



LA GESTIÓN COMO PROCESO DE MEJORA DE LA CONVIVENCIA ESCOLAR. EXPERIENCIA DE UN CENTRO EDUCATIVO EN LA NUEVA REGIÓN DE ÑUBLE EN CHILE¹

MANAGEMENT AS A PROCESS OF IMPROVING SCHOOL COEXISTENCE. EXPERIENCE IN AN EDUCATION CENTER OF THE NEW ÑUBLE REGION IN CHILE

<https://doi:10.21555.rpp.vi36.2886>

Rodrigo Cisternas Muñoz
Instituto Santa María, Ñuble, Chile

rodrigo.cisternas@ismsancarlos.cl

<https://orcid.org/0000-0001-9417-5079>

Recibido: mayo 19, 2023 - Aceptado: junio 9, 2023

Resumen

La presente investigación describe, de manera intensiva y rigurosa, cómo se realizan los procesos de gestión de la convivencia en el centro educativo *Instituto Santa María*, de la ciudad de San Carlos, en Chile. Se ha planteado un enfoque metodológico mixto de investigación, utilizando un diseño de estatus equivalente de tipo paralelo/simultáneo. Las técnicas de obtención de información utilizadas fueron cuestionarios validados, aplicados a estudiantes, profesores y familias, entrevistas a equipo directivo, autoridades provinciales de educación y grupos de discusión con estudiantes y profesores. Se concluye que el principal gestor de la convivencia es el profesor; se identifica la falta de un programa de convivencia que permita desarrollarla de manera transversal en el centro, ya que no existen procesos formativos estructurados, no existen actividades preventivas y prevalecen las acciones reactivas cuando se presentan dificultades y conflictos que alteran la convivencia.

Palabras clave: convivencia, clima, educación, formación, gestión educativa, violencia.

¹ Artículo de investigación, producto de una Tesis Doctoral de la Facultad de Educación, de la Universidad de Barcelona, España.

Abstract

This research describes in an intensive and rigorous manner how coexistence management processes are carried out in the educational center Instituto Santa María in San Carlos, Chile. A mixed methodological research approach has been proposed, using a parallel/simultaneous equivalent status design. The techniques used to obtain information were validated questionnaires given to students, teachers and families, interviews with the management team, provincial education authorities and discussion groups with students and teachers. It is concluded that the main manager of coexistence is the teacher, the lack of a coexistence program to develop it in a transversal way in the center is identified, since there are no structured formative processes, there are no preventive activities and reactive actions prevail when difficulties and conflicts that alter coexistence arise.

Keywords: Coexistence, Education, Training, Educational Management, Violence.

INTRODUCCIÓN

Durante los últimos años, el sistema educativo chileno ha avanzado en diversos ámbitos para asegurar que los indicadores de la calidad educativa vayan en aumento. Frente a esto, se nos presenta un panorama lleno de retos y desafíos en cuanto a la convivencia escolar. De acuerdo a lo indicado por el Ministerio de Educación de Chile (MINEDUC, 2019), entre los años 2017 y 2018, las denuncias relacionadas con el maltrato físico y psicológico en las instituciones educativas aumentaron un 26,7% y un 29,8%, si solo se advierte el maltrato psicológico entre estudiantes. Al enfrentarnos a esta realidad y las diversas experiencias en los centros educativos, es importante establecer con claridad, en cada institución, la posibilidad de intervenciones oportunas frente a los distintos conflictos, trabajando principalmente en la prevención y la apertura a la diversidad sociocultural que deben estar presentes en los proyectos educativos de cada centro.

Esta investigación coincide con esta línea de trabajo y de desafíos de mejoramiento, ya que, a partir del objetivo de comprender los procesos de gestión de la convivencia escolar del *Instituto Santa María*, de la ciudad de San Carlos, Chile, pueden establecerse los efectos positivos en la formación de la convivencia escolar en el centro, proponiendo acciones de mejora en este ámbito. El *Instituto Santa María* de San Carlos, es un colegio particular subvencionado, adscrito a la gratuidad desde el año 2016, pertenece a la Fundación Educacional Madre Waltraud Bartl y participa de la Red de Colegios de la Congregación de Jesús, que alberga a cinco colegios de similares características a nivel nacional.

La convivencia es un factor relevante en las instituciones, debido a que posee una relación directa con el diario vivir de quienes participan en ella. Es un tema que ocupa a investigadores, directivos, profesores, padres y autoridades educativas, debido a la relevancia e impacto que tiene sobre los diversos procesos educativos que se desarrollan en la escuela (Cerda et al., 2018). Por ello, para Monge y Gómez (2021), una definición de convivencia debe tener una mirada global vinculada a la paz, pero sin entenderla solo como un tema de prevención de la violencia, ya que busca ser un proyecto y un compromiso de comunidad.

El concepto de convivencia ha evolucionado con el paso de tiempo, y se ha ido adecuando a los contextos y los diversos enfoques que la componen. Autores como Fierro y Carbajal (2019), proponen definirla como «los procesos y resultados del esfuerzo por construir una

paz duradera entre los miembros de la comunidad escolar, a partir de prácticas pedagógicas y de gestión: inclusivas, equitativas y participativas que aborden de manera constructiva el conflicto» (p. 13).

Participar e involucrarse en el sistema educativo conlleva, para los estudiantes, muchas experiencias de interacción social, con pares, profesionales y diversos integrantes de la comunidad, y de aquí surge la importancia de vivenciar relaciones positivas y aprender a resolver diferencias. Por su parte, el trabajo colaborativo entre las instituciones socializadoras –la escuela y familia–, busca garantizar la enseñanza de conductas y valores en el alumno que pueden ponerse en práctica a través de su comportamiento social, aprendiendo a ser responsable de sus decisiones y adaptándose a la sociedad que le corresponde vivir (Mendoza y Barrera, 2018).

Así, el concepto de convivencia destaca la paz, la gestión y la participación como elementos claves para abordar los conflictos. Entender el significado de convivencia de acuerdo a cada cultura escolar es fundamental, ya que este concepto es la base de cualquier proyecto educativo donde se desarrolle el proceso formativo de los estudiantes.

