

## Desafíos para avanzar en convivencia, desarrollo ético y socioemocional para el Chile del siglo XXI: notas desde la práctica

06 abril, 2017

Valoras UC<sup>1</sup> ha trabajado 15 años en el sistema escolar, principalmente con escuelas y sus actores, y ha generado un acumulado de saberes acerca de los avances y desafíos que se presentan en el terreno para lograr una educación integral que incluya la formación socioemocional y ética. Aquí se presentan 11 propuestas para avanzar. Todas ellas deben ser impulsadas desde la política pública para que tenga eco en los distintos ámbitos y actores del sistema escolar, pero se puede distinguir entre las que podrían iniciarse en los colegios si los líderes escolares así se lo proponen (nivel micro), y las que apuntan a cambios culturales muy profundos que *requieren* un impulso a través de leyes y decretos para que puedan operar (nivel macro). Finalmente, identificamos algunas medidas que influyen de manera transversal en todas las propuestas planteadas.

### A NIVEL MACRO:

#### 1. Gestionar un cambio cultural

Se dice que hoy tenemos un sistema escolar del siglo XIX, con profesionales del siglo XX y con estudiantes del siglo XXI. Una ecuación dolorosa para todos e ineficiente. El desafío es reflexionar y movilizar transformaciones en la cultura y organización del sistema escolar, logrando escuelas que brinden a la vez felicidad y aprendizaje. Una dimensión de cambios apuntan a la convivencia y formación. El desafío es transitar desde un paradigma individualista, hacia un paradigma de inclusión y cooperación. Para esto se requieren acciones más específicas, estratégicas y sostenidas en el tiempo destinadas a cambiar creencias y enfoques.

- **Nudos críticos:** hoy en día múltiples factores se conjugan para generar ambientes poco comunitarios y difíciles en los establecimientos educacionales: una gran diversidad de estudiantes junto a una cultura que aún no logra generar los cambios necesarios para acogerles; una educación mayormente centrada en los contenidos, en

desmedro de una educación integral; un mundo hipercomunicado, con estudiantes más exigentes y con motivaciones diversas que tensiona los vínculos, enfoques pedagógicos y disciplinarios tradicionales de la escuela; un modelo que propicia la competencia, el individualismo y el consumo en oposición a los objetivos formativos de la escuela. En este escenario, se hace urgente avanzar hacia un paradigma de inclusión y cooperación que permita la construcción de comunidades educativas respetuosas que transmitan no solo conocimientos, sino que también formen en competencias socioemocionales, capacidad de reflexión ética y valores asociados a la vida democrática. Cambiar esta cultura implica cambio de creencias, valores para hacer significativos e inducir compromiso real en el desarrollo de estructuras y prácticas vs “hacer como sí”, práctica usual cuando no se comprende en profundidad, se advierten contradicciones o no se advierte una real intención. Naturalmente este punto no penetrará en la

---

<sup>1</sup> Programa de Convivencia Escolar, formación de valores y de competencias socioemocionales que se ha desarrollado en la escuela de Psicología de la Pontificia Universidad Católica de Chile. El programa parte como un FONDEF en asociación con el PIIE (programa interdisciplinario de Investigación en educación), y desde el 2004 permanece en la UC. Actualmente lleva además dos años trabajando intensamente en el Campus Villarrica UC.

cultura escolar si no está articulado con el resto de los puntos que desarrollan.

