

Gestión Institucional

“Una gestión democrática para el desarrollo de Comunidades de Aprendizaje y formación socio afectiva”¹

Introducción

Los establecimientos educacionales son espacios privilegiados para que nuestros niños, niñas y jóvenes aprendan a vivir juntos. Pese a que el convivir es una tarea con la que el ser humano se enfrenta a diario, desde su condición de ser-social, como dice Lickona (1991), el cómo hacerlo no es algo que le resulte natural o espontáneo. Cada persona debe irse haciendo consciente y responsable de sus actos, ideas y opciones personales, y de su interacción con los demás y con el medio. Pero ello no lo aprenderá solo: el modo de convivir se socializa, es una construcción que se aprende del entorno.

A convivir se aprende, y se aprende en cada espacio en que se comparte la vida con otros. La escuela, como primer escenario en que se vinculan los estudiantes con la sociedad, se transforma en el modelo primario para el aprendizaje de la convivencia, la formación ciudadana y el ejercicio de valores de respeto, tolerancia, pluralismo, paz, comunidad y democracia.

Esta función socializadora del espacio escolar se manifiesta en todas las interacciones cotidianas que se establecen entre sus miembros: la convivencia escolar forma. Tal como el Ministerio de Educación señala en su definición de la Convivencia Escolar, ella es el “proceso de interrelación entre los diferentes miembros de un establecimiento educacional, que tiene incidencia significativa en el desarrollo ético, socio afectivo e intelectual de los alumnos y alumnas.

Esta concepción no se limita a la relación entre las personas, sino que incluye las formas de interacción de los diferentes estamentos que conforman una comunidad educativa, por lo que constituye una construcción colectiva y responsabilidad de todos los miembros y actores de la comunidad educativa” (MINEDUC, 2002, pp.7).

La convivencia, así, contempla la interacción de múltiples factores que no se reducen únicamente a las conductas explícitas mediante las cuales los miembros de la escuela se relacionan. Maldonado (2004) en una recopilación de reflexiones y experiencias en convivencia escolar, señala que entre los factores que se destacan por su capacidad formativa son la presencia o ausencia de afecto en el trato; la manera de abordar las situaciones de sanción; la mayor o menor posibilidad de expresarse que tienen los estudiantes, apoderados y miembros de la comunidad educativa; la apertura de los espacios de la escuela o liceo para actividades no programadas de los alumnos o alumnas; la acogida o rechazo que los alumnos, padres o docentes encuentren a sus propuestas o inquietudes. Ellos definirán el modo de convivir de cada escuela, e incidirán fuertemente en el nivel de pertenencia de los miembros de la comunidad educativa. “El modo de convivir” refiere a la “cultura”, en este caso, de la escuela. En palabras de Gather (2004) la cultura escolar comprende “los conocimientos socialmente compartidos y transmitidos sobre lo que es y lo que debería ser (la escuela), que se transmiten de manera involuntaria e implícita, y se

simbolizan a través de actos y productos...” (pp., 89). Vista de ese modo, la cultura es una construcción compartida por los grupos que conforman una organización educativa respecto a cómo se hacen las cosas y cómo se debieran hacer. Para aquellos que comparten una determinada cultura, ésta termina “naturalizándose”. Dicho de otra manera, se representa el modo de hacer las cosas de una manera determinada como “la” manera de hacer las cosas, como si ésta fuera la única opción posible. Sin embargo, tal como señala Juan Ruz (2003), la cultura escolar siempre plantea y enseña formas de convivencia, “la cultura de la escuela en ningún caso es inocua”.

Es desafío a toda escuela, atendiendo a sus particularidades, el construir un modelo de gestión de su convivencia que permita aprender (o aprehender) los marcos de convivencia nacional, así como los valores y competencias del propio Proyecto Educativo Institucional.

El rol que la Política de Convivencia Escolar del MINEDUC asigna a los jardines infantiles, escuelas y liceos del país es “invertirse como el espacio público de privilegio para el desarrollo pleno de los futuros ciudadanos del país, por medio de la vivencia cotidiana de los principios y valores democráticos, generando espacios participativos de bienestar común con y entre los miembros de la comunidad local” (MINEDUC, 2002, pp. 82).

La convivencia escolar debe ser gestionada

La Convivencia Escolar es un ámbito que no puede ser dejado al azar, a las buenas intenciones y/o características y estilos personales de los actores educativos. Si así se hiciera, sólo tendería a reproducir la sociedad que la contextualiza. La Convivencia Escolar requiere ser atendida de manera intencional e incorporada en la **gestión institucional del establecimiento**. Ella requiere de una visión, una planificación, de una cuidadosa implementación, de un monitoreo sistemático y de una evaluación y toma de decisiones oportuna; sólo en esta medida se traducirá en prácticas formativas sistemáticas, concretas y cotidianas al interior del establecimiento. Sólo así se “institucionaliza” la dimensión formativa y socializadora de la escuela.

Hay ya un cúmulo suficiente de investigación que avala el impacto positivo que tiene la gestión de la convivencia y de la formación socio afectiva. Meta análisis de programas de un vasto número de instituciones educativas muestran que el efecto de gestionar la convivencia impacta fundamentalmente en el ambiente de aprendizaje, el aprendizaje y los rendimientos; el clima escolar, y la satisfacción laboral de los profesores y disposición a innovar, así como el apego al colegio por parte de los alumnos; la salud mental y capacidad de resolver sin violencia los conflictos; y el desarrollo socio afectivo propiamente tal, junto con tener un efecto preventivo de consumo y conductas de riesgo en estudiantes (Durlak, J., Weissberg, R., CASEL (2007); Greenberg, M., Weissberg, R., O'Brien, M., Zins, J., Fredericks, L., Resnik, H., & Elias, M. (2003); Berkowitz, M. & Bier M. (2005); Zins, J., Bloodworth, M., Weissberg, R., & Walberg, H. (2004); todos referidos en Mena, Romagnoli y Valdés, 2008)².