CLIMA Y VIOLENCIA ESCOLAR

La importancia del clima en los centros educativos es destacada por diversos estudios a nivel internacional, que demuestran su influencia positiva en el desarrollo académico y formativo de los estudiantes, como los de Benbenishty et al. (2016), quienes consideran el clima escolar como uno de los predictores más importantes de los resultados académicos de los estudiantes. Por otra parte, Espelage et al. (2014), Low y VanRyzin (2014), y Konishi et al. (2017) coinciden que el clima escolar se relaciona con el bienestar del alumnado, con sus resultados académicos y con menores niveles de conductas y actitudes de acoso.

Las autoras Arón y Milicic (2000), acuñaron el término de «climas nutritivos» y «climas tóxicos», clasificación usada hasta hoy en los sistemas escolares chilenos. Para ellas, los *climas nutritivos* ofrecen una convivencia positiva, donde cada integrante de la comunidad se siente motivado a participar en las actividades del centro. Por otra parte, los *climas tóxicos* tienen como característica principal una convivencia negativa: existen conflictos de manera permanente y que afectan no solo los procesos educativos, sino que también las relaciones entre miembros de la comunidad. Es por esto que cuando hablamos de generar climas positivos y nutritivos en los centros, debemos entender que no es una responsabilidad solo del director o del equipo directivo, sino de todos los integrantes de la comunidad educativa.

Un clima tóxico puede desencadenar acciones violentas, presentándose como un fenómeno complejo que tiene múltiples factores de influencia; sus causas no son fáciles de explicar, pero en lo que sí coinciden diversos especialistas es que esta tiene consecuencias negativas para todos los actores involucrados (Varela et al., 2009).

Por otra parte, el término violencia es relacionado mayoritariamente con el *bullying*, sin embargo, la violencia es un concepto mucho más amplio, relacionado con cualquier conducta agresiva y que puede producirse por un fenómeno multicausal, con componentes biológicos y contextuales que se presentan en la escuela. Así mismo, la violencia escolar también puede estudiarse desde diferentes perspectivas y una de ellas es a partir de la forma en que se manifiesta, por ejemplo: violencia física y violencia verbal.

A este respecto, Toledo et al., (2018, pp. 75-77) realizaron una revisión de la literatura indexada entre los años 1990 y 2015, y reformularon la dimensión teórica de la violencia escolar, clasificándolas en tres tipos:

- ◆ Violencias que produce la escuela: se generan debido a que su organización es rígida y para su buen funcionamiento es indispensable que existan reglamentos, normas. De la misma manera, existe un tipo de violencia simbólica que produce el currículum, debido a que es impuesto por el sistema educativo, señalando qué deben saber y qué deben aprender los estudiantes.
- ◆ Violencias que se reproducen en la escuela: es un tipo de violencia explícita y es debido a que la escuela reproduce la cultura o el entorno social. Existen diversos tipos de violencia como acoso, violencia verbal e, incluso, castigos físicos y agresiones sexuales a estudiantes.
- ◆ Violencias que cruzan la escuela: es producida por los conflictos políticos y sociales de contexto, que incluso llegan a violencia armada (como guerras internas o con países vecinos) que afectan, indudablemente, las actividades propias de los procesos educativos.

El abordaje de la problemática de violencia no es sencillo y, sin duda, existen múltiples factores que afectan, pero que deben ser atendidos por las instituciones. Dependiendo de cada contexto o realidad, deben generarse estrategias o programas que utilicen principalmente la prevención sobre los que usan la norma y el castigo como solución.

Formación para la convivencia

Cada vez se reconoce más la importancia de mejorar aspectos de la convivencia escolar en los centros educativos; esto no solo permite la mejora en aprendizajes académicos, sino también logra un desarrollo integral de los propios estudiantes. Para trabajar este fenómeno que no solo es parte de las escuelas, sino que también es parte de la sociedad actual, sin duda que la formación para la convivencia es un reto para la gestión escolar.

Existen iniciativas y roles claves para la formación, una de ellas es La Cultura de Paz, componente esencial de los procesos educativos y de nuestra sociedad actual. La Formación para la Paz y la No Violencia, tiene iniciativas pioneras como son la *Cátedra de la Paz en Colombia* (2016), la conmemoración del *Día Escolar de la No Violencia y la Paz*, DENIP (Vidal, 2003) y el programa PAULA (2019) de la Universidad de Barcelona, las cuales tratan de construir espacios de convivencia basados en el amor universal, la no violencia y la paz.

En esta misma línea, las prácticas restaurativas (Campo, 2002) son otra iniciativa para desarrollar la formación y la prevención, ya que muchos de los programas que buscan disminuir la violencia han sido un gran aporte para la mejora de la convivencia, pero la mayoría de ellos comprende un enfoque punitivo y normativo. Uno de los objetivos principales de estas prácticas es la creación de comunidad, como un concepto que crea vínculos, mantiene y repara relaciones, fomenta la participación y, principalmente, entrega la posibilidad de enfrentar el conflicto, teniendo la capacidad de reparar el daño producido y, finalmente, reforzar lazos.

Otro de los aspectos claves para la formación, es la gestión directiva. Algunas de las tareas propias de la función tienen relación, según Antúnez (2012), con los ámbitos: académico, administrativo, de gobierno institucional, de servicios y de las relaciones. Este último ámbito, el de las relaciones, es donde la influencia directiva debe trabajar para mejorar el clima y para lograr que las acciones de gestión sean efectivas, e influyeran positivamente los procesos de mejora de la convivencia. La figura directiva es la que mayor expectativa crea dentro de

la comunidad, en cuanto su manera de liderar la institución, principalmente porque moviliza e influye directamente en las personas pertenecientes a los centros educativos para buscar lograr los objetivos y las metas comunes (Leithwood et al., 2020). Uno de los grandes desafíos que ha debido enfrentar la función directiva en este último tiempo, tiene relación con los efectos provocados por la pandemia de COVID-19, ya que la gestión de la convivencia escolar se ha vivido desde otra perspectiva y su gestión ha sido clave para lograr experiencias positivas ante esta nueva realidad.

