

Gestión participativa en directivos para el abordaje de la convivencia escolar en instituciones educativas municipalizadas

Participative management in executives for the boarding of the school conviviality in public educational institutions

Pietro Cea Anfossi

Universidad de Concepción (UDEC), Chile

Lady García Ramírez

Municipalidad de Coihueco, Chile

Oscar Nail Kröyer

Daniel Paredes Ulloa

Universidad de Concepción (UDEC), Chile

Resumen

Actualmente, los equipos directivos asumen el reto de conducir una escuela sólo desde un conocimiento pedagógico (Shulman, 1989), sin contar con la especialización que implica una gestión como dirección escolar. Esta realidad nos lleva a cuestionar la gestión institucional y motiva a buscar estrategias que proporcione a los equipos directivos experiencias de aprendizaje para mejorar su gestión, y en este caso, la gestión de la convivencia escolar. El presente trabajo presenta el análisis de los equipos directivos respecto a la gestión participativa como una propuesta para el abordaje de la convivencia escolar en 21 centros educacionales municipales de la provincia de Ñuble, Chile.

Palabras claves: convivencia escolar; dirección escolar; gestión participativa; educación municipal.

153

Abstract

Nowadays, the management teams assume the challenge of leading a school only with the formation(training) and the experience from the teaching, without relying on the specialization that it implies the school direction(address). This reality leads us to questioning the institutional management and motivates to looking for strategies that it provides to the management teams experiences of learning to improve his management, and in this case, the management of the school conviviality.

The present work presents the analysis of the perceptions of the management teams with regard to the participative management as an offer for the boarding of the school conviviality in 21 educational municipal centres of a commune of Ñuble's province, Chile.

Keywords: school conviviality; school direction; participative management; municipal education.

1. FACTORES VINCULADOS A LA REALIDAD EDUCATIVAS DE LA PROVINCIA DE ÑUBLE

El Departamento de Administración de Educación Municipal (DAEM) de las comunas de la provincia de Ñuble, Chile, administra 21 establecimientos, de ellos 3 son urbanos y 18 rurales, con una matrícula comunal de 2.877 estudiantes. Se imparte

educación básica, educación de multigrado y educación media humanista y con formación técnico-profesional. El 100% de los establecimientos educacionales presenta una alta vulnerabilidad, debido a que el índice de pobreza es superior a la realidad regional y provincial, llegando a un 35,5 % respecto a la población total de la comuna, esto de acuerdo con las cifras del reporte estadístico comunal según CASEN 2011 y 2013.

De acuerdo con el Plan Anual de Desarrollo Educativo Municipal, “las escuelas se encuentran insertas en contextos de alta vulnerabilidad, asociadas a la baja escolarización de los adultos y los bajos ingresos económicos de las familias” (PADEM, 2017, p. 15). En cuanto a la vulnerabilidad, las cifras de denuncia de violencia intrafamiliar superan el promedio a nivel provincial, según el Anuario de Estadísticas Policiales de Carabineros (INE, 2014, p. 220). Estos factores dan cuenta de un abanico de situaciones de conflictos, violencia y vulneración de derechos en los estudiantes que complejizan el quehacer educativo especialmente de los directores/as quienes muchas veces deben liderar el abordaje de la convivencia escolar y la prevención de la violencia dentro de las escuelas y los liceos sin contar con las herramientas y competencias adecuadas para la gestión institucional.

2. ESTADO DEL ARTE

Una investigación realizada por Contreras (2009) hace una revisión cualitativa como comprensiva sobre la relación entre el liderazgo del director y la participación de los demás actores de la comunidad educativa en la gestión escolar. En el estudio concluye que el liderazgo predominantemente autoritario de la dirección influye negativamente en la participación de los docentes y estudiantes en la medida en que estos sujetos consideran que no tienen influencia sobre aspectos generales de la gestión escolar. Asimismo, señala que estos elementos afectan en la gestión de los directivos dada la falta de una política para formar directores desde un enfoque político.

Del mismo modo, dentro de la revisión realizada por Elgueta et al. (2015) se señala que la recopilación de experiencias de aprendizajes en contextos educativos destaca como práctica exitosa la promoción de la colaboración y del trabajo en equipo con un foco claro en el proceso de enseñanza - aprendizaje, para lo cual se debe crear y liderar espacios de trabajo y reflexión colectiva desde los distintos agentes de una comunidad educativa.

Un liderazgo efectivo del Director o Directora, plantea Robinson, se traduce fundamentalmente en el establecimiento de metas y expectativas de aprendizaje compartidas con los docentes, la planificación, coordinación y evaluación de la enseñanza y del currículo y, de mayor impacto, en la promoción y participación en el aprendizaje y desarrollo docente. Esto último está fuertemente asociado a la corriente investigativa de mejoramiento y cambio educativo que ha planteado el desarrollo de comunidades de aprendizaje que permitan la generación de conocimiento educativo e involucren a los docentes y directivos en ese proceso (Day et al., 2009; Fullan, 2002; Hargreaves, 2003; Santos, 2002).

Las investigaciones encabezadas por Leithwood (2009) plantean que el liderazgo es un fenómeno social, implica un propósito y una dirección, es contextual y contingente y es una función. El rol del liderazgo es ejercido fundamentalmente por directores o directoras y profesores o profesoras y tiene un efecto demostrable en el desempeño escolar. De la misma forma, plantea que un conjunto de prácticas son valiosas independientemente del contexto en que el liderazgo se desarrolle. Entre otras, establecer rumbos a través de la identificación y articulación de una visión y el establecimiento de altas expectativas de rendimiento; desarrollar a las personas, rediseñar la organización, especialmente la cultura escolar.

Por consiguiente, existen diversos estudios sobre el abordaje del liderazgo directivo, uno de ellos se relaciona con los resultados de aprendizaje SIMCE. En este contexto destaca un estudio en liderazgo y eficacia en la educación primaria realizada por Thieme (2005) quien utiliza técnicas cuantitativas en su investigación con el objeto de conocer el concepto de liderazgo en relación con el desempeño escolar. La recogida de datos consistió en una encuesta a docentes y directores de 37 escuelas básicas, los resultados de este instrumento señalan que la utilización de distintos enfoques de liderazgo no necesariamente se traduce a resultados exitosos. Sin embargo, los resultados de este instrumento confirman que la exhibición de estilos de liderazgo activos conducirá a mejores niveles de satisfacción y eficacia percibida.

3. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA DE INTERVENCIÓN

3.1 *Descripción de la Propuesta*

La presente propuesta se adscribe a un paradigma interpretativo, es decir, una investigación-acción de tipo participativa, debido a que se busca dar respuesta a una problemática educativa de naturaleza colectiva en un grupo o comunidad

específica como lo son los equipos directivos, en base a un proceso colaborativo, participativo y democrático. (Creswell, 2015; Elliot, 1991; Hernández, Fernández, Baptista, 2014). Esta propuesta tiene como Objetivo General:

- Implementar una estrategia orientada al desarrollo de competencias en equipos directivos para fortalecer la gestión participativa de la convivencia escolar en sus respectivos centros educativos.

A partir de este objetivo se desprenden dos objetivos específicos tales como:

1. Implementar talleres que proporcionen a los encargados de convivencia escolar y directores estrategias para liderar la gestión participativa de la convivencia escolar.
2. Crear espacios de reflexión y diálogo colectivo que faciliten el trabajo cooperativo de la convivencia escolar en los equipos directivos.

Frente al objetivo 1 se planteó diversas acciones, es decir, actividades para el logro de este. Estas actividades son parte de la propuesta de intervención, la cual consiste en implementar talleres a los equipos directivos orientados a desarrollar competencias para la gestión participativa de la convivencia escolar. A continuación, se presenta la siguiente tabla explicitando las actividades con una breve descripción.

156

TABLA 1

Propuesta de Intervención a Objetivo 1

Actividad	Descripción de la Actividad
Realizar taller de liderazgo dirigido a encargados de convivencia y directores en la red comunal de convivencia escolar.	Taller consta de tres sesiones, con metodología expositiva, práctico-vivencial, centrado en el liderazgo y la gestión participativa.
Destacar experiencias exitosas de liderazgo y gestión participativa dentro del territorio comunal.	Dentro del taller de liderazgo, dos equipos directivos darán a conocer su experiencia exitosa en liderazgo y gestión participativa respectivamente, entregando estrategias a otros equipos directivos de la comuna.
Dar a conocer las funciones del encargado de convivencia a la comunidad educativa a través de medios de difusión.	Difundir las funciones del Encargado de Convivencia utilizando distintas estrategias de difusión, previamente acordadas por el equipo directivo, con el fin de que los actores de la comunidad educativa estén al tanto de su quehacer y de cómo y cuándo acudir en caso de requerir el apoyo del profesional.