- **Medidas posibles:**
  - Difundir y *explicar* la importancia de lograr en la educación del S.XXI inclusión, orden, compromiso y buen trato en el contexto escolar.
  - Socializar por qué el cambio se relaciona con la forma de convivir, las interacciones y las metodologías de enseñanza.
  - Instalar una mirada sistémica que visibilice:
    - La influencia del contexto en las prácticas (generando posibilidades y bloqueos).
    - La influencia de cada actor educativo en la formación y la convivencia.
    - Los efectos formativos de las metodologías pedagógicas.
    - Las formas de interacción que permiten autoridad y no autoritarismo e infantilización.
    - La mutua influencia del desarrollo socioemocional, ético y cognitivo, y su vinculación con los contenidos escolares.
    - La relación entre convivencia y aprendizaje como aspectos inseparables.
    - La relación entre convivencia en la escuela y formación ciudadana.
  - Promover valores a la base de una “comunidad educativa”:
    - Respeto al otro como igual en dignidad para convivir en armonía.
    - Colaboración/comunidad/fraternidad para construir comunidad.
    - Participación, responsabilidad, deberes y derechos para la vida democrática.
  - Mantener la reflexión e información de los nuevos conceptos y enfoques a través de un sólido plan de difusión (medios de comunicación, seminarios, encuentros, medios digitales, web, etc.) que permita compartir significados de este nuevo paradigma.

## 2. Enriquecer la formación de formadores

Convivir en un nuevo paradigma, que transite a la escuela siglo XXI, implica dos grandes desafíos: por un lado, desarrollar las competencias para vivir esa escuela y convivir con otros en un contexto de inclusión y cooperación y, por otro, desarrollar las competencias para ser actor de esa transición.

- **Nudos críticos:** en los planes de estudio para la formación de docentes y directivos existe una gran deficiencia en contenidos y metodologías para el desarrollo de competencias blandas, especialmente comunicacionales y para el liderazgo, sea de la comunidad educadora, para la comunidad de curso o para el vínculo de la escuela con la comunidad.
- **Medidas posibles:**
  - Incluir como aprendizajes esperados en formación de directivos:
    - Reflexión sobre el paradigma de inclusión y cooperación en la formación inicial de y post grado.
    - Competencias y marcos teóricos para ejercer como líder de cambio, en especial relacionadas con el liderazgo para desarrollar y mantener “comunidad docente”, coordinada, sinérgica y con objetivos claros.
    - Aprender a utilizar en la toma de decisiones una visión sistémica y manejo del micro político escolar.
    - Manejo teórico y práctico de estrategias para promover una disciplina y reglamento en enfoque formativo.
  - Incluir como aprendizajes esperados en formación de docentes:
    - Reflexión sobre el paradigma de inclusión y cooperación en la formación inicial de y post grado.
    - Manejo teórico y práctico de estrategias para la gestión de cursos como comunidades de colaboración y aprendizaje.
    - Manejo teórico y práctico de estrategias de disciplina formativa.

- Metodologías de enseñanza que implican en sí mismas desarrollo socioemocional, ético y cognitivo a través de modalidades concretas de planificación integral.
  - Desarrollo personal y competencias para formar en competencias socioemocionales, ético y cognitivas.
  - Oportunidades de desarrollo personal integral a los docentes que obtienen evaluaciones por debajo de lo esperado.
  - Así mismo, se requiere para todos incluir en la formación conocimientos y herramientas para desarrollar la escuela y los cursos en función del norme que otorga un Proyecto Educativo claro y concreto, ordenando los muchos proyectos escolares, internos y provenientes externamente, que muchas veces apuntan a la formación socioemocional, ética, ciudadana.
- Plan de seminarios a entidades Universitarias y ATEs para que estén alineadas con este tipo de contenidos.

### 3. Gestionar el currículo en enfoque integral.

Para una educación del S. XXI se requieren actividades de profundización de los contenidos que llevan implícitamente a desarrollar competencias cognitivas, socioemocionales y éticas, tales como capacidad de trabajo en equipo; conocimiento de los compañeros y valoración de sus diferencias; conocer distintas perspectivas, empatizar, valorar; reflexión ética y autoconocimiento al generar opiniones; entre otras.