Frente a esta temática, el MINEDUC (2021) propone cuatro estrategias para fortalecer la gestión y el aprendizaje de los modos de convivir en los centros educativos del país, en este nuevo contexto. La primera se relaciona con aprender a vivir en comunidad, teniendo en cuenta la cultura escolar: el espacio físico, el reglamento interno, las formas de comunicación, entre otras. La segunda aborda las instancias y los espacios para implementar acciones que permitan alcanzar los objetivos de aprendizaje y los objetivos de aprendizajes transversales. Una tercera estrategia busca abordar situaciones específicas de convivencia que requieran intervenciones de contención inmediata y/o urgente (como acciones de acoso escolar, de violencia, *ciberbullying*, etcétera), y una cuarta pretende la participación de los centros en Redes Territoriales de Convivencia, con el objetivo de fomentar el conocimiento, la colaboración y el apoyo entre pares, para favorecer el mejoramiento continuo del aprendizaje de los modos de convivir.

Sin duda que cada integrante cumple un rol protagónico durante este proceso, pero la figura del profesor es destacada, tanto por la historia como por diversos autores, debido a las relaciones e interacciones que existen directamente con y entre los estudiantes. Para Penalva (2016), el docente es el principal gestor de la convivencia en el centro educativo y sus acciones deberían establecerse principalmente desde la prevención, trabajando como base los procesos de aprendizaje: los conflictos disminuyen cuando manejan estrategias metodológicas. La estadía en el sistema educativo conlleva, para los estudiantes, innumerables experiencias de interacción social –con pares y con autoridades–, de aquí la importancia de recibir vivencias positivas, tanto para relacionarse como para resolver diferencias. Una buena convivencia hará que el paso por la escuela sea recordado como experiencia emocionalmente significativa; y que el trabajo colaborativo empoderará a los niños, generándoles mayor autoestima, valoración y confianza en sí mismos y los demás (MINEDUC, 2009). Es así como el trabajo colectivo e intencionado, en la formación para la convivencia, tiene una importancia de primer orden para el centro, ya que es en la escuela donde deben practicarse los valores que definirán a los estudiantes en el futuro.

METODOLOGÍA

Tipo de investigación y diseño

Se ha planteado un enfoque metodológico mixto para este estudio, el cual es definido como una clase de investigación donde se combinan enfoques, técnicas, métodos, conceptos (cuantitativo y cualitativo) dentro de una misma investigación, permitiendo complementar y triangular informaciones y datos, para realizar los análisis y las conclusiones del estudio. La elección de este tipo de metodología multi-método o híbrida, enriquece la recogida de datos, así como su interpretación, tanto por la complementación como por la contrastación y triangulación de resultados.

Para efectos de este estudio se utilizó el diseño de estatus equivalente de tipo paralelo/simultáneo, el cual permite responder a las preguntas a través de aproximaciones tanto cualitativas como cuantitativas, con un equilibrio entre ambas. La recolección de datos se realiza simultáneamente y el análisis se efectúa de modo complementario.

Técnicas de obtención de información

En cuanto a los instrumentos o las técnicas de obtención de información se utilizó, para la metodología cuantitativa, el cuestionario de Convivencia Escolar para la No Violencia (CENVI), de Muñoz y Becerra (2015), el cual está validado en población chilena. Así mismo, se usaron cuestionarios para profesores y familias, que se elaboraron *ad-hoc*, aplicándoles un proceso de validación a través de jueces expertos.

En cuanto a la metodología cualitativa se realizaron entrevistas al equipo directivo del centro y autoridades educativas regionales, y grupos de discusión con profesores y estudiantes. Con estos resultados fue posible realizar un proceso de triangulación de la información que permitió dar respuesta a las interrogantes y los objetivos del estudio.

Participantes

En esta investigación, la población de estudio corresponde al centro educativo *Instituto Santa María*, de la ciudad de San Carlos, en Chile, que cuenta actualmente con una matrícula de 991 estudiantes, distribuidos en niveles de enseñanza de preescolar hasta cuarto año de enseñanza media. De igual manera, el centro cuenta con un total de 68 profesores, un equipo directivo conformado por seis profesionales y un total de 730 familias.

En cuanto a las muestras, se empleó el método probabilístico de tipo aleatorio simple, con un nivel de confianza del 95% y una estimación de error del 8%, para la muestra de profesores y familias. En cuanto a los otros integrantes, se optó por un muestreo no probabilístico, a través de una muestra intencionada tanto de los estudiantes, como del equipo directivo y autoridades educativas.

Etapas de la investigación

En esta investigación, las etapas fueron planificadas con la finalidad de organizar y establecer la metodología y diseño con la cual se realizaría el estudio. Para ello se establecieron cinco etapas en las cuales se desarrolló el proceso investigativo y que permitió dar respuesta a las preguntas y los objetivos planteados, los cuales se señalan a continuación:

- ◆ *Etapas I. Preguntas de investigación:* Se diseñaron las preguntas que guiaron el estudio y que fueron respondidas a través de la recolección de información obtenida por medios cuantitativos y cualitativos.
- ◆ *Etapas II. Recogida de datos:* Contempla la recolección de información reunida por medios cuantitativos y cualitativos, a través de diversas Técnicas de Obtención de Información.
- ◆ *Etapas III. Análisis:* Se realiza el análisis de la información, a través de los medios cuantitativos y cualitativos.

- ◆ *Etapa IV. Interpretación y discusión:* Se procede a interpretar la información obtenida por los medios cuantitativos y cualitativos, teniendo en cuenta el marco teórico, el contexto, las preguntas y objetivos planteados en la investigación.
- ◆ *Etapa V. Triangulación:* Se recoge la información obtenida por medios cuantitativos y cualitativos, para su posterior triangulación y análisis.
- ◆ *Etapa VI. Conclusiones:* Una vez reunida la información por medios cuantitativos y cualitativos, y triangulada, se realiza una discusión y se procede a elaborar las conclusiones de la investigación, a través de un análisis profundo de los resultados obtenidos que responden a las preguntas y los objetivos planeados en el estudio.

Técnicas de análisis de la información

El proceso de análisis de esta investigación consistió en extraer la información, ordenarla, clasificarla, reducirla y categorizarla, buscando relaciones, significados y similitudes de los datos, para llegar a una comprensión más profunda del problema y, de esta manera, concluir el estudio.