La actividad 1 consiste en un taller teórico – práctico, se caracteriza por el aprendizaje por descubrimiento y el trabajo en equipo, se da énfasis a la participación de todos los asistentes. Esta metodología de enseñanza tiene como temática la gestión participativa y el liderazgo basado en algunos principios de Leithwood

(2009), los cuales señalan que las prácticas de liderazgo son valiosas en casi todos los contextos. Desde este modelo teórico, los líderes educativos apoyan a sus equipos mostrando respeto y consideración por las necesidades personales y brindan oportunidades para participar en la toma de decisiones respecto de temas que los afectan y para los cuales su conocimiento es crucial. Esta participación le brinda la certeza al equipo de que puede moldear el contexto organizacional para satisfacer sus propias necesidades relacionadas con el cumplimiento de determinadas metas. La propuesta de intervención de este trabajo se focaliza en el desarrollo de estructuras que promueven la participación en las decisiones de las escuelas y liceo.

La actividad 2 consiste en la identificación de buenas prácticas de gestión participativa y liderazgo dentro del territorio comunal. Para esto, el Equipo de Convivencia DAEM reconoce dos buenas experiencias que promueven estas competencias; una vez identificadas estas prácticas, las escuelas son notificadas a través de un oficio y se les invita a exponer estas experiencias en la segunda sesión del taller de liderazgo, con el fin de brindar sugerencias prácticas en esta área a los participantes de esta investigación.

Por último, se considera parte importante para la gestión participativa, dar a conocer las funciones y rol del Encargado de Convivencia. Se le solicita a cada equipo directivo definir conjuntamente alguna estrategia para difundir las funciones y llevar a cabo esta actividad de difusión con la comunidad educativa. La ley 20.536 sobre violencia escolar (2011) declara en el Artículo único que todos los establecimientos educacionales deben contar con un Encargado de Convivencia Escolar responsable de implementar las medidas acordadas en el Consejo Escolar y que deberán constar en un plan de gestión. Sin embargo, las funciones del Encargado de Convivencia responden a un abanico de necesidades que generalmente son desconocidas por la comunidad educativa.

En cuanto al objetivo 2 se planteó actividades para crear espacios de reflexión y diálogo colectivo que faciliten el trabajo cooperativo de la convivencia escolar en los equipos directivos con el fin de alcanzar el logro de este. Se explicitan estas acciones delineadas en la tabla 2.

Estas acciones comprenden instalar en los respectivos centros educativos reuniones de coordinación entre directores y encargados de convivencia. Entonces, la tarea a realizar es definir un horario de reunión y abordar en esta instancia las distintas temáticas de convivencia escolar. Lo expuesto anteriormente se basa en el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (2015), la Política Nacional de Convi-

vincia Escolar (2015) y los planteamientos de Leithwood (2009) que coinciden en la importancia de trabajar de forma articulada y colaborativa para el logro de los objetivos, compartiendo las responsabilidades y el liderazgo.

TABLA 2

Propuesta de Intervención a Objetivo 2

1. Realizar reuniones de coordinación entre directores y encargados para fortalecer la gestión participativa.	Los Encargados de Convivencia tendrán la tarea de llevar a cabo reuniones de coordinación conjuntamente con el director a fin de promover el trabajo cooperativo.
2. Reflexionar acerca de los obstáculos y resistencias que afectan la convivencia escolar en los establecimientos educativos.	Cada equipo directivo tendrá la tarea de realizar una jornada de reflexión con representantes de toda la comunidad educativa respecto a las resistencias y obstáculos que afectan la convivencia.

La realización de jornadas de reflexión en los respectivos centros educativos en relación a los obstáculos que afectan la gestión de la convivencia en general, es decir, un diagnóstico participativo que valore los aportes y las distintas miradas de los actores de la comunidad educativa. La información obtenida en estas jornadas será insumo para las reuniones de coordinación del equipo directivo, dando inicio a una gestión participativa y democrática.

158

4. MÉTODO

4.1 Registro de Información y procedimientos

4.1.1 Antes de la Implementación: Diagnóstico

En el diagnóstico de este proyecto de investigación se utilizaron dos instrumentos que permitieron evidenciar algunos obstáculos en la gestión de la convivencia escolar en distintos centros educativos de la comuna y conocer las percepciones y la información relevante de directores y encargados de convivencia escolar respecto a la gestión participativa. Estos instrumentos consisten en una "Pauta de Información para Equipos de Convivencia Escolar" y un "Cuestionario de Percepción de Gestión Participativa".

4.1.1.1 Pauta de Información para Equipos de Convivencia Escolar

El primer instrumento entrega información relevante respecto a la gestión de la convivencia escolar de los equipos directivos es la Pauta de Información. Este instrumento está caracterizado por 11 preguntas centradas en:

- a) experiencia (en años) del encargado de convivencia en el cargo,

- b) especialización del encargado del **área de convivencia escolar**,
- c) principales funciones de los equipos de convivencia,
- d) principales fortalezas y debilidades en la gestión de la convivencia a nivel de escuela,
- e) capacitaciones u asesoría los equipos directivos.

Procedimiento

Primero se les informa a los directores que el Equipo de Convivencia del Departamento de Educación de la Provincia de Ñuble conformado por una psicóloga y una trabajadora social visitaría sus respectivas escuelas, con el objetivo de tomar conocimiento de aspectos relevantes de la gestión de la convivencia a través de una Pauta de Información. En segundo lugar, se realizan visitas a las escuelas previas a un acuerdo telefónico con cada equipo directivo; se realizaron visitas a 8 establecimientos educacionales durante 1 al 29 de diciembre del 2016. La aplicación de la pauta se realiza en presencia de los equipos directivos, algunas preguntas están dirigidas al encargado de convivencia y al director, mientras que las preguntas restantes pueden ser respondidas por todos los participantes de la reunión (duplas psicosociales, jefe UTP, etc.), generando un espacio de diálogo y reflexión.

159

4.1.1.2 Cuestionario de Percepción en Gestión Participativa de Convivencia Escolar

El cuestionario abierto permite conocer las percepciones de los directores y encargados de convivencia respecto a la gestión participativa, el liderazgo directivo y trabajo cooperativo así también Coll (1988) destaca la riqueza de los significados de los propios sujetos investigados. Consta de 6 preguntas abiertas y 1 pregunta desarrollo. Las preguntas están orientadas a conocer las creencias acerca de la gestión participativa y el liderazgo, las que permiten identificar acciones de cooperación que realizan en función de la convivencia y determinar tanto la forma en que coordinan las acciones del área convivencia escolar como la manera en que se difunden las funciones de los equipos de convivencia escolar con los demás actores de la comunidad educativa.

Procedimiento

El Cuestionario es un procedimiento de exploración de ideas y creencias generales sobre algún aspecto de la realidad, se sugiere su aplicación en grupos numerosos de sujetos (varias decenas de sujetos) y es una modalidad de procedimiento que permite abordar la problemática de forma exploratoria y no en profundidad

según los planteamientos de Rodríguez, Gil y García (1996). En esta investigación se determina el uso de cuestionario por el número de sujetos en estudio y por la optimización del tiempo.

La aplicación del Cuestionario de Percepciones fue de manera individual durante el primer Taller de Gestión Participativa desarrollada por el equipo de convivencia escolar del Departamento de Educación el día 8 de junio del 2017. Dicha Jornada tuvo como objetivo generar un espacio de reflexión respecto a la gestión participativa y capacitar a los directores y encargados de convivencia en liderazgo, como una competencia fundamental para la gestión participativa de la convivencia escolar.

4.1.2 Durante la Implementación: Seguimiento

Durante el desarrollo de los Talleres de Gestión participativa la información fue registrada a través de la técnica Observación Directa del investigador y de otros participantes, usando la herramienta de grupos de discusión y dinámicas de grupo. En esta etapa se registran las opiniones de los participantes sobre cómo liderar la convivencia y de qué forma se puede generar participación de todos los actores de la comunidad educativa, esto a través de dos técnicas de recolección de datos: Observación directa y Grupos focales.

160

4.1.2.1 Observación Directa

La Observación Directa, para Rodríguez, Gil y García (1996) permite obtener información sobre un fenómeno o acontecimiento tal y como se produce. Es un procedimiento de recogida de información que proporciona una representación de la realidad y sugiere el uso de ella en grupos de personas, que permite analizar cadenas de análisis semánticos, por lo que se valora lo que es relevante para cada sujeto en tanto discurso argumentativo con respecto a una temática puntual, datos que se registran en notas de campo. Esta investigación contó con la colaboración de observadores directos dentro de los participantes y la observación de la investigadora para evidenciar durante el desarrollo de los talleres opiniones o conductas *de liderazgo y trabajo cooperativo*

Procedimiento

En ambas jornadas de gestión, que son parte de la propuesta de intervención, lo observado fue registrado en notas de campo; las participantes que realizaron las observaciones realizaron las actividades al igual que el resto de los participantes, a fin de no condicionar el comportamiento y las opiniones de los participantes al sentirse observados en dinámicas, trabajos grupales o en la entrega de opiniones.

