



ESCUELA DE PSICOLOGIA

“GESTION EDUCATIVA Y BULLYING”

Un estudio sobre la incidencia de la gestión educativa en la ocurrencia de Bullying en estudiantes de Enseñanza Básica, de la Región de Los Lagos.

Profesor Guía: Francisco Kamann C.

Metodòlogo : Francisco Kamann C.

Profesor Informante: Melvin Anabalón S.

Alumna: Paulina Pardo Sànchez

Tesis para optar al Título de Psicóloga

Tesis para optar a Grado de Licenciada en Psicología

Puerto Varas / Santiago, Marzo 2012

## **RESUMEN**

Esta investigación indaga en las prácticas y/o acciones de la Gestión Educativa, referidas a la Convivencia Escolar y específicamente en las que tienen directa relación con el Bullying.

La investigación se enmarca en la Teoría General de Sistemas y en el Enfoque Ecológico en educación.

La investigación es cualitativa, exploratoria – descriptiva, no experimental, transeccional y empírica.

El foco investigativo está puesto en conocer las prácticas o acciones de la gestión educativa que inciden en la ocurrencia de bullying en estudiantes de primero a octavo año de enseñanza básica en un establecimiento educacional de la Región de los Lagos. La investigación empírica se realizó en un colegio de la comuna de Puerto Varas, Décima Región de Chile.

Para fines de la investigación, se realizaron entrevistas semi-estructuradas de tipo focalizada a directivos, docentes, estudiantes y apoderados de primero a octavo básico. Estas entrevistas fueron analizadas mediante Análisis de Contenido por Categorías u Objetivos, con el Método de Comparación Constante. Se infirieron matrices, cada una de ellas correspondiente a una categoría a priori derivada de un objetivo específico.

Los resultados, permiten confirmar que la gestión educativa, a través de sus prácticas y/o acciones incide en la ocurrencia del Bullying.

Se puede concluir, de modo general que a pesar del acrecentamiento cuantitativo y cualitativo de las capacitaciones, de igual forma los actores educativos consideran que les falta capacitación para el reconocimiento y manejo del bullying.

Palabras claves: Gestión educativa, Bullying.

## **INDICE**

### **1. INTRODUCCION**

1.1 Antecedentes y Planteamiento del Problema	8
1.2 Formulación del Problema y Pregunta de Investigación	16
1.3. Aportes y Relevancia de la Investigación	20

### **2. OBJETIVOS**

2.1. Objetivo General	22
2.2. Objetivos Específicos	22

### **3. MARCO TEORICO**

#### **3.1 Desarrollo de Teorías**

3.1.1 Teoría General de Sistemas	23
3.1.2 Enfoque Ecológico en Educación	33

#### **3.2 GESTION**

3.2.1 Definiciones y Concepto	41
3.2.2 Gestión Organizacional	46

3.2.3	Gestión Estratégica	51
	3.2.3.1 Aprendizaje Organizacional	55
<b>3.3</b>	<b>GESTION EDUCATIVA</b>	<b>62</b>
3.3.1	Marco para la Buena Dirección	75
3.3.2	Modelo de Calidad Gestión Escolar	78
<b>3.4</b>	<b>CONVIVENCIA ESCOLAR</b>	<b>81</b>
3.4.1	Política de Convivencia Escolar	83
3.4.2	Gestión de la Convivencia Escolar	87
3.4.3	Violencia Escolar	88
	3.4.3.1 Estudios en Chile	90
	3.4.3.2 Ley sobre Violencia Escolar	94
<b>3.5</b>	<b>BULLYING</b>	<b>97</b>
3.5.1	Características	103
3.5.2	Formas	105
3.5.3	Situación Fenómeno Bullying en Chile	107
<b>4.</b>	<b>MARCO METODOLOGICO</b>	
4.1	Enfoque Metodológico	110
4.2	Tipo y diseño de investigación	111

4.3	Delimitación del Campo a estudiar	
4.3.1	Universo y Unidad de Análisis	113
4.3.2	Muestra y Tipo de Muestreo	113
4.4	Técnicas e instrumentos de recogida de información	
4.4.1	Entrevista Semi-estructurada de tipo focalizada	115
4.5	Plan de Análisis de la información	116
4.5.1	Análisis de Contenido por Categorías u Objetivos	117
<b>5.</b>	<b>RESULTADOS Y ANALISIS</b>	<b>119</b>
5.1	Categoría “Bullying”	
5.1.1	Propiedad “Concepto”	121
5.1.2	Propiedad “Valorización”	123
5.2	Categoría “Gestión Educativa”	
5.2.1	Propiedad “Valores”	125
5.2.2	Propiedad “Pràcticas”	127
5.2.3	Propiedad “Relaciones”	128
5.2.4	Propiedad “Disciplina”	129

## **6. CONCLUSION Y SUGERENCIAS**

### 6.1 Conclusiones

6.1.1 Por Objetivo General 132

6.1.2 Por Objetivos Especificos 133

6.1.3 Conclusiones Finales 133

6.2 Sugerencias 134

## **7. BIBLIOGRAFIA Y REFERENCIAS 135**

## **8. ANEXOS**

8.1 Entrevistas 142

8.2 Modelo de Calidad Gestión Escolar 188

8.3 Marco para la Buena Dirección 195

8.4 Reglamento Tipo de Convivencia Escolar 205

8.5 Política de Convivencia Escolar 217

## **1. INTRODUCCION**

### **1.1 Planteamiento del problema: Antecedentes**

La educación es un elemento esencial en la vida del individuo.

En su artículo 2º, la LGE (Ley General de Educación) señala:

“La educación es el proceso de aprendizaje permanente que abarca las distintas etapas de la vida de las personas y que tiene como finalidad alcanzar su desarrollo espiritual, ético, moral, afectivo, intelectual, artístico y físico, mediante la transmisión y el cultivo de valores, conocimientos y destrezas. Se enmarca en el respeto y valoración de los derechos humanos y de las libertades fundamentales, de la diversidad multicultural y de la paz, y de nuestra identidad nacional, capacitando a las personas para conducir su vida en forma plena, para convivir y participar en forma responsable, tolerante, solidaria, democrática y activa en la comunidad, y para trabajar y contribuir al desarrollo del país” (MINEDUC, 2009).

“Para cumplir con estos fines, el sistema escolar debe hacerse cargo de todos los factores que inciden en la formación integral de los niños, niñas y jóvenes, incorporando la experiencia de las comunidades educativas, integrando el pensamiento de educadores y académicos, perfeccionando las reflexiones y prácticas que emanan del Ministerio de Educación”(MINEDUC, 2002, p. 18).

La escuela se considera la segunda casa, desde que se ingresa a los 5 o 6 años y se extiende por 12 años, por lo que el individuo está inserto en ella hasta los 18 años. Además la jornada diaria es de más menos 8 horas por lo cual

podríamos afirmar que el individuo pasa la mitad de su tiempo de vigilia en la escuela. Debido a lo anteriormente expuesto consideramos que la educación es un elemento esencial y de suma importancia en la vida del individuo y sirve de fuente socializadora secundaria, pues le entrega las directrices que el hombre utilizará a lo largo de su vida. Por ello lo que en ella aprenda y experimente día a día lo irá formando con ser humano integral. Es por lo cual el clima escolar es relevante y con él la convivencia de todos los actores de la comunidad escolar.

En la última década se le ha dado un espacio relevante a la investigación y estudio de este tema, la convivencia escolar, orientada a su relación con el aprendizaje, rendimiento académico, traducido en resultados tipo SIMCE y PSU. Con estas investigaciones se han desarrollado estrategias, acciones o prácticas que debe desarrollar la escuela, mediante la Gestión Educativa, para la obtención de los resultados esperados, ya que ella es la responsable encargada de dar las directrices a seguir por todos los integrantes de la comunidad escolar, por lo cual debe elaborar los procedimientos requeridos para tales fines.

Estas investigaciones y estudios han provenido de diversos ámbitos preocupados por el tema como son: Ministerio de Educación (MINEDUC), Universidad Diego Portales, Universidad Alberto Hurtado, Educar Chile, Universidad Católica de Chile, la cual creo Valoras UC, Fundación Chile, FASIC, Universidad del Desarrollo, PIIIE, etc.

El Ministerio de Educación, preocupado por el problema, ha implementado programas de apoyo, desde el MINEDUC, la Comisión de formación ciudadana, Política de convivencia escolar, Material de apoyo para la convivencia escolar (incluye reglamentos de convivencia y resolución de conflictos), Constitución de consejos escolares, el programa 600.

La mayoría de los estudios e investigaciones se han orientado a buscar estrategias, prácticas y /o acciones que lleven a una buena Convivencia escolar

para obtener buen rendimiento, no se han preocupado del tema de una buena convivencia escolar en cuanto a un desarrollo integral del ser humano, tampoco se han orientado a las prácticas necesarias de la comunidad educativa como un sistema abierto, es decir, que no solamente los estudiantes deben aprender a convivir entre ellos, sino que todos los actores de esa comunidad. Esto es desde la Dirección hasta los padres y apoderados, pasando por Coordinadores, Inspectores, Docentes, Estudiantes.

Considera a la Comunidad Educativa como una organización, y por lo tanto, un sistema abierto que se relaciona con un medio ambiente cambiante compuesto por otros sistemas sociales. De aquí la importancia que estas se vayan adecuando a los cambios que demanda el medio. Esta demanda al sistema no es tarea fácil, ya que la escuela por definición es un sistema cuya función es más conservadora que innovadora.

“En el interior de los establecimientos es posible diferenciar dos aspectos centrales que son: estructura y gestión. Esta última, hace referencias a los procesos que se dan en el funcionamiento de la organización, en cambio, la primera alude a los procedimientos formales que sirven de soporte básico a la organización (organigrama, misión, objetivos de la organización, descripción de cargos, etc.”(Cereceda, 1998, p.7).

“Diversos estudio constatan que las estructuras jerárquicas, piramidales, autoritarias, no contribuyen al desarrollo de procesos de calidad en la educación. Al contrario, una cultura de calidad se basa en el liderazgo del director y no en imposiciones, en los compromisos y motivaciones derivadas de la participación, y en la autonomía de acción. (Cassasus et al (1997)” (Cereceda, 1998, p.7).

Es relevante estudiar la cultura escolar, porque la investigación educativa ha recopilado evidencias de que la cultura escolar es una variable que correlaciona con los logros de los estudiantes, así como con la productividad y la satisfacción de la escuela. La cultura escolar se puede definir como:

“... los patrones de significado que son transmitidos históricamente, y que incluyen las normas, los valores, las creencias, las ceremonias, los rituales, las tradiciones, y los mitos, comprendidos -quizás en distinto grado-, por los miembros de la comunidad escolar.” (Stolp y Smith 1994)

“Conocimientos socialmente compartidos y transmitidos sobre lo que es y lo que debería ser, que se transmiten de manera involuntaria e implícita, y se simbolizan a través de actos y productos, así como de la lengua: la manera en que las personas hablan de su mundo, aquello de lo que hablan y de lo que no hablan, con quién y dónde.” (Gather, 2004, p.89)

“Las personas generan imágenes internas que condicionan las formas en que piensan y actúan, limitándolas a las formas familiares que tienen de actuar.” (Senge, 1990)

La cultura escolar tiene incidencia directa en los procesos de aprendizaje, puesto que son los mismos integrantes de la comunidad quienes delinear sus elementos (Martínez, 2003.), entre los que destacan:

-Las normas, comportamientos que regulan el espacio escolar.

-Las creencias, supuestos básicos que subyacen de las personas y donde se asienta la cultura.

-Los ritos, formalidades establecidas por la comunidad que refuerzan el sentimiento de pertenencia de la misma.

-Los símbolos, responde a representaciones del establecimiento que va a fortalecer la construcción de identidad.

“El estilo de convivencia que mantiene una escuela no es producto de la casualidad. Tal como señala Juan Ruz (2003, p.2) “La Cultura de la escuela en ningún caso es inocua”, ella siempre plantea formas de convivencia, y ellas están asociadas a alguna funcionalidad para los actores y su tiempo” (Banz et. al, 2008, p.2).

La violencia escolar ocupa cada día más lugar en la contienda nacional, tanto pública a través en los medios de comunicación, centros de investigación, seminarios, anuncios de las autoridades, como privada que se manifiesta en la familia donde los padres están más atentos respecto a sus hijos escolares.

“La última encuesta nacional de violencia escolar, que realizó el Ministerio del Interior en 2007, indicó que el 10,7 por ciento de los estudiantes reportan haber sufrido “bullying” de parte de sus compañeros, desglosándose de la siguiente manera: 7.6% en colegios particulares; 9.8% en subvencionados y un 12% en municipales”(Magendzo, Legüe, Madriaza, 2009).

“Una encuesta mundial, realizada por la Organización Mundial de la Salud (OMS) sobre violencia y salud de estudiantes entre 13 a 15 años, arrojaba que un 42 por ciento de las mujeres y un 50 por ciento de los varones de Chile reportan haber sufrido “bullying” en los últimos 30 días. Zambia y Zimbawe tenían los porcentajes más altos, superando el 60 por ciento, mientras que

China y Emiratos Árabes bordeaban el 20 por ciento” (Magendzo, et al, 2009).

Día a día en las aulas chilenas se viven experiencias de mala convivencia, comportamientos violentos que afectan y entorpecen el proceso de aprendizaje y pueden tener, en corto, mediano o largo plazo, consecuencias gravísimas para la salud física y mental de los estudiantes.

Según el único sondeo sobre el estado de salud mental de los escolares del país -realizado por la Junaeb-, el 18% de los niños de primero básico tiene problemas de conducta, como excesiva agresividad o timidez. "Se observa un acortamiento de la infancia, cambian sus intereses antes de tiempo y es más común la agresión en niños más pequeños", dice Mónica Llaña, socióloga de la U. de Chile. No es de extrañar entonces que cuando se sienten agredidos, dos de cada 10 reacciona con un insulto; el 15,7% con un golpe, y el 17,9% lo hace con la misma agresión, según el estudio de violencia escolar de 2005. (JUNAEB, 2005)

En el estudio "Relación entre intimidación y el clima en la sala de clases y su influencia sobre el rendimiento de los estudiantes", desarrollado por María Isabel Toledo, junto a los especialistas Abraham Magendzo y Viltrna Vaneza, llegó a conclusiones alarmantes:

Uno de cada cuatro estudiantes se siente infeliz en el colegio. La sala es el principal lugar de agresión, en los establecimientos privados se sufre más bullying que en los municipales. La intimidación escolar existe en todos los colegios, y entre hombres y mujeres. Niños atacan en grupo. De acuerdo con la experta, no son sólo alumnos los que influyen en la violencia dentro del aula. Hay profesores que facilitan el bullying: el autoritario, el que tiende a llamarle la atención a un alumno en especial, el que ridiculiza... Ese profesor, quizás inconscientemente, dicta la pauta respecto de a quién hay que molestar. O al

contrario: también incentiva el bullying el profesor que no pone ninguna norma y deja que todo pase en la sala de clases.

En Chile, uno de cada tres niños de quinto básico es intimidado (30%), el triple que en Suecia y el doble de Canadá. El tipo de intimidación varía con el tiempo: en quinto básico predomina la agresión física; en 3° Medio, la verbal.

El bullying afecta el rendimiento: en la educación básica la intimidación perjudica tanto el clima como el rendimiento de los involucrados. Sin embargo, en 3° medio, luego que los estudiantes ya han pasado varios años con un clima escolar poco proclive, el bullying afecta no sólo a los involucrados, sino al curso completo. Esto demuestra, señala Toledo, que los efectos de la intimidación son acumulativos.

Hoy en día puede decir y ratificar que “El maltrato escolar entre los estudiantes es realmente un fenómeno muy antiguo” (Olweus, 1998), el cual ha tomado relevancia debido a las publicaciones que se han efectuado a través de diversos medios, los cuales lo han comenzado a difundir sin un tratamiento ideal y apropiado.

Incuestionablemente, este fenómeno, es un tópico que data de mucho tiempo, pero que sólo hace algunas décadas ha cobrado real importancia. Ello se ha evidenciado en constantes investigaciones y estudios de larga prolongación, lo que evidencia un predominio del tema y la necesidad de clasificar y discriminar si todas las acciones agresivas o violentas se enmarcan dentro de este fenómeno. Aquella clasificación sólo es posible en la medida que se definen y denominen estos hechos.

Debemos dejar en claro que la agresividad no es sólo una acción, en la que existe una víctima y un victimario, también existe una conciencia por parte de los sujetos, tanto de aquellos que son víctimas de conductas agresivas como aquellos

que las perpetran. Tampoco debemos olvidarnos de quienes se encuentran en el entorno más cercano, como las personas que observan lo que está ocurriendo, pero no dan aviso, o aquéllos que no tienen un rol preponderante dentro del fenómeno en estudio.

Por otra parte, es importante destacar que las conductas agresivas evidenciadas en los estudiantes, vienen dadas por causas que probablemente se conocen o al menos se tiene conciencia de ellas, pero que lamentablemente se ocultan y/u omiten, no existiendo acciones para erradicarlas.

## 1.2 Formulación del Problema y Pregunta de Investigación

Hoy se habla casi sin distinción sobre violencia escolar y bullying.

“La Organización Mundial de la Salud (OMS) define la violencia como el uso intencional de la fuerza y el poder, sea éste físico o psicológico, para actuar en contra si mismo u otra persona, grupo o comunidad, lo que provoca un daño que puede ser físico, psicológico o social. Esta es una aproximación interdisciplinaria y comprensiva (definir) que es útil para los propósitos psicoeducativos, ya que el problema que se genera con el bullying no es sólo de naturaleza psicológica, sino también educativa.” (Elliot, 2008, p.21) .

El bullying, traducido como intimidación, es un fenómeno psicosocial que “se encuentra instalada en las instituciones educativas y ha recibido muy poca atención en nuestro medio. Más aún, en torno a la intimidación impera una ‘cultura del silencio’”(Magendzo, Toledo, Rosenfeld, 2004, p. 8).

“Cuando nos referimos a la intimidación en las instituciones educativas, estamos haciendo referencia al hostigamiento, el acoso, la amenaza sistemática que un estudiante o un grupo de estudiantes realizan a otro estudiante hombre o mujer “(Magendzo, et al, 2004, p. 11).

Hay varias otras definiciones, pero se puede afirmar que, en general, toda definición de intimidación contempla la presencia de tres criterios fundamentales:

- Es un comportamiento agresivo o el acto intencional de hacer daño.
- Se lleva a cabo de forma constante durante un período de tiempo.

- En una relación interpersonal caracterizada por una asimetría de poder. (Magendzo, et al, 2004, p. 12)

El desconocimiento y confusión respecto al bullying ha significado errores, conclusiones, distorsiones, lo que ha dificultado la decisión de hacerse cargo de él, desde las políticas ministeriales creando o desarrollando programas de prevención e intervención. Y de parte de la institución educativa que no tiene claridad de a qué se debe enfrentar, y no quiere aceptarlo, lo cual provoca que se generen muchos mitos acerca de este fenómeno.

Mitos acerca del Bullying:

- En nuestro colegio no hay maltrato.
- Hay que aprender a manejarse en la vida; no se puede “mal criar” a los niños; el maltrato forma el carácter.
- Era una broma; no ha pasado nada; los niños son así.
- Los profesores saben cómo manejar estas situaciones, es parte de su trabajo.
- Lo mejor es ocultarlo para no dañar la imagen del colegio (“es solo un caso aislado”).
- Se lo merecían. (Lecannelier, 2004)

“Lo importante en este tema es cómo atender y prevenir el “bullying”. Los países que han tomado conciencia y que han actuado, han logrado desarrollar una serie de políticas públicas. Las estrategias deben realizarse a nivel del establecimiento escolar, de la sala de clases, e incorporando a toda la comunidad escolar en forma integral.”(Universia, 2009)

El bullying persiste y no es un caso aislado, como suelen decir los directores de colegios. "En los colegios se tiende a negar la intimidación porque la mayoría de los colegios son pagados, y si se muestra el problema tiende a decaer la matrícula. Además, identificar un problema siempre implica hacerse cargo, y eso es lo más difícil", explica Toledo..." (Huellasdigitales, 2010)

En cifras

28% De los escolares dice no sentirse feliz en su sala de clases.

30% De los escolares de 5° básico fueron agredidos el mes pasado.

51% De intimidación es lo que perciben los profesores.

30% De los estudiantes se siente excluido de las actividades que se realizan en clase.

4,2% De los alumnos es agredido varias veces al día.

43% De los escolares dice haberse sentido agredido por otro compañero.

24% Del bullying sucede en la sala de clases.

10% Más de intimidación sucede entre los estudiantes hombres. (Huellasdigitales, 2010)

Por esto las instituciones educativas a través de su gestión juega un papel muy relevante en todo lo que se refiere a lo expuesto en el punto 1 de esta investigación, por lo cual es necesario indagar en las prácticas o acciones que realiza la gestión educativa que inciden en la ocurrencia de bullying.

La presente investigación pretende indagar la incidencia de la gestión en la ocurrencia de bullying. Esto se abordará a través de la subjetividad de los

distintos actores de la comunidad educativa, desde el Director hasta los Padres y Apoderados.

Es importante y fundamental para lo anteriormente referido, recopilar información teórica y empírica al respecto, planteándose para este objetivo la siguiente interrogante de investigación:

**¿Cuáles prácticas o acciones de la gestión educativa inciden en la ocurrencia de bullying en los estudiantes de primero a octavo básico, de la Región de los Lagos?**

### **1.3 Aporte y Relevancia de la Investigación**

Relevancia dada por el desconocimiento acerca del bullying, sus posibles causas y graves consecuencias. ¿Qué es y cómo se enfrenta?

En nuestro país aún hay mucha confusión en relación a este fenómeno a todo nivel. Confunden variadas expresiones de la violencia con bullying, que es un tipo particular de ésta.

Con la presente investigación, a través de los resultados y conclusiones, se permitirá la comprensión de una realidad en cuanto fenómeno psicológico educativo social. Esto permitirá, a través del significado que los mismos actores involucrados le otorgan, generar un conocimiento válido de la experiencia. De esta manera, se podrá conocer la incidencia real de la gestión educativa en la ocurrencia del bullying.

Esta investigación pretende contribuir al conocimiento de esta temática y dar a conocer la importancia que significa, tanto para docentes, padres, apoderados, estudiantes – y personas en general – el saber sobre una temática en auge, preocupante, más aún si estamos al tanto de algunas graves consecuencias que el bullying ha traído para los/as estudiantes llevando a algunos/as a tomar drásticas decisiones, tales como quitarse la vida por ser víctimas de este fenómeno.

A través de este estudio se espera aportar elementos que fundamenten la necesidad y deber de hacerse cargo de esta realidad por parte de la institución educativa en conjunto con la familia y el estado. Lo cual constituiría su **relevancia social**.

En cuanto a su aporte en específico, **relevancia práctica**, se espera también poder generar sugerencias en cuanto a las acciones o prácticas que debería comenzar a desarrollar la gestión educativa a fin de lograr un tratamiento y prevención del bullying. Las que pueden traducirse en políticas de procedimientos, protocolos, estrategias de intervención preventivas y paliativas.

La **relevancia teórica** estará dada por las dos anteriores, ya que este estudio puede ser tomado como base para siguientes investigaciones y /o como base para desarrollar las estrategias requeridas por diferentes instituciones educativas de manera particular. El tema es de gran relevancia para la Psicología de la Educación, ya que no es posible comprender la conducta del alumno sin hacer referencia al escenario educativo en el que se encuentra.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1.- Objetivo General**

Conocer las prácticas o acciones de la gestión educativa que inciden en la ocurrencia de bullying en estudiantes de primero a octavo año de enseñanza básica en un establecimiento educacional de la Región de Los Lagos.

### **2.2.- Objetivos Específicos**

- Identificar las medidas tomadas por la gestión de la escuela frente a la ocurrencia de bullying.
- Identificar práctica o acciones desarrolladas por la gestión educativa para la transmisión de valores a través de los objetivos fundamentales transversales.
- Identificar prácticas o acciones de la gestión educativa destinadas a promover un buen trato entre los estudiantes.
- Identificar prácticas o acciones llevadas a cabo por la gestión educativa en relación a padres o apoderados de estudiantes víctimas y/o agresores.
- Identificar prácticas o acciones que desarrolla la gestión educativa respecto a la disciplina en sus estudiantes.

### **3.- MARCO TEORICO**

El presente estudio tiene como objetivo general conocer la incidencia de la gestión educativa en la ocurrencia de Bullying en estudiantes de enseñanza básica. Para lo cual, en este apartado se expondrán los conceptos más relevantes a ser presentados y definidos para el desarrollo y comprensión del estudio, así como las teorías y enfoques.

#### **3.1.- Desarrollo de las Teorías**

##### **3.1.1.- Teoría General de Sistemas**

Es de gran relevancia desarrollar este tema porque la sociedad es un sistema, y uno de sus subsistemas es la institución educativa, porque “se comprenden las organizaciones como subsistemas de la sociedad” (Rodríguez, 1995, p. 9)

Un sistema se define como: un conjunto de elementos dinámicamente relacionados que realizan una actividad para alcanzar un objetivo o propósito, que operan sobre datos, energía o materia tomados del ambiente que circunda al sistema para producir información, energía o materia. (Chiavenato, 2007)

“Las organizaciones son sistemas sociales, de tipo propio, caracterizados por su capacidad de condicionar la pertenencia, es decir, de poner condiciones que deben ser cumplidas por quienes quieren ingresar y permanecer en ellas”. (Luhmann, citado en Rodríguez, 1995, p. 9)

“La familia ha cedido parte importante de sus funciones a organizaciones: ...los niños salen a temprana edad de sus hogares para recibir la educación planificada de las organizaciones educacionales” (Rodríguez, 1995, p.6)

“La comprensión sistémica de las organizaciones se produce en forma paralela con el desarrollo de la teoría general de sistemas”. (Rodríguez, 1995, p.30). Parsons, “pone su énfasis en la importancia de las metas como el punto de conexión entre la organización y la sociedad – la organización debe cumplir una meta, la que es su función con respecto a la sociedad –“ (Rodríguez, 1995, p. 30).

La Teoría de Sistemas surge con los trabajos del biólogo alemán Ludwing von Bertalanffy, publicados entre 1950-1968. La teoría general de sistemas no busca solucionar problemas ni proponer soluciones prácticas, pero si producir teorías y formulaciones conceptuales que puedan crear condiciones de aplicación en la realidad empírica. También podemos decir que es un punto de vista global desde el que se deberá analizar todos los tipos de sistema.

Podemos decir que el concepto de sistema define a “un conjunto de partes coordinadas y en interacción para alcanzar un conjunto de objetivos.”(Johansen, 2007, p. 54)

Cada una de las partes que encierra un sistema se considera como subsistema, es decir, un conjunto de partes e interrelaciones que se encuentra estructuralmente y funcionalmente dentro de un sistema mayor, y que posee sus propias características. Así los subsistemas son sistemas más pequeños dentro de sistemas mayores. Y los sistemas son, a su vez, subsistemas de un sistema mayor o supersistema. (Johansen, 2007)

“Los conceptos de subsistema, sistema y supersistema llevan implícita la idea de recursividad, por cuanto los subsistemas y los supersistemas son además, sistemas. En este sentido, las propiedades generales de los tres elementos son semejantes y fácilmente”..... Surge, entonces, el problema de “identificar los subsistemas de un sistema, porque no todas sus partes pueden considerarse

subsistemas, si es que queremos respetar el principio de la recursividad.”  
(Johansen, 2007, p.57)

El criterio de los subsistemas funcionales de Katz y Kahn, se puede aplicar a este problema. Estos autores desarrollaron un modelo funcional de los sistemas dinámicos abiertos.

Distinguen cinco funciones que debe cumplir todo sistema viable:

1.- Producción: encargada de la transformación de las corrientes de entrada del sistema.....y su objetivo es la eficiencia técnica.

2.- Apoyo: funciones que buscan proveer, desde el medio al subsistemas de producción, con aquellos elementos necesarios para esa transformación; luego son encargadas de la exportación del bien al medio con el fin de recuperara o regenerar las corrientes de entrada, y finalmente, lograr que el medio acepte o legalice la existencia del sistema. En concreto su objetivo es la manipulación del medio.

3.-Mantención: lograr que las partes del sistema permanezcan dentro del sistema.

4.-Adaptación: buscan llevar a cabo los cambios necesarios para sobrevivir en un medio en cambio.

5.- Dirección: sistema encargado de coordinar las actividades de cada uno de los restantes subsistemas y tomar decisiones en los momentos en que aparece necesaria una elección. (Johansen, 2007, p. 58)

La teoría de los sistemas abiertos “es traída al ámbito del estudio organizacional por Katz y Kahn (1966). En general, este enfoque se refiere a la organización como un todo, en que la realización de los fines es solo una de

varias importantes necesidades a las que está orientada la organización”. (Rodríguez, 1995, pp. 30-31).

“Para facilitar tanto el estudio de las relaciones entre individuos y organizaciones como el estudio propio de la *administración de recursos humanos*, se considerarán a las organizaciones, a los grupos y a las personas como *sistemas abiertos* en interacción continua con sus ambientes” (Chiavenato, 2007, pp. 2-3).

Para conocer una organización no se comienza con las finalidades para las que fue pensada y creada por sus fundadores, sino que se estudian las formas concretas como se expresa la organización en sus modos de funcionamiento, en la manera de utilizar los insumos y de producir resultados.

“Todos los sistemas sociales, incluyendo las organizaciones, se integran mediante las actividades diseñadas de un número de personas; más aún, esas actividades moldeadas son complementarias o interdependientes de algún producto o resultado común; se repiten, son relativamente perdurables y limitadas en el espacio y en el tiempo.” (Katz, D. y Kahn, R. 1999, pp.25-26).

Las características de las organizaciones como sistemas sociales son:

1. Los sistemas sociales, al contrario de las demás estructuras básicas no tiene límites en amplitud. Los sistemas sociales no pueden representarse a través de modelos físicos.
2. Los sistemas sociales necesitan insumos de producción y de mantenimiento.
3. Los sistemas sociales son sistemas esencialmente inventados, creados por el hombre e imperfectos: se afirman en actitudes, percepciones, creencias, motivaciones, hábitos y expectativas de los seres humanos.

4. Los sistemas sociales presentan mayor variabilidad que los sistemas biológicos. Necesitan mecanismos de control para reducir la variabilidad e inestabilidad de las acciones humanas.
5. Las funciones, normas y valores constituyen los principales componentes del sistema social.
6. Las organizaciones sociales representan el desarrollo más claro de un estándar de funciones interrelacionadas que insinúan actividades prescritas o estandarizadas.
7. El concepto de inclusión parcial. La organización utiliza sólo los conocimientos y habilidades de las personas que le son importantes.
8. Con relación a su ambiente. El funcionamiento organizacional debe estudiarse con respecto a las transacciones continuas desarrolladas con el medio que lo rodea.

La teoría de los sistemas está dedicada básicamente a problemas de relaciones, de estructura e interdependencia. Por ello es la indicada para estudiar las organizaciones sociales, ya que como sistema vivo, dependen sobremanera del ambiente externo y, por ello, han de concebirse como sistemas abiertos. (Katz, D. y Kahn, R. 1999) "...los sistemas abiertos se mantienen a sí mismos mediante el constante comercio con su ambiente; es decir, un incesante flujo de energía hacia adentro y hacia afuera, a través de fronteras permeables." (Katz, D. y Kahn, R. 1999, p.27)

Como sistema abierto, las organizaciones tienen propiedades en común con todos los sistemas abiertos (Katz, D. y Kahn, R. 1999)

1. Importación de energía (entradas): La organización recibe insumos del ambiente y necesita provisiones renovadas de energía de otras instituciones, o de personas, o del medio ambiente material. Ninguna estructura social es autosuficiente ni autocontenida.
2. El procesamiento: Los sistemas abiertos transforman la energía disponible. La organización procesa y transforma sus insumos en productos acabados, mano de obra, servicios, etc.
3. El resultado (salida): Los sistemas abiertos exportan ciertos productos hacia el ambiente.
4. Los sistemas como ciclos de acontecimientos: El funcionamiento de cualquier sistema consiste en ciclos repetitivos de importación- transformación- exportación.
5. Entropía negativa: Los sistemas abiertos, a fin de sobrevivir, necesitan moverse para detener el proceso entrópico; deben adquirir entropía negativa. El proceso entrópico es una ley universal de la naturaleza, según la cual todas las formas de organización se mueven hacia su desorganización o muerte; sin embargo el sistema abierto, al importar de su ambiente más energía de la que gasta, puede almacenarla y adquirir entropía negativa.
6. Insumo de información, retroalimentación negativa y el proceso de codificación: Los sistemas abiertos reciben también insumos de tipo informativo que proporcionan señales a la estructura sobre el ambiente y sobre el funcionamiento en relación con éste.
7. El estado estable y la homeostasis dinámica: los sistemas abiertos se caracterizan por un estado de equilibrio: existe un flujo continuo de energía del ambiente exterior y una continua exportación de productos del sistema; sin

embargo, el cociente de intercambio de energía y las relaciones entre las partes siguen siendo los mismos.

8. Diferenciación: La organización tiende a la multiplicación y elaboración de funciones, lo que le trae también multiplicación de roles y diferenciación interna.

9. Equifinalidad: El cual plantea que un sistema puede alcanzar, por diversos caminos, el mismo estado final, partiendo de diferentes condiciones iniciales.

“Este enfoque de 1966 se encuentra muy útil para la comprensión de los distintos procesos organizacionales, tanto internos a la organización como los que relacionan a ésta con su entorno. Esta utilidad permite explicar la enorme difusión de la obra de Katz y Kahn y su pervivencia en nuestros días.” (Rodríguez, D. 2008, p.47)

“En las organizaciones humanas, como en otros sistemas abiertos, los procesos sistémicos básicos son energéticos e incluyen el flujo, transformación e intercambio de energía; sin embargo, tales organizaciones poseen propiedades únicas que las distinguen de otras categorías de sistemas abiertos.”(Katz, D. y Kahn, R. 1999, p.498) “Quizá la más esencial de esas propiedades únicas sea la falta de estructura en el sentido usual del término: una anatomía identificable, perdurable y física que resulta observable en reposo y en movimiento y que además, en movimiento, genere y ejecute aquellas actividades que componen la función sistémica.

Katz y Kahn, 1966, la idea de sistema abierto nace de la comparación con los sistemas vivos y su interacción con el medio ambiente.

- Se resalta más el intercambio con el contexto que la regulación interna.
- Multiplicidad de propósitos y funciones, distintas interacciones con el medio.

- Presencia de subsistemas al interior de las organizaciones que interactúan dinámicamente entre ellos.
- Diversidad de relaciones de intercambio con otros sistemas de distinta índole.
- Complejo de actividades o procesos múltiples requeridos para completar el proceso de transformación de insumos en resultados.
- Conceptos asociados: medio ambiente, insumos, procesos, productos.

### **Conceptos asociados**

- Medio ambiente: fuente de demandas, expectativas e insumos para la organización;
- Especifico: organizaciones e individuos relacionados directamente con la organización.
- General: contexto económico, social, político, económico, demográfico, ecológico que influyen en la organización.

Ejemplo: **ESCUELA**

### **Medio ambiente específico**

Beneficiarios: alumnos, miembros de escuela, familias, comunidad.

Organizaciones públicas: gobernaciones, alcaldías, ministerios, institutos de capacitación o formación.

Organizaciones Civiles: empresas, grupos de empresarios, asociaciones de profesionales, sindicatos, asociaciones de vecinos, grupos culturales.

## **Medio ambiente general**

Marco legal: conjunto de instrumentos legales que regulan funcionamiento de la escuela. (Constitución, Ley de Educación, Reglamentos, etc.)

Entorno Socioeconómico: condiciones socioeconómicas de las familias y la comunidad.

Entorno Político: situación política general, estabilidad o inestabilidad, conflictos políticos, relaciones con partidos, gremios, gobierno, etc.

Otros entornos: tecnológico, demográfico, ecológico.

## **Insumos**

Conjunto de bienes, útiles y servicios necesarios para el desarrollo de procesos internos y de intercambio de la organización.

La calidad y su pertinencia determinan la calidad del proceso.

Insumos: instalaciones físicas, materiales educativos, tecnología educativa, textos, etc.

## **Procesos**

Secuencias de actividades interdependientes que transforman los insumos en resultados específicos o productos.

Proceso de enseñanza-aprendizaje

Procesos administrativos

Proceso de supervisión

**Productos**

Bienes y servicios resultantes del proceso de transformación de insumos.

Número de alumnos promovidos.

Valores aprendidos.

Hábitos, destrezas, conocimientos adquiridos, cambios conductuales.

### **3.1.2 Enfoque Ecológico en Educación**

Las actuales perspectivas sobre el desarrollo humano consideran decisiva la influencia que tienen los diferentes entornos en el desarrollo y aprendizaje del niño, es decir, los docentes no pueden focalizar su mirada sólo en el niño y atribuir sólo a él sus dificultades, sino que necesariamente tienen que replantearse sus prácticas de aula, y comprender que existen múltiples causas que afectan el desarrollo y aprendizaje de sus alumnos, como por ejemplo la cesantía de sus padres, separación, violencia intrafamiliar, alcoholismo, drogadicción, muerte de un ser querido, cambio de ciudad, enfermedad, horarios inflexibles de trabajo de los padres, carencias económicas, entre otras, que interfieren en el buen desempeño del estudiante. Desde este enfoque se deja de pensar en términos de carencias y problemas para centrarse en sus necesidades. Requerimientos que no sólo están determinados por las dificultades de acceso del niño, sino por la respuesta o falta de ellas, de un medio social determinado. En un contexto con servicios adecuados en torno a las barreras de acceso (educativos, médicos, laborales, de ocio) un niño y su familia presentarían muchas menos necesidades educativas que en un contexto carente de dichos recursos. Por tanto, el Enfoque Ecológico promueve la comprensión del desarrollo humano desde un enfoque multisistémico, donde se sitúa al ser humano en un contexto histórico particular que lo determina, es decir, no sólo importa conocer las características particulares del niño, sino también la cultura de la cual proviene (nivel socioeconómico y cultural) con el fin de comprender sus costumbres, valores y creencias que lo determinan como persona, con el fin de dar las respuestas más ajustadas al niño y su familia. ([www.australosorno.cl](http://www.australosorno.cl), 2009)

El ser humano desde que nace interacciona con diferentes entornos (microsistema, mesosistema, ecosistema y macrosistema) en una relación bidireccional, lo que significa que no sólo es influenciado por su medio ambiente,

sino éste es capaz de transformar su medio. Esta interacción determina el aprendizaje de este ser en desarrollo, cuestión que como docentes interesa comprender, ya que, existen numerosos factores que favorecen o dificultan el aprendizaje de los estudiantes. Situación que el docente debe evaluar y no atribuir sólo al niño sus dificultades, sino por el contrario reflexionar también sobre su quehacer pedagógico y prácticas de aula. ([www.australosorno.cl](http://www.australosorno.cl), 2009)

Al final de la década de los '70, el profesor Urie Bronfenbrenner, del Departamento de Desarrollo Humano y Estudios la familia de la Universidad de Cornell en Ithaca (Nueva York) publica su obra titulada "La ecología del desarrollo humano". Previo a ello, había ido fraguando su modelo ecológico del desarrollo humano, cuyas ideas originales fueron presentadas en dos congresos sucesivos de la Asociación Americana de Psicología, en los años 1974 y 1975.

De alguna forma, Bronfenbrenner se revelaba frente a la Psicología Evolutiva que le era contemporánea y a la que definía como "la ciencia de la conducta extraña de niños en situaciones extrañas con adultos extraños durante los periodos de tiempo más breves posibles". Apoyaba esta idea en un estudio de Larson, en el que se repasaban todas las investigaciones publicadas entre 1972 y 1974, en tres de las más prestigiosas revistas del campo. En este estudio se constataba que el 76% de todas las investigaciones se habían realizado bajo un paradigma experimental de laboratorio, un 17% habían utilizado técnicas de papel y lápiz y solo un 8% eran estudios observacionales en ambientes más naturales.

En contra de este panorama, Bronfenbrenner (1979) plantea su visión ecológica del desarrollo humano, en la que destaca la importancia crucial que da al estudio de los ambientes en los que nos desenvolvemos. Algo que considera imprescindible para evitar perdernos en descripciones excesivamente detallistas y en el estudio de procesos sin sentido.

Bronfenbrenner defiende el desarrollo como un cambio perdurable en el modo en el que la persona percibe el ambiente que le rodea (su ambiente ecológico) y en el modo en que se relaciona con él.