- **Nudos críticos:** la extensión del currículo unida a la separación de asignaturas en contenidos, horarios, al tipo de planificación individual por asignatura y a las medidas para asegurar su total cobertura ha generado la necesidad de “pasar” muy superficialmente los contenidos, sin lograr ni los aprendizajes esperados en la asignatura, ni en las competencias socioemocionales y éticas, ni se logrará tampoco los nuevos aprendizajes esperados de ciudadanía. Paralelamente medidas escolares o de

sostenedores tales como el uso de las horas extras que agrega la Jornada Escolar Completa (JEC), así como las de música, arte, y restricción de -salidas de las escuelas, etc.) imposibilita realizar actividades diversas y de profundización, que son aquellas que inciden mayoritariamente en la formación socioemocional, ética ciudadana, en síntesis, la educación integral. Los docentes frente a las sugerencias de integrar actividades de este tipo y mostrar su valor formativo, argumentan enfáticamente y con razón, no tener tiempo más que para “pasar” los contenidos. Formarse en desarrollo socioemocional está de moda, pero salvo decisiones mayores de directivos y sostenedores, tiene hoy en muchos casos consecuencias menores para las prácticas escolares.

- **Medidas posibles:**

- Trabajar con UTP, directivos y sostenedores un modo de planificación por objetivos de aprendizaje más que de contenidos, así como integrando contenidos de distintas asignaturas logrando sinergias y liberando tiempos.
- Reconocer cómo las metodologías que se usen aportan simultáneamente a varios aprendizajes esperados, de distintas áreas del conocimiento, liberando tiempo y haciendo más significativo el aprendizaje.
- Visibilizar los espacios de extensión de jornada y los aprendizajes esperados de todas las asignaturas como potenciadores fundamentales del desarrollo personal y comunitario, y por tanto del aprendizaje.

### 4. Cuidar el impacto de las evaluaciones en la dimensión de convivencia y formación.

Las evaluaciones nacionales del sistema educativo, reconocidamente contenidistas y relacionadas directamente con los recursos económicos que entrega la matrícula (afectando por lo tanto fuertemente las remuneraciones y cargas docentes), determinan las prácticas y objetivos escolares. Se convierte en prioridad de las escuelas captar

matrícula. Más que cualquier objetivo de educación integral declarado en los formularios de PEI y Proyectos de Mejoramiento Educativos (PME), el lograr buenos puntajes SIMCE y PSU dirige las prácticas. Esto es declarado por muchos directivos cuando se ven interpelados a incluir medidas formativas de convivencia y desarrollo socioemocional. Hay avances: la Agencia de Calidad incluyó en el SIMCE “Otros Indicadores de Calidad” dentro de los cuales ocupa un lugar la Convivencia y Formación. Esto vemos que ha activado la preocupación por mejorar en estas dimensiones. Asimismo, la supervisión y las consecuencias que ha implementado la Superintendencia de Educación frente a las transgresiones a una disciplina y reglamento en enfoque formativo e incluso han activado ha generado preocupación por reflexionar e incluir mejoras en temas que afectan la convivencia y formación. Sin embargo, queda mucho por avanzar en esta materia.

- **Nudos críticos:** si bien las escuelas han recibido el mensaje a través de evaluaciones y orientaciones de mejorar la convivencia y la formación, no les queda claro cómo llevarlo a cabo. Así mismo, faltan directrices y mensajes más claros sobre las alternativas concretas para usar el reglamento en un enfoque formativo. Respecto de las evaluaciones, es necesario aclarar y hacer más pertinente los indicadores y orientaciones en las dimensiones de Convivencia y Formación. Naturalmente, disminuir evaluaciones y lograr evaluar más competencias integradas que contenidos parcelados resulta indispensable para un cambio en las metodologías y efectividad de la enseñanza.
- **Medidas posibles:**
  - Desde las políticas públicas en educación, posicionar en la agenda de discusiones nacionales el efecto de las evaluaciones en contenidos, frecuencia y contexto de modelo de financiamiento que se usa.
  - Reevaluar y ajustar los indicadores de Convivencia y Formación.
  - Incluir en las evaluaciones de actores educativos el ámbito de sus competencias socioemocionales y de reflexión ética en la toma de decisiones, así como sus competencias para formar aquello en sus estudiantes.