Para realizar el análisis de los datos cuantitativos, obtenidos a través de los cuestionarios, se realizó la tabulación de información y posterior análisis estadístico, mediante el empleo del *software* IBM SPSS Statistics (IBM Statistical Package for the Social Sciences Statistics), en su versión 25.0. Este *software* es ampliamente utilizado en investigaciones donde se requiere el análisis de datos, como es el caso de los estudios del área educativa y de las ciencias sociales.

Para la interpretación y análisis de los datos cualitativos es importante y necesario realizar niveles de codificación y categorías, con la finalidad de identificar sus similitudes y diferencias, como también los posibles vínculos entre cada categoría. Para ello, la información obtenida en las entrevistas se analizó a través de la utilización de herramientas del programa Atlas Ti, en su versión 1.0.50, que permitió visualizar de mejor manera las relaciones entre los diversos temas, y completar el ciclo del análisis cualitativo al presentar el sentido y el significado de tales relaciones.

RESULTADOS

Al realizar un análisis referente a la percepción general que los integrantes de la comunidad educativa tienen sobre la Gestión de la Convivencia en el centro educativo, los resultados indican que, para la dimensión *Formación para la No Violencia*, los estudiantes, profesores y las familias, la clasifican con un desarrollo «satisfactorio». De igual forma, los resultados para la dimensión *Gestión para la No Violencia* es clasificada en un desarrollo «destacado» por parte de los estudiantes, y con un desarrollo «satisfactorio» por parte de los profesores y las familias. Respecto de la dimensión *Participación*, los resultados permiten clasificarla en un desarrollo «satisfactorio», de acuerdo a la opinión de los estudiantes y «destacado» por los profesores y las familias.

Estos resultados indican, de manera general, que la percepción del desarrollo de la gestión de la convivencia se encuentra en un nivel avanzado dentro del centro educativo; sin embargo, se requieren generar acciones y actividades que mejoren continuamente, para alcanzar un nivel «destacado» en todas las dimensiones.

Tabla 1

Clasificación de frecuencias percibidas.

Factor	Dimensión		X Test	Clasificación
GESTIÓN DE LA CONVIVENCIA	Formación para la no violencia	Estudiantes	24,42	Desarrollo Satisfactorio
		Profesores	24,78	Desarrollo Satisfactorio
		Familias	30,65	Desarrollo Satisfactorio
	Gestión para la no violencia	Estudiantes	22,92	Desarrollo Destacado
		Profesores	20,59	Desarrollo Satisfactorio
		Familias	29,55	Desarrollo Satisfactorio
	Participación	Estudiantes	17,05	Desarrollo Satisfactorio
		Profesores	23,34	Desarrollo Destacado
		Familias	30,41	Desarrollo Destacado

Dimensión Formación para la No Violencia (FNV)

Según la percepción de los estudiantes, respecto de la dimensión de *Formación para la No Violencia* en el centro educativo, se observa que aquellos elementos relacionados a la reflexión con profesores, las técnicas de autocontrol y el diálogo frente a situaciones de convivencia, presentan un mayor nivel de desarrollo. De acuerdo a los resultados, en el recinto se generan espacios para el diálogo y se emplean estrategias que permiten un adecuado proceso de formación en la convivencia.

Según la percepción de los estudiantes, un 45,3% indica que «siempre» los profesores ayudan a reflexionar y resolver los conflictos que ocurren entre compañeros, y un 44,6% opina que «frecuentemente» se reflexiona, en el centro educativo, sobre las consecuencias del maltrato y la violencia. De la misma manera se señala que «siempre» en el colegio se reflexiona sobre situaciones que pueden llevar a conductas violentas con un 40,3% y que «frecuentemente» se habla en el colegio sobre las consecuencias de la violencia, a través de medios sociales con 43,9%. Respecto del proceso de enseñanza, por parte de los profesores, sobre el control del enojo y de esta manera evitar conductas violentas, se señala con un 56,1% que «siempre» se realiza.

Figura 1
Promedio frecuencias dimensión 1, Formación para la No Violencia



Dimensión Gestión para la No Violencia (GNV)

En torno a esta dimensión, los profesores señalan con un 72,3% que «frecuentemente» saben cómo actuar para resolver un conflicto y con 21,3% que «siempre» saben cómo hacerlo. De la misma manera un 53,2% indica que cuando se presenta un conflicto grave en la clase, «frecuentemente» tratan de resolverlo antes de solicitar ayuda a un inspector o profesor jefe, y un 40,4% señala que «siempre» lo hace.

Esta dimensión es la que presenta los niveles más bajos por lo que, según la percepción de los profesores, es donde existen menores actividades y acciones de gestión para la prevención de la violencia. En torno a esto, un 63,8% de los profesores indica que «pocas veces» el colegio ofrece orientación a los padres de estudiantes que han sido víctimas de violencia y también que «pocas veces» en el colegio se hace seguimiento a los estudiantes que han participado como agresores o víctimas en situaciones de violencia, con un 57,4%. Otro aspecto importante a destacar es la baja percepción de acciones de gestión directiva, ya que señalan con 46,8% que «pocas veces» los encargados de convivencia escolar y directivos del colegio, ayudan a los estudiantes que presentan problemas de violencia.

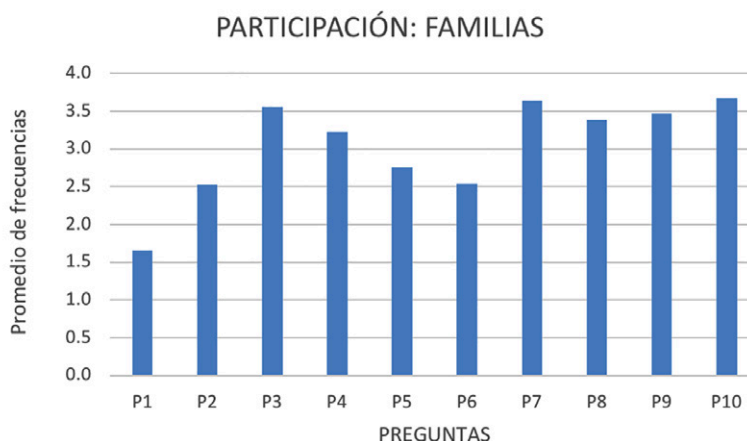
Figura 2*Promedio frecuencias dimensión 2, Gestión para la No Violencia*

Dimensión Participación

A nivel de *Participación* en diversas actividades relacionadas a la convivencia dentro del establecimiento, puede observarse que para las familias, esta es la dimensión mejor evaluada; principalmente se destacan las actividades donde existe una participación y compromiso personal por parte del padre y/o apoderado del estudiante.