En el primer taller, el registro de la información se lleva a cabo con el apoyo de una trabajadora social a través de notas de campo. En el segundo taller, tres integrantes de las duplas psicosociales realizan observación directa y registran la información en notas de campo, siendo colaboradoras a través de la observación directa.

4.1.2.2 Grupos Focales

Moyado (2011, citado en Córdoba, Ortega y Nail, 2016) señala que los grupos focales son una técnica para obtener información sobre los valores, las actitudes y las necesidades que muestran las personas sobre diversas temáticas. En esta investigación, los grupos focales permiten conocer las percepciones sobre la práctica docente frente a conflictos de convivencia y visualización de fortalezas de la escuela para abordar la convivencia escolar, la información se registra en notas de campo. Las preguntas para reflexionar de forma grupal fueron respecto a lo observado en el cortometraje “El encargado”, un material audiovisual que permite la reflexión acerca del rol del docente frente a la convivencia y, por otra parte, se generó reflexión y diálogo en relación a la actividad grupal “Mi Escudo”, orientada a identificar las fortalezas de los distintos centros educativos.

Procedimiento

En el desarrollo del taller de gestión participativa se realizaron distintas actividades grupales basadas en el diálogo, la reflexión y el análisis colaborativos. Sin embargo, dos de ellas estaban intencionadas a la recopilación de información de esta investigación. La primera actividad consiste en una discusión grupal respecto a un cortometraje, en donde debían entregar sugerencias para mejorar la práctica docente en situaciones de violencia escolar, y la segunda actividad consiste en identificar las fortalezas de sus respectivas escuelas para gestionar la convivencia y desde ahí crear de forma colaborativa un escudo que los represente.

4.1.3 Posterior a la implementación

El registro de información posterior a la implementación se realizó a través de dos herramientas: Cuestionario de Percepción y Análisis de Registro Escrito respecto a las tareas asignadas a los participantes para ser desarrolladas en sus respectivos centros educativos. El objetivo en esta última fase de recolección de datos es conocer la percepción de los participantes en relación a la gestión participativa y determinar qué acciones identifican como parte de un trabajo cooperativo en el equipo de gestión y cómo debe ser un líder para gestionar la convivencia escolar.

4.1.3.1 Cuestionario de Percepción

Esta técnica permite evidenciar las percepciones respecto a cómo mejorar la gestión participativa a través del trabajo cooperativo entre ellos y del liderazgo compartido. Se caracteriza por tres preguntas abiertas: ¿De qué manera puedo colaborar en la gestión del director o Encargado de convivencia?, ¿Cómo se han difundido las funciones y el horario del Encargado de Convivencia Escolar de su establecimiento? ¿Cuál es mi compromiso para fortalecer la Gestión Participativa para abordar la convivencia escolar?

Procedimiento

La aplicación de este cuestionario se realizó de forma individual al cierre del segundo taller de gestión participativa; los participantes respondieron en un tiempo promedio de 15 minutos aproximadamente, no surgen dudas respecto a la aplicación del instrumento entre los participantes.

4.1.3.2 Análisis de Registro Escrito

162

La propuesta de intervención contempla el desarrollo de tareas; estas acciones deben ser informadas de manera escrita, por lo tanto, en esta etapa se analiza: las conclusiones de las jornadas de reflexión respecto a los obstáculos de la convivencia escolar, la frecuencia de las reuniones de coordinación entre equipos de convivencia escolar y equipo directivo y las estrategias de difusión de las funciones del encargado y/o equipo de convivencia de cada escuela. Esta instancia permite comprender y triangular los datos sobre las percepciones de los participantes respecto a los obstáculos de la gestión de la convivencia, difusión de las funciones de los equipos y reuniones de coordinación.

Procedimiento

Se solicita la entrega de documentos que respalden las tareas solicitadas en el primer taller de gestión participativa. Para la realización de estas actividades las escuelas contaron con el plazo de un mes para desarrollarlas.

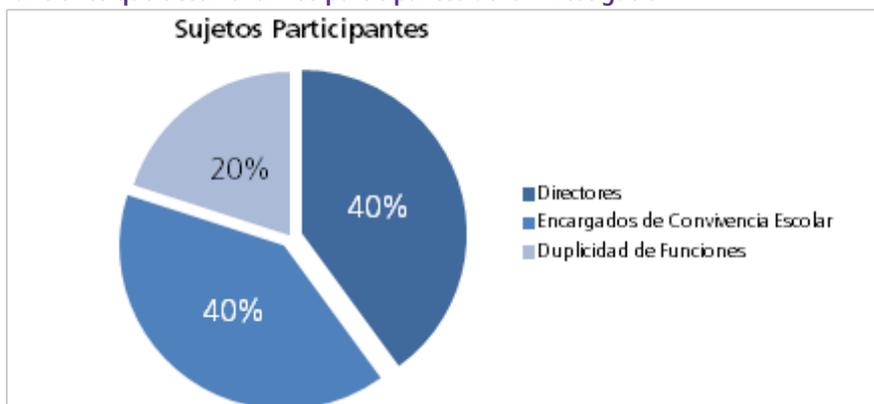
Los documentos solicitados para su posterior análisis son los siguientes: Principales conclusiones de la jornada de reflexión respecto a los obstáculos y resistencias percibidas por docentes y asistentes de la educación, sobre la gestión de la convivencia en cada escuela, difusión de las funciones del encargado y/o equipo de convivencia a la comunidad educativa y la frecuencia en que se desarrollarán reuniones de coordinación entre equipos de convivencia y equipos directivos.

Participantes de la investigación

Durante esta investigación, los sujetos del estudio son Encargados de Convivencia Escolar y directores de 21 centros educativos municipalizados pertenecientes a la comuna. Dentro de este grupo de personas, 7 de ellas cumplen ambas funciones al ser docentes de multigrado y para efectos de esta investigación, su opinión es considerada desde su rol como directores. El total de participantes es 35 directivos, de los cuales 14 son Encargados de Convivencia (40%), 14 directores con exclusividad en su función (40%) y 7 docentes directivos que cumplen ambas funciones (20%). A continuación, se presenta el siguiente gráfico con la información descrita.

GRÁFICO 1

Funciones que desarrollan los participantes de la investigación



La figura del encargado de convivencia escolar surge a raíz de la Ley 20.536 sobre violencia escolar (2011) la cual declara en el Artículo único que todos los establecimientos educacionales deben contar con un Encargado de Convivencia Escolar responsable de implementar las medidas acordadas en el Consejo Escolar y que deberán constar en un plan de gestión. En la comuna, quienes cumplen este cargo son profesionales de pedagogía, psicología y trabajo social.

De acuerdo con las orientaciones MINEDUC (2012), se comprenderá el rol del director desde la capacidad de liderar y dirigir el proyecto educativo institucional de su establecimiento, a fin de lograr más y mejores aprendizajes de todos sus estudiantes. Además, deben velar por los logros institucionales y de satisfacción de la comunidad educativa, y han de establecer las definiciones pedagógicas, administrativas y de clima organizacional adecuadas para sus respectivas comunidades de aprendizaje. En esta investigación, los directores participantes trabajan en escuelas urbanas y rurales, insertas en comunidades vulnerables y con deprivación sociocultural.

4.2 Procesamiento y análisis de la información

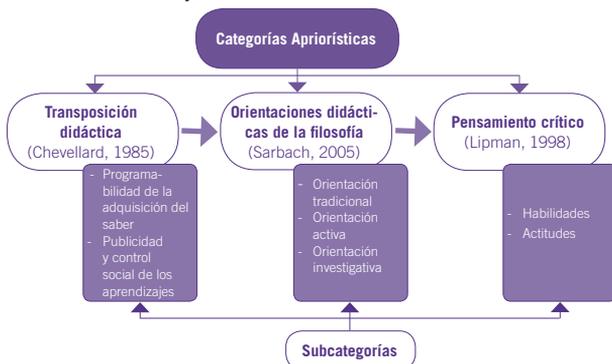
El proceso de análisis de datos cualitativos de esta investigación se basa en el esquema general propuesto por Miles y Huberman (1994) descrito en Rodríguez, Gil y García (1996), el cual se describe a continuación:

1. **Capturar, transcribir y ordenar la información:** la captura de la información de las observaciones y grupos de discusión es a través de notas de campo y se analiza las respuestas escritas en los cuestionarios de percepciones auto-aplicables y pauta de monitoreo. Toda la información obtenida será transcrita en un formato que sea legible.



Esquema 1: con tareas implicadas en el análisis de datos tomadas de Miles y Huberman (1994 citado por Rodríguez y cols. 1999).