El postulado básico del modelo ecológico que propone Bronfenbrenner viene a decirnos que el desarrollo humano, supone la progresiva acomodación mutua entre un ser humano activo, que está en proceso de desarrollo, por un lado, y por el otro las propiedades cambiantes de los entornos inmediatos en los que esa persona en desarrollo vive. Acomodación mutua que se va produciendo a través de un proceso continuo que también se ve afectado por las relaciones que se establecen entre los distintos entornos en los que participa la persona en desarrollo y los contextos más grandes en los que esos entornos están incluidos.

El propio autor aclara esta definición resaltando varios aspectos. En primer lugar, señala que hemos de entender a la persona no solo como un ente sobre el que repercute el ambiente, sino como una entidad en desarrollo y dinámica, que va implicándose progresivamente en el ambiente y por ello influyendo también e incluso reestructurando el medio en el que vive. Precisamente por ello, como se requiere de una acomodación mutua entre el ambiente y la persona, Bronfenbrenner señala que la interacción entre ambos es bidireccional, caracterizada por su reciprocidad. Por último, el autor señala que el concepto de “ambiente” es en sí mismo complejo, ya que se extiende más allá del entorno inmediato para abarcar las interconexiones entre distintos entornos y las influencias que sobre ellos se ejercen desde entornos más amplios. Por ello, Bronfenbrenner concibe el ambiente ecológico como una disposición seriada de estructuras concéntricas, en la que cada una está contenida en la siguiente.

La Teoría Ecológica de Bronfenbrenner nos permite entender la influencia tan grande que tienen los ambientes en el desarrollo del sujeto. Cuando habla de

ambientes, se refiere a los diferentes ámbitos en los que él se desenvuelve (escuela, familia, amigos,...). Su postulado acusa a la psicología evolutiva que cierre los ojos al entorno social. En palabras suyas la psicología evolutiva no puede seguir siendo “... la ciencia de la conducta extraña de niños en situaciones extrañas con adultos extraños durante los periodos de tiempo más breves posibles”. Bronfenbrenner a través de su teoría ecológica del desarrollo humano, destaca “la importancia crucial que da al estudio de los ambientes en los que nos desenvolvemos. Algo que considera imprescindible, especialmente si queremos evitar perdernos en descripciones excesivamente detallistas y en el estudio de procesos sin sentido.” En este sentido el postulado básico del modelo ecológico que propone viene a decirnos que el desarrollo humano, supone la progresiva acomodación mutua entre un ser humano activo que está en proceso de desarrollo, por un lado, y por el otro las propiedades cambiantes de los entornos inmediatos en los que esa persona en desarrollo vive, en cuanto este proceso se ve afectado por las relaciones que se establecen entre estos entornos, y por los contextos más grandes en los que están incluidos los entornos”. Se comprende el entorno como el lugar donde las personas interactúan. Los elementos que componen el sistema son las actividades, los roles y las relaciones interpersonales de las personas. El modelo ecológico insiste en la bidireccionalidad del proceso, es decir, la interacción entre persona y ambiente es bidireccional. (<http://irsealava.org/blog/?p=2090>)

Luego, el ambiente ecológico se concibe topológicamente como una disposición seriada de estructuras concéntricas, en la que cada una está contenida en la siguiente.

Estas estructuras se denominan micro-, meso-, exo-, y macro-sistemas y son definidas como:

El microsistema es el complejo de interrelaciones dentro del entorno de la persona en desarrollo, incluyendo las conexiones entre otras personas que estén presentes

en ese entorno y a su influencia indirecta sobre la persona en desarrollo, a través del efecto que producen en aquéllos que se relacionan con ella directamente.

El mesosistema es un sistema de microsistemas y comprende las interrelaciones de dos o más entornos en los que una persona participa activamente. El mesosistema se amplía en la medida en que se participa de otros contextos. Un ejemplo sería las relaciones de un niño en la familia, en la escuela y entre sus iguales.

El exosistema es el sistema donde la persona no participa activamente pero que, de algún modo influye en el individuo. Un ejemplo sería, para un niño el trabajo de sus padres o la clase de su hermano.

El macrosistema se refiere a las correspondencias, en forma y contenido, de los sistemas de menor orden (micro-, meso- y exo-) que existen o podrían existir, al nivel de subcultura o de cultura en su totalidad junto con cualquier sistema de creencias o ideologías que sustente estas correspondencias. Por ejemplo, en una sociedad determinada, una clase de escuela tiene un aspecto y unas funciones bastante parecidas, pero se diferencia de su equivalente en otra sociedad. ((Bronfenbrener: 40-45) (Citado en Cherobim, 2004)

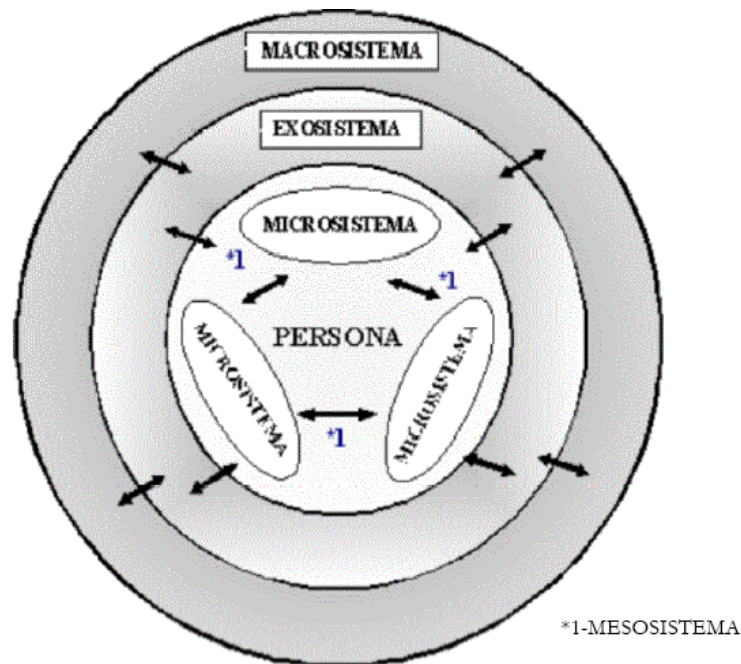


Figura 1: Modelo ecológico de Bronfenbrenner

El desarrollo humano ocurre como resultado de interacciones recíprocas, progresivamente más complejas, entre un organismo humano activo y personas, objetos y símbolos de su ambiente inmediato y cercano. Para que estas interacciones sean efectivas deben presentarse en forma relativamente regular, sobre un período extenso de tiempo. Estas formas de interacción estable y permanente en el modelo bioecológico se denominan procesos proximales y constituyen el motor del desarrollo. La forma, poder, contenido y dirección de los procesos proximales varían sistemáticamente como resultado de las características de la persona en desarrollo, de su entorno inmediato y lejano y del tipo de desarrollo de que se trate, de los cambios y permanencia de aspectos sociales que ocurren en el tiempo, y del período histórico en que le corresponde vivir.

Las variaciones en el desarrollo de cada niño pueden deberse entre otros elementos, al tipo de experiencia que vivencia en sus ambientes más próximos. Estos efectos permanecen a lo largo del tiempo. (Cherobim, 2004)

Desde adopción de modelos ecológicos (Bronfenbrenner, 1979) para comprender el desarrollo infantil y juvenil, la comprensión de la agresividad entre pares ha experimentado un necesario e importante vuelco. Este modelo nos plantea que la conducta individual se ve influenciada por el grupo de pares, como también a nivel más macro, en los ambientes psicosociales en los cuales se desenvuelven, como lo son las características de su comunidad y el clima social escolar. Especialmente a nivel del grupo de pares, diversos estudios han mostrado la naturaleza social de la agresividad. (Berger, 2007)

Para Bronfenbrenner (1987) la perspectiva de la escuela se constituye en el mesosistema que envuelve al microsistema (aula), entorno más inmediato de la enseñanza y la socialización, que, a su vez, es influido por el ecosistema (familia) y el macrosistema (pueblo, barrio).

Queda claro que los elementos de un sistema poseen distintos grados de influencia y de conexión con los otros elementos del mismo sistema, o de otro sistema. A partir de la concepción de la totalidad indivisible las partes forman parte del todo es evidente que existe una dependencia de las condiciones de unos y de otros. En el caso del sistema escolar el cambio de un elemento no significa necesariamente el cambio de la estructura de la escuela ni de su función.

Desde una perspectiva ecológica, Delgado (1993) toma los tres elementos para el análisis de los ecosistemas sociales: población, ambiente, organización, organización de las relaciones y tecnología.

La población está integrada por los alumnos, profesores, padres y por los representantes de la comunidad local.

El ambiente es tomado como el escenario en el que ocurren las acciones formativas institucionalizadas: ello implica no sólo su dimensión física (espacio y tiempo) sino también la cultura propia de la escuela (ambiente inmaterial) y la

influencia del medio externo (ambiente externo). “No es por tanto solamente un continente de la acción educativa y curricular sino un contenido de la formación (Delgado, 1993, p. 85).

La tecnología es entendida como los instrumentos que la escuela genera para una adecuada distribución de la energía; no se refiere sólo a los artefactos, sino “los procesos de educación institucional que tienen lugar en la escuela y que constituyen una actividad orientada a transformar los recursos disponibles en el sistema cultural, de manera que puedan ser absorbidos y utilizados por la población escolar para satisfacer sus necesidades de realización personal y social” (Delgado, 1993, p. 86). Antúnez (2000, p.19) afirma que “la tecnología constituye el conjunto de acciones y maneras de actuar propias de la institución, orientadas intencionalmente, ejecutadas mediante determinados métodos e instrumentos y justificadas después de un método de análisis. [...] entendida como la manera determinada de ordenar la acción; como forma de planificar, ejecutar y controlar el proceso operativo justificada por el conocimiento de causa”

En tal sentido, en la institución escolar y en la vida del aula, el profesor y el alumno son procesadores activos de información y elaboradores de comportamientos, como miembros de una institución cuya organización crea un clima de intercambio y genera roles o patrones de comportamiento individual, grupal y colectivo.( Cherobim, 2004 )

## **3.2 GESTION**

### **3.2.1 Definiciones y Concepto**

Del latín *gestiō*, el concepto de gestión hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar.

Gestionar es realizar diligencias conducentes al logro de un objetivo cualquiera. Administrar, por otra parte, consiste en gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar.

Dirección – Gestión Es la acción de facilitar, animar, influir, motivar, entusiasmar, orientar, el desempeño y las conductas organizacionales de las personas en el logro de los objetivos y asumiendo la responsabilidad de la calidad de los resultados.

Gestión: En general, conjunto de actividades conducentes al logro de unos resultados. Esta idea se mantiene en la mayor parte de las teorías sobre la gestión aplicada a la empresa, si bien ha sido objeto de numerosos desarrollos. El francés Fayol definió a principios del s.XX los elementos que integran la gestión: predecir y planificar (lo cual significa examinar el futuro y hacer un plan de acción), organizar (mediante la construcción de una estructura física y humana de la empresa), coordinar (unificando y armonizando acciones y esfuerzos) y controlar (verificando que todo se produzca conforme a la norma establecida y con las órdenes expresadas). Fayol estableció también una larga lista de principios generales de la gestión (división del trabajo, autoridad, disciplina, unidad de mando, etc.). Muchos de los cuales han experimentado profundas revisiones entre los teóricos modernos. (Diccionario Larousse, 2007)

La gestión trata de la acción humana, por ello, la definición que se dé de la gestión está siempre sustentada en una teoría - explícita o implícita - de la acción humana. Hay distintas maneras de concebir la gestión según sea el objeto del cual se ocupa y los procesos involucrados. En este marco, según sea el énfasis en el objeto o proceso contemplado, se obtienen definiciones las que, por una parte, ponen de relieve el hecho de que la gestión tiene que ver con los componentes de una organización en cuanto a sus arreglos institucionales, la articulación de recursos, los objetivos. (Cassasus, 2006)

### **Los planteamientos básicos de la gestión.**

El tema central de la teoría de la gestión es la comprensión e interpretación de los procesos de la acción humana en una organización. La preocupación por movilizar a las personas hacia objetivos predeterminados, tiene antecedentes muy antiguos. Baste para ello considerar que es posible ubicar en la Antigüedad a precursores de dos corrientes que han estado constantemente presentes en los enfoques de la gestión. Por una parte, en la República de Platón se encuentra la visión de la gestión percibida como una acción autoritaria. Él consideraba que la autoridad era necesaria para conducir a los hombres a realizar acciones heroicas y de valor. Por otra parte en la Política de Aristóteles, se encuentra la visión de la gestión percibida como una acción democrática. Para Aristóteles el ser humano es un animal social o político, y concebía la movilización como un acto a través del cual los hombres participaban en la generación de su propio destino. Sin embargo, la gestión concebida como un conjunto de ideas más o menos estructuradas es relativamente reciente. Los precursores modernos se remontan a la primera mitad del siglo XX, con el trabajo de sociólogos, administradores y psicólogos. Entre los primeros se destaca en particular Max Weber, quién estudió la organización del trabajo como un

fenómeno burocrático. Su aporte se orientó hacia el estudio de la organización percibida como un proceso racionalizador que se orienta a ajustar los medios con los fines que se ha dado esa organización. Entre los administradores destacan Frederic Taylor quien desarrolló la idea de la gestión científica al considerar el trabajo como racionalización operativa de la labor de los trabajadores por parte de los administradores y motivados por el interés económico, y Henri Fayol quien racionaliza la función de trabajo, pero esta vez el de la dirección. Ambos, Taylor y Fayol, son considerados los padres de la escuela Clásica de Administración. Con posterioridad, entre los psicólogos sociales, Elton Mayo a través de los famosos estudios de las plantas de la General Electric en Hawthorne, y sus trabajos, contenidos en particular en "The Human Problems of an Industrial Society", puso el énfasis en las motivaciones no económicas en el proceso laboral dando origen a la escuela de relaciones humanas.

Más tarde, se genera la visión sistémica de la organización en la cual la organización es vista como un subsistema cuyo punto central son las metas, las que constituyen las funciones de dicha organización en la sociedad. En esta visión de sistemas destacan T. Parsons, quien presenta la teoría funcionalista de los sistemas, L. von Bertalanfly, con la teoría de los sistemas abiertos y Luhman con la visión autopoética de los sistemas. Todos estos pensadores se interrogaron acerca del tema central de la gestión consistente en una indagación acerca de las motivaciones de las personas en su lugar de trabajo y acerca de qué es lo que los puede impulsar a mejorar su desempeño. Es sólo a partir de la segunda mitad del siglo XX que se puede hablar propiamente de la gestión como campo disciplinario estructurado. Al interior de este campo es posible distinguir algunas corrientes. Una de ellas emerge de la perspectiva de la experiencia, cuando algunos empresarios como Chester Bernard (ATT) o Alfred Sloan (General Motors), en los

años sesenta comienzan a escribir sus experiencias en la administración de grandes empresas. Esta corriente ha tenido una gran influencia en el desarrollo del enfoque casuístico aplicado del campo de la gestión, es decir el enfoque de la gestión a partir de las experiencias concretas de gestión. (Juan cassasus, 2000)

### **¿Qué es gestión?**

Es el proceso mediante el cual el directivo o equipo, directivo determinan las acciones a seguir (planificación), según los objetivos institucionales, necesidades detectadas, cambios deseados, nuevas acciones solicitadas, implementación de cambios demandos o necesarios, y la forma como se realizarán estas acciones (estrategias, acción) y los resultados que se lograrán. (Barrios, O., 2009)

### **Componentes esenciales de la Gestión**

1. Planificación de las acciones según los objetivos de proyecto educativo institucional u objetivos emergentes.
2. Decisiones de Planificación según los recursos disponibles y la capacidad de programación.
3. Formulación de Estrategias según las características de los recursos y las condiciones favorables y desfavorables internas y externas, cual sería la mejor forma de realizar las acciones.
4. Visualización de Resultados esperados Según los objetivos que guían la planificación definir cuáles serían los posibles resultados a esperar y su impacto interno o externo

5. Evaluación de la Gestión Según lo planificado determinar las mejores condiciones de realización del proceso según las competencias y características de los resultados, fijando niveles de calidad o condiciones óptimas de realización.

### **Gestionar ¿para qué?**

Para mejorar (déficit, ineficiencia, necesidad, algo que puede ser mejor)

Para fortalecer (eficiente, se hace bien y debe mantenerse, ampliar, etc.)

Para desarrollar (no existe y es necesario, algo nuevo, nuevas estrategias)

### **Gestión de Calidad o Calidad de la Gestión**

Calidad es la satisfacción de las necesidades y expectativas razonables de los clientes o usuarios. “Si no puede definir operacionalmente Calidad tampoco podrá medirla, y, si no puede medirla, tampoco podrá lograrla...” (T.H. Berry 1992)  
Citado en Berríos, O., 2009)

### 3.2.2 Gestión Organizacional

“Las organizaciones constituyen un fenómeno característico de la sociedad moderna, que se relacionan con la sociedad de tal manera, que constituyen un medio a través del cual los distintos subsistemas funcionales de la sociedad buscan soluciones específicas a los problemas que la sociedad enfrenta.”(Rodríguez, 2008, p.27).

Parsons (1966) estima que las organizaciones son sistemas sociales y que éstos están formados por acciones orientadas normativamente al logro de fines. Sistemas sociales que corresponden a subsistemas del sistema social, sociedad. Y como tal, “.....debe cumplir una función necesaria para el sistema mayor y en el desempeño de esa función se encuentra la razón de su existencia y sobrevivencia.”(Rodríguez, 2008, p. 28)

Luhmann (1990) “afirma que las organizaciones son sistemas sociales de tipo propio, caracterizados por su capacidad de condicionar la pertenencia, es decir, de poner condiciones que deben ser cumplidas por quienes quieren ingresar y permanecer en ellas.” (Rodríguez, 2008, p. 28)

“La organización considera a la sociedad como el sistema más amplio que la limita, le pone condiciones y se transforma en el entorno al cual se encuentra constantemente adaptada.” (Rodríguez, 2008, p. 28)

Toda organización es un sistema social y como tal está compuesta por personas. Ellas interactúan entre sí formando lo que se conoce como cultura organizacional, esto es “un sistema de significados e ideas que comparten los integrantes de una organización y que determina en buena medida cómo se comportan

entre ellos y con la gente de afuera” (Coulter y Robbins, 2005, p. 52). Granell (1997) define el término como "... aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social..." esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los "... valores, creencia, actitudes y conductas."(p.2). Chiavenato (1989) presenta la cultura organizacional como "...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización."(p. 464) García y Dolan (1997) definen la cultura como "... la forma característica de pensar y hacer las cosas... en una empresa... por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual..." (p.33). (Portal de Relaciones Públicas, 2009)

La cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras.

La cultura organizacional se ocupa de la forma como los empleados perciben las características de la cultura de una organización, sin importar su opinión al respecto. Esto es, se trata de un término descriptivo.

Lo anterior es importante porque establece la diferencia de este concepto con el de la satisfacción en el trabajo (actitud), y por extensión con el concepto del clima organizacional.

El clima organizacional mide las actitudes individuales o colectivas de los empleados frente al ambiente de trabajo. Los factores componentes tanto de la cultura como del clima, son los mismos. La diferencia está en la objetividad de la cultura y la subjetividad del clima.

- Transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización.
- Facilita la generación de un compromiso, más grande que el interés personal de un individuo.
- Sirve como un mecanismo de control que guía y moldea las actitudes y el comportamiento de los empleados. (Portal de Relaciones Públicas, 2009)

De la comparación y análisis de las definiciones presentadas por los diversos autores, se infiere que todos conciben a la cultura como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias.

La cultura se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional. Las organizaciones poseen una cultura que le es propia: un sistema de creencias y valores compartidos al que se apega el elemento humano que las conforma. La cultura corporativa crea, y a su vez es creada, por la calidad del medio ambiente interno; en consecuencia, condiciona el grado de cooperación y de dedicación y la raigambre de la institucionalización de propósitos dentro de una organización. En este sentido la principal responsabilidad del Director consiste en fijar el tono, el paso y el carácter de que es conducente a los cambios estratégicos de cuya instrumentación él es responsable. (Portal de Relaciones Públicas, 2009)

Organizar es un proceso gerencial permanente. Las estrategias se pueden modificar, en el entorno organizacional puede cambiar y la eficacia y eficiencia de las actividades de la organización no

están siempre al nivel que los gerentes querrían. Sea que constituyen una organización nueva, que juegan con una organización existente o que cambian radicalmente el patrón de las relaciones de una organización, los gerentes dan cuatro pasos básicos cuando empiezan a tomar decisiones para organizar: (Oropeza, S. 2008)

- 1- Dividir la carga de trabajo entera en tareas que pueden ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas y grupos. Esto se conoce como la división del trabajo.
- 2 - Combinar las tareas en forma lógica y eficiente. La agrupación de empleados y tareas se suele conocer como la departamentalización.
- 3- Especificar quien depende de quién en la organización. Esta vinculación de los departamentos produce una jerarquía en la organización.
- 4- Establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y para vigilar la eficacia de dicha integración. Este proceso se conoce como Coordinación.

Toda organización debe considerar lo que implica la eficiencia y eficacia dentro de ella a fin de lograr sus objetivos. La eficiencia consiste cómo se hacen las actividades dentro de la organización, el modo de ejecutarlas, mientras que la eficacia es para que se hacen las actividades, cuáles resultados se persiguen y sí los objetivos que se traza la organización se han alcanzado. Para las organizaciones lograr un alto grado de eficiencia es necesario trabajar en ambientes altamente motivadores y retantes, participativos y con un personal altamente motivado e identificado con la organización, es por ello que el empleado debe ser

considerado como un activo vital dentro de ella, por lo que los directivos deberán tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza humana para poder alcanzar índices de eficacia y de productividad elevados. ([www.rrppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm](http://www.rrppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm))

Gestión es un concepto más genérico que administración. La práctica de la gestión hoy va mucho más allá de la mera ejecución de instrucciones que vienen del centro. Las personas que tienen responsabilidades de conducción, tienen que planificar y ejecutar el plan. El concepto gestión, connota tanto las acciones de planificar como las de administrar. La administración, como ejecución de las instrucciones de un plan, independientes de los contextos, no es lo que ocurre en las situaciones reales. Por ejemplo los directores de escuelas encargadas de ejecutar un plan, tienen que realizar una serie de operaciones de ajustes, tales como lograr la viabilidad política del plan, adecuar los recursos disponibles con las necesidades de la ejecución de un plan, determinar el nivel de competencias de las personas para llevar adelante el plan. En la práctica, el plan es solo una orientación y no una instrucción de ejecución. Por ejemplo, en su trabajo de traducir de un plan en acciones concretas, los directores de escuelas se encuentran frecuentemente en la necesidad de replanificar, administrar y demostrar talento político para encauzar el plan. (Casassus, 2000)

### 3.2.3 Gestión Estratégica

La gestión estratégica de los recursos humanos puede definirse como “todas aquellas actividades que afectan al comportamiento de las personas a la hora de formular e implantar las estrategias de la empresa” o “las decisiones respecto a la orientación dada a los procesos de gestión de los recursos humanos y que afectan al comportamiento de los individuos a medio y largo plazo, tomando como referencia tanto los factores internos como de contexto a la organización” (Dolan,S. et al.,2007, p. 31).

Es necesario que la organización cumpla ciertas condiciones, para llevar a la práctica la gestión estratégica de los recursos humanos:

1. Debe tener definida la estrategia general y tener identificadas las dimensiones de los recursos humanos que le son relevantes.
2. Deben tomarse en consideración las dimensiones de los recursos humanos a la hora de elaborar la estrategia general.
3. Debe existir comunicación permanente entre las distintas áreas funcionales y la dirección de recursos humanos, para así garantizar la integración de los intereses de los recursos humanos en el proceso de toma de decisiones de la organización.
4. La organización debe establecer responsabilidades de gestión de los recursos humanos a todos los niveles.
5. Las iniciativas de gestión de los recursos humanos deben ser pertinentes para las necesidades de la organización.

6. Deben analizarse los entornos social, político, tecnológico y económico en los que la organización desarrollará su actividad.

La mejor forma para entender lo que es la estrategia es entendiéndola como “el medio a través del cual la empresa diseña y utiliza completamente su estructura, procesos, aptitudes y recursos, de forma que le permita aprovechar las oportunidades del entorno y reducir al mínimo las repercusiones de las amenazas impuestas” (Dolan, et.al., 2007, p.32)

La gestión estratégica es la que conduce a la formulación de la estrategia y la dirección estratégica es la que incorpora la implantación de la estrategia. La primera etapa parte de la definición de la misión de la organización en la que se determina qué es lo que la organización quiere ser y qué papel quiere jugar en el entorno en el que actúa.

La dirección estratégica es una disciplina que se centra en la búsqueda del ajuste o acoplamiento adecuado de la organización con su entorno, que le permita sobrevivir y alcanzar sus objetivos.

De este planteamiento ha derivado una sistemática o modelo de decisión encaminado a la fijación de misiones y objetivos de la organización, así como las políticas y planes que permitirán alcanzarlos a partir de la definición del producto y mercado en el que la organización quiere situarse, del tipo de organización que quiere ser y de la forma básica en la que quiere competir. Es decir, análisis, selección e implantación de decisiones estratégicas, entendiendo por tales aquellas que configuran el presente y futuro de la organización.

### **Diferencias entre planificación y gestión estratégica**

Si bien la gestión estratégica, al igual que la planificación estratégica coinciden en la determinación de cursos de acción lo suficientemente flexibles,

como para poder afrontar cada situación futura que se pudiera presentar, existen algunas importantes diferencias en cuanto a su aplicación, fundamentalmente basadas en el hecho de que la gestión estratégica siempre involucra de alguna manera algunos aspectos importantes de Planificación Estratégica, pero su alcance tiene un ámbito mayor.

A continuación, deseamos mostrar algunas diferencias existentes entre los procesos de planificación estratégica y lo que significa la gestión estratégica, con el fin de poder obtener un mejor conocimiento de estos dos conceptos:

### **Planificación Estratégica**

- Tiene como prioridad la Misión, la cual se establece como la unión del propósito y el que hacer.
- Se enfoca en el ambiente externo para establecer los objetivos y analizar la influencia del mismo en la organización y a partir de allí, propone alternativas para tomar decisiones que permitan lograr el futuro posible o deseable de la organización.
- La responsabilidad de la generación del plan y el control de la gestión, recae sobre el poder central.
- Observa durante un tiempo la cadena de causas y efectos relacionados con las decisiones que toma la dirección.
- Es centralizada e impuesta y desde el poder central.
- La flexibilidad la da quien elabora el plan.
- Estrategias son responsabilidad del poder central.
- Es fundamentalmente Adaptativa.

- Libertad de decisión en el proceso productivo es muy limitada.
- Privilegia el análisis DOFA, centrado en las debilidades que pueden hacernos perder oportunidades, a fin de eludir el fracaso.
- Orientada al contenido (el Plan).
- Permite Gerenciar.

### **Gestión Estratégica**

- Establece primero la Visión, es decir, saber que se quiere lograr y hasta dónde se quiere llegar.
- Analiza primero su ambiente interno y hace que el personal de la organización conozca los objetivos generales que persigue y luego se interesa por analizar el ambiente externo para anticipar los hechos que se podrían presentar.
- Las estrategias y la gestión son responsabilidad de cada gerente de la organización y su equipo de trabajo.
- Establece estrategias anticipativas y adaptativas, previendo posibles situaciones y anticipando lo que pudiese suceder.
- Es descentralizada, participativa y se realiza en forma consensuada entre todos los miembros de la organización.
- La flexibilidad la proporciona la descentralización del proceso.
- Estrategias son responsabilidad gerencial; cada líder las genera dentro de su gestión.
- Es fundamentalmente Anticipativa y Proactiva.

- Transfiere a la gente la capacidad de decidir en la gestión operativa.
- Se centra en el análisis FODA, centrado en las fortalezas que pueden hacernos aprovechar las oportunidades, a fin de obtener el éxito.
- Orientada al Proceso (la Gestión).
- Permite Liderar.

### **3.2.3.1 Aprendizaje Organizacional como estrategia para el desarrollo**

El aprendizaje es el proceso mediante el cual se integran conocimientos, habilidades y actitudes para conseguir cambios o mejoras de conducta. Por lo tanto, el aprendizaje es una acción, que toma el conocimiento (en un sentido amplio) como input y genera nuevo conocimiento.

El aprendizaje es un concepto que se puede aplicar a las personas, los equipos y las organizaciones. El aprendizaje organizacional requiere herramientas o mecanismos que permitan convertir el conocimiento de las personas y equipos de la empresa en conocimiento colectivo.

Para que exista aprendizaje organizacional deben confluir varios factores, relacionados especialmente al ambiente de trabajo que se genere entre las personas, a la cultura de la organización, y a la relación que establecen con el entorno.

#### **¿Cuándo una organización aprende? (Bolívar, A., 2000)**

Una organización aprende cuando, por haber optimizado el potencial formativo de los procesos que tienen lugar en su seno, adquiere una función cualificadora para los que trabajan en ella, al tiempo que está atenta para

responder a las demandas y cambios externos. En este sentido, institucionaliza la mejora (aprendizaje organizativo) como un proceso permanente, creciendo como organización. Como expone Nancy Dixon (1994), las organizaciones que aprenden "*hacen un uso intencional de los procesos de aprendizaje a nivel individual, grupal y del sistema para transformar la organización en modos que satisfacen progresivamente a todos los concernidos*". En ella se subrayan cuatro aspectos centrales: el carácter intencional (y no sólo natural), cómo debe suceder a todos los niveles organizativos, la autotransformación de la organización y su incidencia en todos los implicados (internos y externos).

Peter Senge (1992), hablaba de que las Organizaciones que Aprenden tienen institucionalizados procesos de reflexión y aprendizaje institucional en la planificación y evaluación de sus acciones, adquiriendo una nueva competencia (aprender cómo aprender); lo que implica transformar los "modelos mentales" vigentes, así como generar "visiones compartidas".

Chris Argyris (1993), por su parte, subrayó que el aprendizaje organizativo implica la capacidad de aprender de los errores, aportando -en lugar de una adaptación- nuevas soluciones, por alteración, en un ciclo doble y no simple, de los marcos mentales en los que hasta ahora ha funcionado su acción. Así pues, una Organización que Aprende es aquella que tiene una competencia nueva; que le capacita para -aprendiendo colegiadamente de la experiencia pasada y presente- procesar la información, corregir errores y resolver sus problemas de un modo creativo o transformador, no meramente de modo acumulativo o reproductivo.

Si bien toda organización -de modo natural o implícito- aprende, calificarla de *Organización que Aprende* significa que incrementa su capacidad de

aprendizaje con un grado de valor añadido: aumento de las capacidades profesionales y personales de los miembros, nuevos métodos de trabajo o saberes específicos, y crecimiento de expectativas de supervivencia y desarrollo de la organización, por sus mejores resultados e imagen, o capacidad de adaptación al entorno cambiante. Entre *aprender por saber utilizar la experiencia acumulada* y *explorar nuevas acciones respondiendo de modo innovador*, se juega el aprendizaje de la organización.

En relación con el aprendizaje organizacional, Argyris y Schon plantean que los cambios que ocurren en el comportamiento de un individuo o de una organización pueden modificar su teoría de acción en diferentes grados, distinguiendo tres niveles:

Primer nivel: Aprendizaje de recorrido simple (cambian las estrategias). En este nivel sólo se modifican las estrategias de acción sin modificar los valores o variables rectoras de la teoría de acción.

Segundo nivel: Aprendizaje de doble recorrido (cambian las estrategias y los valores). Emerge a partir del cuestionamiento del estatus actual y se generan cambios en la filosofía del sistema.

Tercer nivel: Corresponde al déutero-aprendizaje (aprender a aprender). Se produce un constante cambio de la teoría de acción buscando efectividad a través de un aprendizaje en permanente desarrollo.

### **La escuela como organización que aprende (Bolívar, A., 2000)**

Generar nuevas competencias en los miembros de una organización, comporta -como dos caras de la misma moneda- la experiencia de una actividad cualificadora o formativa, y que el conjunto de la organización lleve a cabo proyectos conjuntos que contribuyan a aprender. Incrementar y utilizar todo el potencial de

aprendizaje de los individuos y grupos, en un clima de aprendizaje continuo y mejora, es propio de una organización que ha situado el aprendizaje como su principal activo y valor. El aprendizaje organizativo no es la suma acumulativa de aprendizajes individuales; tienen que darse densas redes de colaboración entre los miembros pues, en ausencia de intercambio de experiencias e ideas, no ocurrirá.



*Figura: El centro educativo como organización que aprende*

En cada ángulo de la Figura 1 aparecen cuatro condiciones requeridas para fomentar el aprendizaje organizativo de un centro

escolar. Las dos superiores (cambios en el entorno y en la política educativa) referidas a factores externos; las inferiores (experiencia anterior de desarrollo, e historia y cultura escolar), a factores intraorganizativos. Para que tengan lugar los procesos internos de la Figura 1, por una parte, debe haber relaciones mutuas y abiertas con dichos factores, al tiempo que fomenten -o al menos no impidan- el desarrollo de la organización.

Una clave para el inicio del proceso es que el centro educativo esté inmerso en programas integrados y compartidos de desarrollo. Si no hay proyectos de trabajo conjuntos, no hay base para el aprendizaje organizativo. Estos presuponen, como indica la Figura, una aceptación compartida de visiones y necesidades, que debe -entonces- ser el punto primero de actuación y, a su vez, ir provocando un cambio en la cultura escolar (por ejemplo, del individualismo). Justo entonces, se puede hablar de desarrollo de la organización, que cuando llega a institucionalizarse, por procesos internos y conjuntos de autorrevisión y planes de acción para el desarrollo, daría lugar a irse acercando a una organización que aprende. El proceso requiere tiempo para desarrollar esta visión compartida, por medio de procesos colectivos de autorrevisión que permitan dar lugar a un proceso colectivo de aprendizaje, donde el proceso de autoevaluación institucional adquiere, a la vez, potencialidades formativas para los agentes.

El aprendizaje de la organización, como conjunto, se inscribe entre un doble nivel:

(a) Los profesores como aprendices: procesos que emplean los individuos para aprender en la organización. Un amplio corpus de conocimiento ha resaltado condiciones y formas que incrementan las competencias profesionales. Si bien sin aprendizaje individual no puede haber aprendizaje institucional, el primero no garantiza el segundo: si no se dan interacciones individuales en *comunidades de*

*práctica*. La coordinación y transferencia de los aprendizajes individuales capitaliza el potencial de la organización.

(b) El aprendizaje en grupos y equipos: la teoría de la *cognición distribuida* (Salomon, 1998) explica bien cómo el conocimiento puede distribuirse entre los grupos. Cada miembro del grupo se especializa en una función que pasa al grupo y, en ese sentido, la capacidad total del grupo se distribuye entre los miembros. Las relaciones contextuales en que trabajan los miembros, cooperando en torno a proyectos comunes en *comunidades profesionales*, son igualmente muy relevantes. (Bolívar, A., 2000)

Marquardt (1996) plantea, “una organización que aprende, es aquella que aprende colectivamente y se transforma continuamente para recoger, gestionar y utilizar mejor el conocimiento, para el éxito de la empresa”. Aramburu (2000) señala, “el aprendizaje de la organización está asociado, tanto al cambio del comportamiento organizativo, como a la creación de una base de conocimiento que lo soporte”.

Nonaka define aprendizaje organizacional como el proceso mediante el cual organizadamente se amplifica el conocimiento creado por los individuos y se cristaliza como parte del sistema de conocimiento de la organización (Nonaka 1996).

Las organizaciones que aprenden se definen como aquellas que facilitan el aprendizaje de todos sus miembros, que se transforman continuamente para satisfacer las exigencias del medio. La clave es entender el aprendizaje como inseparable del trabajo cotidiano donde se abren espacios para abordar los problemas, aclarar diferencias, crear sentido de pertenencia y apropiación de metas y objetivos institucionales.

Según Argyris y Schon (1978), los individuos constituyen un elemento indispensable aunque no suficiente para que el aprendizaje organizacional se realice. Así pues, el aprendizaje organizacional no es puramente la suma de los aprendizajes individuales sino que es un fenómeno de nivel diferente. De hecho, puede producirse un aprendizaje individual sin necesariamente integrarse a nivel organizacional.

### 3.3 GESTION EDUCATIVA

#### ¿Cómo puede ser definida la gestión educativa?

Gestión se relaciona, en la literatura especializada, con “management” y este es un término de origen anglosajón que suele traducirse al castellano como “dirección”, “organización”, “gerencia”, etc. Pero estrictamente, como expresa Mucchielli, “gestión” es un término que abarca varias dimensiones y muy específicamente una: la *participación*, la consideración de que ésta es una actividad de actores colectivos y no puramente individuales. (Competencias para la profesionalización de la gestión educativa, 2000)

El Programa de las 900 Escuelas propone un concepto de *gestión educativa*<sup>1</sup> definida como “la articulación de todas aquellas acciones que hacen posible que se logre la finalidad de la institución: educar” (Lavín, 1998). El objetivo primordial de la gestión escolar es “centrar, focalizar, nuclear a la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de los alumnos”. (Pozner de Wiener, 1995, citado en Larraín, 2002, p.3)

La gestión educativa tiene un carácter integral y sistémico. Asimismo, se considera a cada comunidad escolar como una organización con autonomía relativa, porque está inserta en un sistema educacional que tiende a la

---

<sup>1</sup> Diferenciamos la gestión educativa o escolar – que centra su preocupación en la unidad educativa- de la gestión educacional, que involucra los procesos de diseño, implementación de políticas y administración de recursos de los otros niveles del sistema educativo, es decir, nivel comunal, provincial, regional y nacional.

descentralización. Se propone un modelo de gestión colaborativa y participativa. En ese marco, la gestión requiere ser proactiva y capaz de convertir a la escuela en una organización que aprende y propicia el cambio. (Larraín, 2002, p.4)

La gestión educativa supera la función administrativa que se ha asignado, en muchos casos, a la dirección escolar, porque considera diferentes dimensiones que es necesario articular y centrar en torno a la misión educativa de la escuela, como la dimensión pedagógico-curricular, la organizativo-operativa, la financiera administrativa y la comunitaria. (Larraín, 2002, p. 4)

Se considera la escuela como una organización sistémica. A nivel interno, esto implica que todas las dimensiones de la gestión están interconectadas y se influyen mutuamente. A nivel externo, cada unidad educativa está inserta en el sistema educacional, por lo que debe considerar su relación con los otros actores del sistema escolar así como con otras instituciones relacionadas con el quehacer educativo. Se señala que la autonomía que tiene la unidad educativa es relativa porque su Proyecto Educativo Institucional está enmarcado por las políticas educacionales nacionales, regionales y comunales, las cuales, a su vez, pretenden interpretar las demandas que la sociedad en su conjunto le hace a la educación. (Larraín, 2002, p. 6)

La gestión educativa data de los años sesenta en Estados Unidos, de los años setenta en el Reino Unido y de los años ochenta en América Latina. Es por lo tanto, una disciplina de desarrollo muy reciente. Por ello, tiene un bajo nivel de especificidad y de estructuración. Por estar en un proceso de búsqueda de identidad y ser aún una disciplina en gestación, constituye un caso interesante de relación entre teoría y práctica.

La gestión educativa busca aplicar los principios generales de la gestión al campo específico de la educación. El objeto de la disciplina, es el estudio de la organización del trabajo en el campo de la educación. Por lo tanto, está determinada por el desarrollo de las teorías generales de la gestión y los de la educación. (Cassasus, 2006)

Para mayor claridad, también se señala que la gestión educativa no es un nuevo nombre para la administración ni para la planificación. La gestión educativa sólo puede ser entendida como nueva forma de comprender y conducir la organización escolar, en la medida en que se reconozca como uno de sus fundamentos el cálculo estratégico situacional; y, más aún, sólo en la medida en que éste preceda, presida y acompañe esa acción educativa de tal modo que, en la labor cotidiana de la enseñanza, llegue a ser un proceso práctico generador de decisiones y comunicaciones específicas.

