicativos de Desempeño*
24. Morín, E. (1999). *La cabeza bien puesta.*
25. Murillo, J. (2006). *Una Dirección Escolar para el Cambio: Del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido.* *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en educación Volumen 4, Número 4e.*
26. Núcleo Educación UCH. (2008). *Informe de Análisis: Manuales de Convivencia Escolar.* Santiago, Chile.
27. Ortega, M. R. (2012). *Normativa Escolar: Análisis de los Manuales de Convivencia Escolar de los Establecimientos Educativos Municipales de la Comuna de Santiago.* Pág.3.
28. Ortega, R. & Ñancupil, M. (2008) *La convivencia Escolar en la Florida.* Pág. 4.
29. Paz, M. (2011). *Contigo Vivo ¡Aprendamos Juntos!. Campaña Educativa para una Convivencia Escolar sin Relaciones de Violencia.* Tesis Pontificia Universidad Católica de Chile. Pág. 9.

30. Robinson, V. (2007). Del Liderazgo a los resultados de los estudiantes. Santiago: Fundación Chile.
31. Triviños, A. (2013). Prácticas de Liderazgo Distribuido en el Contexto Escolar. Estado del Arte. 34,36.
32. Saraiba, A. y Trapani, C. (2009). Como diseñar un reglamento disciplinario escolar. Unicef.4.
33. Unicef (s.f). Educación Práctica para la Vida. Recuperado 10 de agosto, 2015, de http://www.unicef.org/spanish/education/index_focus_lifeskills.html. Párrafo 2
34. Vicaria para la Educación, 2013. Convivencia Escolar: Un desafío educativo.
35. Volante, P., Castro, P., Isla, P., Müller, M. (2002). Estándares para el Liderazgo Educativo. B. INV. EDUC. 16 FAC. DE EDUC. STGO. 101-118.
36. Weinstein, J., & Muñoz, G. (2012). ¿Que sabemos sobre los directores de escuela en Chile? (Primera Ed.).

Anexos

Familias de códigos

UH: Entrevista a la Directora 2

File: [C:\Users\El shaddai\Desktop\Codificación\Entrevista a la Directora 2.hpr7]

Edited by: Súper

Date/Time: 2015-12-07 19:20:46

Familia de código: Facilidades para una buena convivencia escolar.

Creado: 2015-11-14 23:56:01 (Súper)

Códigos (12): [Compromiso con la institución por parte de los actores de la comunidad] [Confianza en la institución y sus integrantes] [Dar cumplimiento al manual de convivencia] [Deberes y responsabilidades de los apoderados] [El conocimiento y uso del manual mejoraría la convivencia] [Estar informado de los procedimientos del manual] [Fortalezas del equipo directivo] [La escuela es un lugar donde compartimos mucho tiempo juntos] [Las buenas relaciones mejoran la convivencia] [Manejo de situaciones de conflicto] [Respetar ideales y pensamientos recíprocamente] [Sello institucional del colegio]

Cita(s): 117

Familia de código: Gestión pedagógica para la buena convivencia.

Creado: 2015-12-03 15:40:27 (Súper)

Códigos (13): [Ambiente escolar apropiado para el aprendizaje] [Apoyo docente a las tareas escolares y administrativas] [Comunidad docente con buen trato] [Escuela Inclusiva en la comuna de Lo Prado] [Estimular al estudiante para motivar a mejorar su comportamiento] [Estrategias pedagógicas efectivas] [Falta de estrategias de resolución de conflicto por parte de los docentes] [Formación valórica y de respeto] [Malas prácticas de los docentes] [Manejo desde el trato de las emociones y lo afectivo] [talleres de ese tipo del traba..] [Trabajo pedagógico muy cansador] [Un manual enfocado en la persona y su formación valórica]

Cita(s): 65

Familia de código: Obstáculos del contexto para operacionalizar el manual de convivencia.