2. **Reducción de datos:** luego de haber recogido abundante información, la primera tarea es la reducción de los datos, es decir, simplificar o resumir la información para hacerla más abarcable y manejable. En la tarea de reducción de datos se usará la más representativa: las categorizaciones. Además, en esta etapa se descarta la información que no es relevante para la investigación.
3. **Categorización de la información:** Proceso mediante el cual se agrupa la información obtenida en criterios, Miles y Huberman (1994) citado en Rodríguez, Gil y García (1996) señala que la información podría dividirse en los siguientes criterios: espaciales, temporales, gramaticales, conversacionales temáticos y sociales. Sin embargo, en el análisis de este estudio se usó el criterio temático y el criterio social.



Esquema 2: Resumen de Categorías Apriorísticas de la Investigación.

- *Criterios Temáticos*: la información se agrupa en función a los temas abordados en el estudio, en este caso, es en relación a Gestión Participativa, Liderazgo y Trabajo Cooperativo.
- *Criterios Sociales*: la información se agrupa de acuerdo a sujetos que ocupan un mismo cargo o rol social, en este caso, se agrupa respecto a las percepciones de directores y encargados de convivencia escolar.

4. **Integrar la información**: relacionar las categorías obtenidas en el paso anterior, entre sí y con los fundamentos teóricos de la investigación. Miles y Huberman (1994) citado en Rodríguez, Gil y García (1996) recomienda el uso de matrices para la síntesis de la información, las cuales pueden ser tablas con cuyas celdas se aloja brevemente la información. Para la obtención de conclusiones se usará la herramienta de la comparación. Las comparaciones permiten descartar las semejanzas o similitudes entre las categorías y también permite que emanen conclusiones en la comparación con otros escenarios o situaciones similares al estudio.

5. RESULTADOS

Los resultados han sido estructurados de acuerdo con las tres etapas enunciadas en el apartado de método. En la Primera Etapa Diagnóstica se analizaron los cuestionarios de percepción de gestión participativa mediante la generación de categorías y subcategorías, junto con el análisis de las pautas de información para equipos de convivencia escolar. En la Etapa de Seguimiento se presentan los resultados de los registros de notas de campo de los talleres y grupos focales. En la Etapa Final se presentan los Resultados correspondientes a los Cuestionarios de Percepción de Gestión de los participantes y los resultados de los registros escritos de las tareas de la propuesta de intervención.

165

5.1 Resultados de Etapa Diagnóstica

5.1.1 Resultados sobre Cuestionario Percepción de Gestión Participativa

Después de la aplicación de los cuestionarios, se transcribieron y se realizó el análisis de datos de acuerdo al modelo descrito por Miles y Huberman (1994) citado en Rodríguez, Gil y García (1996); este modelo es a través de categorías centradas en criterios temáticos y sociales. El criterio temático se identificaron las categorías Conceptos y Acciones. Mientras que, en relación al criterio social, estas se agruparon de acuerdo con los roles de: Directores y Encargados de Convivencia.

La categoría conceptos contiene la subcategoría definición de Gestión Participativa, de líder y la identificación de líderes en el sistema educativo comunal municipalizado. Respecto a la categoría acciones, esta se relacionó con el reconocimiento de acciones de carácter cooperativo de directores y encargados de convivencia para la gestión, acciones de difusión de las funciones de los encargados y equipos de convivencia escolar y la identificación de acciones de mejora para la gestión de la convivencia escolar.

Categoría Conceptos

Subcategoría Gestión Participativa: Mediante el análisis de los cuestionarios se logró identificar las siguientes definiciones de gestión participativa por parte de directores y encargados de convivencia. Los participantes relacionan la gestión participativa con la acción de coordinar y garantizar que todos los miembros de la comunidad educativa tengan participación. Un proceso donde se asuman acuerdos, compromisos y responsabilidades en la toma de decisiones, en el que toda la comunidad educativa se vea involucrada y que todos se sientan escuchados. Además, los participantes definen la gestión participativa con relación a la generación de espacios de participación y acciones dirigidas a la participación activa de todos los miembros de la comunidad educativa; en relación a mantener informada a la comunidad educativa. al dialogo y la toma en consideración de las opiniones; y en relación con el fortalecimiento de los vínculos de trabajo cooperativos entre los miembros de la escuela y con el trabajo en equipo democrático.

166

Algunos ejemplos de sus impresiones son:

Cuestionario 1

“Que todos los integrantes de la comunidad educativa se vean involucrados en la participación de la elaboración de los distintos estamentos en la escuela”

Cuestionario 3

“Es coordinar y garantizar que todos los miembros de la comunidad educativa tengan una participación activa, donde se asuman acuerdos, compromisos y responsabilidades en torno a la convivencia”

Cuestionario 4

“Gestión Participativa es cuando se incluye a toda la comunidad educativa al momento de plantear ideas o tomar decisiones a favor de todos y todas”

Cuestionario 10

“Es el conjunto de acciones dirigidas a la participación de todos los miembros de la comunidad educativa en pro de la buena convivencia escolar”

Subcategoría Líder: Los participantes le atribuyen al concepto de líder las siguientes acciones: cohesionar y guiar a un grupo, motivar a las personas, dirigir pacíficamente, controlar sus emociones, dar soluciones, felicitar y reconocer lo positivo, resolver problemas, apoyar y ponerse en el lugar de los demás, organizar un grupo de persona considerando sus fortalezas y debilidades para llegar al objetivo propuesto, gestionar acciones para movilizar a las personas, facilitar espacios democráticos, confianza y compromiso de todos en busca de una meta en común, alguien con carisma que puede influenciar a otros, trabajar en equipo, generar confianza, reconocer las fortalezas de las personas, proponer buenas ideas, ser creativo y cercano, tomar decisiones, participar en el trabajo, ser colaborador y dirigir en función de objetivos claros.

Algunos ejemplos de las impresiones son:

Cuestionario 4

“Un líder es quien puede resolver los conflictos de la manera más equitativa posible, teniendo en cuenta que nunca se le puede dar en el gusto a todos”.

Cuestionario 9

“Un líder es aquella persona capaz de organizar un grupo de personas considerando sus fortalezas y debilidades para llegar a un objetivo propuesto, que confía en las personas y respeta a cada una de ellas. Es una persona optimista, con altas expectativas, empática y resiliente”.

167

Cuestionario 10

“líder es una persona capaz de gestionar acciones para movilizar a las personas, siendo parte activa del grupo, facilitando la democracia, confianza y compromiso de todos en busca de una meta en común.”

Cuestionario 29

“Persona que dirige un grupo o institución y que toma decisiones de forma conjunta”.

Subcategoría Identificación de un Líder: En el cuestionario se logra identificar figuras que son reconocidos como “líderes” en el contexto comunal, los resultados reconocen como líder al jefe DAEM, a la Encargada Comunal de Convivencia Escolar, a 3 Encargados de Convivencia de Escuelas y 4 directores. Los participantes reconocen en estas personas las características que se presentan en la Tabla 3.

TABLA 3

Características de Líderes en la Educación Municipal

Cargo	Características del líder
Jefe DAEM	Resuelve conflictos, orienta, con objetivos claros y es receptivo.
Encargada Comunal de Convivencia Escolar	Empática, conciliadora, no discrimina a las personas, promueve el trabajo participativo, es motivadora, mantiene informada a las personas.
Directores	Logran gestionar, creativos, aportan con ideas y logran motivar y comprometen a las personas
Encargados de Convivencia de Escuelas	Confiables, respetuosos, logran trabajar en equipo, cooperadores, promueven el buen trato.

Como se observa en la Tabla 3, los participantes identifican líderes y le atribuyen distintas características, las cuales posiblemente están asociadas a las funciones y a los roles que cumplen dentro del sistema educativo comunal.

Categoría Acciones

Subcategoría Reconocimiento de Acciones de Cooperación entre Directores y Encargados de Convivencia para la Gestión de la Convivencia Escolar, los participantes reconocen las acciones que se presentan en la Tabla 4.

168

TABLA 4

Acciones de Cooperación entre Directores y Encargados de Convivencia Escolar

Funciones	Acciones Cooperativas
Directores	Entregar facultades al Encargado de Convivencia para la toma de decisiones en cuanto a convivencia escolar y demostrar interés en su gestión, apoyar las acciones determinadas en el Consejo Escolar, entregar opiniones constructivas e informar oportunamente al Encargado, trabajar en equipo, participar en las reuniones del equipo de convivencia escolar, construir en forma colaborativa las normas de convivencia, reflexionando sobre temas que emergen de la convivencia, escuchar al encargado de convivencia, ayudando a resolver los problemas, generar espacios participativos, a través del diálogo y gestionar recursos para el Plan de Gestión de Convivencia Escolar.
Encargados de Convivencia	Apoyar en la toma de decisiones al director, realizar reuniones de coordinación para que el director/a este informado/a, actuar con sentido de pertenencia y cooperar en la organización de la escuela, trabajar en equipo y valorar las ideas de los demás, respetar las acciones y forma de pensar del director, confiar en su experiencia y estar informado/a y actualizado/a en relación a las políticas del MINEDUC.