Gestión articula los procesos teóricos y prácticos para recuperar el sentido y la razón de ser de la gobernabilidad, del mejoramiento continuo de la calidad, la equidad y la pertinencia de la educación para todos, de todos los niveles del sistema educativo: los equipos docentes y las instituciones educativas, las aulas, los procesos de enseñanza y de aprendizaje, y los gestores educativos. Finalmente, el concepto de gestión educativa se entrelaza con la idea del fortalecimiento, la integración y la retroalimentación del sistema. La gestión educativa supone la interdependencia de:

- a) Una multidisciplinariedad de saberes pedagógicos, gerenciales y sociales.
- b) Prácticas de aula, de dirección, de inspección, de evaluación y de gobierno.
- c) Juicios de valor integrados en las decisiones técnicas.
- d) Principios útiles para la acción.

e) Múltiples actores, en múltiples espacios de acción.

f) Temporalidades diversas personales, grupales y societales superpuestas y/o articulados. (Competencias para la profesionalización de la gestión educativa, 2000)

“Existen diferencias sustantivas entre Administración Escolar y Gestión Educativa Estratégica. Algunas de esas diferencias fundamentales se aprecian en el siguiente cuadro”. (Competencias para la profesionalización de la gestión educativa, 2000)

Esquema comparativo entre los modelos de la administración escolar y de la Gestión Educativa.

<b>Administración Escolar</b>	<b>Gestión Educativa Estratégica</b>
Baja presencia de lo pedagógico	Centralidad de lo pedagógico
Énfasis en las rutinas	Habilidades para tratar con lo complejo
Trabajos aislados y fragmentados	Trabajo en equipo
Estructuras cerradas a la innovación	Apertura al aprendizaje y a la innovación
Autoridad impersonal y fiscalizadora	Asesoramiento y orientación profesionalizantes
Estructuras desacopladas	Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro
Observaciones simplificadas esquemáticas	Intervenciones sistémicas y estratégicas

## **Atributos de identidad de la gestión educativa estratégica**

### **Centralidad de lo pedagógico**

Ante las formas rutinarias, formales y, por tanto, rígidas con que han sido tratadas las situaciones educativas, se están proponiendo diferentes alternativas de trabajo en gestión que comparten un mismo supuesto fuerte: la comprensión de que las escuelas son la unidad de organización clave de los sistemas educativos.

La diferencia entre administración y gestión es una diferencia relacionada con la comprensión y con el tratamiento de las unidades y las problemáticas educativas.

Los modelos de administración escolar resultan, a todas luces, insuficientes para trabajar sobre estos problemas en el contexto de sociedades cada vez más complejas, diferenciadas y exigentes de calidad y pertinencia educativa. Resulta insoslayable contraer el compromiso o afrontar el desafío de promover que lo medular de las organizaciones educativas sea generar aprendizajes, de manera de alinear a cada institución educativa y a todo el sistema en el logro de la formación demandada.

### **Trabajo en equipo**

Es preciso considerar un cambio de los valores característicos de la cultura escolar: frente a una actitud defensiva, la apertura; frente al aislamiento profesional, la comunidad; frente al individualismo, la colaboración; frente a la dependencia, la autonomía; frente a la dirección externa, la autorregulación y la colaboración. Ante esta situación, el desarrollo del profesionalismo se asume con el propósito de reconstruir la escuela como organización, crear o fomentar nuevos valores, creencias y encuadres, esto es: una cultura propia, genuina, acerca de lo que hace, el sentido y significados de sus estructuras y procesos. Trabajo en equipos y redes de trabajo en equipo que construyan competencia profesional y educación para todos.

### **Apertura al aprendizaje y a la innovación**

Las organizaciones abiertas al aprendizaje son capaces de: encarar y resolver sistemáticamente problemas; generar nuevas aproximaciones y experimentaciones; aprender a partir de la propia experiencia y cuestionarla; recuperar experiencias de otros; originar conocimiento y trasladarlo a sus prácticas. Este es desafío de gestores: abrir las organizaciones al aprendizaje. Por último es necesario insistir sobre que esto no es suficiente: se requiere en una segunda instancia generar los espacios para el acompañamiento de los cambios y aprendizajes, para que estos se concreten y se trasladen a las formas de trabajar.

### **Asesoramiento y orientación profesionalizantes**

Ante la complejidad y diferenciación de entornos que emergen, corresponderá originar toda una diversidad de estrategias de gestión educativa que promuevan diversas soluciones específicas a los procesos de enseñanza. Se requerirán espacios para “pensar el pensamiento”, pensar la acción, ampliar el “poder epistémico” y la voz de los docentes, habilitar circuitos para identificar problemas y generar redes de intercambio de experiencias, entre otras cuestiones.

Tal diversidad sólo puede consagrarse con una forma diferente de integración y coordinación, tanto en la formación inicial de los docentes como en el asesoramiento y orientación continua en los espacios institucionales y de perfeccionamiento. Para ello serán necesarias nuevas prácticas, experimentación, diseños flexibles de investigación, sistemas de medición de calidades provinciales y locales que alimenten las acciones de transformación, orienten los aciertos y sean insumos para alentar la continuidad de los esfuerzos no certeros aún.

### **Culturas organizacionales cohesionadas por una visión de futuro**

La gestión, más que controlar a los sujetos, reconoce la necesidad de propiciar múltiples espacios de formación en competencias clave para todos los actores del sistema, que originen una sinergia capaz de promover una organización inteligente rica en propuestas y creatividad, que estimulen la

participación, así como la responsabilidad y el compromiso. Para la conducción de las organizaciones actuales, extremadamente complejas, será preciso que el gestor tenga la capacidad de generar una visión que comunique el proyecto, que despliegue sentido, pertenencia y el impulso para enfrentarse permanentemente a las metas trazadas. Y que dé lugar al desarrollo de ambientes de trabajo basados en la confianza que estimulen una “coevolución creadora” entre los sujetos, y de ellos con el entorno.

### **Una intervención sistémica y estratégica**

La gestión educativa compromete a los gestores a ampliar sus competencias profesionales para originar proyectos de intervención para alcanzar una mayor calidad educativa en su jurisdicción.

Una intervención sistémica y estratégica supone elaborar la estrategia o el encadenamiento de situaciones a reinventar para lograr los objetivos que se plantean, supone hacer de la planificación una herramienta de gobierno y contar con las capacidades para llevar adelante esa intervención.

Implica también el desarrollo de proyectos que estimulen innovaciones educativas; para ello se tendrá que atender a varias sustancias:

- a) el tratamiento integral de las situaciones educativas, el estudio, el diagnóstico y la focalización jerarquizada de los problemas a encarar;
- b) la toma de decisiones estudiadas y el posicionamiento del gestor en el ámbito de su espacio de intervención;
- c) la identificación y diseño de vías alternativas;
- d) la implementación del proyecto; y
- e) mantener una permanente cultura de evaluación y de prospectiva para orientar continuamente al proyecto.

### **Componentes de la gestión educativa estratégica**

De una manera simple puede afirmarse que todas las actividades de la gestión educativa pueden integrarse en estas tres claves: reflexión, decisión y liderazgo.

Para completar la definición de gestión, pueden identificarse tres componentes esenciales y analíticamente distinguibles pero que operan interrelacionados y recíprocamente potenciados. Porque la gestión educativa implica y fomenta la integración de diversos saberes, prácticas y competencias. Y, en todos los casos, supone otros tres componentes inseparables y fundamentales: pensamiento sistémico y estratégico, liderazgo pedagógico y aprendizaje organizacional.

### **Pensamiento sistémico y estratégico**

El pensamiento estratégico comienza con la reflexión y la observación de la naturaleza del emprendimiento a encarar; lo fundamental es comprender qué es lo esencial y luego aventurar las posibles dinámicas para alcanzar los objetivos.

En la expresión de Peter Senge (1995, p.49): “el aspecto más sutil del pensamiento estratégico consiste en saber qué debe suceder”.

A través de un reflexivo y estudiado proceso de toma de decisiones, la gestión educativa construye las acciones y comunicaciones necesarias para concretar una visión de futuro consensuada y compartida, y unos objetivos de intervención para el logro de prácticas de impacto y de calidad.

Las preguntas claves del pensamiento estratégico son: ¿de dónde venimos?; ¿quiénes somos?, ¿hacia dónde vamos? El siguiente diagrama proporciona una primera aproximación a la circularidad del pensamiento estratégico.

Los problemas a encarar en el desafío de mejorar la calidad educativa exigen una fuerte articulación, entre cinco etapas de los procesos de cambio:

1. El diagnóstico,
2. Las alternativas identificables,
3. Los objetivos,
4. Las acciones o proyectos a desarrollar, y
5. La evaluación.

### **Liderazgo pedagógico**

La gestión requiere prácticas de liderazgo para concertar, acompañar, comunicar, motivar y educar en la transformación educativa. Tal como lo han venido avalando diversos estudios en las últimas décadas, la construcción de escuelas eficaces requiere líderes pedagógicos. No hay transformación sobre la base de autoridades formales, impersonales, reproductoras de conductas burocráticas.

Por *liderazgo* se entiende aquí un conjunto de prácticas intencionadamente pedagógicas e innovadoras. Diversidad de prácticas que buscan facilitar, animar, orientar y regular procesos complejos de delegación, negociación, cooperación y formación de los docentes, directivos, funcionarios, supervisores y demás personas que se desempeñan en la educación. Las de liderazgo dinamizan las organizaciones educativas para recuperar el sentido y la misión pedagógica desarrollada a partir de objetivos tendientes a lograr aprendizajes potentes y significativos para todos los estudiantes. Un gestor tiene presente que: cada proyecto es pequeño, cada meta de cambio es menor, se hace paso a paso, es una mejora pequeña pero al servicio de una obra de transformación de más amplio margen. El desafío de la gestión es mostrar la diferencia de calidad de cada cambio y, de esta forma, inspirar y motivar a los demás para que conciban el camino de la transformación como posible, además de deseable.

## **Claves de gestión educativa estratégica**

Hoy en día se espera que las prácticas de los gestores educativos estén en condiciones de asegurar las siguientes funciones:

**1.-Analizar-Sintetizar.** El gestor, o el equipo de gestión, pueden desarrollar una educación de calidad a condición de incentivar permanentemente las funciones de investigación, de análisis de la realidad particular y singular en que opera el sistema educativo y cada una de las instituciones. Es facilitador y realizador de procesos de conocimiento, de análisis y de síntesis orientados por una clara intencionalidad de intervención y de mejoramiento.

**2.-Anticipar-Proyectar.** El gestor investiga sistemáticamente las condiciones particulares de las realidades en que trabaja, para anticipar y predecir posibles desarrollos de acción. En este sentido, las funciones de análisis y de síntesis se combinan con el diseño de escenarios alternativos, de acontecimientos posibles, el encadenamiento de actividades para lograr los resultados esperados y para disminuir el alcance de los no deseados; supone reconocer el escenario de las resistencias y fortalezas de colaboración susceptibles de despertarse. Anticipar es posicionarse estratégicamente y diseñar un sistema de acciones y de objetivos delineados.

### **3.-Concertar-Asociar.**

Gestores con capacidad de generar alianzas con su entorno, con la comunidad educativa, con las fuerzas vivas, para lograr una educación de calidad para todos los niños y los jóvenes.

**4.-Decidir-Desarrollar.** El gestor toma decisiones, asume responsabilidades en organizaciones complejas, que involucran a multiplicidad de actores en expresiones temporales diversas, requiere manejar y articular decisiones de corto, mediano y largo plazo. El gestor, en posición de planificador estratégico, es un

diseñador sistémico de programas, proyectos, objetivos, y de estrategias y acciones.

El pensamiento estratégico y sistémico es crucial para lograr una articulación entre lo deseable, lo posible -en su máxima expresión- lo analizado, lo decidido, y lo diseñado y lo acordado.

**5.-Comunicar-Coordinar.** Las funciones de comunicación y de coordinación son a la vez fundamentales y permanentes, se vinculan con la orientación y la información relevante para el mejoramiento de la calidad de los aprendizajes escolares. En temas de comunicación habrá que decidir qué comunicar, cuándo y a quién.

Asimismo cuál es la información necesaria para cada actor educativo en cada momento, así como tomar decisiones sobre los espacios permanentes de comunicación.

Comunicación en clave de emisión, pero también en clave de escucha participación. Como comunicador, el equipo de gestión está atento a las demandas de la comunidad, las aclara, las redefine, genera respuestas y define propuestas.

**6.-Liderar-Animar.** *Animar* posee distintas acepciones según el diccionario de la Real Academia Española: infundir vigor, incitar a la acción, motivar, dar movimiento, testimoniar energía moral, orientar. El liderazgo representa las actividades del gestor orientadas a unir permanente a los actores con la misión y los objetivos de la organización, aspectos que cotidianamente se separan y dispersan; es el aspecto deliberado y reiterado del equipo de gestión educativa que une, forma, educa, genera transformación por la comunicación y la convocatoria. El liderazgo y sus prácticas colaboran a establecer una dirección, a convocar y motivar a la gente a emprender mejoras y transformaciones.

Finalmente, el gestor desarrolla funciones de evaluación en etapas intermedias y finales de los diferentes programas y proyectos realizados. El pensamiento estratégico no sólo busca crear el futuro proyectado, sino conocer y detectar los avances reales, las demoras producidas, los cambios efectivamente concretados.

De esta forma está en condiciones de retroalimentar al sistema, estimulando paso a paso los procesos de innovación y de transformación de largo plazo en el sistema educativo. La evaluación y el volver a ubicar el foco en lo esencial son necesidades intrínsecas básicas de una organización abierta al aprendizaje y al mejoramiento continuo de la calidad educativa.

En su estado actual, la gestión educativa es una disciplina en gestación en la cual interactúan los planos de la teoría, los de la política y los de la pragmática. Entonces, como puntos metodológicos, para comprender la naturaleza del área de la gestión educativa es necesario: i) conocer los planteamientos teóricos subyacentes en las disciplinas madres que la generan y la contienen: el área de la gestión y el área de la educación; y ii) entender el sentido y los contenidos de las políticas educativas. (Cassasus, 2006).

### **Estructura del sistema educativo en Chile** (www.slideshare.net, 2011)

Principios generales del sistema educativo chileno:

El sistema educativo chileno se caracteriza por estar descentralizado. Los municipios o entes privados se encargan de la administración de los establecimientos educacionales de los niveles de educación primaria y secundaria. También hay organismos descentralizados que administran establecimientos de

educación preescolar y universidades autónomas encargadas de la educación superior. De este modo, gracias a la descentralización, el Estado se encarga de:

- Definir los objetivos de la educación,
- Crear las condiciones para lograr la igualdad de oportunidades,
- Propiciar el incremento de la calidad,
- Fomentar la investigación e innovación educativa,
- Asegurar la unidad del sistema.

El 10 de abril del 2007 la presidenta envía al congreso el proyecto de Ley General de Educación (LGE), la cual reemplazaría a la LOCE.

Con la nueva ley, los objetivos de hoy no difieren de los de hace 20 años, los cuales apuntan a mejorar la calidad de la enseñanza con equidad, ofreciendo recursos y apoyos en igualdad de condiciones, valiéndose de las oportunidades educativas, especialmente en los sectores más vulnerados. Bajo la consigna “calidad y equidad”, el Ministerio de Educación ha desplegado mayores recursos y medidas que respondan a dicha demanda, generando estrategias que posibiliten la mejora de los aprendizajes. Es así, como a partir de la descentralización del sistema educativo, se ha pretendido dar mayor autonomía a los municipios sobre la base que deben ser ellos quienes administren y definan, en conjunto con las escuelas, las necesidades de cada establecimiento educativo, direccionado la línea de gestión hacia el apoyo de directivos y docentes que contribuya al fortalecimiento de competencias y habilidades, permitiéndoles asumir los desafíos planteados a la educación. (Barros, M., 2010)

### **3.3.1. Marco para la BUENA DIRECCION**

Publicado el año 2005, busca difundir un conjunto de criterios para el desarrollo profesional y evaluación del desempeño directivo. Su rol es decisivo para la gestión de la comunidad educativa, en todas sus dimensiones, incluida la de la convivencia escolar. En relación con ésta última, destaca la importancia de ejercer liderazgo frente al Proyecto Educativo Institucional, mediando, motivando, socializando y sensibilizando en su construcción, cumplimiento y gestionando sus medios y recursos; además de generar procesos de sensibilización y convocatoria para trabajar en colaboración con otros y otras, en el logro de aprendizajes educativos de los y las estudiantes.

En concordancia con esto, el marco propuesto identifica cuatro grandes áreas de desarrollo o ámbitos de acción directiva a saber: Liderazgo, Gestión Curricular, Gestión de Recursos y Gestión del Clima Institucional y Convivencia.

En el contexto de las políticas de aseguramiento de la calidad de la Educación, el Marco para la Buena Dirección es una propuesta Ministerial que establece criterios para el Desarrollo Profesional y Evaluación del Desempeño de Docentes Directivos y Técnico-Pedagógicos.

Este Marco destaca el rol profesional que le compete a los Docentes Directivos como líderes del proyecto educativo. En esta línea, el Ministerio de Educación promovió cambios significativos en el proyecto de Reforma a la ley JEC, N° 19.979 en el año 2004, estableciendo atribuciones y funciones a los directores de establecimientos educacionales. La ley señala que la función principal del director es conducir y liderar el Proyecto Educativo Institucional, con atribuciones en lo pedagógico, administrativo y financiero, pudiendo ser los últimos dos encomendados.

Para la elaboración de este Marco, el Ministerio junto con recoger la experiencia internacional sobre estándares para directores, incorpora los resultados de consultas realizadas entre los años 2003 y 2004 al Colegio de Profesores, Asociación Nacional de Directores y Directores de Establecimientos Municipales. Todo lo anterior transforma al Marco para la Buena Dirección en un instrumento validado por los principales actores de este proceso.

El Marco para la Buena Dirección propone un conjunto de dominios y criterios para el desarrollo profesional y la Evaluación del Desempeño Directivo.

Junto con definir las competencias para la buena dirección, el Marco reconoce el complejo rol del director y de los docentes que cumplen funciones directivas y técnicas pedagógicas en la actualidad que es ejercer el liderazgo y la gestión del establecimiento educativo que dirige.

Este Marco propone cuatro ámbitos de acción:

1. Liderazgo,
2. Gestión Curricular,
3. Gestión de Recursos y
4. Gestión del Clima Institucional y Convivencia.

De esta manera se destaca que el director es, socialmente, el llamado a liderar y dirigir el proyecto educativo institucional de su establecimiento, preocupado por obtener logros de aprendizajes para sus alumnos, logros institucionales para el establecimiento y de satisfacción en la comunidad educativa.

Una de las líneas de acción, ha tendido a la profesionalización de los equipos directivos particularmente de los directores. Se espera que los docentes

directivos se transformen en líderes proactivos, capaces de guiar a la comunidad educativa hacia la consecución de los objetivos establecidos en el Proyecto Institucional, incluyendo la obtención de logros en los aprendizajes de todos sus estudiantes, tomando decisiones que integren a toda la comunidad y que por lo tanto la fortalezcan, permitiendo el desarrollo de un clima organizacional óptimo para los procesos de enseñanza-aprendizajes. Así también, y con el fin de guiar y establecer funciones propias a la gestión (**Cassasus, 2000**), el Marco para la Buena Dirección, plantea los elementos centrales que debe considerar todo desarrollo profesional y toda evaluación del desempeño directivo. Se establecen cuatro áreas: liderazgo, gestión curricular, gestión de recursos, gestión del clima organizacional y convivencia.

1) Se entiende por liderazgo la competencia y habilidad para orientar y coordinar el actuar de los distintos actores que integran la comunidad educativa en pos de lograr los objetivos establecidos en el Proyecto educativo institucional. Esta capacidad no es exclusiva del director, sino debiese ser ejercida por todo el equipo directivo y por el conjunto de profesionales.

2) Gestión curricular, es un área fuertemente vinculada al proceso de aprendizaje, por lo tanto el equipo directivo debe asegurar el aprendizaje efectivo de los estudiantes a través del diseño, planificación y evaluación de los procesos que permiten implementar el currículum.

3) Gestión de Recursos esta área está asociada a la distribución y articulación de recursos humanos, financieros y materiales. Lo asociado a los recursos humanos resulta tener importancia e impacto en el desarrollo de las otras áreas del Marco para la Buena Dirección, particularmente con el de gestión del clima organizacional dado que el desarrollo del trabajo en equipo y la generación de un ambiente adecuado de trabajo, son básicos para el desarrollo de un clima organizacional óptimo.

4) Gestión del Clima Organizacional y Convivencia, de acuerdo a lo establecido por el Marco de la Buena Dirección es una de las áreas donde el director y el equipo directivo pueden incidir directamente. Además, el desarrollo de un buen clima organizacional y de convivencia son un pilar sustantivo en el proceso de aprendizaje.

### **3.3.2. Modelo de Calidad GESTION ESCOLAR**

Las investigaciones sobre escuelas eficaces permiten identificar claves en los procesos educativos que explican o determinan los logros alcanzados por estos establecimientos. Las escuelas eficaces no sólo comparten una visión del proyecto educativo que impulsan sino que además ejercen liderazgos directivos y educativos efectivos, cuentan con docentes con altas expectativas respecto a los logros académicos de sus alumnos, aprovechan al máximo los tiempos de trabajo escolar, disponen de sistemas de información y evaluación continua de sus estudiantes y suman un fuerte compromiso por parte de los padres.

En el actual contexto educativo, Chile ha avanzado hacia el logro de altos niveles de cobertura escolar lo que sumado a la mejora sustantiva de las condiciones materiales y profesionales en las que se desarrolla la labor educativa en las escuelas, materializa la posibilidad de impulsar una educación de calidad para nuestros niños y niñas, brindándoles la oportunidad de lograr más y mejores aprendizajes.

El Ministerio de Educación a partir de su experiencia y las investigaciones realizadas en el campo de la gestión escolar, ha desarrollado el Modelo de Calidad de la Gestión Escolar, modelo que apunta a generar las capacidades necesarias para que cada escuela se transforme en un centro de calidad y efectividad a partir de su propia identidad.

El Modelo de Calidad de la Gestión Escolar tiende a desarrollar procesos de mejoramiento continuo que permitan lograr más y mejores aprendizajes en los estudiantes.

Las principales características del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar son:

-Identificar los procesos significativos posibles de abordar desde la práctica de cada establecimiento reconociendo, valorando y promoviendo la diversidad de los establecimientos para aplicarlos a su contexto, cultura e historia particular.

-Promover el mejoramiento continuo a través del incremento de la calidad de los procesos de gestión y de sus resultados.

-Promover la responsabilización de los establecimientos y de los diferentes actores de la comunidad escolar por los resultados alcanzados.

El Modelo de Gestión Escolar se compone de Áreas y Dimensiones. Las Áreas son el ámbito clave de la gestión de un establecimiento educacional.

El Modelo de Calidad propone cinco áreas de las cuales cuatro son de proceso:

1.-Gestión Curricular, que es el área central del Modelo ya que aquí se encuentran los principales procesos del establecimiento educacional.

2.- Liderazgo, que impulsa, conduce los procesos y da coherencia a la actuación de actores de la comunidad educativa.

3.- Convivencia Escolar y Apoyo a los Estudiantes

4.- Recursos, que se orienta a la generación de condiciones que permitan la implementación de la propuesta curricular de los establecimientos.

Y un área de Resultados, que acusa el impacto de las áreas ya mencionadas.

## **Área de Convivencia Escolar y Apoyo a los Estudiantes**

En esta área convergen las acciones que se realizan en el establecimiento educacional para considerar las diferencias individuales de los actores de la comunidad educativa y promover la convivencia de los mismos favoreciendo un ambiente propicio para el aprendizaje.

Las dos dimensiones que componen esta área son:

1.-**Convivencia Escolar:** Prácticas realizadas en el establecimiento para asegurar que la interacción de los actores de la comunidad educativa se dé en un ambiente propicio para el aprendizaje de los estudiantes.

2.- **Formación Personal y Apoyo a los Aprendizajes de los Estudiantes:** Incluye las acciones realizadas en el establecimiento educacional para contribuir al desarrollo y aprendizaje de todos los estudiantes.

### **3.4. CONVIVENCIA ESCOLAR**

La convivencia escolar es la relación entre todos los actores institucionales. Esto implica que los niños, jóvenes y adultos son considerados partícipes de la convivencia adscribiéndoseles derechos y responsabilidades, tal como plantea la Política de Convivencia Escolar del Ministerio de Educación. (Banz, C., et al, 2008).

Por tanto, la convivencia sería transversal, ya que cruza toda la trama de relaciones al interior de cualquier institución. Su calidad y forma se construyen en la interacción permanente, en el diálogo, la participación, el compartir actividades y objetivos, entre muchas otras.

La convivencia es una actividad con la que el ser humano se enfrenta día a día, es socializado de una u otra manera a partir de los contextos de convivencia que le toca enfrentar. La manera en que le toca convivir es naturalizada como “la” manera adecuada de convivir. Si un niño es criado y educado en la violencia probablemente naturalizará la violencia como código de relación. (Banz, C., et al, 2008).

El MINEDUC define la convivencia escolar como el conjunto de interacciones que se producen en los espacios educativos entre los diferentes miembros de un establecimiento educacional, que tienen incidencia significativa en el desarrollo ético, socio-afectivo e intelectual de las y los estudiantes. Esta concepción no se limita a la relación entre las personas, sino que

incluye las formas de interacción entre los diferentes estamentos que conforman una comunidad educativa.

Estos elementos son formalmente perceptibles, bajo el marco del proyecto educativo de cada institución (PEI), en él se explicita la misión y visión que se plantean las escuelas, describen el perfil de los miembros de la comunidad educativa (estudiantes, directivos, docentes, asistentes de la educación, padres y apoderados) que poseen y que desean, las normas para la buena convivencia, entre otros.

En la convivencia dada en la comunidad educativa, se gestan lazos entre todos los actores educativos, que facilitan o no los procesos de enseñanza aprendizaje de los educandos. La convivencia puede definirse como nutritiva para el proceso educativo o como obstaculizante para dicho fin (Milicic y Arón, 2004). La convivencia es dinámica y se transmite cotidianamente entre todos los actores educativos. Por lo tanto, no es un espacio de cuidado o de estudio para un grupo de la población escolar, sino más bien hace merecedores de observación a todos los miembros de la comunidad escolar.

Siendo así, se entenderá por convivencia escolar una construcción colectiva y dinámica, ya que es fruto de todas las interrelaciones de todos los miembros de la comunidad escolar, independiente del rol que desempeñen, y que se modifica de acuerdo a los cambios que experimentan esas relaciones en el tiempo. (Maldonado, 2004)

Por lo tanto, es en la construcción colectiva y dinámica donde, en coherencia con el enfoque constructivista, los educadores, educandos y sus familias aprehenden a convivir, es decir, convivir se enseña en la convivencia. Bien lo señala Banz (2002) cuando refiere que la calidad de la convivencia es responsabilidad de todos los miembros de la comunidad educativa sin excepción.

### **3.4.1 Política de Convivencia Escolar**

El ministerio de educación tiene la misión de orientar acciones educativas en función del desarrollo integral de los estudiantes, tanto en su crecimiento personal como en su inserción activa y participativa en la sociedad. En ese entendido se ha puesto el énfasis en una educación de calidad para todos, en un marco de igualdad de oportunidades y de soportes eficaces para el aprendizaje y la formación de niños, niña y jóvenes.

La Política de Convivencia Escolar (Mineduc, 2003) enfatiza la importancia de construir normativas de convivencia y procedimientos de resolución pacífica de conflictos para atender a la complejidad y dinamismo de la convivencia de manera óptima y formativa.

Enfatiza la relevancia de construir con normas y límites claros y conocidos por todas y todos los actores, no para eliminar los conflictos- inherentes al acto de vivir con otros y otras-, sino para reducir la arbitrariedad en el manejo de los procedimientos disciplinarios. Visualiza los conflictos como oportunidades de crecimiento tanto para las personas como para el contexto en que se producen, siempre y cuando sean bien abordados, y por ello establece la necesidad de favorecer formas pacíficas de resolución, las cuales requieren del desarrollo de habilidades como la escucha activa, el diálogo, la empatía, asertividad y colaboración, entre otras, integradas al currículum escolar.

La convivencia escolar, junto a la gestión del currículum, el liderazgo escolar y la gestión de recursos son las áreas definidas como centrales sobre las cuales la o el sostenedor de la comunidad educativa debe asumir el compromiso de elaborar e implementar un Plan de Mejoramiento, desde el primer nivel de transición en la educación parvularia hasta octavo básico, para postular a la subvención.

La formulación del Plan de Mejoramiento Educativo se basa en los resultados del diagnóstico institucional de la comunidad educativa. Se espera que las y los distintos actores de la comunidad educativa participen activamente en el proceso, favoreciendo el compromiso con las metas, la sinergia y la optimización de recursos.

Tomará como base los resultados del diagnóstico institucional.

La Política de Convivencia Escolar plantea 8 principios básicos que toda escuela debe respetar en coherencia con los marcos legales, principios y derechos a los que adhiere nuestro país:

1. Todos los actores de la comunidad educativa son sujetos de derechos.
2. Los niños, niñas y jóvenes son sujetos de derecho.
3. La educación como pleno desarrollo de la persona.
4. Convivencia democrática y construcción de la ciudadanía en la institución escolar.
5. La convivencia escolar es un ámbito de consistencia ética.
6. Respeto y protección de la vida privada y pública, y la honra de la persona y su familia.
7. Igualdad de oportunidades para niños, niñas, mujeres y hombres.
8. Las normas de convivencia son un encuentro entre el derecho y la ética.

A partir del año 2003 las comunidades educativas cuentan con un conjunto de dispositivos y recursos de apoyo orientados a identificar, evaluar y potenciar los ámbitos centrales de la gestión vinculados a los resultados educativos (Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Educativa), por tanto, el de los resultados institucionales, permitiendo su monitoreo y evaluación permanente. El Modelo de Calidad de la Gestión Escolar posiciona a la convivencia escolar y apoyo a los y las estudiantes como uno de los factores claves en la gestión curricular y resultados educativos y finalmente en la calidad de la educación.

Los Objetivos Fundamentales Transversales (OFT) son uno de los fundamentos de la Política de Convivencia Escolar, por lo que el logro de estos objetivos implica también el logro de la Política de Convivencia Escolar y viceversa. Por una parte, la implementación curricular efectiva de las y los docentes en el aula, contribuye al aprendizaje y desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes para una convivencia democrática. Y por otra, la implementación de la Política de Convivencia Escolar conlleva una invitación a todas y todos los actores de la comunidad educativa a colaborar en el logro de los Objetivos Fundamentales Transversales.

En concordancia con esto, el marco propuesto identifica cuatro grandes áreas de desarrollo o ámbitos de acción directiva a saber: Liderazgo, Gestión Curricular, Gestión de Recursos y Gestión del Clima Institucional y Convivencia. (Ver Anexos).

A partir de octubre de 2008 el Ministerio de Educación inició un proceso participativo de revisión y actualización de la Política de Convivencia Escolar. En este contexto, investigadores e investigadoras del Departamento de Educación realizaron un estudio en el cual se tomó contacto con estudiantes y docentes de la IV, VIII y Región Metropolitana, para captar cómo es percibido el concepto de convivencia escolar entre maestros y alumnos y cómo se ha llevado a la práctica. La investigación fue liderada por la Prof. Mónica Llaña, mientras que Marcela Morales fue la co- investigadora, además participaron Marcelo Pérez, María Elena Ahumada y Fabiola Maldonado, todos académicos del Departamento de Educación y Bélgica Bernales, ayudante de la Prof. Llaña.

Según lo planteado por la antropóloga Marcela Morales, co – investigadora del estudio, una de las principales fortalezas de esta política pública es que los principios que la inspiran guardan relación con que todos los actores sociales que interactúan en el contexto escolar son sujetos de derecho. A lo que la Prof. María Elena Ahumada agregó “estos principios están poniendo en la

discusión la importancia que tienen los derechos humanos. Nuestra construcción democrática está en búsqueda de fortalecer todo lo que es el reconocimiento al derecho de las personas”.

La apuesta de esta iniciativa ha sido que aprender a convivir en la escuela y fijar las normas de convivencia mediante procesos participativos es de vital importancia para el pleno desarrollo del ciudadano contemporáneo.

Sin embargo, al entrevistar a profesores y alumnos, los y las investigadores de FACSO constataron que aún no hay un cambio cultural más profundo, y que este debe ocurrir para que el ejercicio democrático se de plenamente en las escuelas. “Nosotros todavía tenemos esa mirada bien conservadora; las profesoras y los niños entrevistados no se dan cuenta de este principio de que la convivencia escolar, tiene que buscar la igualdad de oportunidades”, comentó Marcela Morales.

En ese sentido, una de las conclusiones más importantes a las que llegaron estos investigadores fue que todavía existe una brecha entre lo que la política pública expresa y lo que se está llevando a la práctica. Sin embargo se está avanzando y, en ese sentido, fueron muchas las intervenciones que propusieron cómo reforzar este trabajo de modo de no sólo evitar la violencia en las escuelas, sino de cultivar allí un espíritu de resolución alternativa de conflictos.

La participación de la Facultad de Ciencias Sociales a través del Departamento de Educación en la actualización de la política de convivencia escolar es una muestra más de la apuesta estratégica de desarrollar investigación en aquellos aspectos vitales para la vida social del Chile de hoy.

### 3.4.2 Gestión de la Convivencia Escolar

“Para enseñar y aprender a convivir con otros en forma respetuosa, solidaria y democrática, se necesita un ambiente escolar donde la convivencia sea congruente con estos valores. Esto requiere una gestión: organizar, explicar sentidos, construir acuerdos, formar. “*Gestar*” dice de la capacidad de orientar decisiones y movilizar acciones (diccionarioetimologico.net). Gestionar la convivencia implica desarrollo organizacional y liderazgo, de tal manera que ésta permita lograr los objetivos de la comunidad educativa.

La Convivencia Escolar se genera en la interrelación de los diferentes miembros de la Comunidad Educativa, incluyendo las formas de interacción entre los estamentos. Tiene incidencia significativa en el desarrollo personal de las y los estudiantes. El estilo de convivencia en que viven los estudiantes durante su trayectoria educativa, impacta directamente en su desarrollo cognitivo, social, emocional y ético. La convivencia escolar forma al sujeto, en la medida que éste va participando y tomando conciencia de sí mismo, de su ser social y ciudadano. Es así como la convivencia que se da en la escuela, puede enseñar la capacidad de ejercer una ciudadanía respetuosa de todos y todas, pacífica, solidaria y democrática. Lograr esto es una construcción colectiva, de responsabilidad de todos quienes participan del proceso educativo.

La convivencia debe ser gestionada por tratarse de aprendizajes fundamentales en la formación de los sujetos y por ser la escolaridad la primera experiencia de convivencia ciudadana. Una convivencia escolar democrática, pacífica, respetuosa e inclusiva, modela una sociedad del mismo tipo y da oportunidades de aprendizaje a todas y todos los estudiantes. La convivencia, por tanto, no puede ser dejada al azar, pues sólo intencionándola es posible formar en los valores, actitudes y habilidades que requiere dicha sociedad.

Para lograr una “escuela que conviva como una *comunidad para el aprendizaje de todos y todas*, es necesario gestionar, planificar, coordinar y evaluar las acciones en este ámbito”. (Mineduc, 2003)

Aprender a convivir es uno de los principales objetivos de la educación, el bienestar y el desarrollo integral de las personas requiere de relaciones armoniosas, pacíficas y de convivencia fraterna, favoreciendo así la formación de los estudiantes (MINEDUC, 2006). Por lo tanto, una relación cercana y respetuosa, entre los miembros de la comunidad educativa, basada en el conocimiento y respeto mutuo, es condición necesaria para mejorar la calidad y la equidad de la educación. Así, mientras mayor capacidad tenga la escuela para reconocer las necesidades educativas de los estudiantes, como también sus recursos y potencialidades, más acertadas serán las metodologías que utilice y más pertinentes los contenidos que sean aplicados.

### **3.4.3 Violencia Escolar**

La violencia como la agresividad son fenómenos presentes desde que el hombre existe, como medio por el hombre ha buscado la manera de manifestar su descontento o malestar. Hoy en día persisten siendo una característica observable tanto a nivel individual, grupal, social y, se pueden observa en todo ámbito de la vida de los seres humanos: al interior de las familias, en la relación de pareja, entre padres e hijos, en las escuelas, en los estadios, en las vías públicas, en las empresas, etc. La agresividad es un comportamiento presente en la vida del hombre. Según Cerezo señala “*el hombre es una criatura agresiva es una afirmación que pocas dudan, en parte porque como animal que es posee una cierta dosis de agresividad potencial que antes*

*determinadas circunstancias es capaz de activar. Pero lo tristemente cierto es que somos la especie más cruel y despiadada” (Cerezo, 2001, p. 23).*

La etología de K. Lorenz sostiene que los seres vivos incluido los seres humanos desarrollan un instinto básico de lucha, contra los miembros de su propia naturaleza la cual se activa ante determinadas situaciones producidas en el ambiente. Los instintos permiten la supervivencia de los seres vivos. Los instintos violentos, presentan la peculiaridad de ser adaptativos. *“la etología de Lorenz, postula que se produce una selección natural de los más agresivos como más adaptativo para la supervivencia de conservación de la especie”* ((Cerezo, 2001, p. 23).

*“Esta concepción viene a concluir que el niño es potencialmente agresivo desde el momento del nacimiento, que existe una agresividad innata y que la frustración, provocada por el entorno, es capaz de activarla”* (Cerezo, 2001, p. 25).

Lo que propone Bandura, en la teoría del aprendizaje social, es la agresión como un medio para alcanzar un determinado fin, ésta se adquiere y manifiesta a través de los mismos procesos que cualquier conducta social, es decir, a través del aprendizaje observacional y el refuerzo directo. Por lo que las conductas agresivas se permanecen en el tiempo llegando a constituirse en hábitos. Sosteniendo en este sentido, que los hábitos agresivos a menudo se mantienen, puesto que resultan significativos para conseguir o alcanzar ciertas metas (Cerezo, 2001).

Se desprende que la conducta agresiva es un concepto multidimensional, donde se encuentran elementos biológicos, de personalidad, situacionales y de

aprendizaje, en donde se perciben elementos innatos y elementos adquiridos, los cuales configuran los modos habituales que se establecen entre los sujetos.

De acuerdo con lo descrito por Cerezo, plantea que hoy parece existir un acuerdo difusamente compartido sobre una clasificación de las formas diferentes de agresión según su finalidad o motivación. Por un lado, se habla de agresividad reactiva, hostil y afectiva, la cual se caracteriza por el predominio de componentes afectivos y emotivos, y por otro de agresividad proactiva o instrumental, la cual se caracteriza por el predominio de comportamientos cognitivos e intencionales. (Cerezo, 2001).

#### **3.4.3.1 Estudios de Violencia Escolar en Chile**

A partir de la década del 90, en Chile se han realizado diversos estudios relativos al tema. Con anterioridad es difícil encontrar pesquisas relacionadas con esta temática. Estas han utilizado enfoques tanto cuantitativos como cualitativos y han arrojado resultados de suma importancia para la comprensión y abordaje de este fenómeno social.

Una de las investigaciones más relevantes por su dimensión, fue realizada en el año 2005 y se denominó “Violencia en el ámbito escolar: magnitud y características”. En este estudio se utilizó metodología cuantitativa con una muestra de 14.761 alumnos de 7° y 8° básico y 1°, 2°, 3°, 4° medio y 3.153 profesores a nivel nacional (urbana y regional). Esta investigación también consideró variables como el Nivel Socioeconómico y Tipo de establecimiento educacional (Municipal, Particular Subvencionado y Particular pagado)

Esta Investigación arroja información relevante respecto de este fenómeno. Cabe destacar al respecto que docentes y estudiantes perciben de manera diferente la existencia del fenómeno. Según los primeros existe una alta

ocurrencia en un 51,2% mientras que según los estudiantes la alta frecuencia se da solo en un 34,4%. Por otra parte, es posible ver diferencias según dependencia de los establecimientos, las agresiones aparecen con mayor intensidad, de acuerdo a la percepción de ambos estamentos, en los colegios municipales.

Así mismo, también es posible afirmar que el tipo de violencia que predomina según la percepción de alumnos y docentes es la agresión psicológica, con un 96%, seguido de las agresiones físicas con un 83%. En cuanto a los implicados en estas agresiones, la violencia psicológica entre alumnos se presenta en un 91,7% y de alumnos a profesores en un 74,9% .

En otro sentido, la percepción de docentes y alumnos acerca de los lugares donde ocurren las agresiones es bastante similar, ya que ambos consideran que estas se dan con mayor frecuencia en lugares de deporte y recreación con un 60,6% y 67,9% respectivamente, también se considera como un lugar donde recurrentemente se dan las agresiones a las salas de clases con un 43,9% y 62,5% respectivamente.