De acuerdo con esto, el 75,2% señala que «siempre» asiste a las entrevistas o citaciones de los profesores de asignatura, profesor jefe o inspector del colegio. Cuando se pregunta sobre cómo es la relación con los demás apoderados del curso, un 72% indica que «siempre» es con un trato amable y respetuoso, y un 24% que lo hace «frecuentemente».

Uno de los aspectos importantes de analizar es la disposición personal, ya que el 59,2% señala que «siempre» está dispuesto a participar en actividades para mejorar la convivencia del establecimiento educativo; sin embargo, cuando se pregunta si participa en las actividades, talleres y/o jornadas organizadas por el colegio, un 40% indica que lo hace «frecuentemente» y un 27,2% que «pocas veces», y un 8,8% que «nunca» participa.

Figura 3*Promedio frecuencias dimensión 3, Participación*

Entrevistas

En relación con el equipo directivo y respecto de la primera categoría, denominada *Formación Para la No Violencia*, se describe que el elemento más utilizado en la educación para la convivencia es el diálogo, el cual es inculcado principalmente a través de la clase de orientación y las acciones organizadas por los profesores guías o tutores en los distintos niveles.

En cuanto a la *Prevención del Conflicto* existe una opinión clara y contundente del poco trabajo en este ámbito: se han enfrentado diversas situaciones conflictivas que pudieron evitarse si hubiese existido un trabajo previo. Las principales acciones de intervenciones se gestionan una vez sucedidos los hechos y, desde ahí en adelante, se instituye un plan de trabajo, pero no existe una planificación o un programa que establezca los elementos claves de la prevención; por lo tanto, se considera que el establecimiento es reactivo frente a situaciones que alteren la sana convivencia:

Creo que estamos un poco al debe en el colegio, en el tema de la *prevención* principalmente, porque lamentablemente las cosas que se hacen son *un tanto reactiva[mente]*. Cuando suceden algunas situaciones como que se toman algunas medidas en relación al tema, pero *no hay mucho de educación ni de prevención*. Yo creo que hay un tema que el colegio está un poco al debe (ED5, 1:35).

Para la categoría *organización*, existe una opinión transversal respecto de las falencias en la gestión de la convivencia escolar dentro del centro educativo, principalmente durante los últimos años. Se evidencia la falta de acciones preventivas en el ámbito de la convivencia, tanto para estudiantes como para los funcionarios y las familias, y destacan prácticas de tipo reactivas, es decir una vez que ya se han producido los hechos:

[...] Como te decía anteriormente, se trabaja en los casos puntuales [...], pero hacer una promoción de *prevención*, para que te voy a decir que si, *si no se ha hecho* (ED2, 1:85).

En torno a la categoría relacionada con el *liderazgo directivo*, si bien existe una opinión compartida respecto a que no existe claridad referente al rol que deben cumplir algunos directivos, ellos se consideran profesionales con altas capacidades y experiencia para desarrollar funciones de gestión y, de esta manera, responder a situaciones de convivencia, lo mismo que de influenciar positivamente en los diversos integrantes de la comunidad, para que exista un buen clima en la institución. Para ellos, la poca implicancia de las familias y la baja participación en las actividades del centro son situaciones importantes de atender, tal como lo plantea un directivo:

Bueno, ahí también tenemos una *falencia*, una falencia en términos de los papás, por ejemplo; podemos convocar a un ciclo de charlas y hay que traerlos poco menos que engañados (ED6, 1:66).

Se plantea la necesidad de buscar mecanismos que mejoren los procesos de gestión de la convivencia y de potenciar el equipo de trabajo, definiendo los roles y las funciones de cada integrante, supervisando y evaluando los progresos y, principalmente, estableciendo metas en torno a acciones concretas que deben realizarse, tanto con estudiantes como también con las familias.

Por su parte, las autoridades educativas en la categoría de *formación*, establecen que las instituciones como el Departamento de Educación Municipal, DAEM y la Gobernación de la Provincia de Punilla, se encuentran al servicio de los establecimientos educativos pertenecientes a la ciudad, pero su principal preocupación son los colegios públicos. A partir de ello, se generan diversas acciones educativas que buscan trabajar la convivencia escolar, la

cual señalan como uno de los ejes más importantes para el logro del éxito formativo de los estudiantes, no solo en lo académico sino también en su formación como ciudadanos responsables y con derechos.

Para nosotros es vital y primordial el *generar ambientes propicios para el aprendizaje* en los colegios, donde *el respeto, la tolerancia, el trabajo en equipo, la participación* son elementos vitales para poder hacer una buena práctica pedagógica y una buena gestión institucional (EA2, 1:4).

Para el desarrollo de este proceso formativo en los establecimientos de la comuna, se han propuesto diversas actividades educativas que buscan, en primer lugar, educar sobre la importancia de una sana convivencia y también acercar a los estudiantes.

Me ha tocado participar en actividades. Hace muy poco estuve en el liceo del puente Ñuble y ahí participaron también carabineros en el establecimiento e hicieron distintos talleres. Me llamó la atención porque tenían un taller, todo lo relacionado con *redes sociales*, había otro taller de *violencia en el pololeo* y ahí iban pasando los alumnos por distintas etapas (EA1, 1:33).

Se aborda la convivencia con todas las herramientas que las instituciones poseen y se gestiona como uno de los principales ejes establecidos por las autoridades educativas locales.