Subcategoría Difusión de las funciones del Encargado y/o Equipo de Convivencia: De acuerdo al análisis realizado a las estrategias de difusión utilizadas para informar a la comunidad educativa, las tareas a realizar por el equipo y su respetivo

horario de atención para la gestión de la convivencia indica que 10 escuelas declaran nunca haber difundido a la comunidad educativa las funciones. Sin embargo, quienes han realizado difusión de las funciones lo hicieron a través de espacios como: Consejo de Reflexión Docente, Reuniones de Microcentro, Reuniones de Apoderados, Consejo Escolar, Cuenta Pública y Socialización del Reglamento de Convivencia. La información es entregada principalmente de forma verbal y no escrita.

Algunos ejemplos de difusión de las funciones del Encargado de Convivencia:

Cuestionario 9

“En Jornada de Difusión a la comunidad Escolar, Consejo Escolar, Reuniones de apoderados”.

Cuestionario 10

“En taller de reflexión Pedagógica, Reunión Consejo Escolar, Reunión de micro centros de apoderados, acto de día lunes, red social”.

Cuestionario 12

“A través de las reuniones de apoderados en jornada de Difusión de reglamentos y planes que organizamos y realizamos en nuestra escuela con la participación de padres y apoderados, estudiantes y toda la comunidad educativa”.

Cuestionario 16

“Solamente el personal docente conoce mis funciones, falta a los miembros de la comunidad educativa”.

Subcategoría Acciones orientadas a mejorar la gestión: En los resultados se evidencian acciones declaradas por los participantes para mejorar su gestión, entre las cuales destacan: no ser tan flexibles en los tiempos, coordinar con el equipo directivos las acciones, asumir nuevos desafíos, generar autoconfianza, realizar perfeccionamientos, generar más espacios de participación, tomar la opinión de todos y confiar en las personas.

Algunos ejemplos de las declaraciones de los participantes:

Cuestionario 1

“Incluir más apoyo al encargado de convivencia, crear instancias con los colegas para exponer sus inquietudes”.

Cuestionario 3

“Hubiese creado roles participativos de todos los entes de la comunidad educativa, creo que así no estaría esperando a que las personas se iluminen para aportar”.

Cuestionario 17

“Coordinar con el equipo directivo reuniones semanales”

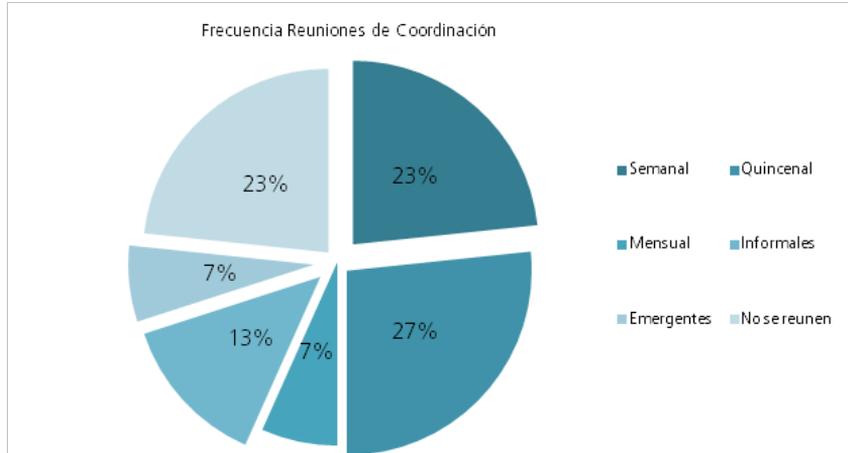
Cuestionario 24

“Crear acciones que promuevan la participación de los estamentos de convivencia escolar”

Subcategoría Frecuencia Reuniones de Coordinación: El análisis de la información recogida reporta que el 23% de los participantes se reúnen semanalmente, 27% lo hace con frecuencia quincenal, 7% una vez al mes, 13% reconoce reunirse informalmente sin lograr identificar con qué frecuencia se reúnen, el 7% lo hace cuando ocurren situaciones emergentes y el 23 % de los participantes declara no realizar reuniones de coordinación, lo anteriormente expuesto se representa en el Gráfico 2.

GRÁFICO 2

Frecuencia de las Reuniones de Coordinación de Convivencia Escolar



170

5.1.2 Pauta de Información para Equipos de Convivencia Escolar

Durante en análisis de la información de la Pauta de Información aplicada a 8 unidades educativas, se usa la reducción anticipada de datos, centrando en análisis en los datos que están vinculados solo con el problema de investigación. La categoría desarrollada es Dificultades.

Categoría Dificultades

Subcategoría Percepción del Encargado de Convivencia respecto a las dificultades para gestionar la convivencia escolar en la escuela o liceo: las percepciones de los participantes respecto a las dificultades para abordar la convivencia

escolar se pueden separar en dos grupos, el primero relacionado con espacios de coordinación, como por ejemplo: la falta de tiempo para ejecutar actividades de convivencia ya que los encargados de convivencia además son docentes y muchas veces deben cubrir y reemplazar a otros docentes; problemas de coordinación entre inspectoría y equipo de convivencia; falta de coordinación con las redes de apoyo externas y poca intervención de estas últimas con los apoderados; y la ausencia de reuniones de coordinación con el equipo directivo. El segundo grupo de dificultades relacionada con la participación y compromiso con los roles y las funciones que deben cumplir los actores de la comunidad educativa, como por ejemplo: la falta de apoyo psicosocial, falta de compromiso de algunos docentes con sus funciones, falta de criterio unificado de los docentes al aplicar medidas frente a situaciones de violencia o indisciplina, falta de críticas constructivas hacia el equipo de convivencia escolar, resistencia a la incorporación de nuevos profesionales de apoyo a la escuela.

Subcategoría Percepción del director respecto a las dificultades dentro del equipo de convivencia: los directores participantes informaron algunas debilidades de sus respectivos equipos, las cuales se asocian a la falta de retroalimentación de los casos y las actividades desarrolladas al equipo directivo y cuerpo docente, falta de estrategias grupales para prevenir la violencia, dificultad en la articulación entre equipo directivo y equipo de convivencia escolar, falta de capacitación o especialización del equipo en temas de convivencia, falta de coordinación frente a temas emergentes, falta de apoyo de los asistentes de la educación, integrantes del equipo tienen duplicidad de funciones y la falta de integrante psicólogo al equipo de convivencia escolar.

Subcategoría Temáticas de Perfeccionamiento solicitadas por Equipos de Convivencia: Declaran la necesidad de perfeccionarse en educación emocional, liderazgo, promoción del buen trato, compartir experiencias significativas de otras escuelas, modelos de prevención de la violencia, técnicas de autocuidado, mediación escolar, Gestión de la felicidad, motivación en adolescentes y asesoría en inclusión a estudiantes transgénero.

5.2 Resultados de Seguimiento

Durante el desarrollo de los talleres se registraron en notas de campo las opiniones de los participantes en las dinámicas grupales y grupos focales. A continuación, se presentan los principales resultados obtenidos por taller:

Taller Liderazgo y Gestión Participativa: Sesión 1

El taller está orientado a la capacitación de directivos y encargados de convivencia en temas de liderazgo y gestión participativa mediante una dinámica centrada en el fortalecimiento de la confianza, la reflexión grupal, el trabajo colaborativo y la toma de decisiones. La dinámica consiste en que los participantes deben organizarse en parejas, luego uno de ellos debe dejarse caer hacia atrás y la otra persona debe sostenerla, posteriormente se invierten los roles. Esta actividad consta de dos momentos, en una primera parte las parejas se constituyen según contextura física y estatura similar. En este primer momento, se observan algunas parejas con mayor cohesión entre sí, mientras que otras parejas se veían incómodas, tensas y con una disposición resistente y desfavorable. Posteriormente, en la segunda parte los participantes deben formar parejas con su respectivo director o encargado de convivencia de escuela y realizar la misma actividad. Es posible observar en esta segunda parte una mayor afinidad entre las parejas, quienes declararon sentirse más cómodos durante la dinámica. No sólo se observó una mayor coordinación y disposición para realizar de mejor manera la actividad, sino que también hubo una mayor participación de parte de todos los participantes. Al finalizar la dinámica, los participantes valoran el ejercicio realizado y reconocen que confiar en una persona no es algo tan sencillo, que requiere de la disposición de sí mismo y de los demás.

172

Al finalizar el taller se recolectan las valoraciones de los participantes por medio de grupos focales y el registro durante la observación directa, de esta forma se obtiene lo siguiente:

Director

(...) "Valoro mucho esta instancia y la experiencia de compartir con los encargados de convivencia escolar de otras escuelas de la comuna, ya que, dentro de nuestros múltiples quehaceres, estas instancias no se dan a menudo".