La percepción acerca de las razones para agredir según docentes y alumnos es muy distinta; un 73,9% de los alumnos opina que las agresiones se producen por rivalidad o presión del grupo en a lo que solo un 44% de los profesores está de acuerdo. Alumnos y docentes tienden a tener opiniones similares en la afirmación de que las agresiones se producen por las características del curso con un 51,2% y 39,3% respectivamente y con la afirmación de que se agrede por la ausencia de autoridad y normas con un 46% y 37,2% de aprobación respectivamente.

Por otra parte, se observa que las agresiones psicológicas son las que se dan con mayor frecuencia, ya que, tanto docentes como alumnos, presentan porcentajes muy similares de percepción de este tipo de agresión; mostrando un 45% en los docentes y un 42,6% en los alumnos. La gran diferencia está en las agresiones físicas donde solo el 2% de los docentes declara haber sido agredido de esta forma en contraste con el 29,7% de los alumnos que dice haber sido

víctima de este tipo de agresión. Por otra parte tanto las agresiones sexuales como con armas presentan un porcentaje menor aunque no deja de ser preocupante.

En relación los aspectos que ayudarían a que no hubiesen agresiones en el ámbito escolar, alumnos y docentes discrepan en cuanto a sus preferencias, los alumnos se inclinan por afirmaciones como: “Saber que se aplicará un castigo al estudiante” con un 40,4%; “que haya presencia de autoridades” 35.4% y “que haya mayor diálogo entre estudiantes y profesores” en este punto es donde se observa un cierto acuerdo entre ambos, ya que los docentes alcanzan un 40,4% de aprobación.

Los docentes se inclinan por aspectos que ayudarían a que no hubiesen agresiones tales como: “tener normas claras y compartidas en el establecimiento” con un 52,2% y “que se enseñen formas pacíficas de resolución de conflictos” 52,8% de aprobación.

En Diciembre del año 2005 se realizó el Primer Estudio Nacional de Convivencia Escolar. En esta investigación se seleccionó una muestra a nivel nacional, con un universo que contempló todos los establecimientos educacionales del país que imparten educación a niños y jóvenes de enseñanza general básica y media (científica humanista y técnico profesional) ya sean establecimientos municipales, particulares subvencionado o particulares pagados.

En este estudio se evidencia una baja situación de violencia, pero reconociendo su presencia en los establecimientos educacionales

Según esta investigación, en cuanto al maltrato entre alumnos, la mayoría de los alumnos declara que no ha recibido maltrato y/o agresión por parte de sus compañeros.

Un 28% de los alumnos considera que ha recibido insultos o maledicencia a menudo y el 9% señala ser golpeado frecuentemente. De estos datos se desprende que los tipos de agresiones predominantes son la psicológica y la física.

Un elemento interesante a destacar es una diferenciación en la percepción entre los alumnos de establecimientos particulares pagados y los establecimientos

subvencionados, los primeros son los que evidencian un menor grado de agresiones.

La visión de los docentes contrasta con la de los alumnos, sobre todo entre establecimientos educacionales municipalizados y privados puesto que en los establecimientos municipalizados los alumnos presentan, según los docentes, mayores inconvenientes conductuales en las salas de clases.

El maltrato de profesores a alumnos no es significativo, en general se evidencian conductas de no agresión. Lo que más se declara por parte de los alumnos se refiere a “tenerles mala”, un 57% de los alumnos señala que nunca le han tenido mala, mientras los docentes declaran en un 78% no haberles “tenido mala” a los estudiantes.

El acto de ridiculizar a los alumnos es el segundo aspecto más importante en lo que respecta a frecuencia, ya que, los docentes señalan ridiculizar a sus alumnos en un 69% y los alumnos señalan ser ridiculizados por los docentes en un 61%. Este dato resulta interesante en la medida en que la burla podría no ser vista como violencia.

Alumnos y docentes coinciden en que las causas de los conflictos en los establecimientos educativos están en el propio comportamiento de los alumnos, ya sea por su conflictividad, por no respetar la autoridad de los profesores o por factores tales como la permisividad.

Es en el sistema de educación municipal donde se declara que menos se respeta la autoridad de los profesores.

La mayoría de los docentes (80%) señala que los conflictos en su establecimiento se resuelven de manera justa.

Alumnos y profesores señalan en un 74% y un 70% que deberían tomarse medidas más estrictas con los alumnos que causan problemas.

([http://www.uisek.cl/prevencionviolencia2008/Violencia\\_Escolarm.htm](http://www.uisek.cl/prevencionviolencia2008/Violencia_Escolarm.htm))

### **3.4.3.2 Ley de Violencia Escolar**

Las modificaciones realizadas a la LGE, promulgadas en septiembre del año 2011, conocida como la “Ley sobre Violencia Escolar”, permiten afrontar las situaciones de violencia en la escuela que hasta la fecha no se encontraban reguladas en otro cuerpo legal en nuestro país.

#### **¿Cuál es el objetivo de la ley sobre violencia escolar?**

El fin de esta ley es establecer definiciones, responsabilidades, sanciones, y procedimientos que se deben realizar al enfrentar situaciones de violencia o acoso escolar, más conocidas como bullying.

#### **¿Cómo se define el acoso escolar con esta nueva ley?**

La ley define el acoso escolar como toda agresión u hostigamiento reiterado que se haga dentro o fuera del establecimiento, por un grupo o un estudiante que atente contra otro, generando maltrato, humillación o temor tanto de manera presencial como por medios tecnológicos. De esta forma, la ley se hace cargo también del cyberbullying.

#### **¿Cuál será el rol de la comunidad escolar?**

Será obligación para los alumnos, padres, apoderados, profesionales, asistentes de la educación, equipos docentes y directivos, el propiciar un clima escolar que promueva la buena convivencia. Además, deberán informar de manera obligatoria y de acuerdo a su reglamento interno, todas las situaciones de violencia física o psicológica, agresión u hostigamiento que afecte a un estudiante, una vez tomen conocimiento de ello.

Para poder cumplir con esas obligaciones, tanto el personal directivo y docente, como también los asistentes de la educación, recibirán capacitación para promover la buena convivencia escolar y el manejo de situaciones de conflicto.

### **¿Cuál será la responsabilidad de los establecimientos educacionales?**

- Crear un Comité de Buena Convivencia Escolar en aquellos establecimientos que no cuenten con un Consejo Escolar.
- Contar con un Encargado de Convivencia Escolar, que será responsable de la implementación de las medidas que determinen el Consejo o Comité.
- Tener un reglamento interno que regule las relaciones entre el establecimiento y los distintos actores de la comunidad escolar. Éste deberá incorporar políticas de prevención, medidas pedagógicas, protocolos de actuación y diversas conductas que constituyan falta a la buena convivencia escolar, graduándolas de acuerdo a su menor o mayor gravedad. Asimismo, deberá establecer las medidas disciplinarias correspondientes a tales conductas.

### **¿Cuáles serán las sanciones que se podrán aplicar con esta ley?**

En relación con las sanciones, gracias a la promulgación de esta ley, por primera vez el Ministerio de Educación podrá multar a los colegios que no tomen en serio el tema de la violencia escolar. En caso de que el colegio no adopte las medidas correctivas, pedagógicas o disciplinarias que su reglamento disponga, arriesga ser sancionado con multas de hasta 50 UTM (casi dos millones de pesos), que podrán duplicarse en caso de reincidencia.

### **¿Por qué era necesaria una ley de este tipo?**

Hasta hoy no existía ninguna ley que regulara este tipo de violencia que ocurre en los colegios en forma tan frecuente. La alta presencia de acoso y violencia escolar, se vio reflejada en la encuesta nacional sobre bullying que aplicó el Ministerio de Educación a estudiantes de segundo medio durante el 2010 y que arrojó que 86% declaró ser testigo de insultos y burlas frecuentemente en sus colegios.

Durante el año, y hasta el 31 de agosto, el Ministerio de Educación ha recibido 2.714 denuncias de maltrato escolar. En el mismo periodo del año 2009, se recibieron 1.637. Es decir, este año se registra un aumento de más de mil denuncias, equivalentes a un incremento de 66%. Durante el mes de agosto llegaron 295 denuncias de maltrato y el mes más alto fue mayo con 696.

**Las preguntas anteriormente transcritas fueron obtenidas desde ([www.convivenciaescolar.cl/](http://www.convivenciaescolar.cl/) 2011) Fue la publicación sobre la promulgación de esta Ley.**

### 3.5 BULLYING

Este término inglés no tiene traducción exacta al castellano. La más cercana sería “matonaje”. Para algunos teóricos es intimidación (Magendzo, Elliot) para otros es acoso escolar, el cual deriva del término Mobbing, que es el utilizado para denominar el proceso de acoso laboral.

“Este término está tomado de la etología. Honrad Lorenz lo utilizó por primera vez para referirse al ataque de un grupo de animales pequeños gregarios acosando a un animal solitario mayor (Lorenz, 1991). Más tarde, un médico sueco interesado en el comportamiento social infantil fuera del aula, tomó prestado de Lorenz el término para identificar un comportamiento altamente destructivo de pequeñas pandillas de niños, dirigido (en la mayoría de los casos) contra un único niño (Heinemann, 1972). La actual investigación de este tipo de comportamiento infantil ha sido desarrollada en los últimos 20 años, siendo uno de los investigadores más prominentes el noruego Dan Olweus (e.g. 1993)”(Leymann, H., 1996).

El término bullying fue acuñado por Dan Olweus, investigador noruego que en la década del 70' fue encargado por el gobierno de su país para para hacer frente a un aumento explosivo de casos de violencia escolar (el trabajo de Olweus ha sido replicado en diversos países con resultados dispares). Bullying viene del vocablo inglés “bull” que significa toro. En este sentido, bullying es la actitud de actuar como un toro en el sentido de pasar por sobre otro u otros sin contemplaciones (Olweus, 1978). Las traducciones más comunes del bullying al español son matonaje, acoso, hostigamiento. Si bien al conocer las raíces del concepto de bullying resulta evidente que éste refiere a un tipo especial de dinámicas interpersonales al interior de la escuela, es común que cualquier situación de violencia y/o agresión sea calificada como bullying. Resulta

importante entonces realizar ciertas distinciones conceptuales, especialmente entre agresión, violencia, y bullying.

La agresividad es considerada una conducta común a las especies animales, y entre ellos los humanos. Estudios etológicos muestran que la agresividad surge cuando el individuo siente que su supervivencia está amenazada, y por lo tanto actúa para asegurar su vida de manera defensiva (Arón, 2008). Esto es fácilmente observable en los animales, pero calificar conductas de estudiantes como de supervivencia es difícil. En este sentido, el sentirse parte de un grupo, validado, respetado, y con vínculos de intimidad seguros y estables, pueden ser considerados como temas de supervivencia para los niños y adolescentes. Así, ciertas conductas agresivas de un adolescente pueden ser comprendidas desde el marco de la inseguridad, poniendo el foco de esta experiencia en el sí mismo y no necesariamente en otro, al cual circunstancialmente se agrede (Berger, 2007)

La violencia en cambio responde a otra perspectiva. La violencia supone la intencionalidad de hacer daño a un otro, y por ende el foco de la conducta violenta no está en la sensación de inseguridad, sino en quién es aquel contra quien se ejerce la violencia. En otras palabras, más que la protección del sí mismo, el foco está en la definición de la relación entre ambos. Desde esta perspectiva, por ejemplo, se plantea que la violencia es utilizada como una forma de establecer jerarquías sociales, y de definir la posición de cada uno en el grupo (Berger, 2007)

Finalmente, el abuso implica la imposición de uno o más individuos sobre otro u otros en base al poder, en donde se establece una relación de asimetría. Como su nombre lo indica, en el abuso no puede haber equilibrio entre ambas

partes, ya que una tiene y ejerce poder sobre la otra, independientemente de la forma en que este poder se exprese (físico, social, emocional, psicológico). Esto es de suma importancia, pues en muchas ocasiones los adultos se enfrentan a situaciones de violencia escolar como si éstas fueran un conflicto mal resuelto, y consecuentemente potencian estrategias de resolución tales como la mediación. Sin embargo, frente a casos de abuso la mediación no tiene sentido y puede incluso ser contraproducente, ya que en estos casos no hay conflicto, sino más bien una parte imponiendo su fuerza sobre la otra, que participa pasivamente de la situación.

El bullying como fenómeno se define como una relación de abuso entre pares. Las principales definiciones de bullying implican a lo menos la presencia de cuatro elementos para calificarlo como tal: (a) que se da entre pares; (b) que implica una situación de desequilibrio de poder; (c) que es sostenido en el tiempo y por tanto constituye una relación—no una situación aislada—de abuso; y (d) que la víctima o víctimas no tienen posibilidades de salirse de esta situación. (Berger, Ch., 2007)

“De hecho, el “bullying” escolar está fuertemente caracterizado por actos físicamente agresivos”. (Leymann, H., 1996)

“El fenómeno de bullying o intimidación suele aparecer desde el sentido común y desde los medios de comunicación como el paradigma para comprender las agresiones en el contexto escolar, y como tal, a ratos todo acto de agresión en la escuela parece quedar cubierto bajo el amplio paraguas que aguanta el concepto. Al respecto, es necesario precisar el fenómeno de bullying para que adquiera sentido y utilidad. Éste es solo parte de una realidad mucho más amplia que es la violencia escolar.” (Magendzo, A., Legue, P. y Madriaza, P., 2009)

		<i>En relación al poder ejercido (Pika, 2002)</i>	
		<i>Simétrico</i>	<i>Asimétrico</i>
<i>En base a la relación violenta / escuela (Charl, 2002)</i>	<i>Violencia en escuela</i>	<i>peleas, pandillas, juegos violento</i>	<i>bullying, juegos violento</i>
	<i>Violencia hacia escuela</i>		<i>agresiones profesores, robos, daños intencionado a propiedad educativa</i>
	<i>Violencia de escuela</i>	<i>agresiones padres-profesores</i>	<i>castigos físicos, maltrato psicológico profesores</i>
	<i>Violencia en entorno educacional</i>	<i>entre grupos de estudiantes diferentes colegios</i>	<i>bullying</i>

“Empleamos el término bullying en la escuela para connotar un comportamiento agresivo o el acto intencional de hacer daño a algún/a otro/a, que se lleva a cabo de forma constante durante un período de tiempo y en el cual existe una relación interpersonal caracterizada por una asimetría de poder”. (Magendzo, et al, 2009)

Por tanto, para que un acto de agresión sea una expresión de bullying se requiere que la agresión se sostenga en el tiempo y que entre los involucrados (víctima/agresor) haya una diferencia de poder. Un acto eventual y único, por muy brutal que sea, no es bullying. Tampoco lo es por cierto, una pelea entre compañeros de igual fuerza y poder o una escaramuza entre pandillas o grupos. (Magendzo, et al, 2009)

El hostigamiento tiene que ser permanente en el tiempo y como tal puede utilizar diversos soportes para ejercerse, los cuales en la mayoría de los casos suelen entremezclarse:

- soporte físico (golpes, empujones, robos);
- soporte verbal (insultos, amenazas);
- soporte relacional o indirecto (exclusión social, rumores) y,
- el soporte digital (agresiones vía web, celulares, etc.).

Ninguno de estos actos de forma individual y exclusiva puede considerarse bullying, a no ser que uno o más de ellos se presenten consistentemente en el tiempo. (Magendzo, et al, 2009)

El bullying es un maltrato deliberado donde la víctima es menos poderosa que su ‘matón’”, declaró la invitada, agregando que esta asimetría no se traduce necesariamente a problemas físicos, sino que de poder. “Generalmente, estos fenómenos son recurrentes, pueden ser entre estudiantes, entre profesores y estudiantes, e incluso entre profesores”, añadió. (Elliot, 2009). Según declaró Michelle Elliot el bullying puede manifestarse a través de agresiones verbales, físicas, de exclusión social, sexismo, racismo y

homofobia, pero que en el último tiempo, gracias al avance de tecnologías como blogs y mensajería instantánea, ha aumentado su grado de alcance y violencia. (Elliot, 2009)

Sobre cómo enfrentar el bullying, la experta compartió con los asistentes la experiencia de ZAP!, programa que acoge a menores y los ayuda a salir del círculo de agresiones del que son víctimas. Entre algunos de los resultados de esta experiencia, Michele Elliot señaló que el seguimiento a menores que participan de los talleres refleja que en un 90% de los casos el bullying desaparece, mientras que los niveles de autoestima aumentan y disminuyen los riesgos de suicidio. Para la invitada, los pasos fundamentales para prevenir los acosos y agresiones pueden realizarse en las escuelas y se traducen en encuestas anónimas, asesorías a los padres, asambleas grupales, campañas, sanciones y reglan entre los menores. (Elliot, 2009)

“No obstante, definir el bullying como un fenómeno netamente psicológico parece una sobre-simplificación, especialmente a la luz de modelos ecológicos que lo integra dentro de la compleja dinámica sociocultural desplegada en instituciones escolares.”(Berger, 2007, p. 1).

“En primer lugar, una posición prudente exige establecer una aproximación disciplinaria al fenómeno de la violencia, ya que se trata de algo complejo, de múltiples caras y dimensiones. La nuestra es una perspectiva psicoeducativa, lo cual implica que, sin dejar de observar el problema en su naturaleza básicamente psicológica, nos interesa muy especialmente el tratamiento educativo que conviene darle, dado que es necesario erradicar dicho fenómeno de las aulas y los centros escolares” (Elliot, 2008, p. 21).

Una aproximación razonable a la naturaleza psicológica y educativa de la violencia escolar incluye su descripción, su diferenciación respecto de otros problemas sociales que acontecen en la escuela y, muy especialmente, el establecimiento de parámetros que podrían ser determinantes para su abordaje, preventivo o paliativo. Todo ello, además, sin obviar ninguno de los factores que ejercen influencia en la aparición de este fenómeno y si n desnaturalizar el propio escenario institucional y social en el que acontece: la comunidad escolar. (Elliot, 2008)

Tomando las definiciones previas, se puede observar la presencia de elementos comunes y consensuados en ellas, lo que nos permite reconocer el fenómeno más fácilmente en la medida que se encuentren presentes las siguientes características, que serán mencionadas en el punto a continuación.

### **3.5.1 Características del Bullying**

A lo largo de las investigaciones se ha observado la presencia de una serie de características en este fenómeno que nos permiten entender que estamos frente a su presencia (Avilés, J. M. 2003). Éstas son:

- Debe existir una víctima que es atacada por un agresor o grupo de agresores. El hecho intimidatorio no es accidental, sino que existe la *intencionalidad* de causar daño a otro.
- Debe existir una desigualdad de poder o desequilibrio de fuerzas entre el más fuerte y el más débil, desequilibrio en cuanto a posibilidades de defensa, considerándose tanto el ámbito físico, social o psicológico. Por tanto, es una situación desigual y de indefensión por parte de la víctima.
- La acción agresiva tiene que ser repetida. Tiene que suceder durante un período largo de tiempo y de forma recurrente. La agresión supone un dolor no sólo en el

momento del ataque, sino de forma sostenida, ya que crea la expectativa en la víctima de poder ser blanco de futuros ataques.

En general existe acuerdo sobre la frecuencia con la que se presentan los hechos para ser considerado como maltrato, pero sin tener mucho en cuenta subjetividad de la víctima como punto de corte, pudiendo despreciarse muchas veces las vivencias de ésta. Según Elliot (2008), es importante reconocer cómo se superponen el intimidar y el molestar, ya que por lo general, se considera que molestar es aceptable, complejizando los límites de lo que es o no puede ser reconocido como bullying.

Pero si al molestar también se amedrenta y causa aflicción a la víctima, entonces estas acciones caen claramente dentro de la definición de hostigamiento o bullying.

Las investigaciones muestran que las relaciones de matonaje se dan principalmente en contextos escolares que se caracterizan por ser poco estructurados y en donde no existe supervisión de adultos. En este sentido, los recreos, la salida del colegio, y algunos espacios como los baños son lugares propicios. No obstante, las nuevas tecnologías de comunicación han complejizado esto, pues el bullying puede darse a través del espacio virtual. Lo anterior hace preguntarse por qué es lo que define al espacio escolar, y hasta donde las conductas violentas pueden ser calificadas como “violencia escolar”. Algunos autores plantean que los límites de la escuela son los límites físicos de ésta. Ahora bien, resulta evidente que un caso de abuso ocurrido fuera del colegio (por ejemplo en la plaza) entre alumnos de la escuela debe ser abordado por la institución. Más aún, mayoritariamente los autores plantean que lo que define el carácter de escolar es el hecho que las relaciones de abuso se relacionan con las relaciones establecidas en la escuela y son reproducidas en ella. Por ejemplo, un niño al cual agreden constantemente a través de Internet, publican rumores, fotos, y se burlan de él a través de este medio, experimentará esta victimización

cotidianamente en la escuela al tener que enfrentar a sus compañeros, aunque en la escuela no suceda ningún acto violento contra él.

En esto se centraba muchas veces la identificación del problema, ya que las conductas que se asocian con este fenómeno, muchas veces se refieren sólo a las agresiones físicas, cuando existen diversas modalidades en las que se puede presentar el problema, modalidades que se detallan a continuación:

### **3.5.2 Formas de Bullying**

El bullying puede tomar distintas formas, pese a que como se dijo, muchas veces sólo se le considera asociado con la violencia física. No obstante, es un fenómeno que se expresa en conductas concretas, las que según diversos estudios revisados, se han agrupado en categorías para facilitar el desarrollo de las investigaciones.

Entre éstas, las principales modalidades de maltrato se suelen clasificar en (Avilés, 2006):

- **Físico:** Esta categoría se divide en maltrato **directo**, tales como empujones, patadas, puñetazos, agresiones con objetos. Este tipo de maltrato se da con más frecuencia en la escuela primaria (primero a quinto año básico) que en la secundaria (enseñanza media) y es directo porque los agresores son reconocidos. Otra modalidad de expresión es el maltrato físico **indirecto** que implica acciones tales como esconder o romper cosas, robar cosas, no siendo abiertamente reconocido quien lo hace.

- **Verbal:** Diversos autores reconocen esta forma como la más habitual en sus investigaciones. Suele darse también de manera **directa** a través de conductas tales como insultos, sobrenombres ofensivos, menosprecios en público, acciones tendientes a dejar en ridículo al otro, haciendo patente de forma constante un

defecto físico o de movimiento. También se presenta de manera más **indirecta**, a través de los rumores o hablar mal del otro, o ridiculizar a otros a sus espaldas.

- **Psicológico**: Son acciones encaminadas a disminuir la autoestima del individuo y fomentar su sensación de inseguridad y temor. Se expresa a través de conductas como acecho, perseguir, forzar a hacer cosas que no quiere, amenazas, chantajes, intimidando de esta manera para causar miedo. No obstante, el componente psicológico está en todas las formas de maltrato.

- **Maltrato Social o Indirecto**: esta categoría alude a acciones que pretenden ubicar aisladamente a la víctima respecto del grupo y hacer partícipes de esta acción, en ocasiones a otros individuos. Incluye propagar rumores sucios; excluir a alguien del grupo social, no dejar participar en actividades puntuales.

De acuerdo a investigaciones en España, según refiere Cerezo (2008), las formas de maltrato más habituales observadas, son en primer lugar de tipo verbal (tales como los insultos, sobrenombre ofensivos), seguido de amenazas (bullying psicológico), maltrato por aislamiento (bullying de tipo social, ignorar, rechazar, no dejar participar) y agresión física (bullying físico directo).

### **Bullying como un Fenómeno Sistémico**

Cuando buscamos tratar con este fenómeno de Bullying, la visión mecanicista y de linealidad causal que inicialmente la investigación tomó, no resulta suficiente en el tratamiento y comprensión de esta problemática. Abordarla desde una mirada sistémica, nos permite lograr un mejor análisis, comprensión y accionar.

La regla básica de la teoría de los sistemas es que, si uno pretende comprender algún fenómeno o manifestación, como lo sería en este caso, el fenómeno del Bullying con sus diferentes tipos de manifestaciones, éste debe ser considerado dentro del contexto de todos los circuitos completos que sean

relevantes para ese fenómeno (Bateson, G. 1993). Esto es, tomando en cuenta, como se ha mencionado con anterioridad, a toda la comunidad involucrada con el sistema escolar, ya sea desde los subsistemas a su interior (alumnos protagonistas, compañeros, profesores, director, junto con sus creencias y normas disciplinarias) tanto como a los sistemas familiares y entorno cultural en el que se presenta el problema. En definitiva, si analizamos el problema del Bullying desde este enfoque, debemos considerar que sus causas son complejas y que es preciso examinarlas en términos de interacción entre individuos y contextos.

### **3.5.3 Situación del fenómeno Bullying en Chile**

En Chile el estudio del Bullying es un tema muy reciente como se ha planteado en los antecedentes de esta investigación. Los primeros estudios se realizaron en el año 2004 y fueron realizados por la Fundación Paz Ciudadana, este estudio arrojó que el 62% de los niños habían sufrido algún tipo de violencia, ya sea hacia su persona como a sus pertenencias. En esta encuesta participaron 2.150 alumnos, cuyas edades fluctuaban entre los 7 y 10 años. (Encuesta de Paz Ciudadana, 2004).

Otra investigación sobre violencia en Chile, fue realizada por la UNICEF, y se denominó “Convivencia en el ámbito escolar”, el objetivo primordial fue conocer la percepción que tenían los niños y adolescentes sobre la convivencia escolar, situaciones de violencia y situaciones de discriminación. *“Conocer la percepción de los niños, niñas y adolescentes sobre temas relativos a la convivencia escolar, a las situaciones de violencia y discriminación que se dan en la escuela, con el objeto de contribuir a un debate y a la formulación de políticas que aborden el tema, dando especial relevancia a las opiniones de los niños y niñas, ya que son los protagonistas”* (UNICEF. 2004).

En el año 2005 el Ministerio de educación (MINEDUC) realizó un estudio sobre violencia escolar denominado “Primer estudio nacional exploratorio de violencia escolar en el ámbito escolar”, y fue aplicado a más de 14 mil estudiantes de 7° año básico hasta 4° medio pertenecientes a establecimientos municipales subvencionados y particulares. Los resultados obtenidos señalaron que en todos estos establecimientos educacionales se habían registrado hechos de violencia durante el año 2005. Según las cifras un 45% de los alumnos señaló haber sido víctima de algún tipo de agresión y un 38% declaró ser agresor. (Mineduc. 2005).

Al igual que en los demás países, el Bullying se presenta en todos los estratos socioeconómicos. Los tipos de agresión más recurrentes son: golpes o agresiones físicas, burlas, amenazas, robos o daño a sus pertenencias. Como es característico en el Bullying, el agresor suele ser un compañero de curso, éste cuenta con el respaldo y apoyo de un grupo de amigos, estos últimos avalan la agresión. En el caso de la víctima, ésta no es capaz de defenderse, desarrolla miedo y rechaza el contexto en el que sufre la agresión o la violencia, va perdiendo la confianza en sí mismo y en los demás, toda esta situación provoca que la víctima vaya disminuyendo su rendimiento escolar.

En nuestro país este fenómeno ha adquirido prioridad y difusión por los medios de comunicación, ya que la televisión ha tenido cierta influencia, aunque no se puede establecer que es la culpa del problema, sino que más bien su responsabilidad va en potenciar este tipo de conducta basada en la violencia y la agresividad.

Categoricamente el Bullying es un fenómeno que insta a seguir profundizando en él, es así como la Escuela de psicología perteneciente a la Universidad Central, efectuó un estudio de tipo descriptivo, cuyo objetivo fue conocer y describir las conductas de intimidación o maltrato entre iguales por abuso de poder en

alumnos de Enseñanza media de la Región Metropolitana, la muestra estuvo compuesta por 206 alumnos de 1° a 4° de enseñanza media, el promedio de edad fue de 15 años y el alumnado es mayoritariamente sexo masculino. (Iriarte M., 2008) Citado en Doepking, 2010)

El estudio antes mencionado permitió reconocer la existencia del fenómeno Bullying en el establecimiento educacional, esto lo sostiene y corroboran los resultados obtenidos, ya que *“el 75% de la muestra dice haber sido testigo de maltrato tanto físico como psicológico, mientras que el 4,6% indicó haber participado “muchas veces”, en situaciones de maltrato entre iguales por abuso de poder”* (Iriarte M., 2008:13). Otros datos arrojados por dicho estudio permitieron reconocer que el maltrato que más se manifiesta, es el maltrato psicológico con un 42%, el lugar donde más se observa el maltrato es en el patio y en segunda instancia es en la sala de clase. (Iriarte M., 2008). Citado en Doepking, 2010)

A pesar de los diferentes estudios que se han realizado, el Bullying sigue existiendo en los diferentes centros educativos tanto de nuestro país como en los colegios del resto del mundo. Por lo que es un tema vigente, un tema aún no acotado, por lo cual, se debe continuar estudiándolo y profundizando en él. Y desde todos los lugares de manera de considerar todos los escenarios posibles, y así lograr gestionar las estrategias que lleven a una prevención de este fenómeno tan dañino para nuestras comunidades educativas y nuestra sociedad.

## **4. MARCO METODOLOGICO**

### **4.1.- Enfoque Metodológico**

El enfoque desde el cual se desarrollará este estudio es cualitativo, puesto que su objetivo es “reconstruir la realidad, tal y como la observan los actores de una sistema social previamente definido” (Gómez, M., 2006, p. 60)

Taylor y Bogdan (en Rodríguez, Gil y García, 1999) refieren, en su más amplio sentido, a la investigación cualitativa como “aquella que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable”. (p.33)

La investigación cualitativa considera que el conocimiento en un producto de la actividad humana, y, por tanto, “el investigador no descubre sino construye el conocimiento” (Stake citado en Rodríguez, et al, 1999, p. 34).

“El investigador ve al escenario y a las personas en una perspectiva holística; las personas, los escenarios o los grupos no son reducidos a variables, sino considerados como un todo. El investigador cualitativo estudia a las personas en el contexto de su pasado y de las situaciones en las que se hallan”. (Taylor y Bogdan, 1987, p. 20)

La característica fundamental de la investigación cualitativa radica en el planteamiento de ver los acontecimientos, acciones, normas, valores, etc., desde la perspectiva de las personas que están siendo estudiadas, es decir del sujeto en sí, lo cual implica la capacidad de empatía y la capacidad de penetrar los contextos de significado con los cuales el sujeto opera dentro de su propio medio; esto debido a que el supuesto básico es que cualquiera sea la esfera en donde los

datos sean recolectados, sólo se pueden entender los acontecimientos si son situados en un contexto social e histórico amplio. Además se intenta una comprensión en profundidad de este tema como así mismo se intenta comprender las acciones en un nivel personal de los motivos y de las creencias que están detrás de los comportamientos de las personas. (Mella, 1998).

#### **4.2.- Tipo y Diseño de la investigación**

Esta investigación se desarrollara desde el enfoque cualitativo, y será de tipo exploratoria – descriptiva, puesto que permite conocer la incidencia de la gestión educativa en la ocurrencia del Bullying.

“Los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes”. (Hernández, Fernández y Baptista, 1991, p. 59)

“Los estudios exploratorios nos sirven para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos (...), investigar problemas del comportamiento humano que consideren cruciales los profesionales de determinada área,”. (Dankhe, 1986 citado en Hernández, et al, 1991, pp. 59-60). Con el propósito de describir situaciones y eventos, es decir, cómo es y se manifiesta determinado fenómeno. En el caso de este estudio la gestión educativa y el bullying, es que se utiliza el estudio de tipo descriptivo, ya que “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidad o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” (Dankhe, 1986 citado en Hernández, et al, 1991, p. 60)

El diseño de este estudio es no experimental porque no busca deliberadamente manipular variables. “Lo que hacemos es observar los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos” (Hernández, et al, 1991, p. 189)

Corresponde a una investigación de diseño transeccional o transversal, puesto que “se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado”. (Hernández, et al, 1991, pp.191-192). Es holístico, ya que el investigador ve al escenario y a las personas desde una perspectiva holística, no son reducidos a variables, sino considerados como un todo. (Taylor y Bogdan, 1987)

A partir de la problemática a investigar se requiere utilizar un diseño emergente, cuya principal característica es la flexibilidad y elasticidad utilizada en los estudios cualitativos, reservándose el derecho de cambiar sobre la marcha, según lo descubierto en el desarrollo del proceso investigativo, reflexionando e incluso alterando y modificando en función de que la investigación tenga como base la realidad y los puntos de vista de los participantes (Valles, 2003). Esto se sostiene en la pretensión de conocer al fenómeno en su entorno natural, tratando de comprenderlo en su totalidad.

### **4.3 Delimitación del Campo a estudiar**

#### **4.3.1 Universo y Unidad de Análisis**

El universo también conocido como población, es el “conjunto de de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”. (Hernández, et al, 1991, p. 235).

Como no pueden ser todos estudiados, se trabajó con una unidad de análisis que son “quienes van a ser medidos en la investigación”. (Hernández, et al, 1991, p. 235).

El campo de estudio es el ciclo básico, de primero a octavo básico, de un colegio de la Región de Los Lagos. Sus directivos, docentes, estudiantes y apoderados.

#### **4.3.2 Muestra y tipo de muestreo**

“La *muestra* suele ser definida como un subgrupo de la población (Sudman, 1976)”. (Hernández, et al, 1991, p. 210)

“Las muestra cualitativas como lo señalan Goetz y LeCompte (1988), se reconocen por su flexibilidad y adaptabilidad, y porque los sujetos son escogidos obedeciendo a una selección pragmática y teóricamente informada”. (Echeverría, 2004, p.22)

La muestra elegida será no probabilística, en la que “la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características del investigador”. (Hernández, et al, 1991, p. 213)

La ventaja de que este tipo de muestra es de mucha utilidad para un estudio “que requiere no tanto de una “representatividad de elementos de una población, sino de una cuidadosa y controlada elección de sujetos con ciertas características especificadas previamente”. (Hernández, et al, 1991, p. 231)

La clase de muestra no probabilística seleccionada es la de Los sujetos – tipos, “se utiliza en estudios exploratorios y en investigaciones de tipo cualitativo, donde el objetivo es la riqueza, profundidad y calidad de la información, y no la cantidad, y estandarización”. (Hernández, et al, 1991, p. 232)

La muestra total está compuesta por: Director, Coordinadora, Inspector, Profesores, Estudiantes y Apoderados. A continuación se detalla.

<b>Muestra</b>	<b>Cargos</b>	<b>Cantidad</b>
“ Escuela PV ”	-Director (D)	1
	-Coordinador (C)	1
	-Inspector (I)	1
	-Profesores (P) de 1° - 8°	8
	- Estudiantes (E)1° - 8°	8
	- Apoderados (A)1° - 8°	8
<b>Total de la Muestra</b>		<b>27</b>

## 4.4 Técnicas e Instrumentos de recolección de la información

### 4.4.1 Entrevista semi estructurada

“La Entrevista, es una técnica que una persona (entrevistador) solicita información de otras o un grupo (entrevistados, informantes), para obtener datos sobre un problema determinado. Presupones, pues, la existencia al menos de dos personas y la posibilidad de *interacción verbal*”. (Rodríguez, et al., 1999, p. 167).

Por otro lado, la entrevista de investigación pretende, a través de la recogida de un conjunto de saberes privados, la construcción del sentido social de la conducta individual o del grupo de referencia de ese individuo. (Delgado y Gutiérrez, 1995).

La técnica de entrevistas en profundidad escogida será de tipo semi estructuradas las que involucran la preparación de una guía para la entrevista que enumere un conjunto predeterminado de preguntas o temas que se van a tratar. Esta guía sirve como una lista de verificación durante la entrevista y asegura que se obtenga básicamente la misma información a partir de varias personas. Aun así, existe bastante flexibilidad. El orden y el funcionamiento real de las preguntas no se determinan por anticipado. Además, dentro de la lista de temas o áreas temáticas, el entrevistador tiene la libertad de dar mayor profundidad a determinadas preguntas. La ventaja del estilo de la guía de entrevista es que el hecho de entrevistar a diferentes personas se hace más sistemático e integral, ya que se delimitan los temas que se tratarán. (Taylor y Bogdan, 1987)

Además de ser semi estructuradas, serán de tipo focalizadas. Su preparación requiere experiencia, cuidado y habilidad. La llaman focalizada

porque está concentrada, en experiencias objetivas, actitudes o respuestas emocionales a situaciones particulares. El entrevistador diseña una guía en que están determinados los puntos que deben ser obtenidos en la entrevista. (Pardinas, 1999)

Esta entrevista será llevada a cabo con los directivos, docentes, estudiantes y apoderados.

#### **4.5 Plan de Análisis de la información**

El análisis de datos consiste en la aplicación de diversos procedimientos para organizar e interpretar la información recopilada de forma tal que arroje un retrato fiel de la realidad según la vive el investigado. Existen varias técnicas y estrategias para analizar los datos, la técnica a utilizar en la presente investigación será análisis de categorías (Gil, 1994). Este tipo de análisis se enmarca dentro de los denominados procedimientos interpretativos los cuales parten del supuesto que la realidad social es subjetiva, múltiple y cambiante. “Resultado de una construcción de los sujetos por la interacción con los otros miembros de la sociedad y se interesa por comprender e interpretar la realidad tal y como es entendida por los propios participantes” (Gil, 1994, p.65).

Se entiende “...corrientemente por análisis la utilización de una serie de procedimientos y técnicas, una vez obtenido los datos” (Valles, 2003. p. 340). En la investigación cualitativa, el análisis de los datos es un proceso continuo, en donde la recolección de datos va de la mano con el análisis de la información (Taylor y Bogdan, 2008). Sin embargo, es al final de la investigación donde se concentra el análisis e interpretación de los datos.

#### **4.5.1 Análisis de Contenido por Categorías u Objetivos**

El procedimiento que se aplicará a los datos generados durante la investigación utiliza las categorías para organizar conceptualmente y presentar la información. Por ello “después de una exposición al contexto social de análisis, y que se ha recolectado algo de información, el investigador desarrolló “categorías” que coinciden con la información. (Mella, 1998, p. 11).

Para analizar los datos, se empleará el método de comparación constante (MCC). Este método, es uno de los tres recomendados por Valles (2003) para realizar análisis de datos en la investigación cualitativa. El propósito del MCC, es generar teoría sistemáticamente, mediante el uso explícito de procedimientos de codificación y análisis (Glaser & Straus, citado en Valles, 2003).

En la técnica de análisis del MCC, la información debe analizarse desde el contenido generado a partir de las categorías. Este método consta de cuatro fases fundamentales:

1. La comparación de incidentes: consiste en comparar la información obtenida, en las entrevistas, tratando de buscar una denominación común a través de un código o concepto, más o menos abstracto, a un conjunto de fragmentos de la entrevista que comparten la misma idea.

2. La integración de teorías: consiste en generar un código más o menos abstracto que englobe cada uno los incidentes entregados en las propiedades y éstas a su vez en categorías que son el conjunto de propiedades y que consisten en un conjunto abstracto mayor.

3. La delimitación de la teoría: en ella en los primeros momentos “se conjugan operaciones analíticas de codificación abierta y desarrollo de categorías conceptuales” (Vallés, 2003, p. 354)

Finalmente, la “Escritura de la Teoría” que es la redacción de la teoría fruto del análisis del método descrito.

De esa forma, empleará un enfoque que se orienta hacia el desarrollo de una comprensión en profundidad de los escenarios, procesos o personas que se estudian (Taylor y Bogdan, 1998), con una inducción analítica de categorías en base a los discursos que los propios sujetos construyen, intentando determinar en cada uno de ellos aquellas regularidades que las identifican, sin olvidar que las representaciones de los sujetos, son finalmente, representaciones compartidas por los grupos y culturas.

“Las Categorías sirven para englobar información diversa (variopinta, pero con cierta afinidad o denominador común)” (Vallés, 2003, p. 347) El presente estudio considera cinco categorías a priori u objetivos.

El MCC requiere de la “Saturación de la información” lo que quiere decir que de todas las entrevistas realizadas se obtenga la información requerida para que cada objetivo esté representado. (Vallés, 2003, p. 348)

## 5. RESULTADOS Y ANALISIS

Se presentan dos categorías, cada una de ellas corresponde a una categoría a priori desglosada del objetivo general que a su vez encierran los objetivos específicos. Cada una definida, las propiedades de cada una y la definición de cada propiedad mencionada.