- Evaluar y orientar con indicadores de convivencia que incluyan la formación de comunidades colaborativas de curso y comunidades docentes.

## 5. Potenciar reglamentos escolares con enfoque formativo.

El discurso de un reglamento en enfoque formativo ha sido instalado. También se ha comprendido en la mayoría de las comunidades educativas, especialmente en las que atienden a los quintiles más vulnerables, que salvo ciertos casos y condiciones, no deben aplicarse medidas expulsivas como sanción.

- **Nudos críticos:** pese a los avances, falta conocer estrategias concretas para implementar reglamentos y medidas formativas eficaces. Las que se suponen, el diálogo formativo sin consecuencias, naturalmente se percibir como ineficientes para lograr disciplina en los casos que la dificultan, y un impedimento para ejercer autoridad. Para evitar esto, suelen mantenerse sanciones en un paradigma punitivo sin incluir reparación del daño causado y teniendo finalmente siempre la amenaza de suspensión o expulsión en los estudiantes y sus familias, y la esperanza de ella en los educadores. Falta conocimiento respecto de qué sanciones son las alternativas, cuáles son sus ventajas desde el punto de vista del aprendizaje, y cuáles las características que les otorga efectividad.
- **Medidas posibles:**
  - Socializar los principios de disciplina formativa entre directivos, docentes, estudiantes y apoderados.
  - Diseñar un plan de perfeccionamiento docente y directivo (talleres y seminarios) de reglamentos en enfoque formativo y estrategias concretas de disciplina formativa.
  - Entregar formatos y ejemplos de reglamentos en enfoque formativo de modo de ir modelando la comprensión y construcción de ellos, con sanciones efectivas pero no expulsivas, alternativos a los reglamentos tradicionales y punitivos. Estos modelos deben al menos:

- Diferenciar las normas de las transgresiones a las normas (faltas).
- Explicitar el sentido de cada una de las normas.
- Incluir en el protocolo frente a la transgresión de normas el “diálogo formativo”, la reparación de daño y sanciones alternativas a las expulsivas.

## 6. Fortalecer el potencial del Encargado de Convivencia

En tanto la convivencia es una experiencia formativa a la vez que determina la posibilidad de conseguir los objetivos de aprendizaje, y que para transitar a una educación de siglo XXI se requiere cambiarla, se requiere una dedicada planificación y gestión de esta dimensión. Un gran avance ha sido la obligatoriedad de un encargado de convivencia en cada escuela, con la función de diseñar “un plan de convivencia”, aprobado por el consejo escolar o comité de buena convivencia, un programa formativo, reglamentos y protocolos.

- **Nudos críticos:** si bien se ha establecido que los establecimientos de más de 200 estudiantes deben contar con un profesional contratado por 44 horas para este cargo, en la práctica suele suceder que el encargado de convivencia no tiene más que 2-6 horas (dos de veinte encargados de convivencia asistentes a un diplomado tenían el 2016 tiempo completo) y mantiene otros roles demandantes paralelos como ser jefe de curso, subdirector, etc. Este tiempo alcanza solo para resolver los problemas emergentes que suceden diariamente, sin tiempo para desarrollar un plan de convivencia que tenga verdadera relevancia en los procesos de la escuela. Otro problema es que suele no haber un equipo de convivencia, asunto indispensable para poder hacer los cambios necesarios. El encargado se entienda muchas veces como el que prepara los documentos necesarios para la superintendencia y apoya en los “incendios” de convivencia.
- **Medidas posibles:**
  - Asegurar horas suficientes al Encargado de Convivencia para realizar sus funciones. Debiera haber un mínimo y aumentar su cantidad por ciclos según número de estudiantes y funcionarios.