Aclarada la necesidad de incluir en la gestión institucional la gestión de la convivencia y formación socio afectiva, cabe reflexionar acerca de la visión que orientará dicha gestión.

Valoras UC propone “**Una gestión democrática para el desarrollo de comunidades de aprendizaje y formación socio afectiva**”. Habrá que atender qué es gestionar democráticamente, qué es gestionar una comunidad, cuál es la especificidad de una comunidad cuya meta es el aprendizaje, y qué implica gestionar para la formación ciudadana.

¿Qué se entiende por Gestión Escolar?

“Gestar” deriva del latín, y se refiere a la acción de hacer diligencias conducentes al logro de un objetivo. Tradicionalmente, el concepto de **gestión** ha sido asociado a la administración de empresas. Probablemente, porque de la escuela se esperaba sólo que administrara la transmisión de contenidos, que los profesores lograban hacer a los alumnos por una suerte de acumulación simple en sus cerebros.

Hoy en día, con los avances en el entendimiento del aprendizaje de los seres humanos, y el valor que ha adquirido el conocimiento para los países, las escuelas han incorporado el concepto de gestión para referir al conjunto de acciones

² Para profundizar en esta temática desde la propuesta Valoras UC, revisar “Cuánto y dónde impacta” Mena I., Romagnoli C. y Valdés A.M., 2008. Documento Valoras UC.

que los profesionales de la educación deben hacer para lograr estos preciados aprendizajes. Pilar Pozner (1995) define la Gestión Escolar como “el conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en - con y -para la comunidad educativa” (pp. 70).

De acuerdo a esta autora, gestionar va más allá de “administrar lo existente” o “mantener el funcionamiento”; implica reconocer que cada centro educativo es una realidad compleja, específica y singular se requiere crear una visión compartida de futuro y de acuerdo a ésta diseñar, implementar y evaluar los proyectos y las innovaciones.

Uno de los principales desafíos para los actores del sistema educativo en relación a la Gestión Institucional se asocia con la toma de conciencia de que una organización educativa debe compartir un horizonte hacia el cual avanzar y en función de éste, articular tanto las **prácticas cotidianas** en el ámbito de las actividades de enseñanza aprendizaje y de las normas y prácticas de convivencia, como los **proyectos y programas de innovación** y las **actividades administrativas** que se realizan con **la comunidad**, entre otras.

Las características de cualquier institución, guiada por un patrón de objetivos y finalidades, exigen, aunque sólo sea de carácter instrumental, actuaciones sistemáticas que dirijan su funcionamiento. En esta misma lógica se puede afirmar que, sólo en la medida que la Convivencia Escolar y la formación en valores se sustentan en prácticas y procesos institucionales planificados, implementados y evaluados es posible hablar de sustentabilidad y mejoramiento continuo y de cambio en la cultura escolar. Recordemos que cultura escolar refiere a una construcción compartida de los miembros de una organización educativa respecto a cómo se hacen las cosas y cómo se debieran hacer, que sustenta las prácticas que allí se realizan.

Por otra parte, existen evidencias sobre cómo la falta de procesos institucionales sistemáticos, evaluados y mejorados, afectan al proceso de enseñanza –aprendizaje de los estudiantes, reflejándose tanto en las pruebas de rendimiento aplicadas a nivel nacional, como en el desarrollo de competencias necesarias para la vida de los estudiantes. Sólo en la medida que las prácticas y procesos se institucionalizan y dejan de ser buenas intenciones y/o eventos aislados, puede afectarse la cultura de la institución escolar, en cuanto a cómo ella organiza sus prácticas, de acuerdo a sus concepciones y creencias.

Gestión Democrática de una Comunidad Educativa

El conjunto de políticas del Mineduc plantea concebir la escuela como **comunidad educativa** donde se debe promover desde las prácticas cotidianas mayor participación en un estilo de convivencia **democrático**. Esto significa más comprensión de la necesidad de vivir entre diversos, todos iguales en dignidad, respetuosos de las diferencias, unidos en pos de la meta común del aprendizaje. Gestionar una comunidad implica partir del supuesto que las metas son un bien común, y gestionar democráticamente, es partir de la base que el logro de ella será una acción conjunta y colaborativa. Ser “parte de” es lo que da el derecho y el deber de participar.

Gestionar comunidad democráticamente implica en Chile un desafío complejo, en tanto estamos acostumbrados a lograr nuestras metas con estilos y prácticas de bastante autoritarismo. La gestión democrática y comunitaria tiene una especificidad que deberemos aprender, que incluye visiones, valores, estrategia y habilidades específicas.

Sintéticamente, se pueden describir como características de la gestión de una comunidad democrática:

- **Respeto** a todos los miembros como iguales en dignidad humana. Esto significa que los roles y jerarquías no hacen “mejor persona” o “mejor clase de persona”, y todos se tratan con el mismo respeto que amerita su condición humana. Todos con derecho a pensar, a tener argumentos, a ser saludados, a ser responsabilizados, legitimados, creídos en su palabra. Los menores están en desarrollo, y puede que no hayan adquirido ciertas convicciones y competencias, pero son por principio “legítimos otros”. El respeto implica cuidado y atención a que se satisfagan las necesidades de cada quien. Nadie querrá ser parte (participar) de una comunidad, si no se siente respetado y si sus intereses personales no son en parte al menos satisfechos por dicha comunidad. El respeto a la diversidad permite que los distintos participantes se sientan confiados de ser aceptados. Es un valor que permite construir pertenencia, en tanto no “temo ser yo mismo”, que siempre será ontológicamente, -por ser humano-, “diferente”.