Creado: 2015-11-28 21:03:32 (Súper)

Códigos (22): [Complejidad de las interrelaciones humanas de la comunidad educativa] [Desconocimiento del manual convivencia] [Dificulta los procesos educativos de los estudiantes] [Diversidad Social de los Estudiantes] [Falencia de actividades de sana convivencia] [Falencia de espacios y tiempos para la reflexión del manual de convivencia] [Falencia en las habilidades parentales.] [Falta de comunicación entre los actores de la comunidad educativa] [Falta de difusión del manual de convivencia] [Falta de participación en la confección del manual de convivencia] [Falta una apropiación del manu..] [Generar conflictos por falta de información] [Inoperabilidad del manual de convivencia] [Los conflictos afectan la buena convivencia] [Los estudiantes replican lo aprendido en su casa] [Los mayores problemas los presentan los adultos] [Malas relaciones de convivencia] [Nos

tratan de poner a prueba y..] [Poca relevancia por el manual de convivencia] [Problemas de confiabilidad entre los actores de la comunidad educativa] [Un manual netamente reglamentario y punitivo] [Vulnerabilidad social de los estudiantes]
Cita(s): 196

Familia de código: Prácticas de Liderazgo en convivencia escolar.

Creado: 2015-11-14 23:48:55 (Súper)

Códigos (19): [Actividades de participación de la comunidad para conocer el manual de convivencia. 3.72%] [Bitácora de registro de situaciones laborales] [capacitaciones del manual de c..] [Capacitación de estrategias para el manejo de conflictos] [Caracterización del encargado de operacionalizar el manual de convivencia] [Comunicación oportuna entre los actores de la comunidad educativa] [Creación del manual de convive..] [Diferenciación de roles de los integrantes de la comunidad educativa] [Difundirlo entonces lo primero..] [Distribución de responsabilidades en las tareas administrativas] [Enfrentar las situaciones inme..] [Escuchar activamente a las personas] [Evitar el tecnicismo y lo tedioso de los manuales de convivencia] [Haciéndolos firmar compromisos..] [Lineamientos y procedimientos claros en el trabajo administrativo] [Marco legal vigente que regula los manuales de convivencia] [Personal idóneo y de perfil adecuado para el cargo] [Reuniones semanales para poder..] [Roles y funciones en la comunidad educativa]

Cita(s): 110

ESCUELA POETA VICENTE HUIDOBRO
EXTRACTO DE MANUAL DE CONVIVENCIA ESCOLAR

Nuestra Comunidad Educativa tiene como objetivo formar personas con principios y valores que les ayuden al desarrollo de su crecimiento personal, generando las condiciones para que en un clima de participación, diálogo, tolerancia, respeto, solidaridad y responsabilidad (valores del Proyecto Educativo Comunal, PEC) logre mejores aprendizajes en los ámbitos cognitivo, afectivo, psicológico y valórico.

PRESENTACIÓN PERSONAL

El cuidado del cuerpo y de la presentación personal es de vital importancia en el crecimiento de los niños y niñas que se están formando como un ser integral y en el caso de la escuela permite, además, dar identidad al usar el uniforme que los estamentos de la Comunidad Escolar, en su conjunto, han propuesto.

ES DEBER DEL ALUMNO/A

DAMAS: usar uniforme de la Escuela que consiste en falda ploma, polera azul marino con la insignia de la escuela, chaleco o

chomba azul marino, parca azul, calcetas azules, zapatos negros. Las niñas de pelo largo deben usarlo tomado, sin uso de maquillaje, alhajas, ni piercings. El largo de la falda debe ser cuatro dedos sobre la rodilla.

VARONES: Pantalón gris, polera azul del uniforme con la insignia chomba o chaleco azul, zapatos negros, parca o chaqueta azul marino. Deben usar el pelo evitando cortes con diseños. Debe permanecer corto y ordenado.

Tanto damas como varones deben cuidar su higiene personal, tomando precaución para evitar pediculosis, sarna, impétigo, otros.

ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD

Para el desarrollo del proceso de aprendizaje, como para la formación de hábitos es de vital importancia la asistencia diaria y puntualidad del estudiante, tanto al ingreso de la jornada como en las respectivas horas intermedias de clases.