- Fiscalización de las horas destinadas al encargado de convivencia.
- Diseñar un plan de formación a Encargados de Convivencia de municipios, escuelas y liceos.
- Asegurar que el Encargado de Convivencia tenga como prioridad constituir equipo, donde participen los orientadores/profesionales del área psicosocial, inspectoría, UTP y dirección, para asegurar la articulación pedagógica y tomar decisiones más estructurales. Los equipos psicosociales aportan la mirada de la inclusión y el desarrollo socioemocional.
- Clarificar el rol del Encargado de Convivencia en:
  - Conformación de equipo
  - Liderar la elaboración de las siguientes acciones/documentos de gestión:
    - i. Plan de Convivencia que pide la Superintendencia, que incluya las acciones que promueven la “buena” convivencia tanto a nivel de estudiantes como funcionarios. Que incluya como parte de la mejora en convivencia la formación, los reglamentos y protocolos
    - ii. Reglamentos y protocolos en enfoque formativo.
    - iii. Plan formativo que incluya con un fuerte hilo conductor todas las acciones que tienen efecto formativo: desde las actividades de “orientación”, hasta las metodologías colaborativas en sala de clases, incluyendo reglamentos formativos, “extra programáticas”, conformación de cursos como comunidad y otras estrategias. Así también, incluir en el Plan, la selección que se haga de ofertas de programas estatales, universitarios, organismos de asistencia técnica y programas de la comunidad circundante para que no queden como acciones desconectadas anexas a la línea formativa del establecimiento.

## A NIVEL MICRO:

### 7. Gestión del tiempo para acoger la dimensión de convivencia y formación

En el contexto escolar el tiempo siempre es escaso para atender a todas las demandas externas y situaciones emergentes. En la vorágine del día a día, tal como se planifica no hay tiempo para trabajar seriamente la convivencia escolar, la formación valórica y ética de los estudiantes, y ni siquiera articular el trabajo de asignaturas. Pero el tiempo, finito siempre, se puede distribuir distinto, priorizando mejor y logrando más eficiencia en su uso.

- **Nudos críticos:** son muchos los factores que atentan contra el buen uso del tiempo, pero algunos representan verdaderos nudos críticos que urge resolver. Por una parte, el sistema no permite que las clases sean asumidas en ciertos momentos por otros actores de la comunidad (como asistentes de la educación, estudiantes mayores, tutorías de pares, o incluso apoderados) para que, ocasionalmente, los docentes puedan destinar tiempo para coordinarse, realizar acciones colaborativas o perfeccionarse en algún tema. Es posible unir el objetivo de que los estudiantes no pierdan horas de clases, si se considera que la presencia del profesor dentro del aula no es la única forma de asegurar el aprendizaje. Por otra parte, un elevado número de licencias médicas en el sistema escolar produce que docentes y directivos se ven en la necesidad de asumir clases de profesores ausentes en detrimento de sus funciones de gestión, espacios de reunión y trabajo pedagógico fuera del aula. Por último, se evidencia una enorme inversión de tiempo en demandas administrativas que se superponen y extienden innecesariamente en desmedro de la coordinación, trabajo colaborativo.
- **Medidas posibles:**
  - No restringir posibilidades de redistribución del tiempo
  - Contar con profesionales o personal disponible y medidas que permitan reemplazar o cuidar el trabajo de estudiantes en casos de licencia con una planificación adecuada de actividades que resguarde la continuidad para lograr los aprendizajes esperados.

Por ejemplo: participación de apoderados o monitores comunitarios voluntarios, permitir que los estudiantes más grandes apoyen a los menores como parte de su aprendizaje de competencias de liderazgo y colaboración, tutorías de pares, etc.

- Contar con consecuencias graves para sostenedores que pongan restricciones al buen uso, apoyo y redistribución del tiempo.
- Tiempos fundamentales a resguardar:
  - o De docentes para atención de casos de estudiantes en situaciones complejas.
  - o De docentes y directivos para reuniones de coordinación y colaboración.
  - o Otorgar horas de Consejo de curso y Orientación semanales, como espacios que permiten conformar comunidades de curso y que no sean reemplazados por preparación de SIMCE, PSU u otros similares.
- Planificar y resguardar las reuniones de Equipo de Gestión y Consejos con un claro enfoque reflexivo, de coordinación y colaboración de profesores por sobre las actividades o entrega de información administrativa. Que los directivos participen en estos consejos técnicos es indispensable, y requiere entre otras, que sostenedores y organismos estatales logren coordinar los tiempos de reuniones con ellos. Suelen convocar a última hora, y sin cuidado por las actividades escolares.