- Promoción de la **participación** de la comunidad: sin participación no habrá comunidad, porque las personas no reconocerán como propio lo “común”, y por lo tanto no lo respetarán ni cuidarán. La participación creadora involucra, compromete y responsabiliza. En Chile esto es complejo, uno porque no estamos acostumbrados a que se participe de verdad, solemos hacer “simulacros de participación” o hacemos participar en asuntos que no corresponde la participación. Dos, porque al ser culturalmente más bien individualistas, solemos despreciar el bien común, y no nos interesa mucho participar cuando no es por algo de beneficio solamente personal. Pero la escuela que forma democracia, inevitablemente tiene el deber de formar para la participación.
- Uso del **diálogo** como la principal herramienta. Escuchar, expresar, conversar, reflexionar, construir consensos, son competencias que los gestores de comunidades democráticas deben dominar y ejercer constantemente. Son las herramientas que permiten el encuentro entre las personas y la construcción del acuerdo.

Gestión de Comunidades de Aprendizaje

La gestión de una empresa requiere ser congruente con el objetivo de dicha empresa. Las prácticas de gestión son fenómenos culturales que se tienden a reproducir. Es así como si la meta es el que todos aprendan, la gestión debe ser sensible a lo que requieren los seres humanos en una comunidad, para que se produzca el fenómeno de aprendizaje. Se requiere gestionar un “ambiente” o “contexto” propicio para el aprendizaje. No basta con que todo esté en orden y disciplina, se requiere que ese orden y disciplina sea funcional a que los miembros de esta comunidad se motiven por aprender y pongan su energía al servicio del aprendizaje y/o mediar los aprendizajes.

Cuando la literatura habla de comunidades de aprendizaje, explica que en ese ambiente todos, no sólo los llamados estudiantes, están en una actitud de aprender. Ese sería el contexto propio de una empresa que pretende mantenerse a la vanguardia, especialmente hoy que el conocimiento y la tecnología cambian tan rápido. Ese es también el ambiente que se requiere en la escuela, donde el objeto es ese mismo conocimiento, además del complejo

proceso para que todos, tan diversos, aprendan. Los docentes y directivos necesitan estar en permanente alerta para saber cómo conviene hacerlo con cada generación, cada curso y cada estudiante. Aun más: todos necesitan estar aprendiendo cuando la cultura escolar necesita cambiar. Gestionar el cambio es gestionar el aprendizaje de todos respecto de un nuevo modo de proceder.

Gestionar “Comunidades de Aprendizaje” tiene una cierta especificidad, que podría resumirse en tres características, las mismas del contexto que permite la creatividad:

- Estar alerta a los conflictos o tensiones reincidentes, que advierten sobre algo que no está funcionando. Señales que muestran dónde se requiere innovación o creación. Los conflictos son el motor del cambio y el desarrollo, y la labor de los gestores es identificarlos y canalizar la búsqueda de soluciones. Un ejemplo es el director que cuando escucha un rumor de descontento respecto de algo, en vez de descalificarlo o negarlo, cita a quienes lo emiten para conversar al respecto: ¿cómo podemos mejorar esta incomodidad? Ahí se inicia el proceso creativo.
- Tener una disposición permanente a dar permiso y motivar a buscar, reflexionar y experimentar en aquellos puntos de conflictos. No dar la respuesta, sino ayudar a que los actores busquen las relaciones, comprendan, profundicen y desarrollen proyectos de innovación.
- Permitir errores y evitar actitudes enjuiciadoras de las personas. No se puede tener actitud de búsqueda creativa si hay temor a cometer errores o se teme ser enjuiciado como persona. Eso inmoviliza. Esto significa que frente a errores se ayuda a reflexionar y ver cómo se evitarán la próxima vez, se llevan a cabo consecuencias lógicas y no castigos, y se mantiene la aceptación de la persona (“El que rompe, repara... pero no se le priva del postre ni del cariño”) Esto también es válido para educar a los estudiantes. Una manera de formar responsabilidad, autonomía...y autoestima positiva (me sienten capaz de pensar, opinar, solucionar y hacerme cargo).

Gestión Formativa de la Convivencia Democrática y Comunitaria

Siendo parte de la misión de la escuela formar en ciudadanía, el modelo de gestión, es decir, el estilo de conducirse y colaborar para el logro de los objetivos, será formativo. Paralelamente, parte de lo que se debe gestionar es la formación. Es decir, los gestores estarán dando por un lado el ejemplo de cómo conducirse para conseguir las metas y con ello formando; y por otro lado, deben gestionar el que en esa escuela los futuros ciudadanos se formen en los valores y competencias que permiten vivir en comunidad y en democracia.

Valoras UC ha realizado una revisión de experiencias internacionales de los que se deducen componentes claves de la gestión que producen efectividad de programas formativos de lo socio afectivo y ética en la escuela³. Estos factores de gestión coinciden con los factores que en las experiencias chilenas de Valoras se ven como determinantes de gestiones exitosas en su efecto formativo:

- Un Director que lidera el proceso, que invita y compromete a toda la comunidad educativa en su diseño e implementación. El compromiso de la escuela debe traducirse necesariamente en la movilización de las condiciones básicas necesarias para la implementación del programa diseñado (recursos, tiempos, capacitaciones, personal, entre otras).
- La generación de “ambientes de aprendizaje” caracterizados por relaciones de cuidado, de confianza y de respeto en función del logro de aprendizajes de mayor calidad (la misión central).

