



En los últimos años, el énfasis en el desarrollo de aprendizajes académicos que lleven al éxito profesional ha hecho que la organización de la convivencia y la formación en habilidades socio afectivas y éticas sean relegadas a segundo plano. La dificultad para integrar lo formativo a lo académico, el alto nivel de desgaste profesional entre docentes, climas escolares no favorables al aprendizaje, entre otros, son ejemplos de los efectos que puede tener esta omisión en la gestión escolar.

El rol de la escuela en el ámbito formativo es innegable. Sin embargo, la forma en que actualmente tienden a estar organizados los tiempos, los espacios y los equipos al interior de los establecimientos educativos, hace más difícil que el cambio hacia una educación integral de calidad sea posible.

En la presente ficha se aborda la relevancia de que exista un Equipo Coordinador de la Convivencia al interior de cada escuela. Idealmente, este equipo debiera ser el de Gestión Institucional, tomando la convivencia y la formación como uno de sus temas, tanto desde su gestión como su liderazgo. Serán quienes implementen una política coherente, intencionada y explícita de organización y formación de la convivencia; con tiempos, espacios y recursos, tareas y metas concretas para ello.

Equipo coordinador de la convivencia¹

Junio 2008

1. Antecedentes a considerar

Si bien todas las escuelas tienden a coincidir en la importancia de un aprendizaje integral, las prácticas escolares suelen dar cuenta de una gran dificultad para alcanzar este desafío. La tendencia es a concebir el aprendizaje de asignaturas des-integrado a la formación de personas. Pese a que parece tan obvio que en el aprendizaje y en la interacción humana la cognición, afectividad y sociabilidad son partes del mismo fenómeno, en la cultura escolar se tienen a ver escindidos. Así mismo, aún cuando parece tan natural que los aprendizajes esperados sólo se adquirirán en ambientes de confianza, armonía y desafiantes, propicios para aprender, muchas veces la cultura de la escuela insiste en exigir rendimiento sin formar para estos ambientes de aprendizaje.

¿Qué obstáculos impiden la integración de lo socio afectivo y ético y de la Convivencia Escolar al espacio académico? Múltiples razones, entre ellas:

- **No se dimensionan en su totalidad los efectos positivos que conlleva su abordaje sobre el aprendizaje, el desarrollo integral y bienestar de los actores escolares:** Diversas investigaciones han demostrado la incidencia de un ambiente positivo de convivencia tanto sobre el logro de aprendizajes académicos, como sobre el desarrollo integral de los estudiantes, mejoras en la disciplina escolar y reducción de conductas de riesgo, en la salud de los actores educativos y en un mayor apego hacia la escuela, entre otras (Mena, Romagnoli, Valdés, 2008). Sin embargo, estos resultados suelen ser poco conocidos por los gestores educativos y se han traducido escasamente en iniciativas

¹ Colaboran en esta ficha: Isidora Mena, Ximena Bugueño, Juan Ignacio Marambio y Ana María Valdés

claras, concretas y eficientes de gestión de la convivencia en las escuelas.