ES DEBER DEL ESTUDIANTE

Cumplir como mínimo con el 85% de asistencia a clases, según decreto N° 511 de 1997 sobre Evaluación y Promoción Escolar. Toda falta a clases debe ser justificada por escrito por el apoderado al día siguiente de la inasistencia. Si ésta se prolonga por más de tres días, el apoderado debe informar personalmente en la Dirección de la Escuela. El atraso del niño o niña a inicio de la jornada y en el ingreso del recreo será anotado y al tercer atraso el apoderado debe concurrir con la Encargada del Equipo Directivo a justificar esta conducta reiterada. Los alumnos que necesiten retirarse antes del término de la jornada, podrán hacerlo con su apoderado, quien debe presentar el carnet de identidad y firmar el libro de salida de alumnos. Los estudiantes que necesiten asistir a control médico, el apoderado al retirarlo debe presentar carnet de salud o

certificado del médico. En caso de enfermedad o accidente ocurrido al estudiante durante la jornada de clases, se avisará al apoderado. En caso de accidente que requiera atención de salud, al no haber persona adulta en el hogar que pueda llevar al niño(a) a un centro asistencial, personal de la escuela tomará las medidas correspondientes para solucionar el problema. En caso que, eventualmente, los cursos deban retirarse antes del término de su jornada, los niños y niñas llevarán comunicación de la Dirección del Colegio, la que debe volver firmada, al día siguiente por el apoderado. Como se manifiesta en los objetivos de la escuela, el proceso educativo debe realizarse en un clima de convivencia armónico donde se practique el respeto, la tolerancia, el diálogo constructivo, empleando un vocabulario adecuado con todos los miembros de la comunidad escolar. Mantener una buena relación con todos los miembros de la comunidad escolar, especialmente con los compañeros de curso y docentes, que le imparten clases, en un marco de respeto mutuo. El alumno debe actuar consecuente con el perfil que la escuela propone, actuando con respeto dentro del colegio, en las salidas culturales, deportivas y recreativas donde representa a la escuela, proyectando una imagen personal y de la comunidad educativa. Durante los actos cívicos y/o académicos, se debe tener una actitud de escucha y de respeto, ya que éstos son espacios de formación de valores patrios, cívicos, éticos y culturales. Durante los cambios de hora los estudiantes deben permanecer en la sala de clases, en espera del profesor.

Una vez que el alumno ingresó a la Escuela sólo puede salir con autorización de la Dirección y acompañado del apoderado o personal del establecimiento en caso excepcional (enfermedad).

Por seguridad personal los estudiantes deben concurrir solamente con los materiales que la escuela solicita. En caso de portar objetos de valor el colegio no se responsabiliza de su pérdida, por lo tanto no debe traer celulares, mp3, mp4, iphone, otros.

El niño o niña, durante su permanencia en las escuelas, debe mantener una conducta de respeto evitando las agresiones físicas y verbales con todos los miembros de la comunidad educativa.

Si un niño o niña causa un accidente se responsabilizan los apoderados de los gastos ocasionados.

USO Y CUIDADO DE MATERIAL DIDACTICO, MOBILIARIO E INFRAESTRUCTURA.

Los recursos didácticos cumplen la finalidad de ponerlos a disposición de los niños y niñas para complementar el proceso de enseñanza aprendizaje, El mobiliario y la infraestructura en buenas condiciones permite que los estudiantes aprendan en un espacio agradable el que debe mantenerse en buenas condiciones.

Es deber de todos los niños y niñas cuidar y mantener los bienes de la escuela, entendiendo como tales las dependencia del establecimiento, mobiliario, sin rayar paredes, mesas, salas de clases, pabellones, baños, wc. llaves, camarines, vidrios y otros. Dar el uso adecuado a los recursos didácticos, tecnológicos y de Educación física, como computadores, herramientas, material de laboratorio, balones, camisetas y todo recurso que el colegio proporciona para el bienestar y aprendizaje de los niños y niñas. El estudiante que ocasiona deterioro deberá responder por el daño, previa citación al apoderado. En caso de no detectarse al alumno involucrado, el curso responderá por el daño causado.

FALTAS AL REGLAMENTO INTERNO

FALTAS LEVES

Portar objetos de valor o accesorios que no correspondan al uniforme. (mp3 – celulares u otros objetos) Asistir a la Escuela con ropa de color en la jornada escolar. Incumplimiento de tareas. Atrasos en horario de ingreso al colegio y al aula después de los recreos. Presentar comunicaciones sin firmar por el apoderado y sin justificativos. Ausencia de libreta de comunicaciones.