Encargado de Convivencia Escolar

(...) "Considero esta instancia valiosa y provechosa, realza el sentido de la convivencia, dándole el espacio que requiere, al mejorar la convivencia también mejora los aprendizajes de nuestros estudiantes. Antes la convivencia escolar era el pariente pobre de la educación, hoy es parte fundamental de la gestión de una escuela".

Director

(...) "Cada uno tiene una visión diferente, nos juntamos para hacerle la vida más agradable a los niños, llevamos las ideas al consejo y se trabaja entre todos (...) nos ha servido mucho porque ese horario es nuestro y así coordinamos junto a dirección, hay situaciones especiales que se deben ver como equipo."

Taller Liderazgo y Gestión Participativa: Sesión 2

Los temas de discusión que se llevaron a cabo fueron en relación con la gestión participativa y liderazgo, esto a través de la presentación de experiencias exitosas de dos escuelas básicas de la comuna. Por otra parte, respecto al video de gestión participativa, realizan lluvia de idea de los aspectos a considerar para mejorar la convivencia escolar: hacer un diagnóstico participativo, trabajo en equipo, compartir el liderazgo, conocer el contexto donde está inserta la escuela, distribuir las responsabilidades y tomar en cuenta los aportes individuales y grupales. Respecto al video los participantes declaran:

Director

(...) "Es importante crear diálogos en la comunidad para una buena convivencia, hacer un correcto diagnóstico, conocer las necesidades y tomar en cuenta la opinión de todos, dar énfasis al enfoque democrático y participativo, además articulado con todos los planes"

Director

(...) "es importante tener un liderazgo transversal, sacar lo positivo de la escuela, escuchar a la comunidad educativa, dar confianza, tener grato a nuestro equipo de trabajo, interacción entre estamentos educativos, una escuela organizada tiene estrategias que fortalecen la confianza, existe participación".

Director

(...) "Los valores son fundamentales, empatía y compromiso enfocados a toda la comunidad educativa".

Con el propósito de estimular la reflexión grupal de los participantes respecto a la convivencia escolar y las prácticas pedagógicas se utiliza la visualización de un cortometraje llamado "El encargado", del que se desprende una actividad cooperativa basada en la toma de decisiones frente a situaciones de violencia escolar., Entre las propuestas dadas por los participantes se encuentra establecer normas claras, promover la empatía dentro del aula, la responsabilidad del docente con los compromisos que asume frente a los estudiantes y la importancia de generar interacción con los estudiantes.

Otra de las actividades logradas es "Mi escudo", el objetivo fue generar trabajo cooperativo a través de la elaboración de un escudo que identifica y representa características positivas de las distintas escuelas necesarias para gestionar la convivencia, está actividad contó con la participación del 100% de los asistentes, quienes valoraron la metodología de la actividad. Dentro de las características positivas identificadas o fortalezas de las escuelas se encuentra la promoción de la inclusión,

el trabajo en equipo, la participación activa de los integrantes de la escuela, valorar el contexto sociocultural y la historia de la escuela, la promoción de los valores y el abordaje del buen trato para la prevención de la violencia.

5.3 Resultados de etapas finales

5.3.1 Resultados Cuestionario Percepción de Gestión Participativa

Después de haber llevado a cabo la aplicación de los cuestionarios, se realizó la transcripción y el análisis de los datos de acuerdo al modelo descrito por Miles y Huberman (1994) citado en Rodríguez, Gil y García (1996), el cual plantea un análisis basado en la generación de categorías centradas en criterios temáticos y sociales. Para relación al criterio temático se identificó la categoría Acciones. Mientras que, en relación al criterio social, estas se agruparon de acuerdo con los roles de: directores y Encargados de Convivencia. Este cuestionario fue respondido por el 83% de los participantes, el 17% restante pertenecen a escuelas de multigrado y por motivos laborales no pudieron asistir a la aplicación de este instrumento.

Categoría Acciones

174

Subcategoría Reconocimiento de Acciones de Cooperación entre Directores y Encargados de Convivencia para la Gestión de la Convivencia Escolar, los participantes reconocen las acciones que se presentan a continuación:

Dentro de las acciones de colaboración que los directores realizan para apoyar la gestión de los encargados de convivencia se encuentra: realizar reuniones técnicas y de coordinación con los encargados de convivencia, trabajar en equipo, mantener una comunicación efectiva, validar su gestión, brindar tiempo exclusivamente para abordar temas de convivencia escolar y gestionar acciones para construir un ambiente más armonioso dentro de la escuela.

Respecto a las acciones de colaboración que los encargados de convivencia realizan en apoyo de la gestión directiva se encuentra: realizar reuniones de coordinación con el equipo directivo, aportar con ideas, orientar al director, trabajar en equipo, desarrollar sentido de pertenencia con la institución, demostrar compromiso con el trabajo, generar espacios de participación con la comunidad educativa, estar a disposición del director, apoyar las decisiones del director y estar actualizado del marco normativo de convivencia escolar.

Subcategoría Acciones de Difusión de las funciones del Encargado de Convivencia o del Equipo de Convivencia. Una de las actividades de la propuesta de intervención consiste en que cada escuela debe definir alguna estrategia de difusión de las funciones del Encargado de Convivencia o del Equipo.

El 100% de las escuelas declara haber realizado acciones de difusión, estas acciones de difusión se realizaron conjuntamente entre directores y encargados y se desarrollaron en distintos espacios de participación con los actores de la comunidad educativa, como lo son: Consejo Escolar, reuniones de apoderados, Consejo de Reflexión y sala de clases. Además, dentro de las estrategias de difusión utilizadas se encuentra: la elaboración de afiches y dípticos, diarios murales, socialización del Reglamento de Convivencia, presentaciones power point, por correo institucional, reuniones técnicas y fichero informativos.

Subcategoría Acciones para fortalecer la gestión participativa. Esta categoría identifica acciones que asumen tanto directivos como encargados de convivencia como un compromiso personal para fortalecer la gestión participativa.

Los directores se comprometen a trabajar en equipo con los distintos actores de la comunidad educativa, fortalecer la participación y la colaboración de las personas que son parte de la escuela o liceo, aceptar sugerencias y críticas, motivar a las personas en la realización de sus funciones y aportar con ideas y soluciones a los problemas. En tanto, los encargados de convivencia se comprometen a generar espacios para conocer las percepciones de los integrantes de la comunidad educativa, promover el buen trato, fortalecer la participación de diversas actividades, hacer partícipe a la comunidad educativa en la toma de decisiones y realizar perfeccionamientos en el área de convivencia.

175

5.3.2 Resultados de registro escrito de tareas de la propuesta de intervención

Una de las actividades de la intervención de la presente investigación consideró la realización de jornadas de reflexión respecto a las dificultades y los obstáculos que afectan la gestión de la convivencia en cada centro educativo respectivamente. El 67% de las escuelas realiza la jornada de reflexión dentro del plazo acordado previamente y hace entrega oportunamente de las principales conclusiones que surgieron en esta instancia de participación. En tanto, un 23% no realiza la jornada, los motivos no fueron recogidos en el proceso de investigación.

El análisis de la información se realizó de acuerdo al Criterio Social, identificando los obstáculos y debilidades que la comunidad educativa percibe en el director, encargado o equipo de convivencia, en los docentes y asistentes de la educación.

En relación al rol del director declaran como debilidades u obstáculos: Problemas en los canales internos de comunicación, desconocimiento de las problemáticas y el contexto social de que provienen los estudiantes, atención tardía de algunos casos de convivencia escolar, confusión de los roles y funciones de los funcionarios, abuso de confianza del personal, falta de criterio en la aplicación del Reglamento Interno, problemas de coordinación con el equipo de convivencia, falta de tiempo para abordar temáticas de convivencia, estar ausente por reuniones externas, aplicación de medidas flexibles frente a situaciones que afectan la convivencia y una actitud pasiva frente a los conflictos.

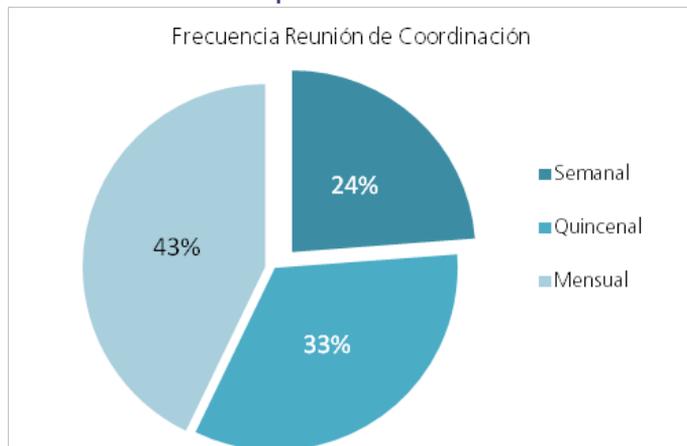
Las debilidades y los obstáculos asociados al encargado de convivencia son: Duplicidad de funciones de los encargados, problemas en la gestión del tiempo para las diversas actividades, no involucran a todos los actores de la comunidad educativa en su plan de trabajo, sobre-intervención en algunos en los estudiantes, ausencia o déficit de formación en el área, actuación tardía frente a conflictos, problemas en la coordinación con otros actores de la escuela o liceo y falta de tiempo para gestionar adecuadamente la convivencia escolar.