He puesto el foco en dos elementos que son claves y fundamentales, uno es la *gestión curricular*, que se debe traducir en los logros de aprendizaje para nuestros estudiantes y lo segundo en la *gestión de la convivencia escolar*. Todas las acciones que nosotros realizamos a nivel de la comuna de San Carlos, en el sistema educacional municipal, consideran estos dos focos de trabajo (EA 2, 1:1).

Se destaca el rol que cada autoridad tiene en la promoción y desarrollo de la convivencia en las instituciones de la ciudad, principalmente por la responsabilidad en ser la cara visible y los representantes del gobierno en materia educativa.

Pero cuando son situaciones ya que se le van de la mano, nosotros ahí tenemos que intervenir, para eso generamos las *mesas de trabajo*, donde el equipo del DAEM [Departamento Educación Municipal] se traslada al establecimiento educacional y ahí analizamos el caso, y entre todos los actores tratamos de tomar las mejores decisiones en el bienestar de los estudiantes (EA 2, 1:18).

Estos equipos de trabajo sirven de apoyo a los centros educativos y están al servicio de ellos, para generar procesos de formación y prevención de situaciones de riesgo y de conflictos, y también para apoyar y entregar soluciones frente a hechos que alteren la convivencia escolar.

GRUPOS DE DISCUSIÓN

Los ocho profesores participantes coinciden que la relación con los estudiantes es buena: se puede mantener un diálogo con ellos frente al conflicto, pueden tener diferentes opiniones, pero siempre el diálogo es la herramienta más exitosa para solucionarlos y enfrentarlos de buena manera.

Con relación a la convivencia entre alumnos y profesores, yo considero que es una *buena convivencia*, tenemos buena relación, tenemos buenos niños con los que se puede conversar [...] de repente uno que otro como los hijos que te dicen cosas, pero después *reflexionan* y son capaces de tener una *buena convivencia* contigo y entienden (GDP 6, 1:35).

Sin embargo, esta opinión en torno a la convivencia es planteada de manera diferente cuando tiene relación con los directivos del colegio; se considera una relación distante, con tensiones y diversas dificultades. Se ve al equipo directivo muy alejado de la realidad que están viviendo a diario los profesores y estudiantes; no existe un acompañamiento y un apoyo constante de las acciones realizadas, ya sea en el ámbito de la convivencia, como también en lo pedagógico y/o académico.

Siento que, con los *directivos* del colegio, a veces *el clima no es muy bueno* [...], cuando tienen que decirte algo o en el ámbito desde un poco como el *mandar*, a veces con *enojo* (GDP 5, 1:19).

Respecto de la consulta sobre cuáles eran los principales problemas de convivencia según su visión, existe una opinión compartida que la comunicación es lo que falla en el centro educativo. Existe claridad y se comparte el discurso entre los participantes respecto que la comunicación es el elemento primordial para una sana convivencia, y que lamentablemente no está funcionando de buena manera en la institución.

Yo siento que los problemas de este colegio tienen mucho que ver con algunas cosas que hablamos acá [...] con temas de *comunicación* y el *trato* hacia los profesores (GDP 8, 1:55).

Otro de los aspectos que afecta directamente a la convivencia es la falta de liderazgo en la gestión directiva: no se visualiza a un integrante que sea reconocido, por la mayoría de los profesores, con características de un líder efectivo.

Por su parte, al dialogar con los estudiantes sobre cuáles creen ellos son los aspectos o problemas de convivencia en el centro educativo, indican que principalmente es la comunicación. Reconocen que es un problema transversal y surge entre todos los integrantes y a distintos niveles. Ellos, como estudiantes, creen que aportan poco para mejorar esta falencia, pero también creen que el colegio no ha realizado acciones que busquen mejorar este aspecto. Destacan que una comunicación efectiva ayudaría a mejorar diversos ámbitos de la convivencia y generaría un mejor clima entre los propios estudiantes, pero más aún entre los profesores y la relación con ellos.

Yo creo que eso es clave, lo que dicen del *problema de la comunicación*, yo creo que en general como colegio tenemos *deficiencias en ese sentido* [...] de la *comunicación en general*, como alumnos, profesores, entre ellos y viceversa (GDE 1, 1:7).

Otro aspecto importante es generar instancias de participación y diálogo donde discutir y reflexionar sobre diversas situaciones que afectan la sana convivencia y, de esta manera, involucrar a la comunidad y mejorar su participación y adherencia en las acciones y decisiones establecidas por todos. De la misma manera proponen que, debido a que el colegio tiene una línea de formación católica, desde la pastoral debería potenciarse la formación de líderes.

DISCUSIÓN

De manera general no se perciben situaciones graves de violencia física. Los casos que se presentan son muy aislados y son otro tipo de situaciones conflictivas, u otro tipo de violencia la que altera la sana convivencia. Esto confirma que en el centro educativo, a pesar que no se evidencian casos de violencia física, existen situaciones de desajuste de la convivencia que son importantes de atender y de prevenir, a través de diversas acciones de gestión y planificación.

Respecto de la opinión de quién es el principal gestor de la convivencia escolar, la figura del profesor surge como el actor principal dentro de la institución educativa. La mayoría de los estudiantes indican que los profesores siempre ayudan a reflexionar y resolver los conflictos que ocurren entre compañeros. Los propios profesores señalan que siempre ayudan a reflexionar y resolver los conflictos que existen entre los estudiantes, y también la mayoría de los padres y apoderados manifiestan que los profesores del colegio, frecuentemente, ayudan a reflexionar y resolver los conflictos entre los estudiantes.

Referente a los procesos de formación, se destaca que una de las principales herramientas utilizadas para el desarrollo de una sana convivencia en la institución es el diálogo y la reflexión, utilizados para la resolución de conflictos y que, principalmente, se realizan a través de las clases de orientación o en los consejos de curso que dirige el profesor jefe o tutor.

En lo que respecta a la participación de los padres en la prevención y la reflexión junto a los estudiantes en la temática de la violencia, son elementos que se perciben con un desarrollo insuficiente. Los estudiantes expresan, en su mayoría, que nunca se realizan talleres para apoderados para prevenir la violencia o robos en el colegio; un alto porcentaje opina que en la escuela nunca se realizan talleres para apoderados, para hablar de violencia y maltrato a través de redes sociales, y otro grupo importante apunta que, pocas veces, el colegio organiza eventos como campañas y talleres para prevenir situaciones de violencia y acoso entre estudiantes.