FALTAS GRAVES

Falta de respeto a sus compañeros, profesores u otro miembro de la comunidad. Peleas entre compañeros dentro o fuera del colegio. Retirarse del colegio sin autorización. Destruir un instrumento evaluativo (pruebas). Inasistencia a clases en forma reiterada, sin justificación. Reiteración de las faltas leves. Fumar al ingreso, dentro o a la salida del colegio. Falsificación de firmas del apoderado, en libretas de comunicaciones o pruebas. Hacer uso en cualquier forma, de celulares, radios, mp3 u otros que entorpezcan el desarrollo de la clase o de la convivencia

FALTAS MUY GRAVES

Portar objetos corto punzantes que atenten con la seguridad de los niños y niñas u otros miembros de la comunidad educativa. Portar o ingerir alcohol u otra sustancia que atente contra la salud de los niños y niñas. Hurto a los compañeros u otros miembros de la comunidad. Hurto de materiales de la Escuela. Destrucción deliberada de las pertenencias de la Escuela o de las pertenencias de algún miembro del colegio. Adulterar calificaciones en el Libro de clases. Agresión verbal o física a un docente u otro miembro del colegio (insultos, golpes) Reiteración de una falta grave.

DEBERES Y DERECHOS DE LOS APODERADOS

DEBERES

Conocer el Reglamento Interno del Colegio y velar por el cumplimiento respecto a los deberes y derechos. Velar por la asistencia sistemática y puntualidad de su estudiante. Atender y vigilar la higiene de su niño, niña cuidando de la presentación personal. Buscar soluciones y aplicar tratamiento a su hijo (a), dejándolo en casa en situaciones de enfermedad, pediculosis, otros. Cumplir con la asistencia de su niño (a) a las citaciones de psicólogo, fonoaudiólogo, oftalmólogo, etc. que el colegio les haya proporcionado. Supervisar el diario cumplimiento de tareas, estudio y/o trabajos de su niño(a), proporcionándole útiles y materiales que precisa. Asistir a las reuniones mensuales de apoderados en forma puntual y a las entrevistas personales a las que se le cite, para apoyar el proceso de aprendizaje. Ocuparse del rendimiento y conducta del su niño(a).en forma sistemática. Justificar, por escrito o personalmente (cuando el caso lo requiera) las inasistencias y atrasos de su pupilo, presentando certificado médico en caso de enfermedad. Estar informado de los horarios, de las actividades en que participa y de todo lo relacionado con la permanencia de su niño(a) en la escuela. Participar activamente en las actividades que ofrece la escuela, sobre todo en las actividades donde los niños y niñas muestran sus habilidades. Asumir cargos de acuerdo con la organización interna de cada curso. Ser respetuosos de las decisiones Técnico-Pedagógicas que son de exclusiva responsabilidad del Equipo Directivo (como por ejemplo, profesores que imparten clases). Dejar y retirar a su hijo(a) en la puerta del colegio, en la hora de clases. Una vez que el profesor está en el aula no debe ser interrumpido por el apoderado.

Observar respeto y deferencia en el trato con todas las personas de la Comunidad Escolar.

En casos de conflictos del niño(a) con otro alumno de la escuela el apoderado debe abstenerse de intervenir, dejando a las autoridades de la escuela la resolución del problema.

DERECHOS

Ser atendido para solucionar situaciones presentadas por su niño, niña, siguiendo el conducto regular: profesor del subsector, profesor jefe, encargada de convivencia, Dirección. Poder participar de Jornadas de Diálogo, talleres para padres y actividades culturales, recreativas y cívicas. A ser respetado y valorado en su rol de apoderado

a solicitar entrevistas con profesores jefes de asignatura y o miembros del equipo directivo respecto del proceso escolar de su niño o niña. A conocer y participar en actividades académicas, artísticas, deportivas sobre todo en las actividades en las niñas y niños demuestran sus habilidades, que se llevan a cabo en el establecimiento o en la comuna. Estar informados de los horarios, de las actividades en las que participa su niño o niña y de todo lo relacionado con la permanencia en la escuela. Ante una situación de emergencia el apoderado será atendido en las oficinas de la escuela por quien corresponda.

PROCEDIMIENTOS DISCIPLINARIOS APLICABLES A LAS FALTAS, DEPENDIENDO DE SU GRAVEDAD.

INSTANCIA DE DIALOGO: Serán aplicables en todas las faltas, por profesores en general, inspectores y personas encargadas de convivencia, con el objeto de abordar el conflicto en la comunidad escolar y con un carácter formativo y preventivo.