<b>Categorías</b>	<b>Propiedades</b>
1.- <u>Bullying</u> : noción del término que posean los actores de la comunidad educativa.	1.1.- Concepto: Apunta a la noción o conocimiento que poseen directivos, docentes, estudiantes y apoderados del concepto.  1.2.- Valorización: refiere a la importancia y/o valor dado a la ocurrencia del bullying.
2.- <u>Gestión Educativa</u> : Alude a las opiniones de los actores de la comunidad, respecto a las prácticas o acciones llevadas a cabo por parte de la gestión educativa.	2.1.- Valores: Transmisión valores, promoción buen trato, sana convivencia: prácticas o acciones conducentes a ello.  2.2.- Prácticas: Abordaje o proceder frente a la ocurrencia de Bullying.  2.3.- Relaciones: con los padres y/o apoderados de víctimas y/o victimarios.  2.4.- Disciplina: Abordaje del tema disciplina con los estudiantes.

Para la presentación de los Resultados y sus análisis la codificación será la siguiente:

- 1.-Estamento **Administrativo**: Director (D), Coordinador (C) e Inspector (I)
- 2.-Estamento **Docentes**, el cual para facilitar la codificación se les llamará Profesores (P)
- 3.-Estamento **Alumnos(as)**, el cual para la codificación se llamarán Estudiantes (E)
- 4.-Estamento **Apoderados** (A)

Habiendo aclarado lo anterior se continuará con la presentación de los Resultados.

**La planificación original era la de presentar los resultados por separado de cada estamento. Mas al ver la coincidencia de todos, algo que sorprendió gratamente se procederá a presentar lo resultados y sus respectivos análisis solo por categorías.**

## **5.1 Presentación Resultados de la Categoría “Bullying”**

### **5.1.1 Propiedad “Concepto”**

“Bullying es un tipo de violencia muy agresiva...” (D1)

“La permanencia en el tiempo, no es una pelea o agresión fortuita de una vez.”  
(D2)

“...Maltrato, discriminación, burlas. Etc” (C3)

“Es un tipo de violencia en la cual hay abuso...” (P1°1)

“...Agresión física y verbal entre pares y en forma frecuente.”(P4°1)

“Es una violencia psicológica y /o física que es permanente, constante.”  
(p6°1)

“...tipo de violencia muy fuerte, que se da en asimetría de poder...”(P7°1)

“No....mmm” EP10

“El pelear muy fuerte creo, como lo que dicen en la tele a veces.”ET10

“Sí, creo. Esos que maltratan a otros compañeros.”EQ8

“Es una serie de cosas que le hacen al mismo niño....burlándose,  
molestándolo en forma reiterada”A1°1

”Es acoso escolar, de un compañero a otro.” A21

“Maltrato entre los compañeros, discriminación, burlas” A31

“Maltrato entre iguales, burlas, hostigamiento, no sé una violencia extrema”

A51

### **Análisis de Resultados propiedad “Concepto”**

La investigadora considera que no es necesario citar más opiniones puesto que al leer todas las entrevistas del estamento Administrativo se da cuenta que todos tienen el mismo concepto del bullying. Esto nos dice que están bien informados, lo cual es muy sorprendente puesto que en el hablar de los medios de comunicación dan a entender que los actores de las comunidades educativas, no saben nada y que por ello ocurre. Esto concuerda y refleja la cantidad de estudios e investigaciones que se están realizando en nuestro país, más todos los cursos de capacitación que se están ofreciendo a los colegios por parte de diferentes organismos como son Valoras UC, la Universidad Alberto Hurtado, entre otras.

En este estamento, al igual que en el anterior, también hay acuerdo lo que es el bullying y además que tienen claro el concepto. La mayoría igual concuerda en que recién están conociendo más a fondo el fenómeno. En su tono de voz se percibe un poco de inseguridad al hablarlo.

Por las respuestas de los estudiantes se percibe que ellos no saben del bullying, los más pequeños y los otros como que creen saber y es lo oído y visto en la televisión. Se infiere de sus respuestas que están ajenos al fenómeno.

Al que con los demás entrevistados vemos que tienen un idea común de l concepto del fenómeno Bullying. Pero igual se ve que lo perciben como lejano a ellos, no ocurre en su colegio.

## **5.1 Presentación Resultados de la Categoría**

### **“Bullying”**

#### **5.1.2 Propiedad “Valoración”**

“..., y este año comenzamos con el tema del bullying propiamente tal. Ha sido complicado, porque cuesta ver si es bullying o solo agresividad.” D5

“Si, este año comenzamos a conocer mejor el bullying de manera de diferenciarlo de las agresiones común de niños. También resolución de conflictos, mediación.” C5

“Sí nos han preparado, nosotros como ciclo menor, kinder a segundo básico, trabajamos sobre una pauta. Pauta enfrentamiento conflicto, normas convivencia para que haya un buen clima dentro de la sala. Distintas normas de comportamiento para fuera y dentro sala. Cartilla que firmaron lo papás. Comportamiento conductas. Esto se creó debido a falta de disciplina. Reforzando constantemente eso nos ha ayudado bastante. Respeto turnos, respeto hacia el otro.” P1°5

“Charlas de la psicóloga, y una capacitación sobre mediación escolar y resolución de conflictos”. P5°5

“Si en orientación y en consejo de curso. La tía nos habla de los valores, y cómo debemos ser con los demás.” ET8

“Yo creo que no como el que muestran en la tele, pero sí los niños a esta edad son un poco crueles, y se burlan del que usa anteojos, el que usa frenillos, no sé, porque es alta porque es baja...ese tipo de cosas.” A32

“Porque educamos a nuestros hijos en la sana convivencia. Además que el matonaje es como de animales de la selva, ni siquiera domesticados” A63

“No de la manera espantosa que muestran en televisión. Acá hay niños o chiquillos bien peleadores, burlescos, pero no violencia así.” A72

### **Análisis de Resultados propiedad “Valoración”**

Es muy importante para la Dirección estar al tanto y prepararse todos en cuanto a lo que es el fenómeno bullying, pero también todo lo que son los valores, el buen trato. La sana convivencia.

Al igual que con el estamento anterior inferimos la preocupación de capacitarse continuamente en todo lo necesario para la formación de los estudiantes.

No es necesario citar más, para decir que los estudiantes de este colegio no viven este tipo de violencia.... La investigadora está gratamente sorprendida con este hecho.

Los apoderados tienen una valoración muy negativa del bullying en cuanto lo consideran hasta de “animales”, “poco civilizados”. Se infiere que esto es por todo lo que se ha ido conociendo de esta comunidad educativa: es pequeña, en un lugar tranquilo, lejos de las ciudades grandes, que están colapsadas y parece ser que por lo mismo sus habitantes lo están también.

## 5.2 Presentación Resultados de la Categoría

### “Gestión Educativa”

#### 5.2.1 Propiedad “Valores”

“En Orientación propiamente tal, se trabaja con planificaciones mensuales de valores, temas a trabajar. Al igual en todo momento es parte de los objetivos fundamentales transversales. Ya no es solo responsabilidad de formación del profesor jefe, si no que todos profesores, inspectores”. D8

“A través de orientación se trabaja con planificación mensual de valores. Y bueno cualquier profesor que en su asignatura vea alguna situación que lo amerite, interviene y si es pertinente, envía al niño a insectoría” C8

“En orientación trabajamos con una pauta mensual que nos dice el tema a tratar y la forma de trabajarlo. Y siempre en cualquier lugar y asignatura se trabaja el tema de la buena convivencia, respeto, resolución pacífica de conflictos.etc.”

“En orientación trabajamos con una pauta mensual que nos dice el tema a tratar y la forma de trabajarlo. Y siempre en cualquier lugar y asignatura se trabaja el tema de la buena convivencia, respeto, resolución pacífica de conflictos.etc”P6°9.

“Con planificaciones mensuales de valores como tolerancia, respeto, buen trato, resolución de conflictos. Etc”. P5°8

“Si la tía nos enseña que no hay que pegar, hay que conversar, respetar los turnos, no gritar.” EP8

“Si la tía nos conversa sobre eso, de tratarnos bien, me dice que no me burle de la Ely, pero me cuesta no hacerlo”. ES9

“Si en las clases de orientación. Ah! Y el otro día fuimos a ver una obra de teatro que trataba de bullying.” **EC8**

“Si conversamos en orientación y a veces en consejo de curso. Como resolver pacíficamente los conflictos. Respeto, tolerancia, ese tipo de cosas”. **EQ7**

“Yo creo que el colegio lo está haciendo super bien con los niños, porque les hablan de los valores, respeto, tolerancia ect. Y también como resolver los conflictos pacíficamente”. **A1°3**

### **Análisis de Resultados propiedad “Valores”**

Es difícil explayarse cuando las cosas que se investigan y estudian están funcionando de la manera adecuada.

Los profesores al igual que la dirección están trabajando planificadamente los temas que consideran necesarios para llevar a cabo su gran objetivo, el cual es desarrollar, formar a estos estudiantes en los valores que nuestra sociedad requiere.

Coinciden todos en que tienen presente esta formación cotidianamente.

## **5.2 Presentación Resultados de la Categoría**

### **“Gestión Educativa”**

#### **5.2.2 Propiedad “Prácticas”**

“Nosotros tenemos vigilancia, cuidado en los recreos, en gimnasia. También otra cosa que implementamos fue el que los profesores jefes conversen con sus alumnos si los ven con problemas con sus pares, es decir, tratar de hacer todo lo posible para que aprendan día a día el tener una buena convivencia”. D4

“Si en las clases de orientación. Ah! Y el otro día fuimos a ver una obra de teatro que trataba de bullying” EC8

“Es permanente los temas a tratar en orientación y en consejo de curso. Tienen charlas con la psicóloga, también ella habla con los niños que han sido y son molestos o peleadores. También tenemos charlas los papás con ella así tipo reunión de apoderados pero es con la psicóloga” A1°4

“Trabajan los temas de buena convivencia, todas las semanas en orientación. Y siempre está en comunicación con los padres porque la idea es trabajar en conjunto. Porque los niños tienen que vivir un discurso coherente en ambos lugares. Porque el colegio es su segunda casa, familia“A3

#### **Análisis de Resultados propiedad “Prácticas”**

Los apoderados coinciden plenamente en las buenas prácticas que realiza el colegio en cuanto a la prevención e intervención de los conflictos entre los niños.

## **5.2 Presentación Resultados de la Categoría**

### **“Gestión Educativa”**

#### **5.2.3 Propiedad “Relaciones”**

“Se les cita y conversamos al respecto de lo sucedido y ahí vemos como lo solucionamos o enfrentamos va a depender de la respuesta o actitud de los padres también. Porque algunos no aceptan que los derivemos a la psicóloga por ejemplo”. C7

“Tratamos de solucionarlo conjuntamente, claro que los apoderados no cuestionan de porque cómo permitimos eso y el otro cómo decimos que su hijo es malo y que hace bullying por Dios está tan mal visto por la tele, que se espantan y ni siquiera quieren averiguar qué es lo que está pasando. Ya cuando se calman, conversamos.” D7

“A través de la libreta. Nosotros tenemos un horario de atención de apoderados, todos los profesores no solo los profe jefes, y vemos en conjunto como solucionarlo. Igual cuesta que los padres acepten que su hijo es victimario, es más fácil conversar con los padres de las víctimas.” P1°7

“Lo conversamos junto con la psicóloga y los citamos para ver que podemos hacer en conjunto.” P4°7

#### **Análisis de Resultados propiedad “Relaciones”**

Consideran que tienen una fluida, clara y constante comunicación con los apoderados, ya sea vía libreta o en persona.

Al igual que la dirección, consideran que están en constante comunicación con los apoderados.

## **5.2 Presentación Resultados de la Categoría**

### **“Gestión Educativa”**

#### **5.2.4 Propiedad “Disciplina”**

“Como dice Neva Milicic con ternura y firmeza porque es la única manera que los niños aprendan a como vivir en el mundo y la sociedad. Bueno hay sanciones como corresponde pero hemos ido aprendiendo, a lo de que con amor se aprende más que con golpes como lo era antiguamente.” D9

“Uy! Implacable. Esa palabra te lo dice todo” P4°9

“Es super estricto”. P3°9

#### **Análisis de Resultados propiedad “Disciplina”**

Como lo relata la Directora “ternura y firmeza” esa es la manera para formar a seres humanos correctos, concientes de que vive con otros y por lo tanto tiene que aprender a convivir.

## 6. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

### 6.1 Conclusiones

A continuación se expondrán las conclusiones obtenidas a través de los análisis realizados a los resultados anteriormente presentados.

Este colegio es un ejemplo de una organización educativa que aprende y lleva a cabo las innovaciones que requiere para cumplir con su objetivo, implementa las estrategias y ve sus resultados. Y así sabe si debe seguir por esa línea o cambiar o modificar...dependiendo la población objetivo es decir el curso al cual se dirige.

“Existe evidencia que muestra que las intervenciones más efectivas para hacer frente al bullying son aquellas que se focalizan en la prevención de la violencia, y más aún en la promoción de una convivencia positiva y una cultura escolar del buen trato y el respeto.”(Berger, 2007) **Y esto es lo que realiza este colegio.**

Esto supone que cada institución escolar debe identificar aquellas estrategias que sean consistentes con su propuesta educativa:

**1. Intervenciones globales e integrales:** Las estrategias para abordar el bullying debieran ser parte de una estrategia mayor para favorecer relaciones positivas en el contexto escolar, y no exclusivas a situaciones puntuales de violencia. Esto lo llevan a cabo al diagnosticar a cada grupo curso para así otorgar lo que ellos necesitan, no puede ser universal para todos igual. Es muy importante la especificidad para poder lograr el objetivo planteado

**2. Duración de la intervención:** Como objetivo final se espera que las estrategias desarrolladas se institucionalicen. Para que ello ocurra es importante

que la intervención se sostenga en el tiempo y cuente con espacios reales dentro de la cultura institucional. Por supuesto, no hay que echarse en los laureles, hay que adoptarlo como una metodología de enseñanza.

**Toda la comunidad educativa unida debe trabajar:** El éxito de una intervención depende en gran medida del grado de validación y adhesión al interior de la institución. En este sentido, el esfuerzo invertido por la institución y por el equipo de gestión es de gran relevancia, tanto en términos de motivación, participación y recursos.

**Comprehensividad:** Las intervenciones deben ser parte de un proyecto o plan educativo mayor que les de sentido. Así, las intervenciones más exitosas con aquellas que combinan acciones de prevención universal, promoción de una convivencia sana, intervenciones selectivas específicas, procesos de monitoreo y evaluación. En otras palabras, las intervenciones debieran ser ecológicas, es decir, actuar en los distintos niveles de la organización social (a nivel individual, de curso, y de institución como totalidad). (Berger, 2007)

**Población objetivo:** Hay que comenzar el trabajo desde pequeños, así se ha demostrado se obtienen mejores resultados (Berger, 2007). Este colegio lo aprendió y por ello apuesta por esta formación en todos los niveles.

### **6.1.1 Conclusiones por Objetivos**

Para el Objetivo General: *“conocer si las prácticas de la Gestión Educativa incide en la ocurrencia del Bullying”*.

Gratamente se debe decir que es positivo, pero en este colegio es para bien, no ocurre ya que la Gestión implemento estrategias de trabajo, de enseñanza y de formación integral que le han rendido frutos muy positivos. Además de estar siempre atenta a todo lo que pueda ocurrir y requerir atención inmediata.

### **6.1.2 Objetivos Específicos**

*1.- Identificar las medidas tomadas por la gestión de la escuela frente a la ocurrencia de bullying.*

Esta escuela ha adoptado el método de prevención más que de intervención. Por lo mismo que al primer asomo, toma medidas pertinentes inmediatamente. Como lo es utilizar la mediación entre las partes, ir a la psicóloga del colegio, conversar con los apoderados, etc.

*2.- Identificar práctica o acciones desarrolladas por la gestión educativa para la transmisión de valores a través de los objetivos fundamentales transversales.*

*3.-Identificar prácticas o acciones de la gestión educativa destinadas a promover un buen trato entre los estudiantes.*

Como se apreció en todas las respuestas está en toda la formación de los niños, transversalmente, puesta en práctica las estrategias para su formación integral. Además las clases específicas de Orientación, consejo de curso y charlas de la psicóloga.

*4.- Identificar prácticas o acciones llevadas a cabo por la gestión educativa en relación a padres o apoderados de estudiantes víctimas y/o agresores.*

*5.-Identificar prácticas o acciones que desarrolla la gestión educativa respecto a la disciplina en sus estudiantes.*

Están en permanente comunicación, ya sea vía libreta o personalmente. Tienen muy claro que es un trabajo compartido y que tienen que fijar los lineamientos para que en ambas partes se les inculque los mismos valores, y normas de convivencia.

### **6.1.3 Conclusiones finales**

Que más agregar que la más grata sorpresa al descubrir lo bien que lo está gestionando esta escuela, está conduciendo de excelente manera a todos sus actores.

### **6.2. Sugerencias**

Más que sugerir es todo lo contrario felicitar a esta comunidad educativa. Que sigan como hasta ahora, creciendo, aprendiendo y firmes en su labor formativa de seres humanos, no solamente aprendizaje de materias.

## 7. BIBLIOGRAFIA Y REFERENCIAS

- Antúnez, S. (2004). Claves para la organización de centros escolares. Barcelona: Horsori.
- Aramburu, N. (2000). Un Estudio del Aprendizaje Organizativo desde la Perspectiva del Cambio: Implicaciones Estratégicas y Organizativas. Tesis Doctoral. Universidad de Deusto. San Sebastián
- Arón, A. (2000). Programa para la educación de la no violencia. Revista Psykhe, vol. 9, 25-39.
- Banz, C., et al (2008). Convivencia Escolar. Obtenido desde [http://www.valorasuc.cl/pdf\\_2010/convivencia\\_escolar.pdf](http://www.valorasuc.cl/pdf_2010/convivencia_escolar.pdf). Extraído el 20 de julio de 2010.
- Barros, M. y Valdés, A. (2010). Asesoramiento Técnico Educativo. Tesis pregrado, Escuela de Psicología. Universidad Academia Humanismo Cristiano. Santiago: Chile
- Berger, C. (2007) Una perspectiva psicológica del bullying. Obtenido desde <http://psicologia.uahurtado.cl/cberger/?p=20> Extraído el 10 agosto 2010
- Bullying escolar: Un tercio de los niños de quinto básico se siente víctima del matonaje. Obtenido desde [http://www.huellasdigitales.cl/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=4363:-primera-radiografia-del-fenomeno-del-bullying-escolar-un-tercio-de-los-ninos-de-quinto-basico-se-siente-victima-del-matonaje&catid=38&Itemid=57](http://www.huellasdigitales.cl/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=4363:-primera-radiografia-del-fenomeno-del-bullying-escolar-un-tercio-de-los-ninos-de-quinto-basico-se-siente-victima-del-matonaje&catid=38&Itemid=57). Extraído el 18 de agosto de 2010

- Casassus, J. (2000) Problemas de la gestión educativa en América Latina.

Obtenido en julio 2010, desde

<http://www.lie.upn.mx/docs/Especializacion/Gestion/Lec2%20.pdf>

\_\_\_\_\_ (2006)

-Cereceda, L. (1998). Organización Escolar y adopción de prácticas educativas innovadoras. Obtenido

<http://www.dii.uchile.cl/~webmgpp/fondo/Informes/Participa.PDF>. Extraído el 3 de agosto de 2010

-Competencias para la profesionalización de la gestión educativa. Capítulo II. IPE Buenos Aires. 2000 Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación.

Obtenido [http://www.gestionescolar.cl/UserFiles/P0001/Image/gestion\\_portada/documentos/D22%20Doc%20gestion%20educativa%20estrat%C3%A9gica%20\(ficha%2056\).pdf](http://www.gestionescolar.cl/UserFiles/P0001/Image/gestion_portada/documentos/D22%20Doc%20gestion%20educativa%20estrat%C3%A9gica%20(ficha%2056).pdf) Extraído el 10 agosto 2010

-Cherobin M. (2004). La escuela, un espacio para aprender a ser feliz. Ecología de las relaciones para la construcción del clima escolar. Tesis Doctoral.

Facultad de Pedagogía. Universidad de Barcelona. Obtenido el día 10 de julio 2011, desde: [http://www.tdx.cesca.es/TESIS\\_UB/AVAILABLE/TDX-0721104-123520/TESISMCHEROBIM.pdf](http://www.tdx.cesca.es/TESIS_UB/AVAILABLE/TDX-0721104-123520/TESISMCHEROBIM.pdf)

-Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. México: McGraw-Hill

-Delgado, J.M. y Gutiérrez, J. (1995). Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales. Madrid: Síntesis

- Doepping, D. y Padilla, D. (2010). Las dinámicas familiares en el fenómeno Bullying. Tesis pregrado, Escuela de Psicología. Universidad Academia Humanismo Cristiano. Santiago: Chile.
- Díaz, M. (2008). Estudio estatal sobre la convivencia escolar en la educación secundaria obligatoria. España. Obtenido el 22 de mayo del 2009, desde: [www.oberaxe.es/files/datos/4880737908ab1/MECavance\\_resultados\\_2008.pdf](http://www.oberaxe.es/files/datos/4880737908ab1/MECavance_resultados_2008.pdf)
- Echeverría, G. y Zarzuri, R., (2004) Técnicas de Investigación Cualitativa: El grupo de discusión y la entrevista en profundidad. Santiago: Apuntes Docentes. Universidad Academia Humanismo Cristiano.
- Edwards L., Palma R., Maripangui C. (2002). Política de Convivencia Escolar. Hacia una educación de calidad para todos. Ministerio de Educación. Chile. Obtenido el 15 de agosto 2011, desde: [http://www.mineduc.cl/biblio/documento/Politica\\_Convivencia.pdf](http://www.mineduc.cl/biblio/documento/Politica_Convivencia.pdf).
- Elliott, M. (2008). Intimidación. Una guía práctica para combatir el miedo en las escuelas. México: Fondo de Cultura Económica.
- Elliot, M. (2009). Ponencia en Universidad Diego Portales. Noviembre 2009. Obtenida desde [http://www.udp.cl/facultades\\_carreras/educacion/detalle\\_noticia.asp?noticiaId=1340](http://www.udp.cl/facultades_carreras/educacion/detalle_noticia.asp?noticiaId=1340). Extraída el 10 octubre 2010.
- Enfoque Ecológico en Educación. Obtenido desde [http://www.australosorno.cl/prontus4\\_not/site/artic/20090505/pags/20090505000004.html](http://www.australosorno.cl/prontus4_not/site/artic/20090505/pags/20090505000004.html) Extraído 14 de octubre 2010
- Gil, J., (1994) Análisis de datos cualitativos. Aplicación a la investigación educativa. Barcelona: PPU

- Gómez, M. (2006) Introducción a la metodología de la investigación científica. Córdoba: Brujas.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (1991). Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill
- Katz, D. y Kahn.R. (1995) (1999). Psicología social de las organizaciones. México: Trillas.
- Larraín, H. (2002). Actualización del documento de “Hacia una gestión más autónoma y centrada en lo educativo. Propuesta del Programa de las 900 Escuelas 1998-2000”. En MINEDUC (1999) Carpeta Gestión Educativa. Biblioteca del Profesor. Santiago, Chile.
- Lecannelier, F. (2007) Violencia Escolar: Aproximación a la realidad nacional. Charlas Profesores y Apoderados, Colegio Alemán Sankt Thomas Morus. Santiago
- Leymann, H. (1996). Contenido y Desarrollo del Acoso Grupal/moral (“Mobbing”) en el Trabajo. Publicado en European Journal of work and organizational psychology, 1996,5 (2), 165-184. Obtenido desde <http://www.bibliopsiquis.com/bibliopsiquis/bitstream/10401/511/1/EI%20Contenido%20y%20Desarrollo%20del%20Mobbing%20en%20el%20Trabajo.pdf>. Extraído el 16 de octubre de 2010.
- Magendzo, A., Donoso, P., (2000). “Cuando a uno lo molestan.....”: Un acercamiento a la discriminación en la escuela. Santiago: LOM. PIIE
- Magendzo, A., Toledo, M., Rosenfeld, S. (2004). Intimidación entre estudiantes. Cómo identificarlos y cómo atenderlos. Santiago: LOM.

-Magendzo, A., Legue, P., Madriaza, P.(2009) Bullying en la Escuela. Obtenido desde

<http://www.educarchile.cl/Portal.Base/Web/VerContenido.aspx?ID=194860>

Extraído el 19 de julio de 2010

-Maldonado H. (comp.)(2004). Convivencia escolar: ensayos y experiencias. Buenos Aires: Lugar.

-Mella, O., (1998) Naturaleza y orientaciones teórico-metodológicas de la investigación cualitativa. Obtenido desde

[http://ldei.ugr.es/doctorado/private/cursos\\_pdf/investigacion%20cualitativa.pdf](http://ldei.ugr.es/doctorado/private/cursos_pdf/investigacion%20cualitativa.pdf)

. Extraído el 20 de octubre 2010

-Milicic N. y Arón A. (1999). Clima social escolar y desarrollo personal, un programa de mejoramiento. Chile: Andrés Bello.

-Milicic N. y Arón A. (2004). Climas sociales tóxicos y climas sociales nutritivos para el desarrollo personal en el contexto escolar. Chile: Andrés Bello.

-Ministerio de Educación. Modelo de Calidad Gestión Escolar. Obtenido desde

<http://www.gestionescolar.cl/Portal.Base/Web/verContenido.aspx?ID=130567>.

Extraído el 12 de julio de 2010

-Ministerio de Educación (2005) Marco para la Buena Dirección. Obtenido

desde <http://www.gestionyliderazgoeducativo.cl/buenadireccion>.Extraído el 12

de julio de 2010

-Ministerio de Educación. (1990) Ley Orgánica Constitucional de Enseñanza. Obtenido desde

[http://www.mineduc.cl/biblio/documento/Politica\\_Convivencia.pdf](http://www.mineduc.cl/biblio/documento/Politica_Convivencia.pdf). Extraído el 12 de julio de 2010

-Ministerio de Educación. (2005) Gestión de la Convivencia Escolar. Obtenido desde [http://www.convivenciaescolar.cl/Gestion\\_de\\_la\\_Convivencia\\_Escolar/](http://www.convivenciaescolar.cl/Gestion_de_la_Convivencia_Escolar/). Extraído el 20 julio 2010

- Ministerio de Educación. (2009) Ley de Educación General. Obtenido desde [http://www.cse.cl/public/Secciones/Transicion/Ley\\_20370.pdf](http://www.cse.cl/public/Secciones/Transicion/Ley_20370.pdf). Extraído el 05 de octubre de 2010.

- Ministerio Educación. (1999) Hacia una gestión más autónoma y centrada en lo educativo. Propuesta del Programa de las 900 Escuelas 1998-2000”. Obtenido desde [www.mineduc.cl/biblio/documento/Gestion\\_p900.doc](http://www.mineduc.cl/biblio/documento/Gestion_p900.doc). Extraído el 20 de julio de 2010.

-Ministerio Educación. Región del Bio Bio. ( ) Acoso Escolar. Bullying. Obtenido el 24 junio de 2011 desde <http://www.mineduc.cl/usuarios/octava/doc/201009291907580.PresentaciOnAcosoEscolarBullying.pdf>

-Pardinas, F. (1999) Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales. Mexico: Siglo XXI.

-Pérez, A. (1998). La cultura escolar en la sociedad neoliberal. Madrid: Morata.

-Portal de Relaciones Públicas, 2009

<http://www.rrppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>

- Rodríguez, D. (1995)(2008). Gestión organizacional. Elementos para su estudio. Santiago: Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Rodríguez G., Gil Flores J. y García E. (1999). Metodología de la Investigación Cualitativa. Málaga: Aljibe.
- Ruz J. y Coquelet J. (2003). Convivencia escolar y Calidad en educación. Ministerio de Educación Chile y Organización de Estados Iberoamericanos: Chile.
- Silva, M. (1996). El clima en las organizaciones, teoría, método e intervención. España: EUB
- Taylor S.J. y Bogdan R. (1987) Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Barcelona: Paidós
- Toledo, M., (2009). Relación entre intimidación y el clima en la sala de clases y su influencia sobre el rendimiento de los estudiantes. Obtenido desde [http://ded.mineduc.cl/mineduc/ded/documentos/F310832\\_M\\_Isabel\\_Toledo\\_UDD.pdf](http://ded.mineduc.cl/mineduc/ded/documentos/F310832_M_Isabel_Toledo_UDD.pdf) Extraído el 20 de agosto de 2010.
- Vallès, M., (2003) Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional. Madrid: Síntesis.
- Voors, W., (2006) Bullying. El acoso escolar. Buenos Aires: Oniro.
- Weinstein, J. (2002). Calidad y Gestión en Educación: Condiciones y Desafíos. Revista Pensamiento Educativo. Política y Gestión de la Educación, vol. 31, 50- 71.
- Zaczyk, C., (2002) La Agresividad. Comprenderla y evitarla. Buenos Aires: Paidós

## **8.- ANEXOS**

### **8.1.- ENTREVISTAS**

#### **8.1.1.- Entrevistas ADMINISTRATIVOS**

##### **Entrevista N° 1 DIRECTORA (D)**

Buenos días, ¿cuántos años lleva ejerciendo este cargo?

3 años

##### **1.- ¿Qué es para ud. Bullying?**

D1 Bullying es un tipo de violencia muy agresiva que se da de un grupo hacia un estudiante, puede ser verbal o psicológica, y constante, o sea es decir seguido no solamente una vez. Es permanente en el tiempo

##### **2.- ¿Qué diferencia tiene con otras expresiones o manifestaciones de violencia?**

D2 La permanencia en el tiempo, no es una pelea o agresión fortuita de una vez

##### **3.- ¿Cómo considera que se manifiesta el bullying?**

D3 En maltrato físico y psicológico, es decir, golpes, discriminación. Sobrenombres crueles, apodos, hostigamiento.

**4.-¿Cómo es abordado por uds?¿qué medidas, procedimientos toma la Dirección al respecto, tanto para su prevención como para su intervención?**

D4 Nosotros tenemos vigilancia, cuidado en los recreos, en gimnasia. También otra cosa que implementamos fue el que los profesores jefes conversen con sus alumnos si los ven con problemas con sus pares, es decir, tratar de hacer todo lo posible para que aprendan día a día el tener una buena convivencia. Y bueno, si algún niño comete algún acto de agresión hacía algún compañero se lo manda a inspección, se averigua que ocurrió, se informa a profesora jefe para que ella converse con ambos niños, y si se repite en otra oportunidad bueno ahí va a coordinación y se cita al apoderado. Y generalmente el apoderado pide que lo vea la psicóloga para que la ayude, porque ella no sabe qué hacer, bueno esto ocurre con los niños más problemáticos, que también lo son en sus casas. Y bueno la psicóloga cuando puede lo cita y conversa con él y ahí se va viendo sobre la marcha.

**5.- ¿Han tenido alguna capacitación al respecto?**

D5 Si hemos aprendido sobre mediación, resolución de conflictos, convivencia, buen trato, y este año comenzamos con el tema del bullying propiamente tal. Ha sido complicado, porque cuesta ver si es bullying o solo agresividad.

**6.- ¿Por qué considera que ocurre, cuáles serían los factores que lo provocan?**

D6 Yo creo que hoy en día, la televisión, los programas los video juegos son muy violentos, cómo aprenden a resolver los problemas. La sociedad en sí está más violenta, la gente no se respeta en la calle, en el supermercado, etc. Tu en el colegio le enseñas a respetar turnos y después ven que no respetan la cola en el supermercado, por ejemplo.

**7.- ¿Cómo se relacionan con los padres y o apoderados de víctimas y o victimarios?**

D7 Tratamos de solucionarlo conjuntamente, claro que los apoderados no cuestionan de porque cómo permitimos eso y el otro cómo decimos que su hijo es malo y que hace bullying por Dios está tan mal visto por la tele, que se espantan y ni siquiera quieren averiguar qué es lo que está pasando. Ya cuando se calman, conversamos.

**8.-¿Cómo trabajan la transmisión de valores, buen trato, sana convivencia, resolución de conflictos?**

D8 En Orientación propiamente tal, se trabaja con planificaciones mensuales de valores, temas a trabajar. Al igual en todo momento es parte de los objetivos fundamentales transversales. Ya no es solo responsabilidad de formación del profesor jefe, si no que todos profesores, inspectores.

**9.-¿Cómo es el tema de la disciplina?**

D9 Como dice Neva Milicic con ternura y firmeza porque es la única manera que los niños aprendan a como vivir en el mundo y la sociedad. Bueno hay sanciones como corresponde pero hemos ido aprendiendo, a lo de que con amor se aprende más que con golpes como lo era antiguamente.

**10. - ¿En su escuela, hay casos de bullying?**

D10 Gracias a Dios, hay casos muy puntuales. Creo que el hecho de percatarnos a la primera conducta, es decir, averiguamos inmediatamente si es ocasional, o no. Lo vamos vigilando para darnos cuenta.

## **Entrevista N°2 COORDINADORA (C)**

Buenos días, ¿cuántos años lleva ejerciendo este cargo?

4 años

### **1.- ¿Qué es para ud. Bullying?**

C1 Es un tipo de violencia muy fuerte y que se da de los más grandes a los más chicos. Y además lo que dicen ahora está tan de moda que es de pares pero uno es más poderoso y el más débil no es capaz de defenderse. Pero eso ha pasado toda la vida.

### **2.-¿qué diferencia tiene con otras expresiones o manifestaciones de violencia?**

C2 Yo creo que es más fuerte y con muchos golpes, como se ve en la tele.

### **3.-¿ cómo considera que se manifiesta el bullying?**

C3 Con violencia psicológica y física. Maltrato, discriminación, burlas. Etc.

### **4.-¿cómo es abordado por uds?¿qué medidas, procedimientos toma la Dirección al respecto, tanto para su prevención como para su intervención?**

C4 Hay vigilancia en los recreos, en el casino, en gimnasia los profesores están atentos a algún tipo de agresión, ya que es frecuente en ese espacio que no sé zancadillas, empujones, etc.

### **5.-¿han tenido alguna capacitación al respecto?**

C5 Si, este año comenzamos a conocer mejor el bullying de manera de diferenciarlo de las agresiones común de niños. También resolución de conflictos, mediación.

**6.-¿por qué considera que ocurre, cuáles serían los factores que lo provocan?**

C6 Yo pienso que es porque los niños están imitando y aprendiendo de los videojuegos y monitos de la tele que cada día son más violentos y sangrientos. Y los padres no se los limitan.

**7.-¿Cómo se relacionan con los padres y o apoderados de víctimas y o victimarios?**

C7 Se les cita y conversamos al respecto de lo sucedido y ahí vemos como lo solucionamos o enfrentamos va a depender de la respuesta o actitud de los padres también. Porque algunos no aceptan que los derivemos a la psicóloga por ejemplo.

**8.-¿cómo trabajan la transmisión de valores, buen trato, sana convivencia, resolución de conflictos?**

C8 A través de orientación se trabaja con planificación mensual de valores. Y bueno cualquier profesor que en su asignatura vea alguna situación que lo amerite, interviene y si es pertinente, envía al niño a inspección.

**9.-¿Cómo es el tema de la disciplina?**

C9 Es muy importante para nosotros que los alumnos desarrollen la autodisciplina por lo cual se maneja firmemente, a la primera acción se conversa con el niño el profesor si continúa o vuelve a hacerlo por tercera vez se envía a inspección y ellos evalúan si corresponde ir a coordinación y yo evalúo si corresponde a dirección. Y dependiendo de si es reincidente se cita a los padres, si es más aún hay suspensión y como máxima sanción está la expulsión.

**10. - ¿En su escuela, hay casos de bullying?**

C1 Si algunos en los cursos del 2° ciclo, es decir de 5° a 8°. Los de primer ciclo son más peleadores, pero lo típico de crueldad de los más chicos, las burlas, los sobrenombres, claro que eso igual lo trabajamos porque la idea es formarlos para que no ocurra lo que ocurre en 2° ciclo.

### **Entrevista N°3 INSPECTOR (I)**

Buenos días, ¿cuántos años lleva ejerciendo este cargo?

10 años

#### **1.- ¿Qué es para ud. Bullying?**

I1 Una violencia física y psicológica. Los niños son muy crueles, para dañar a un compañero son capaces de cosas espantosas, le hacen zancadillas, los golpean, los insultan, agreden, molestan constantemente.

#### **2.- ¿qué diferencia tiene con otras expresiones o manifestaciones de violencia?**

I2 Es más fuerte, constante es decir lo hacen todos los días lo mismo al mismo niño.

#### **3.- ¿cómo considera que se manifiesta el bullying?**

I3 En golpes demasiado fuertes, en burlas muy crueles, sobrenombres, etc.

#### **4.- ¿cómo es abordado por uds?¿qué medidas, procedimientos toma la Dirección al respecto, tanto para su prevención como para su intervención?**

I4 Bueno es difícil prevenir porque uno no puede adivinar cuándo va a ocurrir. Pero si podemos intervenir tomando las medidas disciplinarias correspondientes. Y si corresponde la profesora jefe hace mediación entre los alumnos.

#### **5.- ¿han tenido alguna capacitación al respecto?**

I5 No de bullying, pero sí de mediación y resolución de conflictos.

**6.- ¿por qué considera que ocurre, cuáles serían los factores que lo provocan?**

I6 Los niños están más violentos que antes por la televisión y video juegos.

**7.- ¿Cómo se relacionan con los padres y o apoderados de víctimas y o victimarios?**

I7 Hablamos con ellos para que veamos cómo solucionar juntos el problema, siempre y cuando lo amerite. O sea, si no pasa a mayores no se les llama.

**8.- ¿cómo trabajan la transmisión de valores, buen trato, sana convivencia, resolución de conflictos?**

I8 En orientación y consejo de curso.

**9.- ¿Cómo es el tema de la disciplina?**

I9 Es muy estricto. No se les perdona ni una. Tolerancia cero al mal comportamiento.

**10. - ¿En su escuela, hay casos de bullying?**

I10 Si, pero muy poquitos, son en los cursos más grandes, 6°.7°, 8°.

### **8.1.2.- Entrevistas a DOCENTES (Profesores (P))**

**Se entrevistó a los 8 profesores jefe.**

#### **Entrevista N°4 DOCENTE PRIMERO BÁSICO (P1°)**

Buenos días, ¿cuántos años lleva ejerciendo como profesora jefe?

12 años

#### **1. ¿Qué es para ud. Bullying?**

P1°1 Es un tipo de violencia en la cual hay abuso, maltrato de alguna forma de un niño a otro en forma constante. Puede ser discriminación, burla y también físico.

#### **2. ¿qué diferencia tiene con otras expresiones o manifestaciones de violencia?**

P1°2 El que el agredido no responde a esa agresión. Que es constante, todos los días y hacia el mismo par. No como lo normal que pelean por qué no me dio un dulce o un juguete y después se les pasa.

#### **3. ¿cómo considera que se manifiesta el bullying?**

P1°3 Como ya dije con abuso físico y emocional, maltrato, apodos, burlas, sobrenombres feos....

#### **4. ¿cómo es abordado por uds?¿qué medidas, procedimientos toma la Dirección al respecto, tanto para su prevención como para su intervención?**

P1°4 Lo trabajamos en orientación con planificaciones mensuales y en el resto de las asignaturas también, en la sala tenemos recordatorios de respetar turnos, no gritar, no hacer callar a otro, conversar no pegar....En todas las ocasiones que lo

amerita, lo recalcamos...en la fila para el recreo, en la participación en clases, en el baño, etc.

Nosotros como sociedad no somos una isla, es importante lo que el otro opine, piensa. Orientación y refuerza en cada clase es transversal. Con los niños se vio punto por punto ¿qué pasa si corro en la sala? ¿Qué pasa si tengo pelea? Físico y verbal.etc.

### **5¿han tenido alguna capacitación al respecto?**

P1°5 Sí nos han preparado, nosotros como ciclo menor, kinder a segundo básico, trabajamos sobre una pauta. Pauta enfrentamiento conflicto, normas convivencia para que haya un buen clima dentro de la sala. Distintas normas de comportamiento para fuera y dentro sala. Cartilla que firmaron lo papás. Comportamiento conductas. Esto se creó debido a falta de disciplina. Reforzando constantemente eso nos ha ayudado bastante. Respeto turnos, respeto hacia el otro.

### **6¿por qué considera que ocurre, cuáles serían los factores que lo provocan?**

P1°6 Yo creo que es porque la sociedad es más violenta cada día, además a eso hay que sumarle el hecho de los videojuegos, monitos en televisión, los mismos les muestran que los conflictos se solucionan con violencia, no hay monitos que les enseñen lo contrario, conversar, etc..