- El diseño de una política y programa integrado al PEI; con una propuesta formativa transversal, explícita y secuencial, que permita el desarrollo gradual de las dimensiones emocionales, sociales, éticas y académicas de los estudiantes en los espacios tradicionales.
- Oportunidades para instruirse, practicar y aplicar un conjunto de valores y habilidades cognitivas, emocionales, sociales y éticas integradas; proveyendo situaciones diversas de aprendizaje y en distintos espacios de la vida escolar que enfatizan explícitamente el desarrollo de los valores y habilidades que la escuela prioriza.

Liderar la Gestión de una Comunidad de Aprendizaje

Distintos estudios y la observación de experiencias escolares tanto en el ámbito nacional como internacional dan cuenta de la relevancia que tiene el liderazgo tanto en los procesos de cambio que conducen al mejoramiento de sus resultados educativos, como en las innovaciones y mejoramiento continuo de la organización escolar.

Si bien, tradicionalmente se ha asimilado el liderazgo con el hecho de ocupar determinadas posiciones formales en la organización, la experiencia ha mostrado que lo que efectivamente moviliza a una organización, no está necesariamente en la posición formal que se tenga, sino en la capacidad del líder para implicar a otros actores en misiones consensuadas, articulando las visiones parciales en un significado compartido expresado en la cultura escolar. Un líder tiene por tanto la capacidad de motivar, dirigir, apoyar a otros en torno a determinadas propuestas o proyectos.

³ En el caso de Inglaterra, se estudió la Estrategia Nacional Primaria, “Excellence and Enjoyment: social and emotional aspects of learning”, implementada en el país para toda la educación básica (Department for education and skills, UK, 2005a y 2005b). En el caso de los Estados Unidos, se investigó la experiencia de la organización CASEL (Collaborative for Academic, Social and Emotional Learning, 2006), el Programa de formación socioafectiva SEL de Illinois (Illinois State Board of Education, 1997 y 2006); el Programa Child Development Project, desarrollado en los años '80 en los Estados Unidos que propone entre otras cosas desarrollar Comunidades de Cuidado en los colegios (Watson, Battistich y Salomon, 1992, 1998) y estudios de Programas de Educación del Carácter (Berkowitz, M. y Bier, M., 2005). La experiencia de Colombia se centra en la propuesta del Ministerio de Educación de ese país, en torno a la implementación de estándares de competencias ciudadanas (Ministerio de Educación Nacional, 2003). Al final del presente documento se presentan las referencias de cada una de estas experiencias.

Liderazgo y gestión, si bien responden a procesos distintos, son muy complementarios en relación con el desarrollo de la organización escolar: un buen gestor puede ser –“o no”–, un buen líder (y un buen líder implica ser más que un buen gestor). El gestor se preocupa de que los procedimientos prescritos se desarrollen con eficiencia y efectividad, y el líder necesariamente debe ir más allá de la propia gestión para incorporar los cambios necesarios para proyectar la organización en un entorno dinámico.

La gestión, como se ha señalado, implica procesos de planificación considerando las metas, etapas y recursos, el desarrollo del plan a través de la organización y el control, monitoreo y resolución de problemas para continuar con la planificación original. Sin embargo cuando se entiende la gestión como un proceso que debe guiarse con liderazgo, aparece la relevancia de mirar los cambios fijando orientaciones, elaborando una visión de futuro junto con estrategias que permitan introducir los cambios. La gestión se vuelve una tarea que involucra no sólo el manejo de recursos, sino también la coordinación de personas a quienes es necesario comunicar de manera comprensible la nueva orientación, junto con motivar e inspirar para asegurar el cumplimiento del plan.

Consideraciones claves para el liderazgo del cambio

- El liderazgo implica invitar a otros a cambiar voluntariamente sus preferencias (acciones, supuestos y creencias) en función de tareas o proyectos. Ello requiere establecer estructuras y procesos que posibiliten ejercer este liderazgo, tales como espacios de reflexión y tiempos para producir las conversaciones requeridas.
- En la medida que el líder tiene que construir un sentir y significar común, conciliando puntos de vista enfrentados, debe convertirse en experto conocedor de la micropolítica escolar, capaz de reconocer los legítimos intereses de cada quien, con una mirada no ingenua respecto de las distintas motivaciones que están detrás del accionar en la escuela.
- El contexto y la cultura de cada institución educativa son quienes generan y mantienen las redes de significado, las narrativas que se ocupan para darle sentido al quehacer.

El líder debe ser un buen comprendedor de la cultura en que trabajan, los valores y visiones existentes, para poder articular una visión conjunta en pro de una meta, implicando a los distintos actores.

- Si bien por su posición formal dentro de la organización escolar, se espera del director un liderazgo particular, cada uno de los encargados de la institución escolar pueden (y deben) tener una gran influencia en la mejora global de la enseñanza. Desde el docente, a través del ejercicio de su propio liderazgo en el trabajo de aula, hasta el jefe de UTP, el orientador, inspector general, jefes de subsector, etc. Existe el concepto de “liderazgo compartido”, que en la escuela se aviene muy bien, en tanto es una institución que cuando funciona en un esquema profesional (no siempre es así), cada uno tiene una responsabilidad con grupos de personas. El liderazgo compartido es una forma positiva de caminar hacia la colaboración para el cambio.

Propuesta Valores UC

Gestión democrática para el desarrollo de comunidades de aprendizaje y formación socio afectiva

La propuesta de Valores UC define 6 estrategias como componentes básicos para desarrollar la gestión institucional democrática, de una comunidad de aprendizaje y formación⁴.

- 1. Equipo de gestión en su compromiso formativo:** Desarrollo del equipo de gestión en su comprensión del desafío de la convivencia y formación y capacidad de responsabilizarse, liderar, coordinar y evaluar esta dimensión.
- 2. Ámbito formativo del Proyecto Educativo Institucional:** Desarrollo del PEI en lo referido a convivencia y formación, así como las políticas asociadas.
- 3. Marcos normativos operativos:** Desarrollo de un sistema normativo para que tanto la institución como los cursos se organicen para lograr la meta del aprendizaje y buen trato de todos.