- **La Convivencia Escolar no se evalúa:** Para bien o mal, en nuestra cultura, lo que no se evalúa, pareciera no ser tan importante o urgente. Las evaluaciones, como herramientas que permiten tomar decisiones desde las necesidades que visualizan, son de ayuda para relevar temas en su urgencia. Así, la no-evaluación de la Convivencia Escolar y la formación ciudadana, estaría contribuyendo a que estas temáticas hayan sido relegadas a un segundo plano. Paralelamente, los resultados de encuestas de violencia, abuso de sustancias, embarazo adolescente, entre otras problemáticas psicosociales a las que se enfrentan las escuelas, han entregado señales que enfatizan la ausencia de una formación más integral. Sin embargo, éstas han sido entendidas como fenómenos aislados frente a los cuales se han dado respuestas parciales y desarticuladas.
- **No hay responsables encargados:** Si bien inspectores, orientadores, directivos, profesores jefes, jefes de departamentos, etc., tienen funciones relacionadas con la formación ciudadana y la Convivencia Escolar, en las escuelas no existe un responsable o un equipo organizado a cargo de unificar las visiones, metodologías y abordajes formativos en función del P.E.I. Así tampoco existe un cuerpo que pueda abogar por una disposición efectiva de recursos y medición de las necesidades, avances, efectividad de las acciones formativas.
- **No existe una articulación formal para abordar la convivencia:** A pesar de los esfuerzos por dar una coherencia interna a los lineamientos formativos respecto de lo socio afectivo y ético, las escuelas suelen no contar con una política y programas de acción articulados, coherentes y con una lógica de formación gradual, tal como requiere todo ámbito de aprendizaje. Actualmente las escuelas tienden a ser bombardeadas por una serie de programas aislados que intentan dar respuesta a problemáticas entendidas parcialmente. Lo formativo queda delegado a las intenciones e inspiraciones de cada docente, sin un lineamiento claro de escuela. Así, los impactos se ven reducidos, y las acciones suelen no persistir en el tiempo.
- No se cuenta con los tiempos requeridos: Las crecientes presiones sobre las escuelas, demandan cada vez más tiempo para iniciativas y procedimientos de la más diversa índole, y cuesta priorizar o administrar estos tiempos. A pesar de la asignación temporal de tiempo, como muchos otros, el ámbito de la convivencia ha carecido de un espacio por derecho propio en la administración del tiempo en las escuelas. Esto dificulta la posibilidad de planificar, implementar, capacitar, evaluar y coordinar las acciones formativas.

2. Crear una estructura organizacional

Los antecedentes presentados permiten visualizar lo imprescindible que resulta crear un espacio en la estructura organizacional de las escuelas que explicita, visibilice y aborde concretamente la importancia de estos temas. La creación formal de este espacio, es la única manera de asegurar el desarrollo adecuado y orgánico de un proyecto de convivencia que beneficie los aprendizajes.

Esta estructura se traduce en un equipo encargado de diseñar, planificar, coordinar, y liderar las medidas a implementar con relación a la formación socio afectiva y ética y a la promoción de una nueva forma de convivencia. Un equipo como éste permitirá institucionalizar la necesidad de organizar y evaluar la convivencia y la formación socio afectiva y ética como parte explicitada del Proyecto Educativo de las escuelas, con un programa de acciones con fines formativos sistemático, coordinado y eficiente.

Este equipo tiene diversas funciones:

- Revisión y desarrollo del **Proyecto Educativo Institucional**, de manera de integrar la dimensión formativa al logro de las metas de aprendizaje de la escuela. Se trata de crear una visión compartida acerca de este ámbito formativo y de la convivencia, establecer las metas, las estrategias, socializar, gestionar y liderar.
- Liderar el diseño e implementación de las **políticas asociadas al PEI**, relacionadas a lo formativo, que permitirán alcanzar las metas propuestas (Por ejemplo: Política de Articulación de programas de Orientación, Política de Perfeccionamiento Docente, Política de Alianza Familia-Escuela, entre otras).
- Gestionar y liderar el PEI en su dimensión formativa, lo que implica crear una visión compartida acerca de esta ámbito, establecer las metas, las estrategias, socializar, implementar y supervisar la implementación, evaluar.
- Liderar y gestionar la existencia y mejora continua del **Reglamento de Disciplina o Manual de Convivencia** del colegio, generando sistemas y procedimientos para la resolución de conflictos individuales o colectivos
- Conducir un proceso de **seguimiento y evaluación** de políticas, en cuanto a ejecución, resultados, e impactos.
- Conducir el **Taller docente**, como instancia de capacitación, reflexión intercambio en los temas relativos a la convivencia y formación.
- Diseñar y conducir **eventos de la comunidad que son formativos**, incluyendo procesos de comunicación, normativos, participativos, de debate.

Considerando las funciones mencionadas, y los recursos existentes actualmente en las escuelas, el Equipo Coordinador debería estar conformado al menos por:

- **Director:** si bien muchas veces es difícil que el director integre activamente el Equipo Coordinador, se sugiere que al menos esté directamente vinculado con éste, entregando apoyo, respaldo y manteniéndose constantemente informado de su quehacer. Su presencia será especialmente relevante para la aprobación final de las políticas y programas centrales, y para establecer comunicación con aquellos grupos que tienen influencia y poder de decisión en la escuela en ésta u otras áreas relevantes, por ejemplo: sostenedores, centro de padres, miembros de la comunidad escolar.
- **Jefe de UTP:** para una real integración entre la formación académica y socio afectiva, se vuelve central que en este Equipo pueda haber profesionales como el Jefe de UTP que aporten con una mirada global de las necesidades académicas de la institución y que pueda tener influencia para promover la integración real de estos ámbitos en las prácticas de aula.
- **Orientador:** El rol que juega en la escuela lo vincula directamente con el ámbito formativo. Su presencia en el Equipo Coordinador es central para contar con su visión de los lineamientos formativos, y para apoyar el que ellos se traduzcan en acciones integradas en la vida escolar y no únicamente en hechos aislados o meramente reducidos al subsector de Orientación y/o Consejo de Curso.
- **Inspector:** su rol vinculado al abordaje de la disciplina escolar vuelve central su presencia en este Equipo. Este cargo suele ser entendido como “el responsable final de las sanciones”; de ahí que se vuelve central que forme parte del equipo que sentará las bases para los cambios en la forma de la institución de abordar la convivencia. Su presencia permitirá que en este núcleo, que reflexiona y define líneas de acción formativas institucionales, estén representadas las necesidades de éste ámbito, para promover una mayor coherencia en su quehacer tan vinculado con innumerables oportunidades de formación.
- **Un profesor elegido por la comunidad docente:** su función es que el equipo cuente con un representante de aquellos que finalmente son los responsables de implementar las acciones en el aula, y que por tanto son quienes conocen desde más cerca las necesidades no sólo de los estudiantes, sino también del cuerpo docente.

Algunos roles y funciones específicas.

Jefe de UTP o director académico

Con respecto a la gestión curricular, conviene que el jefe de UTP tenga una política que incluya:

- Permanente reconocimiento de las unidades relacionadas a la convivencia y formación socio afectiva en el contexto de los aprendizajes esperados por nivel y ciclo.
- Desarrollo docente en las áreas de vínculo pedagógico y gestión del aula que se detecten débiles.
- Herramientas fáciles y útiles de planificación que permita desarrollar objetivos y transversales, que estén al servicio de la docencia (no de la administración). Conviene llegar a acuerdo en aquello que realmente les sirve.
- Instancias para compartir diseños y experiencias de unidades, como forma de desarrollo profesional.

Inspector/a general

Con respecto de las sanciones a las transgresiones de la norma, frente a las que el Inspector general normalmente está a cargo, conviene que:

- Esté muy compenetrado con la lógica de la reflexión y de la sanción con consecuencias lógicas como oportunidades formativas. La transgresión a la norma debe verse mucho más como oportunidad formativa que como “problema”.
- Cambiar de “inspector” a un rol de “formador y coordinador de convivencia” sólo será posible si el trabajo asume una función de liderazgo en lo formativo. De ahí que conviene que tenga mayor protagonismo en las declaraciones públicas que lo muestran en este nuevo rol.

Orientador/a

Su trabajo con la programación de orientación y el trabajo con profesores jefes, normalmente muy independiente y aislado, debiese comenzar a convocar e integrar la opinión e ideas del resto del equipo de convivencia. Se trata de incorporar y articular lo que se desarrolla en orientación al ámbito académico y de inspectoría.

¿Qué se necesita para que todo esto resulte?

Gestionar la Convivencia es un gran cambio. La escuela está pensada para suponer que la convivencia y la formación viene desarrollada desde las familias, o bien, se logra por mecanismos de imposición. Asumir la formación y la convivencia como una tarea pedagógica de la escuela, significa un cambio cultural, para el que aparece indispensable:

- **Liderazgo por parte del Director y adhesión de toda la comunidad educativa:** Sin este convencimiento acerca de la importancia estratégica de la dimensión formativa, todos los esfuerzos se diluyen y quedan en buenas ideas e intenciones. Se requiere el apoyo formal, traducido en recursos y tiempo para que el cambio resulte y se haga permanente.
- **Tiempo:** en la actualidad no se dispone de horas para un trabajo coordinado entre los distintos profesionales de la escuela que trabajan en las dimensiones formativas. Un mínimo de 3 horas semanales para cada uno de los integrantes del equipo que se haga responsable de la convivencia escolar es una buena sugerencia. El tiempo dispuesto para este objetivo debe coincidir entre los integrantes del Equipo Coordinador (EC).
- **Capacitación:** un EC requiere ser capacitado para lograr un diseño efectivo del currículo formativo, para facilitar la participación de todos los estamentos del colegio en la propuesta formativa, y para liderar la implementación de cada una de las estrategias a nivel de colegio y de sala de clases. Si no hay capacitación al Equipo que lidera este diseño, en la lógica de coordinación y metas de ésta, puede constituirse en un nombramiento inoperante. Algunas temáticas en las que resulta central que este Equipo cuente con conocimientos específicos son:
 - Temáticas vinculadas a su rol coordinador y gestor: liderazgo, gestión de personas, gestión del cambio, planificación estratégica, conducción de la reflexión, conducción de talleres docentes y de apoderados.
 - Temáticas vinculadas a las estrategias a implementar: PEI, disciplina formativa, desarrollo de comunidades, resolución de conflictos, desarrollo socio afectivo y ético, entre otras.

Efectos esperados producto de la gestión de la convivencia y formación

- **Clima escolar:** al institucionalizarse un equipo responsable de la organización y gestión de la convivencia y lo formativo de la escuela, se facilita una implementación efectiva de la estrategia propuesta, articulada con el PEI. Los efectos en el clima beneficiarán tanto a los estudiantes como al personal que trabaja en la Escuela.
- **Objetivos formativos:** el diseño de un programa formativo transversal y secuencial a lo largo de la vida escolar (preescolar a enseñanza media) favorecerá la mayor efectividad en la formación socio afectiva, junto con facilitar una mejor evaluación de lo que se vuelve esperable para cada etapa escolar.

- **Resultados académicos:** el EC, al tener el foco puesto en la importancia de afectar positivamente los aprendizajes académicos, (por eso se sugiere presencia del jefe de UTP) se favorece el ambiente y calidad de los aprendizajes académicos.

Conviene saber que hay estudios muy sistemáticos de escuelas con programas de convivencia y formación, y ellos destacan efectos estadísticamente significativos en las tres dimensiones descritas (Mena, Romagnoli, Valdés, 2008).

¡Manos a la obra!

Cuando reflexionamos sobre la importancia de la formación socio afectiva, todos estamos de acuerdo en que es absolutamente fundamental a la hora de educar personas respetuosas y democráticas que puedan convivir armónicamente en la sociedad actual. Pero es fácil quedarse en el discurso. El Equipo Coordinador de Convivencia, será el grupo responsable de mantener en la agenda escolar esta temática y de construir los lineamientos para que su implementación sea efectiva.

Referencias Bibliográficas

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

Ver Preguntas
para la Reflexión





PREGUNTAS PARA LA REFLEXIÓN

- 1) ¿Qué actores estratégicos de esta institución deben estar en el Equipo Coordinador de la Convivencia?
- 2) ¿Qué le parece a cada uno de los del Equipo de Convivencia las funciones a realizar que se describen? ¿Para cuáles se siente necesitado de capacitación cada uno?
- 3) ¿Que otras ventajas le ven a tener un Equipo Coordinador de Convivencia?



RECURSOS VALORAS UC VINCULADOS

DOCUMENTOS:

- “Propuesta general Valoras” (Valoras UC, 2008).
- “Gestión institucional: una gestión democrática para el desarrollo de comunidades de aprendizaje y formación socio afectiva” (Valoras UC, 2008).
- “Convivencia escolar” (Valoras UC-Banz, 2008).
- “¿Cuánto y dónde impacta? Desarrollo de habilidades socio emocionales y éticas en la escuela” (Mena, Romagnoli y Valdés, 2008).
- “Clima social escolar” (Valoras UC, 2008).

FICHAS:

- “Gestión del cambio” (Marambio y Valdés, 2008).
- “Formación de equipos de trabajo colaborativo” (Bugueño y Barros, 2008).
- “La escuela como espacio de participación democrática” (Sepúlveda y Valdés, 2008).
- “¿Por qué educar lo social, afectivo y ético en las escuelas?” (Mena, A, 2008).

HERRAMIENTAS:

Valoras UC ofrece instrumentos y guías para favorecer la constitución, organización, reflexión y funcionamiento de un Equipo Coordinador de Convivencia en sus diversas funciones.

NOTAS