### **7¿Cómo se relacionan con los padres y o apoderados?**

P1°7 A través de la libreta. Nosotros tenemos un horario de atención de apoderados, todos los profesores no solo los profe jefes, y vemos en conjunto como solucionarlo. Igual cuesta que los padres acepten que su hijo es victimario, es más fácil conversar con los padres de las víctimas.

**8¿cómo trabajan la transmisión de valores, buen trato, sana convivencia, resolución de conflictos?**

P1°8 Lo trabajamos puntualmente en orientación de curso con una planificación mensual por valores, como respeto, honestidad, tolerancia, convivencia, etc. También lo hacemos transversalmente en todos los ramos, es decir, se trabajan los valores de respeto, tolerancia, empatía, conversación, hablar y no gritar.

**9¿cómo es el tema de la disciplina?**

P1°9 Es muy importante, desde el primer momento se ataca, bueno se para. Hay tolerancia cero. Inmediatamente se conversa, si continúa se anota en el libro, luego si llega a 5 anotaciones se cita al apoderado. La máxima sanción es la expulsión del colegio.

**10 ¿En tu curso tienes casos de bullying?**

P1°10 No, solo niños más peleadores que otros, pero bullying, no.

## **Entrevista N°5 DOCENTE SEGUNDO BÁSICO (P2°)**

Buenos días, ¿cuántos años lleva ejerciendo este cargo?

5 años

### **1¿Qué es para ud. Bullying?**

P2°1 Agresión constante verbal y física.

### **2¿qué diferencia tiene con otras expresiones o manifestaciones de violencia?**

P2°2 Es más grave, hace más daño.

### **3¿cómo considera que se manifiesta el bullying?**

P2°3 Golpes, combos, y verbalmente burlas, sobrenombres, apodos, remedar, insultos, garabatos, etc

### **4¿cómo es abordado por uds? ¿qué medidas, procedimientos toma la Dirección al respecto, tanto para su prevención como para su intervención?**

P2°4 Se busca el diálogo de los involucrados. Claro que primero hablamos con los involucrados por separado y luego, no sanción directa, la idea es que ellos puedan abrirse a la comunicación, no que la profesora mande por ser adulta. Así se les va formando en convivencia sana, resolución pacífica de conflictos.

### **5¿han tenido alguna capacitación al respecto?**

P2°5 Sí, hemos tenido capacitación, un taller de Mediación Escolar, charlas de la psicóloga del colegio, resolución de conflictos.

**6¿por qué considera que ocurre, cuáles serían los factores que lo provocan?**

**P2°6** Yo sinceramente creo que todo esto es porque viven en una cultura violenta. Ellos están acostumbrados a resolver lo más rápido, garabatos, insultos amenaza enojo hasta golpes.

**7¿Cómo se relacionan con los padres y o apoderados de víctimas y o victimarios?**

**P2°7** Hacemos un trabajo compartido, ya que si no hacen lo mismo en la casa es difícil hacerlo solo acá. Nos comunicamos vía libreta y los citamos para conversar.

**8¿cómo trabajan la transmisión de valores, buen trato, sana convivencia, resolución de conflictos?**

**P2°8** En el día a día, tenemos carteles con las afirmaciones, las normas, los valores de comportamiento, conducta para con los demás. El respeto, turnos, no gritar, no hacer callar, respetar cuando otro está hablando. Conversar los conflictos, no golpear.

**9 ¿cómo es el tema de la disciplina?**

**P2°9** Es bien firme, pero nuestro lema es pedagogía con amor. Tienen que ir de la mano, no puede ser puro reto o sanción solamente.

**10 ¿En tu curso tienes casos de bullying?**

**P2°10.** No, pero si niños que si no se los para y endereza ahora, podrían llegar a ser agresores.

## **Entrevista N°6 DOCENTE TERCERO BÁSICO (P3°)**

Buenos días, ¿cuántos años lleva ejerciendo este cargo?

2 años

### **1¿Qué es para ud. Bullying?**

**P3°1** Predominio de la fuerza, violencia de un par frente a otro para ridiculizar o llamar la atención frente a sus compañeros. También psicológica, burlas, discriminación.

### **2¿qué diferencia tiene con otras expresiones o manifestaciones de violencia?**

**P3°2**Es más permanente en el tiempo. No es pelea de un día u otro, sino que constantemente, sin parar, todos los días. Por meses.

### **3¿cómo considera que se manifiesta el bullying?**

**P3°3** Se manifiesta con agresiones fuertes, golpes, garabatos, insultos, ect.

### **4¿cómo es abordado por uds?¿qué medidas, procedimientos toma la Dirección al respecto, tanto para su prevención como para su intervención?**

**P3°4** A través de la mediación entre los niños, bueno las niñas también. Trabajando los valores, normas día a día....bueno al primer asomo tratamos de regularlo inmediatamente, conversamos con involucrados, citamos a los apoderados.

### **5¿han tenido alguna capacitación al respecto?**

**P3°5** Respecto al bullying solo charlas de la psicóloga del colegio, pero si de mediación escolar. Se supone que es una herramienta para trabajar la resolución de los conflictos.

**6¿por qué considera que ocurre, cuáles serían los factores que lo provocan?**

**P3°6**Yo pienso que ocurre porque nuestra sociedad es violenta, los niños aprenden así a conducirse, a manejar sus problemas. Por eso es importante el que les enseñemos la manera pacífica de solucionar, resolver problemas. Y de convivir a fin de cuentas.

**7¿Cómo se relacionan con los padres y/ o apoderados de víctimas y/ o victimarios?**

**P3°7** Conversamos con ellos y buscamos una solución en conjunto, de manera que sea de una sola línea la intervención en el asunto. Ya si pasa a mayores o no tenemos buenos resultados, pasa el tema a la dirección y ellos se comunican con los apoderados.

**8¿cómo trabajan la transmisión de valores, buen trato, sana convivencia, resolución de conflictos?**

**P3°8**A través de temas que conversamos en consejo de curso, la problemática se trabaja en orientación, con ayuda de la psicóloga se planifican los temas y formas a tratarlo.

**9 ¿cómo es el tema de la disciplina?**

**P3°9** Es super estricto.

**10 ¿En tu curso tienes casos de bullying?**

**P3°10.**Si, tengo una niña que es víctima de la discriminación de un grupo de compañeritas, pero estamos trabajando con ellas.

## **Entrevista N°7 PROFESOR JEFE CUARTO BÁSICO (P4°)**

Buenos días, ¿cuántos años lleva ejerciendo este cargo?

3 años

### **1¿Qué es para ud. Bullying?**

**P4°1** Agresión física y verbal entre pares y en forma frecuente.

### **2¿qué diferencia tiene con otras expresiones o manifestaciones de violencia?**

**P4°2**Es más fuerte, más dañino y más frecuente.

### **3¿Cómo considera que se manifiesta el bullying?**

**P4°3** A través de la agresión física, golpes, zancadillas,

### **4¿Cómo es abordado por uds?¿qué medidas, procedimientos toma la Dirección al respecto, tanto para su prevención como para su intervención?**

**P4°4** Si vemos que algún niño o niña está pasando por algo así la mandamos a conversar con la psicóloga y después ella y yo o el profesor jefe que corresponda cita a los apoderados y lo conversan, ven qué pasa en casa, si ha cambiado su comportamiento, etc.

### **5¿Han tenido alguna capacitación al respecto?**

**P4°5**Charlas de la psicóloga del colegio y capacitación de Mediación escolar, resolución de conflictos.

**6¿por qué considera que ocurre, cuáles serían los factores que lo provocan?**

**P4°6** No lo sé, pero creo que nuestra sociedad está cada día más violenta y bueno los medios de comunicación no ayudan a lo contrario, hasta los programas de farándula y lo reality muestran violencia, disputas, agresiones, malos tratos..

**7¿Cómo se relacionan con los padres y o apoderados de víctimas y o victimarios?**

**P4°7**Lo conversamos junto con la psicóloga y los citamos para ver que podemos hacer en conjunto.

**8¿cómo trabajan la transmisión de valores, buen trato, sana convivencia, resolución de conflictos?**

**P4°8**En orientación y bueno todo el tiempo, es transversal. Porque la formación es en todos los ámbitos, clases, recreo, pasillos porque es una formación en la buena convivencia que es convivir con todos.

**9¿cómo es el tema de la disciplina?**

**P4°9**Uy! Implacable. Esa palabra te lo dice todo.

**10 ¿En tu curso tienes casos de bullying?**

**P4°10.** No

## **Entrevista N°8 DOCENTE QUINTO BÁSICO (P5°)**

Buenos días, ¿cuántos años lleva ejerciendo este cargo?

3 años

**¿Qué es para ud. Bullying?**

**P5°1** Agresión física y verbal que se da en establecimiento además en forma reiterada entre alumnos. Que uno ejerce un poder sobre otro.

**¿Qué diferencia tiene con otras expresiones o manifestaciones de violencia?**

**P5°2**La forma reiterada y el poder.

**¿Cómo considera que se manifiesta el bullying?**

**P5°3**Con actos de violencia física como golpes, zancadillas, manotasos, y psicológica burlas, sobrenombres, insultos, garabatos.

**¿Cómo es abordado por uds?¿qué medidas, procedimientos toma la Dirección al respecto, tanto para su prevención como para su intervención?**

**P5°4**Hoy está cambiando el trato a estas acciones para justamente en prevención del bullying. Por que antes era solo retar, sancionar y nada más. Los niños aprendían a que había que cumplir la norma pero no se les enseñaba la razón de la norma. Hoy sabemos que es necesario conocer las causas para poder buscar cómo prevenirlo o trabajarlo

**5¿Han tenido alguna capacitación al respecto?**

**P5°5**Charlas de la psicóloga, y una capacitación sobre mediación escolar y resolución de conflictos.

**6¿Por qué considera que ocurre, cuáles serían los factores que lo provocan?**

**P5°6** No lo sé, me lo he preguntado y creo que cómo nos dijeron en la charla es que la sociedad está más violenta, impaciente, ah! Y los medios de comunicación, la televisión, los juegos violentos de video y computador.

**7¿Cómo se relacionan con los padres y o apoderados de víctimas y o victimarios?**

**P5°7** Bueno primero los citamos los profesores jefe a los padres para averiguar cómo anda en casa. Luego con autorización de los padres se lo envía a conversar con la psicóloga y ella ve si amerita llamar a los padres y si lo hace generalmente es para que los padres le inicien terapia o tratamiento.

**8¿Cómo trabajan la transmisión de valores, buen trato, sana convivencia, resolución de conflictos?**

**P5°8**Con planificaciones mensuales de valores como tolerancia, respeto, buen trato, resolución de conflictos. Etc.

**9¿Cómo es el tema de la disciplina?**

**P5°9** Es muy fuerte, si no hay disciplina y autodisciplina cómo los seres humanos vamos a convivir bien, es la manera de aprender a convivir entre nosotros porque incluye el respeto, buen trato, honestidad, etc.

**10 ¿En tu curso tienes casos de bullying?**

**P5°10.**

## **Entrevista N°9 DOCENTE SEXTO BÁSICO (P6°)**

Buenos días, ¿cuántos años lleva ejerciendo este cargo?

3 años

### **1¿Qué es para ud. Bullying?**

**P6°1** Es una violencia psicológica y /o física que es permanente, constante.

### **2¿Qué diferencia tiene con otras expresiones o manifestaciones de violencia?**

**P6°2** Que es constante y muy dañina psicológicamente. Puede producir depresión incluso.

### **3¿Cómo considera que se manifiesta el bullying?**

**P6°3** Con una agresiva violencia física y/ o psicológica.

### **4¿Agresiva violencia?**

**P6°4** Si. Porque hay violencia pasiva o suave te insultan pero con voz baja. Pero agresiva es que te insultan gritándolo.

### **5¿Cómo es abordado por Uds.?¿Qué medidas, procedimientos toma la Dirección al respecto, tanto para su prevención como para su intervención?**

**P6°5** Conversamos con el niños primero, luego si corresponde lo enviamos donde la psicóloga del colegio y ella evalúa qué pasos seguir.

### **6¿Han tenido alguna capacitación al respecto?**

**P6°6**Charlas de la psicóloga del colegio y capacitación sobre mediación escolar

**7¿Por qué considera que ocurre, cuáles serían los factores que lo provocan?**

**P6°7** Yo estoy de acuerdo en que es porque la sociedad está cada vez más agresiva, hay cero respeto, individualista, entonces eso es lo que la sociedad le enseña a los niños, claro en acciones, porque todos te bombardean con el buen trato, respeto por el otro, tolerancia....pero pareciera ser que queda solo en las palabras y las acciones no dicen lo mismo.

**8¿Cómo se relacionan con los padres y o apoderados de víctimas y o victimarios?**

**P6°8** Conversamos con ellos y vemos en conjunto la mejor manera de solucionarlo. No sé en general van al psicólogo.

**9¿Cómo trabajan la transmisión de valores, buen trato, sana convivencia, resolución de conflictos?**

**P6°9** En orientación trabajamos con una pauta mensual que nos dice el tema a tratar y la forma de trabajarlo. Y siempre en cualquier lugar y asignatura se trabaja el tema de la buena convivencia, respeto, resolución pacífica de conflictos.etc.

**10¿Cómo es el tema de la disciplina?**

**P6°10** Muy importante, es bien exigente al respecto.

**11 ¿En tu curso tienes casos de bullying?**

**P6°10** Si tengo un niño al cual le hacen ciberbullying, en facebook le escriben insultos y cosas feas en los mensajes....es muy triste.

## **Entrevista N°10 DOCENTE SEPTIMO BÁSICO (P7°)**

Buenos días, ¿cuántos años lleva ejerciendo este cargo?

3 años

### **1¿Qué es para ud. Bullying?**

**P7°1** Es un tipo de violencia muy fuerte, que se da en asimetría de poder, es decir, un niño domina a otro y este no es capaz de defenderse, se aminora frente al agresor.

### **2¿qué diferencia tiene con otras expresiones o manifestaciones de violencia?**

**P7°2** Que es permanente, constante de un mismo niño hacia otro mismo niño.

### **3¿cómo considera que se manifiesta el bullying?**

**P7°3** Con golpes, insultos, sobrenombres, burlas, discriminación.-

### **4¿cómo es abordado por uds?¿qué medidas, procedimientos toma la Dirección al respecto, tanto para su prevención como para su intervención?**

**P7°4** Primero si uno se da cuenta de alguna conducta que nos indique bullying, primero vigilamos para afirmar que sea eso. De ser así lo enviamos donde la psicóloga del colegio.

### **5¿han tenido alguna capacitación al respecto?**

**P7°5** Charla de la psicóloga del colegio.

**6¿por qué considera que ocurre, cuáles serían los factores que lo provocan?**

**P7°6** El mundo está cada día al parecer más agresivo y violento y eso le enseñamos a los niños.

**7¿Cómo se relacionan con los padres y o apoderados de víctimas y o victimarios?**

**P7°7** Los citamos y conversamos con ellos.

**8¿cómo trabajan la transmisión de valores, buen trato, sana convivencia, resolución de conflictos?**

**P7°8** Trabajamos en orientación con pautas que nos dan desde el departamento de orientación, con los problemas a tratar y cómo hacerlo, porque depende el curso se evalúa para cada curso según el diagnóstico que se le hizo, ver los temas de los problemas a trabajar.

**9¿Cómo es el tema de la disciplina?**

**P7°9** super exigente, la disciplina es como el programa “tolerancia cero”, al tiro se para, se controla.

**10 ¿En tu curso tienes casos de bullying?**

**P7°10** No, solo niños más peleadores que otros, pero bullying, no.

## **Entrevista N°11 DOCENTE OCTAVO BÁSICO (P8°)**

Buenos días, ¿cuántos años lleva ejerciendo este cargo?

3 años

### **1¿Qué es para ud. Bullying?**

**P8°1** Es un maltrato constante que le hace un chiquillo a otro.

### **2¿qué diferencia tiene con otras expresiones o manifestaciones de violencia?**

**P8°2** que es constante y de el mismo alumno a otro alumno.

### **3¿cómo considera que se manifiesta el bullying?**

**P8°3** con burlas, golpes, discriminación, insultos...ese tipo de conductas.

### **4 ¿Cómo es abordado por uds?¿qué medidas, procedimientos toma la Dirección al respecto, tanto para su prevención como para su intervención?**

**P8°4** Bueno la Dirección está siempre al tanto de todo y se ve en las reuniones semanales, qué está pasando, cómo tratarlo y así. Sí vemos que en el colegio no podemos, llamamos a los padres y conversamos para ver si está ocurriendo algún suceso en especial o algo así y vemos qué hacer.

### **5¿Han tenido alguna capacitación al respecto?**

**P8°5** Charlas de la psicóloga del colegio.

### **6¿por qué considera que ocurre, cuáles serían los factores que lo provocan?**

**P8°6** No sé a veces pienso que es porque los chiquillos están muy estresados, cada vez este mundo es más exigente. Y en todo no solo en el colegio

**7¿Cómo se relacionan con los padres y o apoderados de víctimas y o victimarios?**

**P8°7** Conversamos con ellos y vemos qué pasa con su hijo, si ellos tienen alguna idea de por qué está comportándose de esa forma.

**8¿cómo trabajan la transmisión de valores, buen trato, sana convivencia, resolución de conflictos?**

**P8°8** En orientación se trabajan los temas que los chiquillos necesitan para así tratar de solucionarlos

**9¿cómo es el tema de la disciplina?**

**P8°9** Es estricta pero con respeto y amor, se conversa no como antes que solo te suspendían y no les interesaba el aprendizaje de los valores y normas.

**10 ¿En tu curso tienes casos de bullying?**

**P8°10** Sí pero lo estamos trabajando, está es terapia para trabajar su ira contra este compañero.

### **8.1.3.- Entrevistas a ESTUDIANTES (E)**

Se entrevistó a 8 estudiantes de primero a octavo básico.

#### **Entrevista n° 12 ESTUDIANTE PRIMERO (EPA)**

Jaime, 7 años

#### **¿Con quién vives?**

Con mis papás y mi hermana chica.

#### **EP2 ¿Cómo te llevas con tus compañeros y compañeras?**

Bien.

#### **EP3 ¿cuántos amigos tienes? ¿Tienes un mejor amigo?**

Tengo un mejor amigo que se llama José miguel y nos conocemos desde prekindergarten.

#### **EP4 ¿qué haces a la hora del recreo?**

Jugamos al fútbol siempre.

#### **EP5 ¿hay alguien en tu clase que no te guste?**

Si el Fernando

#### **EP6 ¿Por qué?**

Porque es muy mandón y enojón.

#### **EP7 ¿con qué tipo de cosas se pone enojón?**

Cuando no lo aceptamos en el juego, mmm...también porque se saca malas notas. No sé qué más.

**EP8 ¿te enseñan en alguna clase cómo resolver las peleas?**

Si la tía nos enseña que no hay que pegar, hay que conversar, respetar los turnos, no gritar.

**EP9 ¿te han hablado en alguna clase sobre la buena convivencia, los buenos tratos o algo parecido?**

Si lo conversamos con la tía en clases

**EP10 ¿sabes lo que es el bullying?**

No....mmm

**Entrevista n° 13 ESTUDIANTE SEGUNDO (ES)**

**Josefina, 8 años,**

**ES1¿Con quièn vives?**

Con mis papás y mis 5 hermanos.

**ES2¿Cómo te llevas con tus compañeros y compañeras?**

Más o menos,

**ES3¿ por qué?**

Porque somos muy peledoras, nos quitamos los lápices, no sé...

**ES4¿cuántos amigas tienes? ¿tienes una mejor amiga?**

Tengo 3 amigas y si tengo mejor amiga pero no es del colegio es de mi barrio.

**ES5¿qué haces a la hora del recreo?**

Jugamos a la pinta, al luche,....

**ES6¿hay alguien en tu clase que no te guste?**

La Ely porque es muy llorona.

**EP7¿has visto que alguien moleste a otro?**

No.

**EP8¿alguna vez has molestado a algún compañero?**

Si a la Ely porque es una llorona entonces me burlo.

**ES9:te han hablado en alguna clase sobre la buena convivencia, los buenos tratos o algo parecido?**

Si la tía nos conversa sobre eso, de tratarnos bien, me dice que no me burle de la Ely, pero me cuesta no hacerlo.

**ES10:sabes lo que es el bullying?**

No.

**Entrevista n° 14 ESTUDIANTE TERCERO (ET)**

Marisol, 9 años.

**ET1¿Con quièn vives?**

Con mis papás, mis abuelos y mis 2 hermanos.

**ET2¿Cómo te llevas con tus compañeros y compañeras?**

Super bien

**ET3¿cuántos amigos tienes? ¿Tienes una mejor amiga?**

Muchos, todo mi curso, en mi barrio. Si la juanita nos conocemos desde que nacimos porque nuestras mamás también son mejores amigas.

**ET4¿qué haces a la hora del recreo?**

Jugamos a los pets schop.

**ET5¿hay alguien en tu clase que no te guste?**

No, todos me gustan

**ET6¿has visto que alguien moleste a otro?**

No

**ET7¿te han hablado en alguna clase sobre la buena convivencia, los buenos tratos o algo parecido?**

Si en orientación y en consejo de curso. La tía nos habla de los valores, y cómo debemos ser con los demás.

**ET8 ¿sabes lo que es el bullying?**

El pelear muy fuerte creo, como lo que dicen en la tele a veces.

**Entrevista n° 15 ESTUDIANTE CUARTO (EC)**

Ignacio, 10 años

**EC1¿Con quièn vives?**

Con mi mamá y mis hermanas.

**EC2¿Cómo te llevas con tus compañeros y compañeras?**

Bien.

**EC3¿cuántos amigos tienes? ¿tienes un mejor amigo?**

Todos los de taller de futbol, si el Rafael

**EC4¿qué haces a la hora del recreo?**

Juego futbol

**EC5¿hay alguien en tu clase que no te guste?**

Que no me guste no, algunos no me caen bien.

**EC6¿alguna vez has molestado a algún compañero?**

No.

**¿ y a ti alguna vez te ha molestado un compañero?**

No tampoco.

**¿te han hablado en alguna clase sobre la buena convivencia, los buenos tratos o algo parecido?**

**EC8** Si en las clases de orientación. Ah! Y el otro día fuimos a ver una obra de teatro que trataba de bullying.

**¿Sabes lo que es el bullying?**

**EC9**Entendí que era que te molestaran, pegaran insultaran siempre un compañero.

**Entrevista n° 16 ESTUDIANTE QUINTO (EQ)**

Ana Sol, 11 años

**EQ1¿Con quièn vives?**

Con mis papás

**EQ2¿Cómo te llevas con tus compañeros y compañeras?**

Bien

**EQ3¿cuántos amigos tienes? ¿tienes una mejor amiga?**

Hartos tengo amigas y amigos. Mi mejor amiga es la Isidora.

**EQ4¿qué haces a la hora del recreo?**

Converso con mis amigas

**EQ5¿hay alguien en tu clase que no te guste?**

No,.

**EQ6¿has visto que alguien moleste a otro?**

Si los hombres se molestan con garabatos

**EQ7¿te han hablado en alguna clase sobre la buena convivencia, los buenos tratos o algo parecido?**

Si conversamos en orientación y a veces en consejo de curso. Como resolver pacíficamente los conflictos. Respeto, tolerancia, ese tipo de cosas.

**EQ8¿sabes lo que es el bullying?**

Si, creo. Esos que maltratan a otros compañeros

**Entrevista n° 17 ESTUDIANTE SEXTO (ESX)**

Rodrigo, 12 años

**ESX1¿Con quièn vives?**

Con mi mamá, mi padrasto y mis 3 hermanos

**ESX2¿Cómo te llevas con tus compañeros y compañeras?**

Bien.

**ESX3¿cuántos amigos tienes? ¿tienes un mejor amigo?**

Hartos, si el Gaspar es mi mejor amigo.

**ESX4¿qué haces a la hora del recreo?**

Jugamos futbol.

**ESX5¿hay alguien en tu clase que no te guste?**

Si un compañero que es un poco raro porque le gusta demasiado los aviones.

**ESX6¿has visto que alguien moleste a otro?**

Si al de los aviones.

**ESX7¿con qué tipo de cosas molestan?**

Burlándose de los ruidos que hace del avión o cuando imita a las azafatas o piloto.

**ESX8¿Por qué crees que lo han hecho?**

Porque es raro.

**ESX9¿ y mientras qué haces tú?**

A veces también me burlo

**ESX10¿hace cuánto tiempo está pasando esto?**

Siempre ha sido así, como desde tercero.

**ESX11¿te han hablado en alguna clase sobre la buena convivencia, los buenos tratos o algo parecido?**

Si en orientación y consejo de curso.... Hasta en Historia a veces.

**ESX12¿sabes lo que es el bullying?**

Si creo, el maltrato entre compañeros, ese que se ven en las noticias.

**Entrevista n° 18 ESTUDIANTE SEPTIMO (ESP)**

Juan Francisco, 13 años.

**ESP1¿Con quièn vives?**

Con mis papás y mi hermana mayor.

**ESP2¿Cómo te llevas con tus compañeros y compañeras?**

Bien super bien.

**ESP3¿cuántos amigos tienes? ¿tienes un mejor amigo?**

Muchos, pero solo un mejor amigo.

**ESP4¿qué haces a la hora del recreo?**

Conversamos, jugamos a la pelota.

**ESP5¿hay alguien en tu clase que no te guste?**

No

**ESP6¿has visto que alguien moleste a otro?**

No

**ESP7¿te han hablado en alguna clase sobre la buena convivencia, los buenos tratos o algo parecido?**

Si lo trabajamos en orientación con la profe jefe y a veces viene la psicóloga.

**ESP8¿sabes lo que es el bullying?**

Si el maltrato entre compañeros, pero heavy, nada de suave.

**Entrevista n° 19 ESTUDIANTE OCTAVO (EO)**

Francisca, 14 años

**EO1; Con quién vives?**

Con mi mamá mi padrastro y mis 3 hermanos

**EO2; Cómo te llevas con tus compañeros y compañeras?**

Bien

**EO3; cuántos amigos tienes? ¿tienes un mejor amigo?**

Varios, mejor amiga si yunta.

**EO4; qué haces a la hora del recreo?**

Conversamos, chateamos, escuchamos música.

**EO5; hay alguien en tu clase que no te guste?**

Si, hay una mina muy cuática.

**EO6; a ver cuéntame, cómo cuática?**

No sé siempre está con cara como mosquita muerta, pobrecita ella, nunca tiene plata, se queja de que sus papas no le dan mesada... eso.

**EO7 ¿Y tú la molestas?**

No pesco, se pone así y ni la escucho.

**EO8; te enseñan en alguna clase cómo resolver estas situaciones?**

Si la tolerancia, el respeto, y esas cosas

**EO9¿te han hablado en alguna clase sobre la buena convivencia, los buenos tratos o algo parecido?**

Si siempre en consejo curso, orientación, con la psicóloga a veces.

**EO10¿sabes lo que es el bullying?**

Si maltrato cuático, heavy entre compañeros.

#### **8.1.4.- \_Entrevistas a Apoderados (A)**

Entrevistados: Apoderados de primero a octavo básico.

##### **Entrevista n° 20 Apoderado 1 básico (A1°)**

#### **1.- ¿Qué entiende por bullying?**

A1°1 Es una serie de cosas que le hacen al mismo niño.....burlandose, molestándolo en forma reiterada

#### **2.- ¿Está presente en el colegio, de qué forma?**

A1°2 No que yo sepa.

#### **3.- ¿Cómo cree que debería abordarse, prevenirse, tratarse, manejarse, etc?**

A1°3 Yo creo que el colegio lo está haciendo super bien con los niños, por que les hablan de los valores, respeto, tolerancia ect. Y también como resolver los conflictos pacíficamente.

#### **4.- ¿Qué prácticas o acciones realiza el Colegio al respecto?**

A1°4 Es permanente los temas a tratar en orientación y en consejo de curso. Tienen charlas con la psicóloga, también ella habla con los niños que han sido y son molestos o peleadores. También tenemos charlas los papás con ella así tipo reunión de apoderados pero es con la psicoologa

## **Entrevista n° 21 Apoderado 2 básico**

### **1.- ¿Qué entiende por bullying?**

A21Es acoso escolar, de un compañero a otro.

### **2.- ¿Está presente en el colegio, de qué forma?**

A22No creo que esté presente como tal, como el que vemos en la tele. En el colegio hay molestoso pero porque el niño o niña es distinta a sus pares, no sé no le gusta el futbol y todos juegas futbol....

### **3.- ¿Por qué cree que no está presente acá?**

A23Yo creo que es porque estamos, en conjunto con el colegio, reforzando continuamente el buen trato, la sana convivencia. Resolución pacífica de conflictos.

### **4.- ¿Qué prácticas o acciones realiza el Colegio al respecto?**

A24En orientación y consejo de curso está sobretodo la primera dedicada exclusivamente a esos temas

## **Entrevista n° 22 Apoderado 3 básico**

### **1.- ¿Qué entiende por bullying?**

A31 Maltrato entre los compañeros, discriminación, burlas.

### **2.- ¿Está presente en el colegio, de qué forma?**

A32 Yo creo que no como el que muestran en la tele, pero sí los niños a esta edad son un poco crueles, y se burlan del que usa anteojos, el que usa frenillos, no sé, por que es alta porque es baja...ese tipo de cosas.

### **3.- ¿Por qué cree que no está presente acá?**

A33 Yo pienso que es porque cada curso tiene 20 o 25 alumnos, entonces es más fácil de manejar y de trabajar con ellos.

### **4.- ¿Qué prácticas o acciones realiza el Colegio al respecto?**

A34 Trabajan los temas de buena convivencia, todas las semanas en orientación. Y siempre está en comunicación con los padres porque la idea es trabajar en conjunto. Porque los niños tienen que vivir un discurso coherente en ambos lugares. Porque el colegio es su segunda casa, familia.

## **Entrevista n° 23 Apoderado 4 básico**

### **1.- ¿Qué entiende por bullying?**

A41 Maltrato entre compañeros.

### **2.- ¿Está presente en el colegio, de qué forma?**

A42 No, maltrato no. Si burlas y cosas de niños no pasa a mayores, no es ataque a un niño...

### **3.- ¿Por qué cree que no está presente acá?**

A43 Pienso que es porque estamos más encima de los niños, no están solos en sus casas o poblaciones como lo que uno ve en las noticias. Además creo que estamos atentos tanto el colegio como nosotros.

### **4.- ¿Qué prácticas o acciones realiza el Colegio al respecto?**

A44 Se hablan los problemas que estén teniendo los niños en consejo curso, en orientación, si es necesario van a la psicóloga. Hay mucha preocupación de que ni el mas mínimo molestar o burla pase a mayores.

## **Entrevista n° 24 Apoderado 5 básico**

### **1.- ¿Qué entiende por bullying?**

A51 Maltrato entre iguales, burlas, hostigamiento, no sé una violencia extrema.

### **2.- ¿Está presente en el colegio, de qué forma?**

A52 NOoooo, para nada.

### **3.- ¿Por qué cree que no está presente acá?**

A53 Bueno porque en la casa y acá les enseñamos modales y normas de buena convivencia a nuestros niños.

### **4.- ¿Qué prácticas o acciones realiza el Colegio al respecto?**

A54 Está constantemente preocupado de enseñar a los niños buen trato, respeto, conversar los conflictos, no pegar, buscar civilizadamente soluciones a los problemas que tengamos con otra persona.

## **Entrevista n° 25 Apoderado 6 básico**

### **1.- ¿Qué entiende por bullying?**

A61 Matonaje escolar, intimidación, agresión a un compañera a tal grado que el agredido teme y no es capaz de defenderse.

### **2.- ¿Está presente en el colegio, de qué forma?**

A62 No en el colegio no hay matonaje. Solamente el típico molestarse los que no se caen bien o algo así.

### **3.- ¿Por qué cree que no está presente acá?**

A63 Porque educamos a nuestros hijos en la sana convivencia. Además que el matonaje es como de animales de la selva, ni siquiera domesticados.

### **4.- ¿Qué prácticas o acciones realiza el Colegio al respecto?**

A64 Lo mismo que nosotros en la casa, en las horas de orientación, orientan en cómo conducirse en la vida, consigo mismos, con los demás. Se les enseñan y refuerzan los valores.

## **Entrevista n° 26 Apoderado 7 básico**

### **1.- ¿Qué entiende por bullying?**

A71 Agresión, violencia entre compañeros.

### **2.- ¿Está presente en el colegio, de qué forma?**

A72 No de la manera espantosa que muestran en televisión. Acá hay niños o chiquillos bien peleadores, burlescos, pero no violencia así.

### **3.- ¿Por qué cree que no está presente acá?**

A73 Por la educación que les damos desde pequeñitos les enseñamos a convivir, el no pegar, no morder, no burlarse, no insultar,,, todos esos valores.

### **4.- ¿Qué prácticas o acciones realiza el Colegio al respecto?**

A74 Permanentemente se trabajan esos temas en orientación y en consejo de curso. Cualquier problema se habla con los padres, con el chiquillo. No se dejan pasar como cosa de la edad.

## **Entrevista n° 27 Apoderado 8 básico**

### **1.- ¿Qué entiende por bullying?**

A81 Acoso escolar, maltrato entre compañeros.

### **2.- ¿Está presente en el colegio, de qué forma?**

A82 No.

### **3.- ¿Por qué cree que no está presente acá?**

A83 Porque estamos muy pendientes de los valores como respeto, tolerancia, y buena convivencia. No te metas con el que te cae mal. O no te gusta.

### **4.- ¿Qué prácticas o acciones realiza el Colegio al respecto?**

A84 Todo el año en orientación y consejo de curso se trabaja el tema de la buena convivencia, buen trato. Valores de respeto, tolerancia, etc

## **8.2 Modelo de Calidad GESTION ESCOLAR**

### **Antecedentes**

Las investigaciones sobre escuelas eficaces permiten identificar claves en los procesos educativos que explican o determinan los logros alcanzados por estos establecimientos. Las escuelas eficaces no sólo comparten una visión del proyecto educativo que impulsan sino que además ejercen liderazgos directivos y educativos efectivos, cuentan con docentes con altas expectativas respecto a los logros académicos de sus alumnos, aprovechan al máximo los tiempos de trabajo escolar, disponen de sistemas de información y evaluación continua de sus estudiantes y suman un fuerte compromiso por parte de los padres.

En el actual contexto educativo, Chile ha avanzado hacia el logro de altos niveles de cobertura escolar lo que sumado a la mejora sustantiva de las condiciones materiales y profesionales en las que se desarrolla la labor educativa en las escuelas, materializa la posibilidad de impulsar una educación de calidad para nuestros niños y niñas, brindándoles la oportunidad de lograr más y mejores aprendizajes.

El Ministerio de Educación a partir de su experiencia y las investigaciones realizadas en el campo de la gestión escolar, ha desarrollado el Modelo de Calidad de la Gestión Escolar, modelo que apunta a generar las capacidades necesarias para que cada escuela se transforme en un centro de calidad y efectividad a partir de su propia identidad.

### **Sentido y Orientación**

El Modelo de Calidad de la Gestión Escolar tiende a desarrollar procesos de mejoramiento continuo que permitan lograr más y mejores aprendizajes en los estudiantes.

Las principales características del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar son:

- *Identificar los procesos significativos posibles de abordar desde la práctica de cada establecimiento reconociendo, valorando y promoviendo la diversidad de los establecimientos para aplicarlos a su contexto, cultura e historia particular.*
- *Promover el mejoramiento continuo a través del incremento de la calidad de los procesos de gestión y de sus resultados.*
- *Promover la responsabilización de los establecimientos y de los diferentes actores de la comunidad escolar por los resultados alcanzados.*

### **Áreas y Dimensiones**

El Modelo de Gestión Escolar se compone de Áreas y Dimensiones. Las **Áreas** son el ámbito clave de la gestión de un establecimiento educacional.

El Modelo de Calidad propone cinco áreas de las cuales cuatro son de proceso: **Gestión Curricular**, que es el área central del Modelo ya que aquí se encuentran los principales procesos del establecimiento educacional, el área de **Liderazgo**, que impulsa, conduce los procesos y da coherencia a la actuación de actores de la comunidad educativa, el área de **Convivencia Escolar y Apoyo a los Estudiantes**, y el área de **Recursos**, que se orienta a la generación de condiciones que permitan la implementación de la propuesta curricular de los establecimientos y un área de **Resultados**, que acusa el impacto de las áreas ya mencionadas.

Cada área se encuentra desagregada a través de un total de **15 Dimensiones** que expresan el contenido técnico del área.

Las Áreas de Procesos se dan en el plano de las prácticas de gestión que desarrolla el establecimiento educacional para lograr sus metas y objetivos.

El Área de Resultados se da en el plano de los datos e informaciones que posee o genera el establecimiento educacional, que dan cuenta del resultado de los aprendizajes, de los logros institucionales y el nivel de satisfacción de la comunidad educativa.

El modelo está conformado por las siguientes áreas:

### **Ámbitos y Criterios**

#### **Liderazgo**

El área de Liderazgo comprende los procedimientos desarrollados por el equipo directivo para orientar, planificar, articular y evaluar los procesos institucionales; así como también conducir a los actores de la comunidad educativa al logro de los objetivos y metas institucionales.

Esta área se compone de 4 dimensiones:

*1. Visión Estratégica y Planificación*

*Prácticas de planificación realizadas en el establecimiento educacional que favorecen el logro de los objetivos y metas institucionales.*

*2. Conducción*

*Prácticas del equipo directivo que aseguran un actuar coordinado de los actores de la comunidad educativa, en función del logro de los objetivos y metas institucionales.*

**3. Alianzas Estratégicas**

*Prácticas que aseguran la articulación del establecimiento educacional con actores u organizaciones de su entorno, contribuyendo al logro de sus metas institucionales.*

**4. Información y Análisis**

*Prácticas realizadas en el establecimiento tendientes a generar y analizar información útil para la evaluación institucional, la toma de decisiones y rendición de la cuenta pública*

### **Gestión Curricular**

El área de Gestión Curricular involucra a todas las prácticas realizadas en el establecimiento educacional para asegurar desde la sustentabilidad del diseño e implementación de una propuesta curricular hasta la evaluación del mismo en coherencia con el Proyecto Educativo Institucional (PEI).

Las cuatro dimensiones de esta área son:

**1. Organización Curricular**

*Son todas aquellas prácticas tendientes a asegurar que la propuesta curricular diseñada sea coherente con el PEI y articulada tanto con el Marco Curricular(1) como con las Bases Curriculares (Educación Parvularia) atendiendo a las necesidades e intereses de todos los estudiantes.*

**2. Preparación de la enseñanza**

*Acciones realizadas en el establecimiento educacional que aseguran el análisis y evaluación de los diseños de enseñanza, en coherencia con la propuesta curricular y las necesidades e intereses de los estudiantes.*

**3. Acción Docente en el Aula**

*Son las prácticas realizadas en el establecimiento educacional, para garantizar que la implementación curricular se concrete en el aula a través del proceso de enseñanza aprendizaje.*

**4. Evaluación de la Implementación Curricular**

*Aquellas prácticas realizadas en el establecimiento educacional para determinar el logro que tiene la implementación de la propuesta curricular; así como realizar los ajustes necesarios.*

(1) Marco Curricular: Educación Básica, Educación Media, Bases Curriculares de Educación Parvularia

### **Área de Convivencia Escolar y Apoyo a los Estudiantes**

En esta área convergen las acciones que se realizan en el establecimiento educacional para considerar las diferencias individuales de los actores de la comunidad educativa y promover la convivencia de los mismos favoreciendo un ambiente propicio para el aprendizaje.

Las dos dimensiones que componen esta área son:

**1. Convivencia Escolar**

*Prácticas realizadas en el establecimiento para asegurar que la interacción de los actores de la comunidad educativa se dé en un ambiente propicio para el aprendizaje de los estudiantes.*

**2. Formación Personal y Apoyo a los Aprendizajes de los Estudiantes**

*Incluye las acciones realizadas en el establecimiento educacional para contribuir al desarrollo y aprendizaje de todos los estudiantes.*

## Área de Recursos

El área de Recursos envuelve la totalidad de las prácticas realizadas en el establecimiento educacional para asegurar tanto el desarrollo de docentes y asistentes de educación como la organización y optimización de los recursos en función del logro de los objetivos y metas institucionales.

Esta área se compone de las dos siguientes dimensiones:

### **1. Recursos Humanos**

*Son las prácticas realizadas en el establecimiento educacional que procuran el desarrollo profesional del personal docente y asistente de educación en coherencia con el logro de metas institucionales.*

### **2. Recursos Financieros**

*Aquellas prácticas realizadas en el establecimiento para asegurar la utilización eficiente tanto de los recursos financieros como de la infraestructura en función del logro de objetivos y metas institucionales.*

## Área de Resultados

El área de Resultados abarca los datos, cifras, porcentajes y resultados de mediciones que el establecimiento registra, sistematiza y analiza para evaluar la calidad de sus logros institucionales.