⁴ Para profundizar en esta temática desde las propuestas Valores UC revisar “Propuesta General Valores UC.” Isidora Mena E. y equipo Valores UC/PIIE (2001-03) y Valores UC (2004-08). Documento Valores UC.

4. Comunidad docente: Desarrollo de la comunidad de profesores en un espacio de reflexión y coordinación

5. Construcción de una Alianza Familia – Escuela: Generación de una alianza cooperativa de familias y escuelas basada en evidencia de la colaboración que redundan en buen aprendizaje, y en la cooperación en las comunidades de curso

6. Evaluación de la gestión del ámbito formativo

1. Equipo de gestión en su compromiso formativo⁵

- Se trata de desarrollar el equipo de gestión escolar como encargado, responsable, de la gestión y del liderazgo de la convivencia escolar y la formación socio afectiva y ética. Hemos visto el valor de trabajar este proceso en redes de colegios, que juntos hacen una reflexión, conducente a un cambio específico, concreto y particular de comunidad educativa.
- Lograr este compromiso así como el saber asociado a la gestión y liderazgo, requerirá un proceso de reflexión, comprensión y adhesión que implica otorgarse un tiempo, como equipo de gestión, guiado, y en conjunto con otros. Democracia, aprendizaje, comunidad, formación, socio afectividad, formación ética, cambio cultural, son conceptos que se requieren comprender en profundidad.
- Se requiere además un trabajo elaborando y diseñando políticas, compartiendo implementaciones y resolviendo casos y situaciones específicas de cada institución educativa.
- Valoras UC imparte diplomados semi presenciales para apoyar la constitución, gestión y liderazgo de estos equipos.

2. Ámbito Formativo del Proyecto Educativo Institucional ⁶

Sabiendo que todo forma en la vida escolar, un primer paso para promover la formación deseada consiste en explicitar y clarificar el horizonte al cual se apunta, a fin de consensuar y aunar metas. Sólo así se previene que lo formativo se convierta en un asunto de azares: azar de qué valores formar, azar de quién, cuándo y cómo formar, entre otros.

Frente a ello, el **Proyecto Educativo Institucional (PEI)** se constituye en un instrumento central, que Valoras utiliza para la legitimación de la dimensión formativa, así como para programar sistemáticamente la formación.

El PEI es la “Carta de Navegación” del proceso educativo del establecimiento escolar.

- Establece una Visión, un lugar al que quiere llegar, un “modo de ser institución” al cual se aspira. Los PEI llevan inherente la declaración de valores definidos como prioritarios. Establecer el norte fortalece una identidad de escuela y describe lo que constituirá el “bien común” por el cual se trabaja.
- Determina la orientación y el sentido de las prácticas de las personas, en la medida que, indica lo que se espera de cada quien, otorgando un sentido a la acción de cada quien.
- Permite que todos trabajen en la misma dirección.
- Establece como se usará el tiempo, el espacio y otros recursos.
- Establece también el sistema de relaciones.
- Propone los sistemas de evaluación.

En la gran mayoría de las escuelas y liceos de nuestro país no existe en los Proyectos Educativos un planteamiento claro y operativo que vislumbre la convivencia y formación socio afectiva y ética de los estudiantes como una tarea institucional que requiere planificación, implementación y evaluación. El que esto no ocurra explica, en gran parte, que el desarrollo del ámbito formativo quede relegado sólo a las buenas intenciones, acciones aisladas de algunos educadores y estilos personales de los docentes.

⁵ Para profundizar en esta temática desde la propuesta Valoras UC, revisar “Equipo coordinador de la convivencia”, 2008. Ficha Valoras UC.

⁶ Para profundizar en esta temática desde la propuestas Valoras UC, revisar “Proyecto Educativo Institucional (PEI) en su dimensión formativa” ficha Valoras UC, 2007.

Valoras UC entrega materiales para apoyar la reformulación de los PEI, integrando la dimensión formativa.

La **estrategia** utilizada se caracteriza por:

- Partir desde lo que existe, recuperando y articulando, buscando coherencia y profundidad en las declaraciones, va conduciendo la producción de un nuevo PEI, que contenga declaraciones precisas así como un programa de acción que permita influir las prácticas escolares.
- Se trata de una metodología conducida por el equipo de gestión, que va haciendo participar a la comunidad en distintos hitos cruciales, cuidadoso tanto de que todos se sientan involucrados, como de no repetir eventos participativos de PEI, que los colegios suelen ya haber hecho.
- Se busca articular los distintos programas formativos, así como las acciones aisladas que ya existen en la institución escolar. Los múltiples programas de prevención de consumo, de educación sexual, de educación medioambiental, y otros existentes como políticas ministeriales, suelen enfocar con muy buenos materiales, dimensiones de la formación socio afectiva y ética. La propuesta es articularlos en un todo coherente y con progresión por niveles, complementándolos con material Valoras en aquellas dimensiones más débiles.
- Intencionar escenarios para el desarrollo de la dimensión formativa, focalizando dos tipos de instancias: a) formación directa de competencias socio afectivas y éticas, ya sea en actividades curriculares y extracurriculares y b) la convivencia misma al interior de la escuela y de los cursos como modelos proximales con efecto formativo.

Este PEI será la carta de gestión y liderazgo del equipo de gestión, en su misión formadora.