### 8. Gestionar la sinergia de la inclusión

La integración de nuevos actores a la vida escolar, tales como estudiantes con otras necesidades y otros profesionales (“psico sociales”), puede ser una oportunidad para aprender y para el desarrollo personal socioemocional y ético, o un obstaculizador de ambas cosas. Si se encuentran formas de real inclusión, no sólo se logran neutralizar los conflictos y sacar provecho formativo de las diferencias, sino que también permite una sinergia que antes no existía: posibilidad de transdisciplina, colaboración y cuidado de otros, convivir en diversidad, incorporación de ideas y perspectivas diferentes, etc.

- **Nudos críticos:** la diversidad de actores ha aumentado la complejidad del manejo de curso, de la enseñanza, de la interacción entre distintos profesionales y de la organización de los procesos propios de una unidad educativa. Los colegios reportan mucha dificultad para gestionar esta diversidad y complejidad, incluso pareciera no haber siempre conciencia de que hay que gestionarla. Los nuevos actores se tienden a convertir en un problema más que una oportunidad. Se produce discriminación y exclusión dentro de la escuela, de estudiantes y profesionales, lo que termina siendo “de-formativo” de los objetivos de buena convivencia y formación ciudadana.
- **Medidas posibles:**
  - Explicitar como parte de la función del Encargado de Convivencia el constituir equipo con los nuevos profesionales, todos relacionados a la inclusión.
  - Tender a una práctica de comunidades colaborativas de curso, que convierta a los mismos estudiantes como agentes de inclusión.
  - Difundir metodologías de inclusión, referidas al trabajo de tutorías, equipos, y otras.

## 9. Aprovechar los contextos espaciales como herramientas al servicio de los procesos de enseñanza aprendizaje

La educación integral implica el desarrollo de los aspectos cognitivos, socioemocionales y éticos, y el espacio en que estos aprendizajes ocurren no es sólo la sala de clases. Todo lo que ocurre en la cotidianeidad de la escuela comunica y forma a los estudiantes. El espacio del patio, las paredes, la distribución de bancos, de pizarras, etc., no es neutro, sino que incide en cómo se interactúa, -colaborativa, amable y pacíficamente, o en forma violenta y destructiva-; y propicia o no la adquisición de capacidades físicas, cognitivas, socioemocionales y éticas.

- **Nudos críticos:** una mirada a las escuelas y liceos chilenos muestra una tendencia bastante generalizada a tener contextos físicos poco estimulantes, pobres educativamente y con poca belleza. Bancos en fila como

hace dos siglos, sitios eriazos, pasillos descuidados, patios de cemento que como máximo dejan espacio para el fútbol, y en cambio facilitan la violencia y la indisciplina. Impacta la diferencia de ellos con los contextos que atienden educativamente a las elites: espacios más letrados, patios que acogen diversidad de actividades, muros con arte desarrollado por estudiantes, diarios murales relevantes, presencia de colores.

- **Medidas posibles:**
  - Difundir la importancia de los espacios escolares y sugerir formas de mejora y uso pedagógico de éstos.
  - Entregar recursos relacionados a mejoras de espacios y recomendaciones de uso.
  - Incluir el buen uso de los espacios escolares entre los indicadores de calidad educativa en la dimensión de Convivencia y Formación.