176

Respecto al rol de los docentes, los participantes perciben las siguientes dificultades: ausencia en la promoción normas y valores en el quehacer pedagógico, falta de criterios unificados sobre las medidas que se deben aplicar frente a determinados conflictos, delegación de la disciplina de los estudiantes a otros actores de la escuela, falta de tiempo para la planificación y desarrollo de actividades formativas de convivencia, permisividad frente a determinadas situaciones, falta de articulación con el encargado de convivencia y director, bajo compromiso y desmotivación por mejorar la convivencia escolar y ejercer control sobre los estudiantes y desconocimiento del Reglamento de Convivencia.

La segunda tarea delegada a las escuelas consistió en realizar reuniones de coordinación entre directivos y encargados de convivencia y definir un horario de reunión de manera periódica para trabajar en equipo la gestión de la convivencia. De acuerdo a lo informado, las reuniones se realizarán con la siguiente periodicidad.

GRÁFICO 3

Frecuencia de Reuniones para la Gestión de la Convivencia

Como se puede apreciar en el Gráfico 3, un 43 % de las escuelas se reúnen con una frecuencia mensual. Se trata de reuniones de microcentro en las que se comparten experiencias, se reflexiona colectivamente y se abordan temáticas vinculadas con la convivencia escolar. Por otra parte, un 33% de las escuelas se reúne dos veces al mes, esta estadística corresponde a escuelas rurales que no cuentan con equipos de convivencia escolar. Por último, el 24% de las escuelas se reúne de forma semanal y corresponde a aquellas escuelas que cuentan con un equipo de convivencia escolar. El 100% de los centros educativos reconocen y valoran las reuniones de coordinación como un espacio necesario para gestionar la convivencia escolar.

177

5.4 Comparación de resultados frente al problema.

Para fortalecer la gestión participativa en los equipos directivos, la propuesta de intervención se basa principalmente en la realización de talleres de liderazgo y en la realización de tareas orientadas a mejorar la coordinación entre el equipo directivo, conocer las principales dificultades que afectan la convivencia escolar y dar a conocer las funciones del encargado de convivencia a la comunidad educativa. El desarrollo de esta propuesta y el análisis de los resultados señalan la importancia de crear y liderar espacios de participación para la toma de decisiones en los contextos educativos, visibilizar acciones de colaboración que aportan a la gestión directiva y trabajo en equipo, conocer las percepciones individuales y grupales de quienes conforman la comunidad educativa y la relevancia de liderar estos procesos para la construcción y reconstrucción de la convivencia escolar.

De igual forma, uno de los resultados de la etapa final revela las acciones de colaboración que los equipos directivos reconocen importantes para mejorar la gestión participativa, dentro de ellas esta: realizar reuniones técnicas y de coordinación con los encargados de convivencia, trabajar en equipo, mantener una comunicación efectiva, validar la gestión de otros directivos de la misma escuela o liceo, brindar tiempo exclusivamente para abordar temas de convivencia escolar, gestionar acciones para construir un ambiente más armonioso dentro de la escuela, generar espacios de participación con la comunidad educativa, apoyar las decisiones del director y estar actualizado del marco normativo de convivencia escolar. Este resultado realza la necesidad de desarrollar competencias en los equipos directivos para abordar la convivencia desde un modelo de gestión participativa y motiva a seguir trabajando la convivencia como un pilar fundamental en el quehacer del directivo y otros profesionales de la educación.

6. DISCUSIÓN Y CONCLUSIÓN

178

Desde el punto de vista de la gestión participativa de los equipos directivos, se requiere de instancias de coordinación a través de reuniones periódicas y formales entre directores y encargados de convivencia. En estos espacios se debe promover el diálogo, la reflexión compartida, la distribución de las responsabilidades y las tareas propias de la gestión. Además, se deben consensuar criterios en la aplicación de medidas y procedimientos, con el fin de evitar decisiones unilaterales o dobles discursos frente a la comunidad educativa.

El reconocimiento de objetivos compartidos y la realización del trabajo colaborativo son acciones que forman parte de un modelo de gestión con enfoque participativo y democrático. En este contexto, el logro de las metas institucionales y el abordaje de la convivencia requieren de directivos que garantizan el diálogo, el análisis, la reflexión, el trabajo en equipo y el desarrollo de la confianza, todo lo anterior basado desde una cultura de colaboración y no desde el modelo de la competencia y el individualismo. Lo planteado anteriormente se comprende desde el concepto "líderes educativos" quienes desarrollan sus escuelas como organizaciones efectivas desde una cultura escolar que, por un lado, orienta el desarrollo de normas, creencias, actitudes y valores compartidos; y, por otro lado, promueve el cuidado y la confianza dentro de los equipos, construyendo procesos colaborativos, y brindando oportunidades para participar en la toma de decisiones que permiten el cumplimiento de metas compartidas (Leithwood, 2009).

La realización de jornadas de reflexión en los respectivos centro educativos sobre los obstáculos y las resistencias que afectan la convivencia escolar es una acción de este estudio que permitió identificar algunos elementos que afectan la gestión de los directivos, los resultados obtenidos surgen desde el análisis y la reflexión colectiva entre los actores educativos, logrando reconocer como limitante en la gestión de la convivencia: la confusión o desconocimiento de los roles y funciones de quienes componen las comunidades educativas, el abuso de confianza del personal con el equipo directivo en relación al cumplimiento de horarios y funciones, la falta de criterio unificado en la aplicación del Reglamento Interno, problemas de coordinación y comunicación con el equipo de convivencia, falta de tiempo para abordar temáticas de convivencia, una actitud pasiva de los docentes frente a los conflictos y el desconocimiento de los docentes respecto a las características socioculturales de la cual provienen los estudiantes y sus familias.

El “liderazgo” y “trabajo cooperativo” son competencias necesarias para la gestión directiva, así también lo señala el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Educativo (2015) que responsabiliza a los equipos directivos de generar espacios para que los conceptos de “participación” y “colaboración” se transformen en actos de comunicación y diálogo permanente entre los actores de la comunidad educativa. Por otra parte, el liderazgo es un proceso necesario para movilizar e influenciar a otros y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela. La gestión participativa es posible mediante la existencia de actores que movilizan a la comunidad educativa a metas compartidas, garantiza procesos de codecisión, distribuye el liderazgo y planifica espacios de democracia en las escuelas y los liceos. (Leithwood, 2009).

6.1 Conclusiones

El fortalecimiento de la gestión participativa en directivos para el abordaje de la convivencia escolar requiere del desarrollo de competencias en estos actores, entre ellas: el liderazgo y el trabajo cooperativo. De esta manera, se construyen equipos de trabajo activos, coordinados y comprometidos con el cumplimiento de metas institucionales que favorecen la convivencia escolar en sus distintos contextos, pero de forma especial en el ejercicio de una democracia justa en las escuelas y los liceos. En definitiva, la gestión participativa amerita: la promoción de una cultura de trabajo cooperativo, la generación de oportunidades de participación entre sus distintos actores y la creación de climas de confianza como establece el Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar sugerido por el MINEDUC el año 2015.

Además de la realización de talleres, otra de las actividades implementadas para el desarrollo de la competencia “liderazgo” en los directivos fue el reconocimiento de prácticas exitosas de dos escuelas que trabajan cooperativamente a nivel institucional y gestionan la convivencia desde un liderazgo distribuido en el equipo directivo. Dar a conocer estas experiencias permitió obtener información respecto a: la importancia de conocer las percepciones individuales y colectivas de la comunidad educativa, la necesidad de planificar conjuntamente las distintas actividades para el mejoramiento educativo, la necesidad de trabajar de forma cooperativa y valorar los espacios de participación para la toma de decisiones. La presentación de estas experiencias promueve el aprendizaje a través de redes de colaboración inter-escuelas, lo expuesto anteriormente refuerza lo planteado por UNESCO (1999), en el contexto del Seminario Internacional “Reformas de la gestión de los sistemas educativos en la década de los noventa” señalando que debido a la creciente complejidad de los cambios educativos, se requiere de alianzas estrategias entre las escuelas y la conformación de equipos de trabajos, lo cual es reafirmado por la actual Política Nacional de Convivencia Escolar (2015), la cual busca fortalecer los vínculos de trabajo colaborativo entre los diferentes niveles y actores del sistema educativo en Chile, desarrollando competencias de gestión articuladas y enriqueciendo el ámbito de acción de los equipos de trabajo.