Otro aspecto importante de destacar es la baja percepción de los profesores respecto de acciones de gestión directiva, ya que señalan con alto porcentaje que «pocas veces» los encargados de convivencia escolar y directivos del colegio ayudan a los estudiantes que presentan problemas de violencia, y también mayoritariamente creen que, en el colegio, pocas veces se utilizan estrategias de prevención de situaciones que pueden causar daño o conflicto. Los estudiantes y las familias también coinciden con este ámbito, ya que según su opinión, advierten pocas acciones y/o actividades relacionadas con la prevención, y creen que en el centro educativo se realizan más acciones reactivas que las formativas.

En relación con este mismo ámbito de la gestión, existe una baja percepción por parte de las familias, los profesores, estudiantes y el equipo directivo, respecto de la programación de actividades preventivas como talleres y charlas que permitan trabajar aspectos de la convivencia escolar, que puedan formar parte del currículum académico de manera transversal y que garanticen su continuidad. La visión general de los participantes del estudio, señala que uno de los principales aspectos de gestión que tiene una mala evaluación, y que se cree urgentemente necesario de atender, es la comunicación. Las familias señalan, en altos porcentajes, un desconocimiento de diversas acciones que se realizan en el colegio en torno a la convivencia; de la misma manera, los estudiantes y profesores indican que, en múltiples ocasiones, se han producido dificultades por no existir procesos, canales y personas encargadas de una comunicación efectiva.

También relacionado con lo anterior, está la visión de profesores y estudiantes respecto de la gestión del equipo directivo, ya que consideran que existe una falta de liderazgo en sus acciones, por lo que el clima y la convivencia se ven afectadas. De la misma manera, se evidencia un distanciamiento con la figura del director escolar, ya que se percibe un bajo nivel de apoyo en las acciones diarias de los estudiantes y profesores, y creen que su influencia tiene que ser mayor, ya que para ellos debería ser la figura que liderara los diversos procesos en la institución, entre ellos los relacionados a la convivencia escolar.

A pesar de que se reconoce que existen algunas instancias o espacios para el diálogo, los estudiantes y profesores indican que es indispensable contar con más tiempo para realizar

acciones y actividades de reflexión y participación, donde todos los integrantes de la comunidad educativa puedan opinar sobre las acciones que se generan en el centro y, de esta manera, involucrarlos y adherirlos en los objetivos comunes, ya sea en el ámbito de la convivencia como en el académico.

CONCLUSIONES

Respecto de las fortalezas en el ámbito de la gestión, puede concluirse que los aspectos normativos y reglamentarios son los que destacan, ya que son reconocidos por los integrantes como elementos claves para el desarrollo de la convivencia en el centro. La aplicación de sanciones y la difusión de las normas de comportamiento, que permiten una sana convivencia en la institución, son aceptadas como acciones de gestión que aportan al proceso formativo. De la misma manera, el rol de los inspectores y profesores jefes o tutores, es admitido como una fortaleza, debido a que coordinan aspectos formales y operativos, generando así una cultura favorable en torno a la formación de la convivencia en el centro.

Se concluye que las principales acciones de gestión relacionadas con la convivencia en el centro educativo, son las efectuadas por los profesores; en ellos se reconoce al principal gestor de la convivencia y, esencialmente, a quienes cumplen el rol de profesor jefe o tutor, ya que intervienen y colaboran con los diversos procesos convivenciales, comunicacionales, reguladores y de sociabilización que surgen entre los estudiantes.

Otro de los aspectos de gestión que se reconoce de gran valor, es la existencia de espacios para el diálogo y reflexión en la malla curricular de los estudiantes, a través de la programación de la clase de orientación y, de forma transversal, integrada en las actividades académicas. En este espacio, cada profesor jefe o tutor, planifica y organiza actividades formativas que permiten desarrollar herramientas y habilidades para generar una sana convivencia entre los estudiantes, y los demás integrantes de la comunidad educativa.

Sin embargo, se evidencian aspectos preocupantes que requieren una atención mayor, debido a la importancia que la sana convivencia tiene en las instituciones y su influencia en los resultados académicos de los estudiantes. Uno de los principales hallazgos concluye que la mayoría de las acciones de gestión, en torno a la convivencia escolar, son de tipo reactivo; es decir, se procede a reaccionar y generar acciones, una vez que se ha producido algún tipo de situación conflictiva. Por ello, se recomienda elaborar planes de acción u objetivos institucionales, orientados y dirigidos a la prevención de conflictos y la formación de una convivencia pacífica, que desarrolle habilidades y herramientas para una sana resolución de los problemas generados en el entorno educativo.

Se identifica la falta de un programa de convivencia. Solo existen acciones aisladas y sin un objetivo conductor que permita desarrollarla de manera transversal en el centro y que también integre a todos los actores de la comunidad educativa. Junto con esto, se aprecian pocas acciones de gestión para la promoción y organización de actividades, tales como charlas, talleres u eventos que prevengan situaciones conflictivas; por tanto, la responsabilidad directiva debe enfocarse en crear acciones estratégicas planificadas, con objetivos y metas establecidas que desarrollen actividades para el contexto educativo actual. De la misma manera, existe una baja apreciación respecto de las acciones que buscan mejorar la comunicación entre los integrantes de la comunidad educativa y que puedan favorecer el desarrollo de una sana convivencia escolar. Este último elemento es clave para trabajar, ya que la comunicación es un factor que ayuda a las comunidades a prevenir situaciones conflictivas y forjar un clima institucional favorable para el desarrollo educativo.

Es posible concluir que no existen diferencias significativas en la percepción de los estudiantes, profesores, directivos y familias respecto de la gestión de la convivencia en la institución. Los resultados confirman una alta coincidencia de opiniones en torno a las dimensiones estudiadas y los diversos aspectos que estos procesos conllevan. Con esta información se puede reconocer que existen elementos comunes que han sido una fortaleza para el desarrollo de la convivencia escolar y que es necesario seguir apoyando, mejorando continuamente, y también es posible establecer cuáles son las principales debilidades que se requiere mejorar para que los procesos se realicen de manera efectiva.