Esta área se compone de tres dimensiones, las que corresponden a:

### **1. Logros de Aprendizaje**

*Datos del establecimiento educacional referidos a niveles de logro de los aprendizajes declarados en el Marco Curricular.*

## 2. *Logros Institucionales*

*Datos del establecimiento referidos al logro de metas institucionales.*

## 3. *Satisfacción de la Comunidad Educativa*

*Datos del establecimiento educacional que muestran niveles de satisfacción de los actores de la comunidad educativa.*

### **Aplicación del Modelo**

El Modelo de Calidad de la Gestión Escolar es la base sobre la que se desarrollan varios procesos de aseguramiento de la calidad de la gestión institucional. Estos son:

### **Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar (SACGE)**

Proceso que promueve el mejoramiento de las prácticas institucionales, desarrollando un circuito de mejoramiento continuo a través de un **Diagnóstico Institucional** en base al Modelo de Calidad, la **Planificación y Ejecución** de mejoras en los ámbitos relevantes evidenciados en el diagnóstico y la **Cuenta Pública** de avances y desafíos pendientes relacionados con el mejoramiento educativo del establecimiento.

### **Asignación de Desempeño Colectivo y Evaluación de Desempeño de docentes directivos y técnico pedagógicos.**

Tanto la Asignación como la Evaluación de Desempeño, son procesos que incorporan mecanismos que fortalecen la gestión escolar y el liderazgo directivo. Buscan dar cumplimiento al logro de **Metas Institucionales**, las que se formulan de acuerdo a las áreas del Modelo de Calidad de la Gestión Escolar. En el proceso de Evaluación, cada miembro del equipo directivo y técnico pedagógico compromete

**Aportes Institucionales** relacionados con las funciones y competencias de su cargo, los que deben formularse en el contexto de las áreas del modelo y ser un aporte para el logro de las Metas Institucionales.

### **8.3 Marco para la BUENA DIRECCION**

#### **Antecedentes**

En el contexto de las políticas de aseguramiento de la calidad de la Educación, el Marco para la Buena Dirección es una propuesta Ministerial que establece criterios para el Desarrollo Profesional y Evaluación del Desempeño de Docentes Directivos y Técnico-Pedagógicos.

Este Marco destaca el rol profesional que le compete a los Docentes Directivos como líderes del proyecto educativo. En esta línea, el Ministerio de Educación promovió cambios significativos en el proyecto de Reforma a la ley JEC, N° 19.979 en el año 2004, estableciendo atribuciones y funciones a los directores de establecimientos educacionales. La ley señala que la función principal del director es conducir y liderar el Proyecto Educativo Institucional, con atribuciones en lo pedagógico, administrativo y financiero, pudiendo ser los últimos dos encomendados.

Para la elaboración de este Marco, el Ministerio junto con recoger la experiencia internacional sobre estándares para directores, incorpora los resultados de consultas realizadas entre los años 2003 y 2004 al Colegio de Profesores, Asociación Nacional de Directores y Directores de Establecimientos Municipales. Todo lo anterior transforma al Marco para la Buena Dirección en un instrumento validado por los principales actores de este proceso.

## Atribuciones del Director

De acuerdo a la Ley JEC, N° 19.979 del año 2004, las atribuciones de los directores de establecimientos educacionales son:

### **En lo pedagógico:**

- 1. Formular, hacer seguimiento y evaluar las metas y objetivos del establecimiento, los planes y programas de estudio y las estrategias para su implementación.*
- 2. Organizar, orientar y observar las instancias de trabajo técnico - pedagógico y de desarrollo profesional de los docentes del establecimiento.*
- 3. Adoptar las medidas para que los padres o apoderados reciban regularmente información sobre el funcionamiento del establecimiento y el progreso de sus hijos.*

### **En lo administrativo:**

- 4. Organizar y supervisar el trabajo de los docentes y del personal del establecimiento educacional, según Ley N° 19.464.*
- 5. Proponer el personal a contrata y de reemplazo, tanto el docente como el regido por la Ley N° 19.464.*
- 6. Promover una adecuada convivencia en el establecimiento y participar en la selección de sus profesores.*

### **En lo financiero:**

- 7. Asignar, administrar y controlar los recursos en los casos que se le haya otorgado esa facultad por el sostenedor, según la Ley sobre Delegación de Facultades (Ley N° 19.410). La cual es modificada por ley N° 19.979 de la siguiente forma:*

*“A solicitud de los directores de establecimientos educacionales administrados por Municipalidades o Corporaciones Municipales de Educación, los alcaldes deberán*

*delegar en dichos directores facultades especiales para percibir y administrar los recursos a que se refiere el artículo 22, siguiente en conformidad a los procedimientos que más adelante se señalan. El Alcalde sólo podrá denegar esta solicitud por motivos fundados y con acuerdo del Concejo Municipal”.*

## Sentido y Orientación

El Marco para la Buena Dirección propone un conjunto de dominios y criterios para el desarrollo profesional y la Evaluación del Desempeño Directivo.

Junto con definir las competencias para la buena dirección, el Marco reconoce el complejo rol del director y de los docentes que cumplen funciones directivas y técnico pedagógicas en la actualidad que es ejercer el liderazgo y la gestión del establecimiento educativo que dirige.

Este Marco propone cuatro ámbitos de acción: Liderazgo, Gestión Curricular, Gestión de Recursos y Gestión del Clima Institucional y Convivencia. De esta manera se destaca que el director es, socialmente, el llamado a liderar y dirigir el proyecto educativo institucional de su establecimiento, preocupado por obtener logros de aprendizajes para sus alumnos, logros institucionales para el establecimiento y de satisfacción en la comunidad educativa.

## Ámbitos y Criterios

El Marco para la Buena Dirección especifica criterios que permiten reconocer las competencias, habilidades y conocimientos necesarios para el ejercicio de un desempeño directivo destacado. Se estructuran en cuatro áreas de desarrollo o ámbitos de acción directivo. Esos son:

En esta estructura, el Área de Liderazgo considera actitudes y competencias directivas que contribuyen al logro de los criterios incluidos en las áreas restantes y se constituye en el motor del Marco Para la Buena Dirección.

Los criterios indican, en cada ámbito de acción, las competencias, habilidades y conocimientos necesarios para un destacado desempeño directivo.

## Liderazgo

El ámbito de liderazgo es fundamental para la gestión escolar ya que incorpora habilidades y competencias directivas que dan direccionalidad al proyecto educativo del establecimiento. Éstas se demuestran en la capacidad de orientar a los actores escolares al logro de las metas del establecimiento. Los criterios contenidos en este ámbito corresponden a:

- ***El director y equipo directivo ejercen liderazgo y administran el cambio al interior de la escuela.***

*Para garantizar los logros de aprendizaje y los logros institucionales, el director y equipo directivo deben ser capaces de adaptarse y guiar a la institución que conducen de acuerdo a los cambios sociales, económicos y culturales de su entorno.*

- ***El director y equipo directivo comunican sus puntos de vista con claridad y entienden las perspectivas de otros actores.***

*La base del liderazgo directivo es la buena comunicación entre el líder y los miembros del grupo. El director y su equipo directivo deben asegurar canales efectivos de comunicación, a fin que sus mensajes sean entendidos y que los miembros de la comunidad se sientan escuchados.*

- ***El director y equipo directivo aseguran la existencia de información útil para la toma de decisiones oportuna y la consecución de resultados educativos. Para decidir el mejor curso de acción respecto a la labor educativa, el director y el***

*equipo directivo deben asegurar la difusión sistemática de información sobre los procesos en curso y de los objetivos institucionales del establecimiento.*

- ***El director y equipo directivo son capaces de administrar conflictos y resolver problemas.***

*A fin de alcanzar tanto los logros de aprendizaje de los estudiantes como los logros institucionales, el director y el equipo directivo deben tomar decisiones pertinentes y resolver los problemas que se presenten.*

- ***El director y equipo directivo difunden el proyecto educativo y aseguran la participación de los principales actores de la comunidad educativa en su desarrollo.***

*Para orientar efectivamente las acciones de profesores, alumnos y apoderados debe existir una visión compartida en torno al proyecto educativo institucional. El director y equipo directivo deben procurar una formulación participativa del proyecto educativo institucional junto con la revisión y modificación permanente de sus objetivos.*

## Gestión Curricular

La Gestión Curricular contiene las competencias y habilidades que evidencian la forma en la cual el director asegura el aprendizaje efectivo en aula, considerando la cultura y el Proyecto Educativo del Establecimiento. Se expresan en la capacidad de promover el diseño, planificación, instalación y evaluación de los procesos institucionales apropiados para la implementación curricular en aula, de aseguramiento y control de calidad de las estrategias de enseñanza, y de monitoreo y evaluación de la implementación del currículum.

Los criterios contenidos en este ámbito corresponden a:

- ***El director y equipo directivo conocen los marcos curriculares de los respectivos niveles educativos, el Marco de la Buena Enseñanza y los mecanismos para su evaluación.***

*En su rol de conductor educacional, el director y equipo directivo deben conocer el Marco Curricular Nacional y el Marco para la Buena Enseñanza de manera de asegurar la buena implementación y continua evaluación de los procesos institucionales de enseñanza aprendizaje.*

- ***El director y equipo directivo organizan eficientemente los tiempos para la implementación curricular en aula.***

*Uno de los aspectos que influye significativamente en el logro de resultados de aprendizaje es el desarrollo de buenos procesos de organización curricular, preparación de la enseñanza, adecuadas condiciones para su implementación en aula y su evaluación. En el ámbito de la gestión curricular, el director y equipo directivo deben asegurar una organización efectiva en el uso del tiempo y espacios institucionales para el desarrollo de los procesos señalados.*

- ***El director y equipo directivo establecen mecanismos para asegurar la calidad de las estrategias didácticas en el aula.***

*Para garantizar logros de aprendizaje, el director y equipo directivo deben motivar a los actores del proceso educativo y asegurar difusión, conocimiento colectivo y replica de las estrategias de enseñanza adecuadas. Asimismo, deben promover una evaluación sistemática de logros y limitaciones de lo realizado. En este proceso es fundamental que el director y demás docentes directivos transmitan a la comunidad educativa altas expectativas respecto a los aprendizajes de los alumnos.*

- ***El director y equipo directivo aseguran la existencia de mecanismos de monitoreo y evaluación de la implementación curricular y de los resultados de aprendizaje en coherencia con el Proyecto Educativo Institucional***

*El director debe garantizar que la implementación del currículum se orienta a una enseñanza de calidad. Para ello procura la existencia de mecanismos de monitoreo y evaluación de diferentes aspectos de la implementación curricular y de los resultados de aprendizaje.*

## Gestión de Recursos

La Gestión de Recursos se refiere a los procesos directivos de obtención, distribución y articulación de recursos humanos, financieros y materiales necesarios para alcanzar las metas de aprendizaje y desarrollo propuestas por el establecimiento. La gestión de personas considera las acciones destinadas a la implementación de estrategias de mejoramiento de recursos humanos, desarrollo del trabajo en equipo y la generación de un adecuado ambiente de trabajo.

La gestión de recursos materiales y financieros hace referencia a la obtención de recursos y su adecuada administración a fin de potenciar las actividades de enseñanza, los resultados institucionales y los aprendizajes de calidad para todos los estudiantes.

Los criterios contenidos en este ámbito corresponden a:

- ***El director y equipo directivo administran y organizan los recursos del establecimiento en función de su proyecto educativo institucional y de los resultados de aprendizaje de los estudiantes.***  
*Para cumplir los objetivos institucionales y las metas de aprendizaje del establecimiento, el director y su equipo directivo deben asegurar el buen uso de los recursos financieros, materiales y pedagógicos de su establecimiento.*
- ***El director y equipo directivo desarrollan iniciativas para la obtención de recursos adicionales, tanto del entorno directo como de otras fuentes de financiamiento, orientados a la consecución de los resultados educativos e institucionales.***

*La disponibilidad de recursos adicionales facilita la consecución de las metas de un centro educativo. En esta dirección, el director y equipo directivo deben promover una gestión que aproveche oportunidades, liderando procesos de búsqueda, negociación y vinculación de recursos a las necesidades del establecimiento.*

- ***El director y equipo directivo motivan, apoyan y administran el personal para aumentar la efectividad del establecimiento educativo.***

*El director y equipo directivo requieren contar con un equipo de trabajo comprometido y competente. Una buena dirección propone objetivos desafiantes, reconoce logros y abre espacio al surgimiento de nuevos liderazgos.*

- ***El director y equipo directivo generan condiciones institucionales apropiadas para el reclutamiento, selección, evaluación y desarrollo del personal del establecimiento.***

*La calidad del personal de un centro educativo es fundamental en el logro de sus metas. Por ello, es relevante que el director y su equipo directivo aseguren procesos de reclutamiento y selección coherentes con las necesidades institucionales. Asimismo, deben garantizar evaluaciones sistemáticas al personal que permitan tener una visión de su evolución en un periodo determinado y que estén orientadas hacia su perfeccionamiento. En el proceso de evaluación es importante que el director y sus docentes directivos canalicen la percepción del resto de la comunidad educativa, acerca del desempeño del personal docente y codocente del establecimiento*

## Gestión del Clima Organizacional y Convivencia

En el ámbito de la Gestión del Clima Organizacional y Convivencia, el rol del director tiene gran relevancia en la generación de climas organizacionales adecuados para potenciar el proyecto educativo y los logros de aprendizaje de los estudiantes.

Los criterios considerados en este ámbito de acción directiva, promueven la

colaboración al interior del establecimiento y la conformación de redes de apoyo al mismo en su entorno.

Los criterios contenidos en este ámbito corresponden a:

- ***El director y equipo directivo promueven los valores institucionales y un clima de confianza y colaboración en el establecimiento para el logro de sus metas. Para propiciar un clima laboral favorable, el director y equipo directivo junto con exigir altos criterios de cumplimiento, deben reconocer logros y promover lazos de confianza y apoyo mutuo entre el personal del establecimiento.***
- ***El director y equipo directivo promueven un clima de colaboración entre el establecimiento educacional, los estudiantes y los padres y apoderados. La participación y colaboración de los padres y apoderados es un aspecto crucial para el logro de las metas de aprendizaje. Para esto es fundamental que junto con informar periódicamente sobre los avances de rendimiento individual y grupal de los estudiantes, se desarrollen estrategias de apoyo conjunto. En esta tarea, si se quiere que los padres y apoderados actúen en coherencia con los valores del establecimiento, es preciso que antes conozcan su proyecto educativo institucional.***
- ***El director y equipo directivo garantizan la articulación de la definición del proyecto educativo institucional con las características del entorno. La educación y la sociedad están en continua interacción. Por ello el director y equipo directivo, como conductores del proyecto educativo del establecimiento que presiden, deben asegurar que dicho proyecto guarde coherencia con el contexto socioeconómico y cultural de su comunidad educativa.***
- ***El director y equipo directivo se relacionan con instituciones de su comunidad, para potenciar el proyecto educativo institucional y los resultados de aprendizaje de los estudiantes, generando redes de apoyo pertinentes.***

*La escuela no es una organización aislada, dado que se ve afectada por el medio*

*sociocultural en que se encuentra inserta. Por ello, es importante que el director y equipo directivo fortalezcan las relaciones con la comunidad y construyan relaciones de cooperación con instituciones tanto académicas y profesionales como gubernamentales y empresariales.*

- ***El director y equipo directivo informan a la comunidad y al sostenedor los logros y necesidades del establecimiento.***

*Es fundamental que la comunidad educativa y el sostenedor estén involucrados en el proceso de enseñanza aprendizaje. Por ello, el director y el equipo directivo deben difundir y desarrollar procedimientos periódicos para monitorear y evaluar los logros y necesidades del establecimiento en conjunto.*

## **Aplicaciones**

El Marco para la Buena Dirección define un conjunto de dominios y criterios sobre los cuales debe centrarse el desarrollo profesional. Es un referente del proceso de Evaluación de Desempeño, permitiendo a los Docentes Directivos y Técnico Pedagógicos contar con una guía de acción que propicia competencias para liderar procesos pedagógicos adecuadamente.

La Evaluación de Desempeño es un mecanismo de fortalecimiento de la gestión escolar con un marcado énfasis en la dimensión de los aprendizajes. En este proceso se evalúan el compromiso de Metas Institucionales y Metas de Desarrollo Profesional del Director, así como Aportes y Metas de Desarrollo Profesional de cada integrante del equipo de docentes directivos y técnico pedagógicos que garantizan el logro de Metas Institucionales.



## **8.4 REGLAMENTO TIPO DE CONVIVENCIA ESCOLAR**<sup>1</sup>

### **ARTÍCULO 1°. Objetivos.**

1.1. El presente reglamento tiene por finalidad promover y desarrollar en todos los integrantes de la comunidad educativa los principios y elementos que construyan una sana convivencia escolar, con especial énfasis en una formación que favorezca la prevención de toda clase de violencia o agresión.

1.2. Asimismo establece protocolos de actuación para los casos de maltrato escolar, los que deberán estimular el acercamiento y entendimiento de las partes en conflicto e implementar acciones reparatorias para los afectados.

1.3. Lo anterior es sin perjuicio de impulsar acciones de prevención tales como talleres de habilidades socio – afectivas, habilidades para la vida, alfabetización emocional, competencias parentales, entre otros, teniendo en cuenta especialmente el proyecto educativo institucional.

### **ARTÍCULO 2°. Conceptos.**

2.1. La sana convivencia escolar es un derecho y un deber que tienen todos los miembros de la comunidad educativa, cuyo fundamento principal es la dignidad de las personas y el respeto que éstas se deben. Es un aprendizaje en sí mismo que contribuye a un proceso educativo implementado en un ambiente tolerante y libre de violencia, orientado a que cada uno de sus

miembros pueda desarrollar plenamente su personalidad, ejercer sus derechos y cumplir sus deberes correlativos.

2.2. Por comunidad educativa se entiende aquella agrupación de personas que, inspiradas en un propósito común, integran la institución educacional, incluyendo a alumnos, alumnas, padres, madres y apoderados, profesionales de la educación, asistentes de la educación, equipos docentes directivos y sostenedores educacionales.

<sup>1</sup> El presente Reglamento Tipo tiene por objeto servir de pauta y orientación para que cada establecimiento educacional pueda aplicarlo directamente, o bien para ajustar, complementar o modificar su respectiva normativa interna sobre convivencia escolar.

### **ARTÍCULO 3°. Derechos y deberes de la comunidad educativa.**

3.1. Todos los integrantes de la comunidad educativa deberán promover y asegurar una sana convivencia escolar y realizar sus actividades bajo las máximas del respeto mutuo y la tolerancia.

3.2. Los miembros de la comunidad educativa tienen derecho a desarrollarse en un ambiente sano y a recibir la formación integral necesaria para construirlo. En caso de que dicho ambiente no se cumpla o se vea afectado, sus integrantes tendrán derecho a denunciar, reclamar, ser oídos y exigir que sus demandas sean atendidas en resguardo de sus derechos. A su vez, están obligados a colaborar en el tratamiento oportuno de situaciones de conflicto o maltrato entre cualquiera de los integrantes de la comunidad educativa y en el esclarecimiento de los hechos denunciados.

#### **ARTÍCULO 4°. Comité de Sana Convivencia Escolar.**

4.1. Existirá un Comité de Sana Convivencia Escolar u otro organismo similar, que estará integrado al menos por un representante de cada uno de los siguientes estamentos:

- a) La Dirección;
- b) Los profesores;
- c) Los alumnos;
- d) Los padres y apoderados; y
- e) Los asistentes de la educación.

4.2. El Comité u órgano similar tendrá, entre otras, las siguientes atribuciones:

- \* Proponer o adoptar las medidas y programas conducentes al mantenimiento de un clima escolar sano;

- \* Diseñar e implementar los planes de prevención de la violencia escolar del establecimiento;

- \* Informar y capacitar a todos los integrantes de la comunidad educativa acerca de las consecuencias del maltrato, acoso u hostigamiento escolar y de cualquier tipo de conducta contraria a la sana convivencia escolar;

- \* Designar a uno o más encargados de convivencia escolar;

- \* Conocer los informes e investigaciones presentadas por el encargado de convivencia escolar;

\* Requerir a la Dirección, a los profesores o a quien corresponda, informes, reportes o antecedentes relativos a la convivencia escolar;

\* Determinar, con alcance general, qué tipo de faltas y sanciones serán de su propia competencia y aquellas que puedan resolverse directamente por los profesores u otras autoridades del establecimiento, así como los procedimientos a seguir en cada caso; y

\* Aplicar sanciones en los casos fundamentados y pertinentes.

#### **ARTÍCULO 5°. Encargado de Convivencia Escolar.**

Existirá uno o más encargados de convivencia escolar, quienes deberán ejecutar de manera permanente los acuerdos, decisiones y planes del Comité de Sana Convivencia Escolar, investigar en los casos correspondientes e informar sobre cualquier asunto relativo a la convivencia.

#### **ARTÍCULO 6°. Prohibición de conductas contrarias a la sana convivencia escolar.**

Se prohíbe cualquier acción u omisión que atente contra o vulnere la sana convivencia escolar. La autoridad competente investigará, de conformidad a la normativa interna del establecimiento, las conductas consideradas como maltrato escolar, las que deberán ser debidamente explicitadas y, de ser pertinente, castigadas mediante un sistema gradual de sanciones.

## **ARTÍCULO 7°. Definición de maltrato escolar.**

7.1. Se entenderá por maltrato escolar cualquier acción u omisión intencional, ya sea física o psicológica, realizada en forma escrita, verbal o a través de medios tecnológicos o cibernéticos, en contra de cualquier integrante de la comunidad educativa, con independencia del lugar en que se cometa, siempre que pueda:

- Producir el temor razonable de sufrir un menoscabo considerable en su integridad física o psíquica, su vida privada, su propiedad o en otros derechos fundamentales;
- Crear un ambiente escolar hostil, intimidatorio, humillante o abusivo; o
- Dificultar o impedir de cualquier manera su desarrollo o desempeño académico, afectivo, moral, intelectual, espiritual o físico.

**7.2. Se considerarán constitutivas de maltrato escolar, entre otras, las siguientes conductas:**

- Proferir insultos o garabatos, hacer gestos groseros o amenazantes u ofender reiteradamente a cualquier miembro de la comunidad educativa;
- Agredir físicamente, golpear o ejercer violencia en contra de un alumno o de cualquier otro miembro de la comunidad educativa;
- Agredir verbal o psicológicamente a cualquier miembro de la comunidad educativa;
- Amedrentar, amenazar, chantajear, intimidar, hostigar, acosar o burlarse de un alumno u otro miembro de la comunidad educativa (por ejemplo: utilizar sobrenombres hirientes, mofarse de características físicas, etc.);

- Discriminar a un integrante de la comunidad educativa, ya sea por su condición social, situación económica, religión, pensamiento político o filosófico, ascendencia étnica, nombre, nacionalidad, orientación sexual, discapacidad, defectos físicos o cualquier otra circunstancia;
- Amenazar, atacar, injuriar o desprestigiar a un alumno o a cualquier otro integrante de la comunidad educativa a través de *chats*, *blogs*, *fotologs*, mensajes de texto, correos electrónicos, foros, servidores que almacenan videos o fotografías, sitios webs, teléfonos o cualquier otro medio tecnológico, virtual o electrónico;
- Exhibir, transmitir o difundir por medios cibernéticos cualquier conducta de maltrato escolar;
- Realizar acosos o ataques de connotación sexual, aun cuando no sean constitutivos de delito;
- Portar todo tipo de armas, instrumentos, utensilios u objetos cortantes, punzantes o contundentes, ya sean genuinos o con apariencia de ser reales, aun cuando no se haya hecho uso de ellos; o
- Portar, vender, comprar, distribuir o consumir bebidas alcohólicas, drogas o sustancias ilícitas, o encontrarse bajo sus efectos, ya sea al interior del establecimiento educacional o en actividades organizadas, coordinadas, patrocinadas o supervisadas por éste.

### **ARTÍCULO 8°. Medidas y Sanciones Disciplinarias.**

8.1. Se podrá aplicar a quien incurra en conductas contrarias a la sana convivencia escolar, y especialmente en los casos de maltrato, alguna o algunas de las siguientes medidas o sanciones disciplinarias:

- a) Diálogo personal pedagógico y correctivo;

- b) Diálogo grupal reflexivo;
- c) Amonestación verbal;
- d) Amonestación por escrito;
- e) Comunicación al apoderado;
- f) Citación al apoderado;
- g) Derivación psicosocial (terapia personal, familiar, grupal; talleres de reforzamiento, educación o de control de las conductas contrarias a la sana convivencia escolar);
- h) Asistencia a charlas o talleres relativos al consumo o efectos de las bebidas alcohólicas, las drogas o sustancias ilícitas;
- i) Servicios comunitarios a favor del establecimiento educacional, tales como apoyo escolar a otros alumnos, ayudantía a profesores, asistencia a cursos menores, entre otras iniciativas;
- j) Suspensión temporal;
- k) Condicionalidad de la matrícula del alumno;
- l) No renovación de la matrícula para el próximo año escolar; o
- m) Expulsión del establecimiento educacional, sólo aplicable en casos de especial gravedad, debidamente fundamentados, y luego de haber agotado todas las medidas correctivas anteriores, con pleno respeto al principio del debido proceso establecido en las normas respectivas.

8.2. Si el responsable fuere un funcionario del establecimiento, se aplicarán las medidas contempladas en normas internas, así como en la legislación pertinente.

8.3. Si el responsable fuere el padre, madre o apoderado de un alumno, en casos graves se podrán disponer medidas como la obligación de designar un nuevo apoderado o la prohibición de ingreso al establecimiento.

### **ARTÍCULO 9°. Criterios de aplicación.**

9.1. Toda sanción o medida debe tener un carácter claramente formativo para todos los involucrados y para la comunidad en su conjunto. Será impuesta conforme a la gravedad de la conducta, respetando la dignidad de los involucrados, y procurando la mayor protección y reparación del afectado y la formación del responsable.

9.2. Deberán tomarse en cuenta al momento de determinar la sanción o medida, los siguientes criterios:

- a) La edad, la etapa de desarrollo y madurez de las partes involucradas;
- b) La naturaleza, intensidad y extensión del daño causado;
- c) La naturaleza, intensidad y extensión de la agresión por factores como:
  - La pluralidad y grado de responsabilidad de los agresores;
  - El carácter vejatorio o humillante del maltrato;
  - Haber actuado en anonimato, con una identidad falsa u ocultando el rostro;
  - Haber obrado a solicitud de un tercero o bajo recompensa;
  - Haber agredido a un profesor o funcionario del establecimiento;
- d) La conducta anterior del responsable;
- e) El abuso de una posición superior, ya sea física, moral, de autoridad u otra;
- f) La discapacidad o indefensión del afectado.

### **ARTÍCULO 10°. Obligación de denuncia de delitos.**

Los directores, inspectores y profesores deberán denunciar cualquier acción u omisión que revista caracteres de delito y que afecte a un miembro de la comunidad educativa, tales como lesiones, amenazas, robos, hurtos, abusos sexuales, porte o tenencia ilegal de armas, tráfico de sustancias ilícitas u otros. Se deberá denunciar ante Carabineros de Chile, la Policía de Investigaciones, las fiscalías del Ministerio Público o los tribunales competentes, dentro del plazo de 24 horas desde que se tome conocimiento del hecho, sin perjuicio de lo dispuesto en los artículos 175 letra e) y 176 del Código Procesal Penal.

### **ARTÍCULO 11°. Reclamos.**

11.1. Todo reclamo por conductas contrarias a la sana convivencia escolar podrá ser presentado en forma verbal o escrita ante cualquier autoridad del establecimiento, la que deberá dar cuenta a la Dirección, dentro de un plazo de 24 horas, a fin de que se dé inicio al debido proceso.

11.2. Se deberá siempre resguardar la identidad del reclamante y no se podrá imponer una sanción disciplinaria en su contra basada únicamente en el mérito de su reclamo.

### **ARTÍCULO 12°. Protocolo de actuación.**

12.1. Mientras se estén llevando a cabo las indagaciones aclaratorias y el discernimiento de las medidas correspondientes, se asegurará a todas las partes la mayor confidencialidad, privacidad y respeto por su dignidad y honra.

12.2. De cada actuación y resolución deberá quedar constancia escrita en los instrumentos propios del establecimiento, debiendo mantenerse el

registro individual de cada reclamo. No se podrá tener acceso a dichos antecedentes por terceros ajenos a la investigación, a excepción de la autoridad pública competente.

12.3. En el procedimiento se garantizará la protección del afectado y de todos los involucrados, el derecho de todas las partes a ser oídas, la fundamentación de las decisiones y la posibilidad de impugnarlas.

### **ARTÍCULO 13°. Deber de protección.**

13.1. Si el afectado fuere un alumno, se le deberá brindar protección, apoyo e información durante todo el proceso.

13.2. Si el afectado fuere un profesor o funcionario del establecimiento, se le deberá otorgar protección y se tomarán todas las medidas para que pueda desempeñar normalmente sus funciones, salvo que esto último ponga en peligro su integridad.

### **ARTÍCULO 14°. Notificación a los apoderados.**

Al inicio de todo proceso en el que sea parte un estudiante, se deberá notificar a sus padres o apoderados. Dicha notificación podrá efectuarse por cualquier medio idóneo, pero deberá quedar constancia de ella.

### **ARTÍCULO 15°. Investigación.**

15.1. El encargado de convivencia escolar deberá llevar adelante la investigación de los reclamos, entrevistando a las partes, solicitando información a terceros o disponiendo cualquier otra medida que estime necesaria para su esclarecimiento.

15.2. Una vez recopilados los antecedentes correspondientes o agotada la investigación, el encargado deberá presentar un informe ante el Comité de

la Sana Convivencia Escolar, o el que haga sus veces, para que este aplique una medida o sanción si procediere, o bien para que recomiende su aplicación a la Dirección o autoridad competente del establecimiento.

#### **ARTÍCULO 16°. Citación a entrevista.**

16.1. Una vez recibidos los antecedentes por la autoridad competente, la Dirección o quien la represente deberá citar a las partes y, en su caso, a los padres o apoderados del estudiante o los estudiantes involucrados, a una reunión que tendrá como principal finalidad buscar un acuerdo entre las partes. Para esta entrevista, se considerará el tipo de tópicos que convenga tratar en presencia de los alumnos o sólo entre adultos.

16.2. En caso de existir acuerdo entre las partes se podrá suspender el curso de la indagación, exigiendo a cambio el cumplimiento de determinadas condiciones por un período de tiempo convenido. Si se cumplen íntegramente las condiciones impuestas se dará por cerrado el reclamo, dejándose constancia de esta circunstancia.

16.3. Si no hubiere acuerdo, se deberá oír a las partes involucradas, quienes deberán presentar todos los antecedentes que estimen necesarios. También se podrá citar a un profesional en la materia, quien podrá aconsejar o pronunciarse al respecto.

#### **ARTÍCULO 17°. Resolución.**

La autoridad competente deberá resolver si se cumplen los requisitos para imponer una sanción, o bien si el reclamo debe ser desestimado. Deberá quedar constancia de los fundamentos que justifiquen la decisión adoptada. Dicha resolución debe ser notificada a todas las partes y, en su caso, al Comité de la Sana Convivencia Escolar.

### **ARTÍCULO 18°. Medidas de reparación.**

En la resolución, se deberá especificar las medidas de reparación adoptadas a favor del afectado, así como la forma en que se supervisará su efectivo cumplimiento. Tales medidas podrán consistir, por ejemplo, en disculpas privadas o públicas, restablecimiento de efectos personales, cambio de curso u otras que la autoridad competente determine.

### **ARTÍCULO 19°. Recursos.**

Todas las partes tendrán la posibilidad de recurrir fundadamente en contra de la resolución adoptada por el Comité o autoridad competente, dentro de un plazo razonable.

### **ARTÍCULO 20°. Mediación.**

El establecimiento podrá implementar instancias de mediación u otros mecanismos de similar naturaleza como alternativa para la solución pacífica y constructiva de los conflictos de convivencia escolar. Este sistema incluirá la intervención de alumnos, docentes, orientadores, otros miembros de la comunidad educativa y especialistas.

### **ARTÍCULO 21°. Publicidad.**

El establecimiento deberá adoptar las acciones necesarias para la correcta, oportuna y completa difusión acerca de las normas y planes relativos a la convivencia escolar a través de todos los medios disponibles, para que la comunidad educativa esté permanentemente informada y pueda ejercer sus derechos.

## 8.5 POLITICA DE CONVIVENCIA ESCOLAR MINEDUC

Publicada el año 2003, ofrece un marco de referencia para promover y orientar el desarrollo articulado de estrategias y acciones en favor de la formación en valores, actitudes, conocimientos y habilidades para aprender a convivir, en concordancia con el Marco Curricular y los planes y programas de estudio. Es el horizonte que nos permite construir nuevas formas de relación basados en respeto por la diversidad, participación activa, colaboración, autonomía y solidaridad.

Orienta el ordenamiento de roles, relaciones y responsabilidades que permite a un sistema tan complejo y dinámico como la escuela, cumplir con su misión de entregar educación integral de calidad.

- Principios Rectores Básicos de la Convivencia Escolar

La Política de Convivencia Escolar (2003) plantea 8 principios básicos que toda escuela debe respetar en coherencia con los marcos legales, principios y derechos a los que adhiere nuestro país:

1. Todos los actores de la comunidad educativa son sujetos de derechos.
2. Los niños, niñas y jóvenes son sujetos de derecho.
3. La educación como pleno desarrollo de la persona.
4. Convivencia democrática y construcción de la ciudadanía en la institución escolar.
5. La convivencia escolar es un ámbito de consistencia ética.
6. Respeto y protección de la vida privada y pública, y la honra de la persona y su familia.
7. Igualdad de oportunidades para niños, niñas, mujeres y hombres.
8. Las normas de convivencia son un encuentro entre el derecho y la ética.

- Marcos Legales vinculados a la Política de Convivencia Escolar

El diseño de la Política de Convivencia Escolar (2003) se sustenta y suscribe a los siguientes marcos legales y tratados internacionales:

- La Constitución Política de Chile.
- Declaración Universal de los Derechos Humanos.
- Convención sobre los Derechos del Niño.
- Ley Orgánica de Educación N° 18.962 de 1990 (Actualmente reemplazada por Ley General de Educación del 2009).
- Decretos Supremos de Educación, N° 240 de 1999 y N° 220 de 1998, en lo que respecta a los Objetivos Fundamentales Transversales.
- Instructivo presidencial sobre participación ciudadana.
- Política de Participación de Padres, Madres, Apoderados y Apoderadas en el sistema educativo. Ministerio de Educación 2000.
- Ley de Subvención Escolar Preferencial.
- Roles y Compromisos de los Actores Escolares

La Política de Convivencia Escolar (2003) entrega orientaciones para la participación de las y los actores educativos en la definición de roles y compromisos para una buena convivencia escolar. Ella refiere a las responsabilidades de:

- Normativas de Convivencia Escolar y Procedimientos de Resolución Pacífica de Conflictos

La Política de Convivencia Escolar (2003) enfatiza la importancia de construir normativas de convivencia y procedimientos de resolución pacífica de conflictos para atender a la complejidad y dinamismo de la convivencia de manera óptima y formativa.

Enfatiza la relevancia de construir con normas y límites claros y conocidos por todas y todos los actores, no para eliminar los conflictos inherentes al acto de vivir con otros y otras-, sino para reducir la arbitrariedad en el manejo de los procedimientos disciplinarios. Visualiza los conflictos como oportunidades de crecimiento tanto para las personas como para el contexto en que se producen, siempre y cuando sean bien abordados, y por

ello establece la necesidad de favorecer formas pacíficas de resolución, las cuales requieren del desarrollo de habilidades como la escucha activa, el diálogo, la empatía, asertividad y colaboración, entre otras, integradas al currículum escolar.

### **POLITICAS ASOCIADAS A LA CONVIVENCIA ESCOLAR**

El Ministerio de Educación ha puesto a disposición de la comunidad una serie de políticas en el marco de la formación transversal de los y las estudiantes.

En su afán de contar con una propuesta curricular que permita abordar la acción educativa desde una perspectiva humanizadora desarrollando los aspectos sociales y éticos en la formación de personas. Ellas son:

- Política de Padres, Madres y Apoderados

Publicada el año 2006, enfatiza la importancia de los padres, madres, apoderados y apoderadas frente a la misión educativa. Ofrece el marco institucional que se requiere para resguardar su participación y aporta una propuesta de implementación con principios orientadores y líneas de acción.

Entiende la educación como misión común de la institución educativa y el hogar. Tiene como objetivo generar las condiciones institucionales y jurídicas que garanticen la promoción y desarrollo de una participación colaborativa amplia, diversa y organizada de los padres, madres, apoderados, apoderadas y de la comunidad en vistas del desarrollo del proyecto educativo y logro de las metas institucionales de ofrecer educación de calidad.

- Política de Educación en Sexualidad y Afectividad

En el año 2006, se publica el Plan de Educación en Sexualidad y Afectividad, que recoge las recomendaciones formuladas en 2004 a la Política de Educación en Sexualidad, vigente desde 1993. El Plan contiene los objetivos y líneas de acción para la formación de los y las estudiantes en el ámbito de su sexualidad y afectividad. Resguardando la autonomía de las comunidades educativas y sus proyectos educativos, señala que el Estado

debe garantizar que todo niño, niña y adolescente, independiente de su contexto y etapa de desarrollo, reciba una educación afectiva y sexual- de calidad y oportuna- que le permita desenvolverse en la vida con plenitud. Promueve el pleno respeto a la libertad de conciencia y pensamiento y enfatiza el rol protagónico de la familia en su formación.

- Política de Educación Especial

La Política de Educación Especial publicada el año 2005, constituye un nuevo impulso de equidad para hacer efectivo el derecho a la educación de todos los niños, niñas, jóvenes, adultos y adultas que presentan necesidades educativas especiales.

Hacer efectivo este derecho implica un cambio social y cultural y una decisión política, que reconoce y acepta que somos una sociedad diversa, en la cual todas y todos tenemos los mismos derechos y deberes. La política enfatiza que el mejoramiento de la calidad de la educación de nuestro país implica una nueva forma de concebir los procesos educativos, de abordar las diferencias individuales de los y las estudiantes y de utilizar los recursos humanos, materiales y técnicos de las comunidades educativas, hacia un sistema educativo más integrador.

**Ley SEP y marcos asociados a la Convivencia Escolar**

La calidad de la convivencia escolar impacta de manera significativa en el aprendizaje y formación ciudadana de los y las estudiantes.

Dado que la calidad de la convivencia escolar impacta de manera significativa en el aprendizaje y formación ciudadana de los y las estudiantes, este ámbito ha sido incorporado en los distintos marcos que orientan tanto los contenidos como las metodologías, la gestión y las competencias de las y los actores escolares para el mejoramiento de la educación e integrados en la Ley de Subvención de Educación Preferencial. Ley que, por primera vez establece la condición de cumplimiento de los compromisos en el mejoramiento de los resultados de las y los estudiantes para la entrega de recursos.

- Ley Subvención de Educación Preferencial

El fundamento de la Subvención Escolar Preferencial es el mejoramiento de la calidad y equidad de la educación subvencionada del país.

La convivencia escolar, junto a la gestión del currículum, el liderazgo escolar y la gestión de recursos son las áreas definidas como centrales sobre las cuales la o el sostenedor de la comunidad educativa debe asumir el compromiso de elaborar e implementar un Plan de Mejoramiento, desde el primer nivel de transición en la educación parvularia hasta octavo básico, para postular a la subvención.

La formulación del Plan de Mejoramiento Educativo se basa en los resultados del diagnóstico institucional de la comunidad educativa. Se espera que las y los distintos actores de la comunidad educativa participen activamente en el proceso, favoreciendo el compromiso con las metas, la sinergia y la optimización de recursos.

Tomará como base los resultados del diagnóstico institucional.

A partir del año 2003 las comunidades educativas cuentan con un conjunto de dispositivos y recursos de apoyo orientados a identificar, evaluar y potenciar los ámbitos centrales de la gestión vinculados a los resultados educativos (Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Educativa), por tanto, el de los resultados institucionales, permitiendo su monitoreo y evaluación permanente. El Modelo de Calidad de la Gestión Escolar posiciona a la convivencia escolar y apoyo a los y las estudiantes como uno de los factores claves en la gestión curricular y resultados educativos y finalmente en la calidad de la educación.