ACCION REPARADORA: con el objeto de responsabilizar al niño o niña y ponerse en lugar de la víctima para restablecer la relación.

AMONESTACION ESCRITA: Es una anotación en la hoja personal del niño o niña y se utiliza cuando se reitera una falta leve.

CITACION AL APODERADO: Cuando reiteradamente se comete la falta sin que se visualice perspectiva de rectificación por parte del estudiante. En primera instancia debe hacerlo el profesor del subsector o el profesor jefe.

MEDIACION Y ARBITRAJE: Se recurre a una tercera persona que ayude a encontrar solución al conflicto

ENTREVISTAS CON EL COORDINADOR DEL AREA DE FORMACION DE PERSONAS: Con el objeto de encontrar alternativas de solución.

SEGUIMIENTO: se monitorea la conducta para visualizar los cambios que se acordaron.

DERIVACION A REDES DE APOYO INTERNAS Y EXTERNAS: El objetivo es ayudar al estudiante y a la familia a lograr las mejoras y a aprender a vivir con diferencias.

SANCION: Determinada por el Encargado de Convivencia, u otro miembro del Equipo Directivo, cuando pese a todas las medidas preventivas, el niño o niña no reaccionan positivamente o por incurrir en falta grave.

CONDICIONALIDAD DE MATRICULA: Medida tomada por Equipo Directivo del Colegio cuando la falta es muy grave y con consecuencias, sin producirse los cambios esperados.

CAMBIO DE AMBIENTE: Cuando las implicancias de las acciones generan reacciones que comprometen la convivencia escolar y vulneran los derechos de los estudiantes. En este caso se facilita al apoderado matrícula en otro colegio.

Septiembre de 2014.

Entrevista semiestructurada a la Coordinadora de desarrollo de personas

- 1.- ¿Cómo describiría sus funciones en la Escuela Poeta Vicente Huidobro?**
- 2.- ¿Cómo definiría la visión y misión del establecimiento?**
- 3.- ¿Cuál es su percepción de la estructura organizacional del colegio?**
- 4.- ¿Cuáles han sido las mayores dificultades que se le han presentado en su gestión como parte del equipo directivo?**
- 5.- ¿Cómo ha podido enfrentar estas problemáticas?**
- 6.- ¿Qué piensa usted de la convivencia Escolar?**
- 7.- ¿Cómo evalúa usted la convivencia en la escuela PVH?**
- 8.- ¿Cómo ha resuelto situaciones de convivencia en la escuela?**
- 9.- ¿Cómo definiría el manual de convivencia y qué relevancia le otorga?**
- 10.- ¿Cuál es su percepción acerca de la importancia del manual de convivencia para los distintos estamentos del colegio?**
- 11.- ¿Qué acciones ha realizado para que la comunidad conozca y comprenda el manual de convivencia? De lo contrario ¿Qué o como lo haría? O que le faltaría por hacer.**
- 12.- Por último ¿cuál es su visión ideal de escuela de la que le gustaría ser parte?**

Entrevista semiestructurada a la Directora

- 1.- ¿Cómo describiría usted a la Escuela Poeta Vicente Huidobro?**
- 2.- ¿Cómo está estructurado organizacionalmente el establecimiento que usted dirige?**
- 3.- ¿Cómo definiría el estilo de Liderazgo que usted ha implementado en la escuela?**
- 4.- ¿Cuáles han sido las mayores dificultades que se le han presentado en su gestión directiva?**
- 5.- ¿Cómo ha podido enfrentar estas problemáticas?**
- 6.- ¿Qué piensa usted de la convivencia Escolar?**
- 7.- ¿Cómo evalúa usted la convivencia en la escuela PVH?**
- 8.- ¿Cómo ha resuelto situaciones de convivencia en la escuela?**
- 9.- ¿Cómo definiría el manual de convivencia y qué importancia le otorga?**
- 10.- ¿Cuál es su percepción acerca de la importancia del manual de convivencia para los distintos estamentos del colegio?**
- 11.- ¿Qué acciones ha realizado para que la comunidad conozca y comprenda el manual de convivencia? De lo contrario ¿Qué o como lo haría?**
- 12.- Por último ¿cuál es su visión ideal de escuela que le gustaría dirigir?**