3. Marcos normativos operativos ⁷

Las normativas de convivencia conocidas en algunos establecimientos educativos como “Reglamento de Disciplina”, “Reglamento de Convivencia” o “Reglamento Interno” constituyen también un **instrumento clave para la gestión de la vida escolar**. En la medida que los reglamentos se elaboran en base a las leyes que rigen la convivencia del país, y de los valores que el establecimiento ha definido en su PEI y a los principios educativos que promueven el aprendizaje y desarrollo de habilidades pro sociales de convivencia, son una herramienta para el desarrollo socio afectivo y ético de los estudiantes.

Tradicionalmente, los Reglamentos de Disciplina han tenido una función de socialización reproductora de convenciones formales, en vistas a la homogenización y ordenamiento de los horarios de los estudiantes.

Los reglamentos escolares no suelen incluir a los docentes. Ellos se rigen por el reglamento del estatuto docente (decreto supremo Nr. 453, en la ley 19070, que tuvo su última modificación el 4 octubre del 2001), y el reglamento de orden, higiene y seguridad (elaborado por la propia entidad jurídica). Los docentes del sector público deben atenderse además al estatuto administrativo, y siendo del sector privado, al código del trabajo. Ambos reglamentos se hacen presentes en los contratos de cada profesional.

Mantener el orden es el fin de los reglamentos escolares, sin intenciones formativas ni una reflexión sobre el para qué del “orden”. Generalmente impuestos, suelen estar expresados en normas que establecen las conductas no deseadas y su sanción, sin mayor categorización ni jerarquización. Es así como junto a normas referidas a la presentación personal, se ubica la norma de horarios; la sanción de una falta en el uniforme puede ser la misma que de una copia. Normalmente no se hacen diferencias por ciclo y se utiliza el mismo reglamento para niños de Educación Básica y Educación Media aún cuando su nivel de desarrollo cognitivo, socio afectivo y ético es claramente distinto (Halcartegaray, 1991).

⁷ Para profundizar en esta temática desde la propuestas Valoras UC, revisar:

- “La disciplina y la convivencia como procesos formativos” Banz, C. 2008. Documento Valoras UC;
- “Consecuencias naturales y lógicas, alternativa formativa frente a la transgresión de normas” 2008. Ficha Valoras UC.

Valoras UC propone el trabajo con las normativas escolares como herramienta para:

- a) Socializar las leyes que enmarcan la convivencia nacional así como los procedimientos de legislación
- b) Socializar las metas educativas del PEI (las normas son para lograrlas)
- c) Desarrollar adhesión autónoma a valores requeridas para lograr atenerse a estas normas
- d) Desarrollar las habilidades de toma de perspectiva, empatía, diálogo, construcción de consensos, reflexión ética, ejercicio de la voluntad y otras requeridas para vivir el proceso de construir normas, de dirimir en caso de transgresión y de acatar con autonomía las normas de la comunidad. Así también de análisis crítico de la normativa, cuando ella no está siendo funcional a la meta propuesta o al cuidado de las personas.

Los principios básicos que enmarcan la propuesta de Valoras para los sistemas normativos refieren a los siguientes aspectos:

- **Sistemas de normas con clara referencia a las metas que se desea lograr.**
- **Sistemas de normas que se ajusten a derecho.** No sólo porque sino son ilegales, sino también para que tengan un sentido pedagógico de formación ciudadana.
- **Participación, para la adhesión y desarrollo de la autonomía.**
- **Consideración de la etapa evolutiva de los estudiantes**
- **Consecuencias formativas frente a la transgresión**
- **Diálogo y reflexión:** para dirimir conflictos y formar autonomía
- **Explicitación de conductas deseables**
- **Otorgar oportunidades de aprendizaje:** no basta con marcar los límites de lo “bueno y malo” para la Convivencia; formar la convivencia implica generar contextos que promuevan la reflexión y práctica de formas de buena convivencia, y de las habilidades que la hacen posible.

4. Comunidad docente⁸

La gestión y el liderazgo del equipo es respecto fundamentalmente al trabajo que desarrolla el equipo de docentes. Se convierte en prioridad entonces gestar un espacio de conversación de estos temas, donde poder:

- a) Socializar y reflexionar acerca de la convivencia y formación socio afectiva
- b) Desarrollar las estrategias formativas específicas (curso como comunidad; disciplina formativa; vínculo pedagógico; relación con la familia)
- c) Formarse profesionalmente como “formador” de lo socio afectivo y ético.

El desafío que hoy enfrentan los docentes para apoyar la formación socio afectiva y ética de los estudiantes y establecer una convivencia de respeto y participación en el aula es alto. Se suma a esto la falta de tiempo y espacios de coordinación para la planificación, implementación y evaluación de las actividades formativas; los docentes suelen trabajar de manera aislada sin contar con la oportunidad de reflexionar de manera conjunta sobre sus prácticas y de intercambiar experiencias y metodologías. Menos aún cuenta con los espacios y tiempos para desarrollar aquellas habilidades socio afectivas y éticas que se espera que estimule en sus estudiantes, y que en general no estaban incluidas en sus mallas de estudio universitario.

Una Comunidad Docente para poder operar requerirá de espacios y tiempos para hacerlo. De ahí el que se vuelva central el organizar el espacio del Taller Docente⁹, donde periódicamente los profesores encuentren un espacio bien planificado, acogedor y con sentido para reflexionar sus prácticas con el fin de mejorarlas.

El rol del Equipo Coordinador de la Convivencia frente a esta Comunidad Docente es central y entre sus funciones estarían:

- Planificación de tiempos, espacios y temáticas
- Conducción de reuniones en el contexto de una planificación anual, con metas y evaluaciones que permitan reconocer el valor de usar tiempo en ellas.

⁸ Para profundizar en esta temática desde las propuestas Valoras UC, revisar “Propuesta General Valoras UC”, 2008. Documento Valoras UC.