La mejora en estos procesos debe generarse desde el equipo directivo, coincidiendo con lo planteado por Leithwood et al. (2020), ya que los directivos son quienes más influyen y movilizan al logro de los objetivos institucionales, y son ellos quienes deben gestionar, liderar los equipos de trabajo y planificar las modificaciones necesarias para instaurar la convivencia escolar como un eje central del proyecto educativo, y no solo generando acciones cuando ya se han creado los conflictos. A partir de este ámbito, deben establecerse procesos formativos y pedagógicos unificados, que permitan al centro desarrollar su misión educativa integral, orientando a los estudiantes a la búsqueda permanente de un aprendizaje basado en potenciar sus habilidades, capacidades, destrezas, hábitos, actitudes y valores para decidir con autonomía y responsabilidad, frente a los conflictos presentes en la escuela y en su vida cotidiana.

Es fundamental destacar la importancia y el rol que deben asumir los directivos escolares frente a la convivencia escolar. Ellos son los responsables de generar instancias donde se realicen acciones de promoción de la gestión institucional desde una cultura colaborativa: fortaleciendo equipos de trabajo, estableciendo instancias de participación, propiciando la reflexión colectiva y el aprendizaje desde las propias prácticas educativas, basándose en el conocimiento y dominio de las políticas existentes sobre el tema y, así, garantizar climas adecuados para el aprendizaje y el desarrollo integral de los estudiantes del centro educativo. ■

Referencias

- Antúñez, S. (2012). *Una brújula para la dirección escolar: orientaciones para la mejora*. SM.
- Arón, A., y Milicic, N. (2000). Climas Sociales Tóxicos y Climas Nutritivos para el Desarrollo Personal en el Contexto Escolar. *Revista Psykhé*, 9(1), 117-124.
- Becerra, S., Muñoz, F., y Riquelme, E. (2015). Elaboración y validación psicométrica del cuestionario de convivencia escolar para la no violencia (CENVI). *Estudios Pedagógicos*, 43(3), 205-223.
- Benbenishty, R., Avi Astor, R., Roziner, I., & Wrabel, S. L. (2016). Testing the causal links between school climate, school violence, and school academic performance: a cross-lagged panel autoregressive Model. *Educational Researcher*, 45(3), 197-206.
- Campo, J. del (2002). La gestión positiva del conflicto: un camino para la convivencia multicultural. En M. Bartolomé (Coord.), *Identidad y ciudadanía, un reto para la educación intercultural* (pp.163-181). Nancea.

- Cátedra de la Paz (2016). *Guía para la implementación de la Cátedra de la Paz en Colombia*. Santillana.
- Cerda, G., Salazar, Y., Guzmán, C., y Narváez, G. (2018). Impacto de la convivencia escolar sobre el rendimiento académico, desde la percepción de estudiantes con desarrollo típico y necesidades educativas especiales. *Propósitos y Representaciones*, 6(1), 247-300. <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2018.v6n1.194>
- Espelage, D., Low, S., y Jimerson, S. (2014). Understanding school climate, aggression, peer victimization and bully perpetration: contemporary Science, Practice, and policy. *School Psychology Quarterly*, 29(3), 233-237.
- Fierro, C. y Carbajal, P. (2019). Convivencia escolar: una revisión del concepto. *Psicoperspectivas*, 18(1), 1-14. <https://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-vol18-issue1-fulltext-1486>
- Konishi, C., Miyazaki, Y. Hymel, S., & Waterhouse, T. (2017). Investigating associations between school climate and bullying in Secondary Schools: multilevel contextual effects modeling. *School Psychology International*, 38(3), 240-263.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5-22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- Low, S., & VanRyzin, M. (2014). The moderating effects of school climate on bullying prevention efforts. *School Psychology Quarterly*, (29), 306-319.
- Mendoza, B., y Barrera, A. (2018). Gestión de la convivencia escolar en educación básica: percepción de los padres. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 20(2), 93-102. <https://doi.org/10.24320/redie.2018.20.2.1729>
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN [MINEDUC]. (2009). *Convivencia Escolar*. Gobierno de Chile, Ministerio de Educación. http://www.convivenciaescolar.cl/index.php?id_portal=50
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN [MINEDUC]. (2019). *Convivencia Escolar*. Gobierno de Chile, Ministerio de Educación. http://www.convivenciaescolar.cl/index.php?id_portal=50&id_seccion=4010&id_contenido=17916
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN [MINEDUC]. (2021). *Fortalecimiento de las capacidades locales para la gestión de la convivencia escolar en contexto de epidemia en Chile por la enfermedad Covid-19*. Gobierno de Chile, Ministerio de Educación. <http://convivenciaescolar.mineduc.cl/wp-content/uploads/2021/03/INFORME-SOBRE-EL-PLAN-DE-TRABAJO.pdf>
- Monge, C., y Gómez, P. (2021). El papel de la convivencia escolar en la formación inicial del profesorado de educación infantil y primaria. *Teoría de la Educación. Revista Interuniversitaria*, 33(1), 197-220. <https://doi.org/10.14201/teri.23580>
- PAULA (2019). *Programa Paula de educación para la paz*. Universidad de Barcelona, Portal Paula. <http://portalpaula.org>
- Penalva, A. (2016). *Análisis de la convivencia escolar. Propuesta de un programa de formación para el profesorado* [Tesis doctoral, Universidad de Murcia].

- Toledo, M., Guajardo, G., Miranda, C., y Pardo, I. (2018). Propuesta triádica para el estudio de la violencia escolar. *Cinta de moebio*, (61), 72-79. <https://dx.doi.org/10.4067/S0717-554X2018000100072>
- Varela, J., Tijmes, C., y Sprague, J. (2009). *Paz Educa. Programa de prevención de la violencia escolar*. Fundación Paz Ciudadana.
- Vidal, Ll. (2003). Fundamentos teóricos del día escolar de la paz y la no violencia (DENIP). *Educación XXI*, (6), 45-67. <https://doi.org/10.5944/educxx1.6.0.352>