## 10. Abrir la escuela a la comunidad como parte del aprendizaje, la formación y mejora de la convivencia

Cuando una escuela se abre a la comunidad cobran sentido los aprendizajes, se enlaza la formación con el sentido de pertenecer a una sociedad, se nutre la formación ciudadana al comprender el rol o aporte posible al país, se comprende el sentido de educar. La apertura permite salir a entregar saberes, ayudar a otros, aplicar conocimientos en pos de un objetivo curricular y la trascendencia de aprender a estar con otros diversos. Una escuela que se abre permite además intercambio de saberes con otras escuelas, instituciones, organismos civiles; la colaboración y participación se institucionaliza.

- **Nudos críticos:** tiende a subsistir la creencia de que dónde se aprende es en la sala sentados en un banco y en filas. Esto lleva a medidas tales como sostenedores que no permiten la salida de los estudiantes de la escuela, obligación de mantener estructura de sala con bancos fijos, gran burocracia para sacar a los estudiantes de la sala, entre otras. Falta visibilizar que el aprendizaje significativo requiere incorporar salidas de la sala e incluso de la escuela, el reconocimiento del efecto formativo y

mejora de la convivencia de curso que estas actividades tienen.

- **Medidas posibles:**

- Incluir en las evaluaciones, orientaciones, supervisiones y comunicados oficiales el mensaje de la importancia de acciones pedagógicas que impliquen salida a la comunidad. Se requiere que los sostenedores y directivos las valoren para que las permitan y otorguen recursos para desarrollarlas.
- Difusión entre docentes y directivos de estrategias y actividades para un buen uso de las salidas pedagógicas y apertura a la comunidad.
- Exigencia de incluir en los planes de formación y de gestión de la Convivencia Escolar este tipo de actividades, con objetivos formativos explícitos.

## **A MODO TRANSVERSAL:**

### **11. Alinear discursos, medidas e instrumentos entre organismos estatales**

Ministerio de Educación, Agencia de Calidad y Superintendencia cumplen un rol fundamental en la organización de los procesos escolares en tanto sus indicaciones son la guía principal de la gestión de los establecimientos y determinan fuertemente lo que en ellos ocurre. Sostenedores y directivos intentan dar cumplimiento a las diferentes demandas.

- **Nudos críticos:** cada una de estas instituciones ofrece importantes lineamientos, orientaciones e incluso formatos de documentos y formularios, pero con acentos dispares, conceptos y palabras diferentes, solicitudes que confunden. No se potencian, generan desconexión y superposición de las acciones que pide cada organismo a las escuelas. Es común ver a los directivos sobrecargadas con solicitudes y exigencias en formatos muy extensos y engorrosos, siempre contra el tiempo y generalmente trabajando sin un sentido claro, simplemente por cumplir y evitar sanciones. Se percibe una enorme dificultad de los líderes escolares para integrar los discursos provenientes de estos organismos, lo que finalmente terminan en un sinfín de acciones paralelas que no guardan relación entre ellas, atentando gravemente contra la eficiencia de la gestión escolar.

- **Medidas posibles:**

- Apoyos externos para vencer la inercia “divisionista” de los organismos del sistema escolar
  - Construyendo significados comunes
  - Generando mecanismos de coordinación. Parece indispensable dar coherencia a las orientaciones, conceptos y peticiones referidas a convivencia y formación.
  - Cuidando los instrumentos de gestión que se proponen y los formatos en los que piden las planificaciones, PME para que se simplifiquen y no se repitan.

Concluimos recalcando que mantener la convivencia y formación socioemocional y ética como un aspecto marginal del proceso educativo, puede constituir imperceptiblemente, un mecanismo de reproducción de una sociedad que excluye y genera inequidad en el aprendizaje, las posibilidades laborales, el bienestar psicosocial y finalmente, el desarrollo país. Valoras UC nace de una investigación que mostró que en todos los campos sociales, también en el productivo económico, Chile requiere avanzar a una cultura que incorporara el valor del respeto a todos como iguales en dignidad, la cooperación y valoración de la comunidad, y la vida en democracia, que implica responsabilidad y participación para construir el bien común. Como Valoras UC esperamos poder seguir contribuyendo a un sistema escolar que contribuya a la transformación social, acogiendo el siglo XXI con capacidad de cambio.