⁹ Para profundizar en esta temática desde la propuesta Valoras UC, revisar “Talleres de Reflexión Pedagógica”, 2007. Ficha Valoras UC.

5. Construcción de una Alianza Familia – Escuela ¹⁰

Una escuela entendida como una Comunidad Escolar requiere de una política que visualice y operacionalice la relevancia y las vías para integrar a los distintos actores. La familia, siendo un actor central al que se le reconoce empíricamente una gran responsabilidad en la varianza de los logros académicos, ha tenido una participación efectiva reconocidamente baja.

La gestión de una alianza **familia escuela** favorable a los objetivos educativos, es relevante para:

- potenciar el desarrollo socio afectivo de los estudiantes
- potenciar variables estratégicas de la familia que afectan el aprendizaje:

Valoras UC propone cambiar la manera de concebir la alianza familia-escuela predominante en el mundo escolar, en dos sentidos:

- a) Reconocerla como un actor adulto, respetable, aún si no comparte la cultura escolar (analfabeto, por ejemplo), y con un legítimo derecho a tener postura y opinión sobre la formación de sus hijos. Un co-educador. El supuesto es que en Chile, en la educación pública, la relación ha tendido a ser de dominancia y descalificación, y que parte de las razones por las cuales la familia no coopera, es por el trato que, en forma abierta o sutil, se le da haciéndola sentir un actor al servicio de la escuela, más que un co-laborador. En el sector privado también ocurre, a veces por la dificultad de un diálogo respetuoso de ambas partes; se prefiere dejar afuera al adulto apoderado, a veces en exceso propositivo y descalificador. El resultado termina siendo el mismo: falta de co-laboración, en detrimento de los estudiantes.
- b) Construir la relevancia de los temas de alianza, sin darlos por sentado. El foco de la alianza debe ser los aprendizajes de los niños y niñas, y no la sustentación material de la escuela.

- c) Enfatizar el tema:
 - i. construcción de comunidades de curso, en función del aprendizaje y buen trato de todos.
 - ii. formación socio afectiva, donde las familias se sienten muy carentes
- d) Invertir en los temas de comunicación hacia la familia, en aspectos que les son relevantes
 - i. Programas de curso
 - ii. Acuerdos disciplinarios, planificaciones, medidas escolares, etc, tal que les permita monitorear
 - iii. Datos que permitan supervisar y empoderar
- e) Invertir en la relación con la familia diversificando los espacios de encuentro. A veces las reuniones de apoderados a las siete de la tarde no son tiempos cómodos para algunos apoderados chilenos, que deben llegar a sus casas a cuidar de los hijos chicos y preparar la comida.

6. Evaluación de la gestión del ámbito formativo

La evaluación tanto de proceso como de resultados intermedios y finales resulta central para recoger información relevante que permita tomar decisiones en la gestión. Esto implica contar con una definición de indicadores que den cuenta del desarrollo de las acciones y de sus resultados de acuerdo a los objetivos y metas propuestas. Prescindir de un sistema de evaluación puede invisibilizar líneas de acción inefectivas, faltantes, o débiles para lograr los objetivos.

La gestión implica encargarse de definir:

- Qué se evaluará y para qué.
- Qué indicadores se tomarán en cuenta para evaluar lo que se desea.
- Con qué instrumentos se evaluará.
- Quién y cómo analizarán los datos.

¹⁰ Para profundizar en esta temática desde la propuesta Valoras UC, revisar “Propuesta Valoras UC para la construcción de una alianza efectiva familia- escuela”, 2007. Documento Valoras UC.

- A quién, cuándo y para qué se le comunicarán los resultados.
- Dónde se van a ir almacenando los resultados.
- Quién va a ir haciendo los análisis de progreso, con los resultados de las distintas evaluaciones.

La propuesta evaluativa de Valores implica diferenciar entre “oferta formativa del colegio” y “desarrollo de las personas”.

La oferta formativa refiere a cuánto y cómo el colegio intenciona una formación, y la calidad de su ambiente formativo. Para ello ha desarrollado rúbricas que permiten evaluar su Proyecto Educativo, su comunidad docente, sus comunidades de curso, sus sistemas normativos. También se refiere a evaluaciones de clima escolar.

El desarrollo de las personas refiere a cuánto los estudiantes han desarrollado competencias específicas de convivencia. Para ello hay propuestas directas de listas de chequeo y de informes semestrales, e indirectas de climas de aula.

En medio de una sociedad con una cultura individualista y autoritaria, que desea sistemas democráticos y respetuosos de vivencia comunitaria, al mismo tiempo que se resiste a ellos, la Convivencia Escolar no puede ser dejada al azar... de ser así, la tendencia predecible sería la mantención y reproducción de un sistema que no favorece el tipo de convivencia y clima escolar que se ha estudiado favorece los aprendizajes.

El desafío es grande, pero el visibilizar las palancas claves para introducir en la estructura los tiempos y las prácticas escolares dispositivos que permitan contrarrestar una cultura dominante, sin duda favorece el cambio. Estos dispositivos permitirán intencionar planificadamente (y de manera monitoreada y evaluada) marcos a la convivencia que favorezcan una vivencia de comunidad distinta. Declaraciones vueltas prácticas cotidianas que puedan ir abriendo en los actores representaciones y modelos para vivir-con otros de una manera distinta y más respetuosa.

Gestionar la convivencia construyendo una Comunidad Educativa democrática, preocupada por el bien común y con respeto a las diferencias, es una apuesta por mejorar los aprendizajes en el sentido integral de la palabra... una apuesta, por lo demás, que ha sido ampliamente estudiada con resultados exitosos y alentadores.