El fundamento de la Subvención Escolar Preferencial es el mejoramiento de la calidad y equidad de la educación subvencionada del país.

La convivencia escolar, junto a la gestión del currículum, el liderazgo escolar y la gestión de recursos son las áreas definidas como centrales sobre las cuales la o el sostenedor de la comunidad educativa debe asumir el compromiso de elaborar e implementar un Plan de Mejoramiento, desde el

primer nivel de transición en la educación parvularia hasta octavo básico, para postular a la subvención.

La formulación del Plan de Mejoramiento Educativo se basa en los resultados del diagnóstico institucional de la comunidad educativa. Se espera que las y los distintos actores de la comunidad educativa participen activamente en el proceso, favoreciendo el compromiso con las metas, la sinergia y la optimización de recursos.

Tomará como base los resultados del diagnóstico institucional.

A partir del año 2003 las comunidades educativas cuentan con un conjunto de dispositivos y recursos de apoyo orientados a identificar, evaluar y potenciar los ámbitos centrales de la gestión vinculados a los resultados educativos (Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Educativa), por tanto, el de los resultados institucionales, permitiendo su monitoreo y evaluación permanente. El Modelo de Calidad de la Gestión Escolar posiciona a la convivencia escolar y apoyo a los y las estudiantes como uno de los factores claves en la gestión curricular y resultados educativos y finalmente en la calidad de la educación.

- Marco Curricular Nacional

La LGE (en reemplazo de la LOCE), establece que el Ministerio de Educación debe proveer marcos curriculares que definan los Objetivos Fundamentales y Contenidos Mínimos para el conjunto de las y los estudiantes del país.

Los Objetivos Fundamentales Transversales (OFT) son uno de los fundamentos de la Política de Convivencia Escolar, por lo que el logro de estos objetivos implica también el logro de la Política de Convivencia Escolar y viceversa. Por una parte, la implementación curricular efectiva de las y los docentes en el aula, contribuye al aprendizaje y desarrollo de conocimientos,

habilidades y actitudes para una convivencia democrática. Y por otra, la implementación de la Política de Convivencia Escolar conlleva una invitación a todas y todos los actores de la comunidad educativa a colaborar en el logro de los Objetivos Fundamentales Transversales.

La LGE (en reemplazo de la LOCE), establece que el Ministerio de Educación debe proveer marcos curriculares que definan los Objetivos Fundamentales y Contenidos Mínimos para el conjunto de las y los estudiantes del país.

Los Objetivos Fundamentales Transversales (OFT) son uno de los fundamentos de la Política de Convivencia Escolar, por lo que el logro de estos objetivos implica también el logro de la Política de Convivencia Escolar y viceversa. Por una parte, la implementación curricular efectiva de las y los docentes en el aula, contribuye al aprendizaje y desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes para una convivencia democrática. Y por otra, la implementación de la Política de Convivencia Escolar conlleva una invitación a todas y todos los actores de la comunidad educativa a colaborar en el logro de los Objetivos Fundamentales Transversales.

- Marco de la Buena Dirección

Publicado el año 2005, busca difundir un conjunto de criterios para el desarrollo profesional y evaluación del desempeño directivo. Su rol es decisivo para la gestión de la comunidad educativa, en todas sus dimensiones, incluida la de la convivencia escolar. En relación con ésta última, destaca la importancia de ejercer liderazgo frente al Proyecto Educativo Institucional, mediando, motivando, socializando y sensibilizando en su construcción, cumplimiento y gestionando sus medios y recursos; además de generar procesos de sensibilización y convocatoria para trabajar en colaboración con otros y otras, en el logro de aprendizajes educativos de los y las estudiantes.

En concordancia con esto, el marco propuesto identifica cuatro grandes áreas de desarrollo o ámbitos de acción directiva a saber: Liderazgo,

Gestión Curricular, Gestión de Recursos y Gestión del Clima Institucional y Convivencia.

- Marco para la Buena Enseñanza

Publicado el año 2003, es producto de una reflexión tripartita entre los equipos técnicos del Ministerio de Educación, la Asociación Chilena de Municipalidades y el Colegio de Profesores, que a su vez integró la experiencia nacional e internacional en la definición de criterios de desempeño profesional docente de los sistemas escolares. Establece lo que los y las docentes de nuestro país deben conocer, saber y hacer cómo ponderar la calidad de su quehacer pedagógico y cómo promover el fortalecimiento de la profesión docente.

Dentro de los dominios del rol docente establecidos por este marco se encuentra la creación de un ambiente propicio para el aprendizaje. Enfatizan la idea de que el proceso educativo se da en un contexto de convivencia, en que este dominio refiere a la importancia de gestionar un ambiente y clima favorable para la enseñanza y el aprendizaje.

La Política de Educación Especial publicada el año 2005, constituye un nuevo impulso de equidad para hacer efectivo el derecho a la educación de todos los niños, niñas, jóvenes, adultos y adultas que presentan necesidades educativas especiales.

Hacer efectivo este derecho implica un cambio social y cultural y una decisión política, que reconoce y acepta que somos una sociedad diversa, en la cual todas y todos tenemos los mismos derechos y deberes. La política enfatiza que el mejoramiento de la calidad de la educación de nuestro país implica una nueva forma de concebir los procesos educativos, de abordar las diferencias individuales de los y las estudiantes y de utilizar los recursos humanos, materiales y técnicos de las comunidades educativas, hacia un sistema educativo más integrador.

- **LEYES ASOCIADAS A ACTORES ESCOLARES**

- Personal no docente

1. Ley N° 19.464 de 1996. Establece normas y concede aumento de remuneraciones para personal no docente de establecimientos educacionales.

2. Ley N° 20.244 de 2008 Modifica Ley N° 19.464 de 1996.

- Estudiantes embarazadas y madres lactantes

3. Ley 18.962. Alumnas en situación de embarazo y maternidad.

4. Ley 19688 del 10 de julio del 2000; Derecho de estudiantes embarazadas o madres lactantes a acceder a establecimientos educacionales.

- Personas con Discapacidad y Necesidades Educativas Especiales

5. Ley 19.284. Normas para la plena integración social de personas con discapacidad.

6. Ley N° 20.201/ 2007: Sobre necesidades educativas especiales de carácter transitorio. Modifica el DFL N° 2 de 1998, de educación, sobre subvenciones a establecimientos educacionales y otros cuerpos legales.

7. Ley de Responsabilidad Penal Adolescente (20.084).

- Personas de otras etnias

8. Ley Indígena.

- **REGLAMENTOS**

1.- Reglamento general de organización y funcionamiento de los Centros de Alumnos/as de establecimientos educacionales de Educación Básica en 2° Ciclo y Educación Media, reconocidos oficialmente por el Ministerio de Educación.

2.- Reglamento General de Centro de Padres y Apoderados para los establecimientos educacionales reconocidos oficialmente por el Mineduc.

3.- Reglamento de las alumnas en situación de embarazo y maternidad.

4.- Reglamento Interno y Disciplina.

## **ANALISIS DE LA POLITICA DE CONVIVENCIA ESCOLAR**

En este apartado se encuentran los principales estudios realizados en el ámbito de la convivencia escolar y la formación ciudadana.

A partir de la década del 90, tanto Chile como otros países de América Latina y el Caribe, impulsaron una serie de políticas y reformas en vista a la necesidad de fortalecer y mejorar el sistema educativo.

Distintos organismos expertos en los temas educativos dedicaron esfuerzos importantes a analizar las políticas y reformas, sus características y resultados en el marco de los problemas actuales de calidad, equidad y eficiencia que adolecen la mayoría de los sistemas educativos.

Se busca con esto aportar a la reflexión de las y los distintos actores del sistema educativo, en el diseño y gestión de las iniciativas de mejoramiento.

### **II) Gestión de la Convivencia Escolar**

Para enseñar y aprender a convivir con otros en forma respetuosa, solidaria y democrática, se necesita un ambiente escolar donde la convivencia sea congruente con estos valores. Esto requiere una gestión: organizar, explicar sentidos, construir acuerdos, formar. “Gestar” dice de la capacidad de orientar decisiones y movilizar acciones (diccionarioetimologico.net). Gestionar la convivencia implica desarrollo organizacional y liderazgo, de tal manera que ésta permita lograr los objetivos de la comunidad educativa.

La Convivencia Escolar se genera en la interrelación de los diferentes miembros de la Comunidad Educativa, incluyendo las formas de interacción entre los estamentos. Tiene incidencia significativa en el desarrollo personal de las y los estudiantes. El estilo de convivencia en que viven los estudiantes durante su trayectoria educativa, impacta directamente en su desarrollo cognitivo, social, emocional y ético. La convivencia escolar forma al sujeto,

en la medida que éste va participando y tomando conciencia de sí mismo, de su ser social y ciudadano. Es así como la convivencia que se da en la escuela, puede enseñar la capacidad de ejercer una ciudadanía respetuosa de todos y todas, pacífica, solidaria y democrática. Lograr esto es una construcción colectiva, de responsabilidad de todos quienes participan del proceso educativo.

### **2.1 ¿Por qué gestionar la Convivencia Escolar?**

La convivencia debe ser gestionada por tratarse de aprendizajes fundamentales en la formación de los sujetos y por ser la escolaridad la primera experiencia de convivencia ciudadana.

Una convivencia escolar democrática, pacífica, respetuosa e inclusiva, modela una sociedad del mismo tipo y da oportunidades de aprendizaje a todas y todos los estudiantes.

La convivencia, por tanto, no puede ser dejada al azar, pues sólo intencionándola es posible formar en los valores, actitudes y habilidades que requiere dicha sociedad.

Para lograr una escuela que conviva como una comunidad para el aprendizaje de todos y todas, es necesario gestionar, planificar, coordinar y evaluar las acciones en este ámbito.

#### **¿Qué orienta esta gestión?**

Los marcos legales y curriculares que entregan el norte y el sentido en que debemos formar a nuestros estudiantes.

En la Constitución se plantea que todos y todas somos sujetos de derecho, aceptando y resguardando nuestras opciones y condiciones, y brindando educación a todos y todas, como parte de los derechos básicos y fundantes de una sociedad democrática. (Art.19 y 20) (Ver: Política de Convivencia).

La Ley General de Educación - LGE (artículos 2-9-10) propone gestionar una “comunidad educativa” que tiene derechos y deberes, en una “organización democrática”. El Marco Curricular en sus principios valóricos

plantea que “la educación debe ofrecer a todos los niños y jóvenes, de ambos sexos, la posibilidad de desarrollarse como personas libres, con conciencia de su propia dignidad y como sujetos de derechos. Asimismo, la educación debe contribuir a forjar en ellos el carácter moral regido por el amor, la solidaridad, la tolerancia, la verdad, la justicia, la belleza, el sentido de nacionalidad y el afán de trascendencia personal”. (Ver: Política de Convivencia).

Los Principios de la Política de Convivencia que el MINEDUC estipula, sintetizan la necesidad de una convivencia escolar que asuma a todos y todas como sujetos de derecho, respetando y resguardando opciones y condiciones, con igualdad de oportunidades y calidad educativa, asumiendo la escuela como una comunidad que tiene efecto formativo; donde se desarrolla y construye la ciudadanía. (Ver: Política de Convivencia).

La transformación de estos acuerdos y prescripciones en prácticas reales en la vida escolar, requiere “gestión” de parte del establecimiento educativo.

¡De lo contrario son “letra muerta”!

No se puede esperar que sólo se forme en la familia, pues es en la escuela donde por primera vez los y las estudiantes conviven con otros iguales, y donde deben aprender a participar en una comunidad de aprendizaje, interactuando entre las distintas generaciones en pro de un proyecto común.

Siendo la escuela un lugar donde niños, niñas y jóvenes pasan tantos y tan preciados años con la misión de ejercer los derechos y deberes que conlleva la vida en sociedad, debemos lograr que en ella aprendan este modo de con-vivir, basándose en los principios que plantea la constitución y que la LGE transmite en los artículos asociados a convivencia escolar.

La meta y compromiso de calidad educativa para todos y todas. Tenemos la meta y compromiso de calidad educativa para todos y todas, y la convivencia escolar incide en ello tanto respecto del desarrollo psicosocial,

afectivo y ético que se requiere para aprender, así como directamente en el desarrollo cognitivo y aprendizaje académico.

Hay varias dimensiones de la convivencia escolar que afectan directamente en el aprendizaje: la acogida inclusiva de la escuela, el vínculo pedagógico, las posibilidades de participar y expresarse, la vida social al interior del aula, la disciplina, las relaciones entre los adultos que constituyen modelo y los valores que sustentan las prácticas recién mencionadas. (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).

### **Efecto preventivo de la formación**

Escuelas que gestionan ambientes organizados, coordinados, que forman socialmente a sus estudiantes previenen la incomunicación, el individualismo, la expresión sistemática de violencia. Por el contrario, cuando no se gestiona la convivencia, puede aparecer la violencia y dentro de ella el hostigamiento o bullying.

La misión de la escuela es formar a sus estudiantes en una sana convivencia y no atacar la violencia.

## **2.2 ¿De qué Convivencia Escolar hablamos?**

Organizar y formar se sustenta en una base que da los lineamientos a seguir. En el caso chileno, se sustenta en nuestra Constitución y se expresa a través del Marco Curricular.

Queremos formar para una convivencia de personas que nos concebimos como iguales, con los mismos derechos y respetuosos de nuestras diversidades, que nos organizamos democrática y comunitariamente, con justicia y libertad.

La Constitución establece fundamentalmente los siguientes grandes principios de convivencia: a) el de la igualdad de derechos, que implica el respeto a todos como iguales, valorando y resguardando sus diferencias; b) el de la democracia como forma de organización política, que implica resguardar el bien común con diálogo, participación, responsabilidad, autonomía; c) la comunidad como visión de sociedad, que implica aprender a solidarizar y cuidarnos para conquistar metas comunes; d) la justicia y el llamado “debido proceso”, en relación a la forma de establecer las normas y enfrentar las transgresiones a la norma; e) Libertad, que implica aprender a ejercer y respetar la libertad personal sin perjudicar la de los demás.

Nuestros marcos curriculares enfatizan lo dispuesto en la constitución, explicando y enfatizando lo comunitario, la solidaridad, el servicio y la creación de confianzas mutuas, la reflexión ética, y la necesidad de mantener una lectura histórica de los hechos sociales, y de convivencia en un mundo global.

Los principios de convivencia de nuestra política de convivencia, por su parte, en sintonía con la constitución y los marcos curriculares, enfocan la idea de comunidad donde se construye ciudadanía. Esto se traduce en una comunidad que forma y comparte responsabilidades para lograr el compromiso de la formación integral. Una educación de calidad para todos y todas, respetuosa de cada quien como sujeto de derecho, que valora las diferencias y opciones de vida de todos.

### **Marcos de Convivencia Nacional**

Cada país establece leyes y principios reguladores de su convivencia, según la sociedad que desee construir. Ellos formarán parte de la Constitución de la República, acordada y aprobada por la Cámara de Diputados y el Senado.

Chile además adhiere a la "Carta Fundamental de los Derechos Humanos" y la "Convención de los Derechos de los niños", de las Naciones Unidas. Ambos convienen la igualdad de todos y todas y sus implicancias en términos de derechos personales por el solo hecho de ser "ser humano", así como la educación como parte de los derechos fundamentales de toda persona.

Estos marcos rigen para todas las organizaciones del país, y su transgresión tiene consecuencias legales. Los establecimientos educativos no sólo deben respetarlos, sino además formar a los y las estudiantes en estas convicciones y en la capacidad de reflexionar y proponer en base a ellas, mejoras a las leyes específicas de la organización.

### **Marco Curricular Nacional y Convivencia Escolar**

La ley General de Educación (LGE) establece que el Ministerio de Educación provea marcos curriculares que definan además de los Objetivos Fundamentales y Contenidos Mínimos (OF y CM) para los distintos subsectores, los Objetivos Fundamentales Transversales (OFT) a alcanzar con todos y todas las estudiantes de Chile. En estos últimos se establecen objetivos sobre la formación de la convivencia, los cuales constituyen acuerdos nacionales, orientadores de la educación.

"La educación chilena busca estimular el desarrollo pleno de todas las personas, promover su encuentro respetando su diversidad, y , sobre esta base, formarlas tanto dentro de valores que revisten de sentido ético a la existencia personal, como en la disposición para participar y aportar, conforme a su edad y madurez, en una convivencia regida por la verdad, la justicia y la paz". (Extracto de la Propuesta de Ajuste Curricular, junio 2009)

### **Políticas Educativas Nacionales y Principios Básicos para la Convivencia Escolar**

El Ministerio de Educación ha diseñado un conjunto de políticas educativas relacionadas a la convivencia escolar y la formación de la

convivencia. Ellas deben resguardar los principios de nuestros marcos de convivencia nacional, y orientar prácticas formativas.

Los principios de nuestras políticas educativas dicen relación con concebir la escuela como una comunidad que es en sí misma formativa, donde todos y todas son responsables de la formación integral de los estudiantes y de que éstos adquieran una educación de calidad. Una comunidad que concibe a todos como sujetos de derecho, construye ciudadanía y fomenta el respeto por las diferencias y opciones de cada quién.

### **Desafíos del Siglo XXI para la Convivencia Escolar**

El siglo XXI, con sus cambios en el área tecnológica, de las comunicaciones y demográfica, nos ha traído cambios también en todas las áreas del quehacer humano, lo cuál hace imperativo que adultos y jóvenes aprendamos competencias nuevas, entre las que están las socio afectivas y éticas.

Necesitamos formarnos como personas creativas, con adaptación al cambio, capaces de convivir con otros diversos, organizarnos democráticamente, entre otros.

La cotidianidad del siglo XXI nos plantean múltiples tensiones éticas que debemos aprender a dirimir: el consumo; el individualismo y el proyecto personal vs la solidaridad y el proyecto comunitario; el inmediateismo y el hedonismo, entre otros. Esto además conlleva al desafío de aprender a convivir en los nuevos contextos de relación humana, como por ejemplo, a convivir y trabajar en el aula con niños y jóvenes que tienen una realidad histórica y tecnológica sumamente distinta.

### **2.3 ¿Cómo gestionar la Convivencia Escolar?**

La manera de gestionar debe corresponder con nuestros marcos curriculares (OFT). Ellos establecen la necesidad de una convivencia respetuosa de los derechos de todos y todas, comunitaria y democrática en el resguardo del bien común de una educación de calidad, inclusiva e igualitaria. Esto significa que la gestión debe ser democrática, creyendo en el valor de

todos y todas, y haciéndolos responsables activos y participativos de la comunidad y sus metas.

### **¿Cómo se puede lograr?**

#### **2.4 ¿Cómo evaluar la Convivencia Escolar?**

El Ministerio de Educación, a través del Marco de la Buena Enseñanza, en su dimensión de convivencia, el Marco de la Buena Dirección, los Planes de Mejoramiento (Sep y Enseñanza Media), entre otros, ha puesto a disposición de los establecimientos educativos orientaciones concretas para incorporar la evaluación del ámbito de la convivencia y su mejoramiento. Así también otras instituciones han desarrollado instrumentos para diagnosticar y evaluar la convivencia escolar.

Progresivamente se irá avanzando en sistemas para evaluar, orientando así las acciones y permitiendo distinguir cuándo las comunidades educativas están logrando su rol en el desarrollo psicosocial, afectivo y ético de los estudiantes, formándolos como ciudadanos.

#### **Estándares de Calidad de la Convivencia Escolar**

En la primera fase de implementación de la Política de Convivencia, el MINEDUC puso a disposición de los establecimientos educacionales una metodología, que basada en estándares de calidad, permite a los establecimientos evaluarse en los ámbitos de:

- Actualización de normativas para la regulación del comportamiento de los actores educativos y la resolución pacífica de conflictos.
- Participación de los actores educativos y estilos de gestión democrática.

- Convivencia en el aula, prácticas pedagógicas y desarrollo de los Objetivos Fundamentales Transversales referidos a la convivencia escolar.

### **Plan de Mejoramiento Educativo**

En el marco de la Subvención Escolar Preferencial, los establecimientos educacionales, una vez suscrito el Convenio de Oportunidades de Excelencia Educativa, pueden dar inicio al proceso de elaboración del Plan de Mejoramiento Educativo. Dentro de este proceso la etapa de Diagnóstico juega un rol central en la medida que sus resultados sustentan la elaboración del plan.

Para efectuar el diagnóstico el sostenedor podrá recurrir a sus capacidades institucionales internas o considerar el apoyo de una asistencia técnica externa o del Ministerio de Educación.

El Diagnóstico debe considerar tanto los resultados de los aprendizajes de los estudiantes, como los aspectos institucionales que impactan sobre éstos, como lo son, entre otros, un clima escolar favorable al aprendizaje y una cultura de altas expectativas.

### **Área Convivencia Escolar y Apoyo a los Estudiantes. En Modelo de Calidad de la Gestión Escolar**

Por su parte, el Modelo de Calidad de la Gestión Escolar (MINEDUC 2005) distingue dentro de sus áreas la de Convivencia Escolar y Apoyo a los Estudiantes. Se ofrece a los establecimientos educativos una Guía de Autoevaluación para revisar la existencia y calidad de prácticas que:

- Aseguren una sana y productiva interacción de los actores de la comunidad educativa en función de su PEI.
- Contribuyan al desarrollo psicosocial, cognitivo, afectivo y físico de los estudiantes.

### **III) Formar en Convivencia Escolar**

Se aprende a convivir con otros y otras. Se aprende a reconocer y respetar a los otros, trascendiendo las conveniencias individuales para ser capaces de coordinarnos con los demás en pos de proyectos comunes. Vivir con otros requiere de habilidades y valores que es necesario desarrollar, y la escuela es un agente formador fundamental para este fin.

La misión de formar ciudadanos es ejercida por la escuela y el liceo de manera directa a través de la implementación del currículum y de manera indirecta, en la medida que ofrece a los estudiantes un contexto donde aprender a convivir, participar y tomar conciencia de sí mismos como ciudadanos. Para que así suceda, se requiere que existan acuerdos y consensos entre los distintos actores de la comunidad educativa sobre cómo se convivirá, y que todos participen en la construcción responsable de la convivencia, a través del ejercicio de su rol (Ver organizar la convivencia).

El mejoramiento impulsado por de Subvención Preferencial (SEP), considera la Convivencia Escolar como eje estratégico, otorgando una oportunidad y financiamiento para que la formación social, emocional y ética de los y las estudiantes se gestione e implemente de manera sistemática en escuelas y liceos.

#### **3.1 ¿Por qué formar en Convivencia Escolar?**

Desde una perspectiva legal, tanto la Ley de Educación General como el Marco Curricular Nacional, otorgan a la escuela y al liceo la misión de formar integralmente a sus estudiantes, incluyendo en ello la capacidad de convivir con otros. Además, desde lo pedagógico, se requiere de un ambiente de trabajo donde las relaciones de convivencia entre sus integrantes sean respetuosas, solidarias y democráticas, para el logro de aprendizajes de calidad en los y las estudiantes. Estas actitudes se forman y se aprenden en la cotidianidad de la vida escolar, así como en actividades curriculares planificadas.

**a) Aprender a convivir es parte del desarrollo integral de las personas.**

Aprender a ser ciudadano/ciudadana y desarrollar los valores y competencias requeridas para convivir con otros, es parte del desarrollo de una persona. Saber convivir armoniosamente con otros, expresarse, participar, dialogar, resolver pacíficamente las diferencias, afecta positivamente el bienestar psicosocial de las personas (Zins, Weissberg, Wang & Walberg, 2004; Greenberg, Weissberg, O'Brien, Zins, Fredericks, Resnik & Elias, 2003, en Mena, Valdés, Romagnoli, 2008), y en lo social, porque personas integralmente desarrolladas, ejercen mejor su ciudadanía.

Cómo se conviva diariamente en la escuela, durante ocho o doce años, enseña un modo de convivencia. Ese modo puede estar caracterizado por enseñar a respetar a todos y todas como sujetos de derecho, a participar, dialogar, responsabilizarse, obedecer en el marco de una sociedad democrática, cuidar y solidarizar con otros y otras, reflexionar, discernir, trabajar en equipo y organizarse.

**b) Formar en convivencia permite convivir en la diversidad.**

Cobertura total se traduce en mayor diversidad en las escuelas y liceos, exigiendo aprender a integrar, no excluir y reconocer el valor de la fraternidad en la diferencia. No es lo mismo enseñar al 36% de la población en edad escolar (que teníamos la década del '60), que al 100% de ella, que tenemos ya desde los '90. La cobertura total es un esfuerzo de país por educar a todos y todas, que exige cambiar la cultura escolar: pasar de una de elites a transformar las relaciones en base a una mayor tolerancia, apertura y solidaridad, para construir la cultura de la inclusión. Si no se enseña a los estudiantes y familias sobre los valores y las competencias para convivir en la diversidad, muchos querrán excluir a los diversos, a los que les cuesta más, a los con menos capital cultural, en vez de hacer esfuerzos por solidarizar, enseñar, aprender de los "otros", coordinarse con ellos, respetarlos y hacerse respetar.

**c) Para enseñar y aprender, la escuela tiene que organizar la convivencia interna.**

Investigaciones demuestran científicamente que hay mejores aprendizajes donde hay un buen clima y gestión de la convivencia escolar (Mena, Valdés, Romagnoli, op cit). Los docentes trabajan más felices y coordinados, los y las estudiantes respetan más la institución y se sienten apoyados y desafiados a aprender, las y los apoderados se sienten confiados, se adquieren más aprendizajes académicos y socio afectivos, y se logran mejores resultados en las pruebas nacionales, entre otros hallazgos que enfatizan el alto impacto de la convivencia en los aprendizajes.

**3.2 ¿De qué Convivencia Escolar hablamos?**

Cuando hablamos de formar en convivencia escolar en Chile, nos referimos a formarnos en aquel modelo de convivencia que hemos acordado como país en nuestra constitución y que se expresa en los marcos curriculares. (Ver más: Gestión de la Convivencia Escolar: ¿De qué Convivencia Escolar hablamos?).

**3.3 Propuestas Formativas específicas**

La propuesta formativa a la cual una escuela se adscriba depende fundamentalmente de los lineamientos centrales de su Proyecto Educativo. Existen propuestas formativas específicas a ciertos temas: formación para la democracia, para la paz, formación en derechos humanos, entre otros.

Dentro de las propuestas de orientaciones para basar la formación de los y las estudiantes. Algunas son tradiciones de reflexión y propuesta educativa, propuestas globales, que abarcan toda la institucionalidad o en otros casos, programas para ser aplicados como una asignatura más.

**Educación para la Democracia**

Propuesta formativa específica que emerge de la preocupación por la democracia. Busca el aprendizaje de los fundamentos de la democracia, así como de sus principales prácticas: el diálogo, la participación, la autonomía, la responsabilización, el ejercicio colegiado del poder.

Sus propuestas incluyen construir la comunidad educativa como una organización democrática, donde todos y todas, también estudiantes y apoderados, tienen derechos y responsabilidades en la protección del bien común que es la escuela y el aprendizaje de todos y todas.

### **Educación para la Paz, No Violencia y Resolución Pacífica de Conflictos**

Ante la violencia en las sociedades humanas, ésta es una propuesta para aprender a vivir con actitudes y prácticas que construyan sociedades de paz. Formando en competencias para con-vivir solucionando los conflictos. Para esto pone énfasis en desarrollar habilidades de comunicación, empatía y tolerancia, entre otras.

### **Educación en Derechos Humanos**

La firma de las cartas de DDHH ha ido acompañada de muchas propuestas para formar en los contenidos, así como en las actitudes y prácticas que se derivan de un compromiso como éste: aprender a comprender que somos todos los seres humanos iguales en dignidad humana, y a reconocer la diferencia y originalidad de cada uno como natural, derivada de nuestra historia y biología.

Aprender a valorar la singularidad de cada quien, protegiéndola, así como a respetar las legítimas opciones de vida de cada uno. Reconocer los derechos, entre ellos la educación, y aprender a defenderlos y cuidarlos como bienes comunitarios que resguardan la vida social.

### **Formación Ciudadana**

A partir de la Reforma Educacional Chilena, la formación ciudadana no se encuentra circunscrita al sector de las Ciencias Sociales, sino que puede abordarse desde cualquier subsector del currículum. Si pensamos en una escuela que brinda a sus estudiantes, a sus docentes, asistentes de la educación, apoderados y apoderadas, oportunidades para expresarse,

participar, decidir y ejercer responsablemente su libertad, dispondremos de una plataforma de formación de extraordinaria potencialidad. Estará apoyando a los estudiantes en su búsqueda de identidad e integración social, en la definición de sus proyectos de vida, en el logro creciente de su autonomía y en el desarrollo de actitudes democráticas, a través del ejercicio de la ciudadanía.

En efecto, la concepción de los Objetivos Fundamentales Transversales confiere una nueva dimensión al currículum, el que no debe verse compartimentado en áreas aisladas, sino que aparece vertebrado en diferentes ejes claros de objetivos, contenidos y modalidades de acción, que le dan coherencia y solidez. (MINEDUC, 2002).

### **Desarrollo de Habilidades Socio Afectivas y Éticas**

A partir de la tradición que inicia Gardner (1983, “Frames of minds: the theory of multiple intelligences”) cuando aclara que la inteligencia tiene una dimensión socio emocional, aparecen muchas propuestas para desarrollar estas habilidades. Las estrategias suelen combinar la organización escolar con programas específicos para desarrollar las distintas habilidades.

### **3.4 Instancias Pedagógicas Formales**

En la vida escolar existen variados espacios donde se puede intencionar la formación de habilidades para la convivencia. El desafío es aprovechar estas instancias siguiendo un currículum planificado, articulado y evaluado.

Cada comunidad educativa puede dar preferencia a ciertos espacios de la vida escolar para formar, integrando paulatinamente más instancias a espacios formativos.

#### **Consejo de Curso**

El consejo de curso fue diseñado como un espacio para formar en convivencia. El objetivo es que el curso, junto a su profesor o profesora jefe reflexione acerca de sus vivencias, conflictos, necesidades escolares, y construya acuerdos y se organice para alcanzarlos.

La organización del curso puede intencionarse de modo que forme en democracia, participación, respeto y resguardo del bien común

### **Orientación**

Orientación es un sector de aprendizaje incorporado al curriculum desde 7° básico a 4° medio (puede implementarse desde 1° básico). Su objetivo es brindar experiencias que favorezcan el crecimiento personal armónico y el desarrollo de habilidades básicas para conocerse, relacionarse y construir un proyecto de vida.

El desafío es lograr implementar para Orientación un programa de desarrollo gradual de habilidades para la vida, que permita integrar los aprendizajes escolares a la construcción del proyecto de vida.

El proyecto de vida es la temática central en el currículum del subsector Orientación, refiere a la definición personal de objetivos, metas, proyectos e ideales orientadores de las acciones de la propia vida.

### **Proyecto de Vida**

Pensarse a uno mismo y su proyecto como parte de una comunidad con necesidades y diversidad de talentos refiere a un modo de ser ciudadano y ciudadana y convivir colaborativamente, con preocupación por el bien común.

La construcción de un proyecto de vida, temática central en el curriculum del subsector Orientación, refiere a la definición personal de objetivos, metas, proyectos e ideales orientadores de las acciones de la propia vida.

El proyecto de vida puede ser construido desde una mirada netamente individual o bien incorporar un sentido comunitario. Pensarse a uno mismo y su proyecto como parte de una comunidad con necesidades y diversidad de talentos refiere a un modo de ser ciudadano y ciudadana y convivir colaborativamente, con preocupación por el bien común.

## **Subsectores**

La formación en convivencia escolar es un desafío transversal de la escuela, que debe materializarse en integraciones concretas en los distintos subsectores.

Para facilitar este trabajo, se presentan:

\* Mapas curriculares y propuestas para subsectores que permiten identificar aquellos contenidos vinculables al desarrollo de determinados valores o habilidades ciudadanas.

### **\* Estrategias de enseñanza que contribuyen a la convivencia:**

- Eventos y discursos institucionales: permiten construir y socializar significados con respecto a la visión y misión de la escuela que se desea construir.

- Talleres: con metodologías que desarrollan el diálogo, la expresión y el debate, permiten abordar temáticas relevantes de la convivencia. El teatro para comprender situaciones de la vida cotidiana. Los coros y bandas para hacer equipo. Los deportes para aprender a esforzarse, el arte para expresarse, etc.

- Cine Foros: promueven la reflexión y discusión en temáticas que forman en valores de convivencia y ciudadanía.

- Debates: promueven el desarrollo de habilidades de diálogo, reflexión, argumentación, escucha, toma de perspectiva, y enseñan a reflexionar temáticas complejas que requieren más discusión ética.

- Proyectos de Aprendizaje y Servicio: Aplica y refuerza conocimientos y habilidades aprendidas en clases, en proyectos de servicio a la comunidad, reforzando habilidades de trabajo en equipo, responsabilidad ciudadana, sentido de auto-eficacia, entre otros.

- Tutorías: Permite aprender de los pares y constituye una estrategia de enseñanza que a la vez forma en colaboración y solidaridad.

- Deporte y Actividad Física: Son experiencias asociadas al logro de metas personales y metas comunes, de liderazgo incidental o regular, de cooperación y solidaridad, de participación activa.

La formación en convivencia escolar es un desafío transversal de la escuela, que debe materializarse en integraciones concretas en los distintos subsectores.

### **3.5 Oportunidades formativas transversales**

Todas las prácticas de la escuela son instancias educativas que modelan maneras de convivencia, favoreciendo u obstaculizando los objetivos formativos declarados.

La cotidianeidad de la escuela brinda muchas oportunidades que forman implícita o explícitamente en valores y habilidades de convivencia, y el Proyecto Educativo Institucional debe explicitar cómo ellas se aborden.

#### **Disciplina y Normativa Escolar**

La disciplina refiere al cumplimiento del rol que cada actor desempeña en una comunidad organizada, definido en las normas básicas que construye el grupo para lograr sus metas.

La disciplina puede lograrse con métodos punitivos o formativos. Los primeros, basados en miedo y castigo, permiten sólo la obediencia a las normas y roles. La disciplina formativa, en cambio, hace participar a los estudiantes en la construcción de normas, enseñando el sentido de éstas y la reflexión ética, con la meta final de la autonomía.

#### **Conflictos**

Los conflictos son situaciones propias de la convivencia de todo grupo de personas. Lograr que ellos sean fuente de desarrollo y aprendizaje, y no de distanciamiento o quiebre, depende de una escuela que forma para la resolución pacífica y creativa de conflictos.

### **Diversidad**

La diversidad es una realidad que nos caracteriza como personas. A mayor cobertura y menor selección escolar, aumenta la diversidad en las aulas; ella puede dar paso a la discriminación o bien a la inclusión.

Reconocer el valor de la diferencia y aprender a convivir fraternalmente en comunidad, forma ciudadanía democrática y equitativa.

### **Espacios de Participación**

La democracia es participación. La escuela debe otorgar espacios que permitan y favorezcan este aprendizaje. A participar se aprende participando.

Enseñar a participar es formar en la autoestima, la capacidad de diálogo, la capacidad de colaborar para ser parte de un colectivo donde se opina, dialoga, acata y se es responsable.

### **Práctica docente y relación con los estudiantes**

El acto pedagógico en una sala de clases es siempre, inevitablemente, una oportunidad formativa. Los profesores y profesoras hacen una oferta valórica a través de su modelo. De acuerdo a lo que señalan como correcto e incorrecto, las explicaciones que dan al respecto, la forma en que se relacionan con los y las estudiantes, su estilo para enfrentar los conflictos, los aspectos que refuerzan como positivos y negativos, van mostrando unos valores y no otros, van ofreciendo unas oportunidades de aprendizaje y no otras.

La forma en que se establece la relación pedagógica está cargada de mensajes valóricos. Las y los estudiantes necesitan aprender que son apreciados, que confían y se preocupan por ellos, que son relevantes, que tienen habilidades, que pueden aprender, que los demás creen y tienen expectativas de ellos, que les apoyan.

Una adecuada relación pedagógica no sólo brinda contexto para el buen aprendizaje, también es un factor relevante de resiliencia.

### **Convivencia en Recreos**

Todas y todos los estudiantes van a recreo a diario, pero no lo viven de igual manera. Para algunos es un espacio de distracción central para poder seguir estudiando, pero para otros es un espacio inseguro o aburrido. Los recreos son instancias formativas socio afectivas, que las escuelas pueden intencionar.

Por otra parte, los recreos son espacios donde suelen generarse conflictos entre los y las estudiantes, grandes oportunidades formativas si hay adultos o adultas presentes que, cuando es necesario, median enseñando modos pacíficos de resolución.

### **3.6 Temáticas específicas relacionadas con Convivencia Escolar y Ciudadanía**

Existen temáticas que sin estar directamente relacionadas con convivencia y ciudadanía, están vinculadas a las mismas habilidades socio afectivas y éticas requeridas para una buena convivencia. La educación afectiva y sexual, la educación para prevenir consumo de drogas y alcohol, educación ambiental, incluso los programas de seguridad escolar, pueden ser vehículo para desarrollar habilidades de autoestima, autocuidado, cuidado y solidaridad con otros, diálogo, asertividad, reflexión sistémica y ética.

#### **Educación Sexual y Afectividad**

La formación en sexualidad y afectividad se basa en el autoconocimiento y autocuidado, en la capacidad de relacionarse con otros y otras siendo uno mismo, capaz de ponerse también en el lugar del otro y empatizar, dialogar, querer. Quererse y cuidarse a sí mismo, sin transgredir los valores y límites propios ni de los otros.

#### **Prevención de Consumo de Drogas**

Se ha estudiado que formar valores, actitudes y habilidades socio afectivas y éticas, favorece el desarrollo de la capacidad de anticiparse, resolver problemas, tomar decisiones favorables para el logro de proyectos de vida y en consecuencia, evitar situaciones de riesgo como el consumo de

sustancias (Wilson, Gottfredson y Najaka, 2001.; Zins, Bloodworth, Weissberg y Walberg, 2004; Dusenbury, & Falco, 1995; Dusenbury, Falco, Lake, Brannigan, & Bosworth, 1997; Berkowitz y Bier, 2005. Todos se pueden revisar en Mena, Romagnoli, Valdés 2008).

Formar para la prevención es también una apuesta por la construcción de una convivencia más armónica, puesto que el consumo de ciertas sustancias propicia climas violentos y la trasgresión de acuerdos, afectando la convivencia.

### **Educación Ambiental**

La formación ambiental entrega conocimientos y desarrolla habilidades y actitudes de conservación y cuidado. Educa en una mirada sistémica y una actitud responsable, concibiéndose como parte de una comunidad con la humanidad y la naturaleza. Se aprende a comprender el concepto de bien común, básico para comprender el de comunidades y el de democracia.

### **Seguridad Escolar**

La “seguridad escolar” debe referirnos a la construcción permanente en la escuela de relaciones sociales que otorguen confianza a las personas: relaciones en respeto, conciencia de derechos, cuidado y solidaridad, compromiso con la inclusión, énfasis en la formación en vez de en la sanción, altas expectativas y sentido de misión respecto del aprendizaje.

Una comunidad de aprendizaje y buen trato es lo que otorgará más seguridad, condición mínima que requieren niños, niñas y jóvenes para poder aprender y sentirse bien en la escuela y el liceo.

### **Vida Saludable**

La escuela puede ayudar a formar personas con conocimientos, habilidades, actitudes y hábitos promotores de una vida saludable desde temprana edad. El autocuidado y autovaloración es base para respetar y cuidar a otros y otras.

Resulta especialmente relevante desarrollar esta dimensión en estudiantes con experiencias de poco cuidado por parte de sus familias. Para ellos tener la experiencia en la escuela de ser cuidados y la formación para el autocuidado, será lo que les permitirá al salir, ser ciudadanos y ciudadanas con formas saludables de relacionarse.

### **3.7 ¿Cómo evaluar la Formación en Convivencia Escolar?**

En términos generales, en Chile no contamos con suficientes parámetros para reconocer y/o evaluar ambientes formativos.

El Ministerio de Educación, consciente de que la convivencia escolar y el contexto de aprendizaje constituyen un eje a abordar para el logro de los objetivos educativos, ha puesto a disposición de las comunidades educativas orientaciones concretas para incorporar de manera paulatina la evaluación de este ámbito y su mejoramiento. (Ver más en: Gestión de la Convivencia Escolar: ¿Cómo evaluar la Convivencia Escolar?).