180

Para el fortalecimiento del liderazgo de los encargados de convivencia, la propuesta de intervención consideró la acción de difundir sus funciones a la comunidad educativa, ya que fácilmente su rol era confundido con las funciones de los inspectores y orientadores. Esto permitió delimitar el ámbito de acción, los objetivos de trabajo y la optimización del tiempo de los encargados de convivencia. Por lo tanto, dar a conocer las funciones a través de diversos medios es una práctica que debe replicarse cada año académico, ya que la figura del “encargado de convivencia” se incorpora en la educación chilena con la promulgación de la Ley 20.536 sobre violencia escolar, siendo un actor educativo relativamente nuevo. La estrategia de difusión de la propia gestión institucional hacia la comunidad educativa es considerada como una estrategia de liderazgo según Fernández y Hernández (2013), por tanto, la difusión respalda en liderazgo de los directivos.

Este estudio consideró en su propuesta la creación de espacios de reflexión en función de los obstáculos y las limitaciones que afectan la gestión de la convivencia en cada centro educativo respectivamente. La visibilización de estas barreras generó, por una parte, la comprensión de las características (oportunidades y amenazas) del contexto sociocultural en el que se encuentra cada escuela y, por otra parte, el análisis de las causas que generan esos obstáculos, y junto con ello,

la elaboración de una propuesta de mejoramiento. Como resultado de este análisis se puede concluir que un paso ineludible al hablar de gestión de la convivencia escolar es el diagnóstico, así también lo señalan las orientaciones MINEDUC, las que consideran este proceso como la base para la elaboración de planes de gestión de convivencia escolar.

Para fortalecer la gestión participativa, los equipos directivos asumen el compromiso de realizar acciones que mejoren la gestión. Por una parte, los directores se comprometen a realizar acciones de cooperación para el logro de las metas institucionales y, por otro lado, asumen la importancia de liderar espacios de coordinación a nivel educativo. Sin embargo, esto no es suficiente si queremos una educación de calidad que promueva el desarrollo integral de los estudiantes, por esto surgen nuevos desafíos, entre los cuales destacamos: el desarrollo de competencias en los docentes y asistentes de la educación para mejorar sus prácticas frente a situaciones de violencia o conflicto; promover una cultura del buen trato basada en el desarrollo de la empatía y respeto de los derechos; y por último, reconocer y valorar el capital social y cultural de quienes conforman las distintas comunidades educativas municipalizadas del territorio comunal.

Dentro de las sugerencias a considerar para las siguientes fases de esta investigación-acción se indica: implementar mayor cantidad de sesiones del taller de liderazgo para profundizar en el desarrollo de las habilidades directivas, diseñar estrategias que promuevan la participación de las familias en cuanto a la toma de decisiones para garantizar espacios democráticos, y considerar acciones que contribuyan a la difusión de las diversas actividades que se realizan a nivel institucional para mejorar la convivencia escolar.

Finalmente, dentro de los desafíos para construir y reconstruir la convivencia en contextos educativos se sugiere que los equipos directivos realicen entre otras acciones, la promoción de una gestión institucional desde una cultura de colaboración y el fortalecimiento de equipos de trabajo; generar instancias de participación que propicie la reflexión colectiva y el aprendizaje desde las propias prácticas educativas; y conocer las políticas públicas vigentes que pretenden garantizar climas adecuados para los aprendizajes.

BIBLIOGRAFÍA

- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (2015). *Reportes comunales estadísticos*. Recuperado de http://reportescomunales.bcn.cl/2015/index.php/Coihueco#Poblaci.C3.B3n_seg.C3.BAn_pobreza_por_Ingresos_CASEN_2011_y_2013.2C_Metodolog.C3.ADa_SAE_CASEN_2011-2013
- Coll, C. (1988). Significado y sentido en el aprendizaje escolar: Reflexiones en torno al concepto de aprendizaje significativo. *Infancia y Aprendizaje: Journal for the Study of Education and Development*, 41, 131-142. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/48298.pdf>
- Contreras, B. (2009). Liderazgo directivo en la gestión escolar desde el enfoque político de la escuela. *Educación*, 34, 55-72. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5056862.pdf>
- Córdoba, F., Ortega, R. y Nail, O. (2016). *Gestión de la convivencia y afrontamiento de la conflictividad escolar y el bullying*. Santiago: RIL editores.
- Creswell, J. (2015). *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*. Boston: Pearson
- Departamento de Administración de Educación Municipal Ñuble (2017). Plan Anual de Desarrollo Educativo Municipal PADEM. Ñuble, Chile.
- Day, C., Sammons, P., Hopkins, D., Harris, A., Leithwood, K., Gu, Q., Brown, E., Ahtaridou, E. y Kington, A. (2009). *The impact of school leadership: Final Report*. Department for Children, Schools and Families: University of Nottingham.
- Elgueta, S., Vargas, S., Bustos, N. y Morawietz, L. (2015). *Escuelas que mejoran: aprendizajes desde la experiencia. Guía de trabajo basada en el libro "Lo aprendí en la escuela. ¿Cómo se logran procesos de mejoramiento escolar?"*. Santiago: Centro de Investigación Avanzada en Educación de la Universidad de Chile. Recuperado de http://www.ciae.uchile.cl/download.php?file=noticias/642_-1430242027.pdf
- Elliot, J. (1991) *Action Research for Educational Change*. Milton Keynes: Open University Press.
- Fernández, J. y Hernández, A. (2013). Liderazgo directivo e inclusión educativa. *Perfiles educativos*, 142, 27-41. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/peredu/v35n142/v35n142a3.pdf>
- Freire, S. y Miranda, A. (2014). Avances de investigación, educación y aprendizaje. Lima: Perú. Recuperado de <http://repositorio.grade.org.pe/bitstream/GRADE/39/1/AI17.pdf>
- Fullan, M. (2002). El significado del Cambio educativo, un cuarto de siglo de aprendizaje. *Profesorado: Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, 6(1-2), 1-14. Recuperado de <http://www.ugr.es/~recfpro/rev61ART1.pdf>
- Hargreaves, A (2003). *Enseñar en la sociedad del Conocimiento*. Barcelona: Octaedro.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, M. (2014) *Metodología de la Investigación*. México: McGRAW-HILL

- INE (2004). *Anuario de Estadísticas Policiales: Carabineros de Chile*. Recuperado de http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/estadisticas_sociales_culturales/policiales/carabineros/pdf/carabineros2004.pdf
- Miles, M. y Huberman, A. (1994). Data management and analysis methods, en Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S. (Ed.): *Handbook of qualitative research* (pp. 429-444). London: Sage Publication.
- MINEDUC (2012). *Orientaciones técnicas equipos directivos*. Recuperado de <http://www.fundacionoportunidad.cl/assets/uploads/archivos/04fb2-orientaciones-tecnicas-equipos-directivos.pdf>
- MINEDUC (2015). *Política Nacional de Convivencia Escolar*. Recuperado de <http://www.mineduc.cl/wpcontent/uploads/sites/19/2015/12/politica-noviembre-definitiva.pdf>
- MINEDUC (2015). *Marco para la buena dirección y liderazgo educativo*. Recuperado 11 de junio de 2017 de http://portales.mineduc.cl/usuarios/cpeip/doc/201511131613560.MBD&LE_2015.pdf
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas?, Aportes desde la investigación*. Área de Educación Fundación Chile: Santiago Recuperado de http://fch.cl/wpcontent/uploads/2012/08/Libro_Liethwood.pdf
- Ley N° 20.536. Diario Oficial de la República de Chile, Santiago, Chile, 17 de septiembre de 2011.
- Rodríguez, G., Gil, R. y García, E. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Ediciones Aljibe: Málaga.
- Santos, M (2002). *La Escuela que aprende*. Madrid: Morata.
- Shulman, L.S. (1989). Paradigmas y programas de investigación en el estudio de la enseñanza: una perspectiva contemporánea. En M.C. Wittrock (ed.): *La investigación de la enseñanza, I. Enfoques, teorías y métodos* (pp. 9-91). Barcelona: Paidós/MEC.
- Thieme, C. (2005). *Liderazgo y eficacia en la educación primaria. El caso de Chile*. (Tesis doctoral), Depto. Economía de la Empresa, Universitat Autònoma de Barcelona. Recuperado de http://www.tesisenxarxa.net/TESIS_UAB/AVAILABLE/TDX-0621106_000957//cptj1de1.pdf
- UNESCO (1999). *La gestión en busca del sujeto. Seminario Internacional. "Reformas de la gestión de los sistemas educativos en la década de los noventa"*. Santiago: UNESCO OREALC. Recuperado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0011/001176/117612so.pdf>