Referencias Bibliográficas

Bellei, C., Muñoz, G., Perez, L.M, Raczynski, D., UNICEF y Asesorías para el desarrollo (2004). Escuelas efectivas en sectores de pobreza. ¿Quién dijo que no se puede? Extraído 8 Julio 2008, de Fondo de las Naciones Unidas por la Infancia [UNICEF]: http://www.unicef.cl/centrodoc/escuelas_efectivas/

Berkowitz, M. y Bier, M. (2005), What Works in Character Education. A research-driven guide for educators, Character Education Partnership. Washington D.C. USA.

Colombia, Ministerio de Educación Nacional (Ed.). (2003). Política Educativa para la formación escolar en ciudadanía. Extraído el 28 de Agosto, 2007, de Ministerio de Educación Nacional: http://menweb.mineducacion.gov.co/documentos/politica_convivencia.pdf

Collaborative for Academic, Social and Emotional Learning. (2006). About CASEL. Extraído el día 28 de Agosto 2007, de CASEL: <http://www.casel.org/about/index.php>

Chile, Ministerio de Educación (2001). Criterios para una Política de Transversalidad. Santiago.

Chile, Ministerio de Educación (2002). Política de Convivencia Escolar. Santiago

Chile, Ministerio de Educación (2003a). ¿Cómo trabajar los Objetivos Fundamentales Transversales en el Aula? Santiago.

Chile, Ministerio de Educación (2003b). SACGE: Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación. Extraído 8 Julio 2008, de Portal de gestión y Liderazgo Educativo MINEDUC: <http://www.gestionyliderazgoeducativo.cl/gestionescolar>

Chile, Ministerio de Educación (2004). Política de Participación de Padres, Madres y Apoderados/as en el Sistema Educativo. Santiago.

Chile, Ministerio de Educación (2005a). Guía de Autoevaluación SACGE. Unidad de Gestión. Extraído 8 Julio 2008, de Ministerio de Educación de Chile: http://www.mineduc.cl/biblio/documento/200509091313560.guia%20cuadros%20%202005%20_.pdf

Chile, Ministerio de Educación (2005b). Marco para la Buena Dirección. Extraído 8 Julio 2008, de Ministerio de Educación de Chile: http://www.simce.cl/fileadmin/Documentos_y_archivos_SIMCE/Material_de_apoyo_establecimientos/diagramaciondef2005BPDF.pdf

Chile, Ministerio de Educación (2005c). Metodologías de Trabajo para el mejoramiento de la calidad de la Convivencia Escolar.

Department for education and skills, UK. (2005a). Social and emotional aspects of learning... improving behaviour... improving learning. Extraído el día 28 de Agosto 2007, de The Standards Site: <http://www.standards.des.gov.uk/primary/publications/banda/seal/>

Department for education and skills, UK. (2005b). Excellence and Enjoyment: social and emotional aspects of learning Guidance. Extraído el día 28 de Agosto 2007, de Excellence and Enjoyment: social and emotional aspects of learning: http://www.bandapilot.org.uk/primary/seal/downloads/pns_seal137805_guidance.pdf

Halcartergaray B., M. Alicia (1991). Ed. Educación para la Convivencia en el Ámbito Escolar. CPU : Santiago (Chile)

Illinois State Board of Education. (1997). Illinois learning Standards for Social/Emotional Learning (SEL). Extraído el día 28 de Agosto 2007, de Illinois Learning Standards: http://www.isbe.net/ils/social_emotional/standards.htm

Illinois Children's Mental Health Partnership. (2006). Frequently Asked Questions (FAQs) about Social and Emotional Learning (SEL). Extraído el día 28 de Agosto 2007, de Illinois State Board of Education: http://www.isbe.state.il.us/ils/social_emotional/pdf/sel_learning_faq.pdf

Lickona, T. (1991). Educating for character: How our schools can teach respect and responsibility. Bantam Books: New York

Maldonado, H. (2004). Convivencia escolar: ensayos y experiencias. Editorial Lugar : Buenos Aires.

Mena, I., Romagnoli, C., Valdés, A.M (2008). ¿Cuánto y dónde impacta? Desarrollo de habilidades socio emocionales y éticas en la escuela. Documento Valoras UC., Chile

Pozner, P. (1995). El directivo como gestor de los aprendizajes escolares. Aique: Buenos Aires

Ruz, J. y Coquelet, J. (2003). Convivencia escolar y calidad de la educación. Ministerio de Educación de Chile, y organización de estados Iberoamericanos: Chile.

RECURSOS VALORAS UC COMPLEMENTARIOS



DOCUMENTOS:

- "Propuesta general Valoras" (Valoras UC, 2008).
- "Propuestas Valoras UC para la construcción de una alianza efectiva familia escuela" (Valoras UC, 2007).
- "La disciplina y la convivencia como procesos formativos" (Banz, 2008).
- "¿Cuánto y dónde impacta? Desarrollo de habilidades socio emocionales y éticas en la escuela" (Mena, Romagnoli y Valdés, 2008).
- "¿Qué son las habilidades socio afectivas y éticas?" (Romagnoli, Mena y Valdés, 2007).
- "Clima social escolar" (Valoras UC, 2008).

FICHAS:

- "Consecuencias Naturales y Lógicas: Una alternativa formativa frente a la transgresión de normas" (Valdés A.M., Valdés L.M., Marambio, Mena, 2008).
- Proyecto educativo institucional (PEI) en su dimensión formativa" (Mena, Bugueño, Romagnoli, 2007).
- "Equipo Coordinador de la Convivencia" (Mena, Bugueño, Marambio, Valdés A., 2008).
- "Gestión del cambio" (Marambio y Valdés A., 2008)-

HERRAMIENTAS:

Valoras UC ofrece instrumentos de análisis, planificación y evaluación junto con guías de reflexión para implementar y promover el desarrollo de las distintas propuestas para una adecuada gestión de la convivencia escolar.