

## Introducción

El presente documento se pone a disposición de la comunidad para fines de complementar la información entregada en las bases de licitación 721703-25-LE21 “DISEÑO Y PILOTAJE CUALITATIVO DE UNA HERRAMIENTA DE AUTOEVALUACIÓN DE LOS INDICADORES DE CALIDAD EDUCATIVA AUTOESTIMA ACADÉMICA Y MOTIVACIÓN ESCOLAR Y HÁBITOS DE VIDA SALUDABLE”, en cuyas bases técnicas se especifica que los oferentes deben revisar el manual de uso y los instrumentos resultado de un estudio previo realizado por la Agencia de Calidad de la Educación.

## 1. Manual de uso

Nota: En este manual se utilizan de manera inclusiva términos como “director”, “encargado de convivencia”, “psicólogo”, “jefe de UTP”, “apoderados” y otros que refieren a hombres y mujeres.

De acuerdo a la norma de la Real Academia Española, el uso del masculino se basa en su condición de término genérico, no marcado en la oposición masculino/femenino; por ello se emplea el masculino para aludir conjuntamente a ambos sexos, con independencia del número de individuos de cada sexo que formen parte del conjunto. Este uso evita además la saturación gráfica de otras fórmulas, que puede dificultar la comprensión de lectura y limitar la fluidez de lo expresado.

## **Capítulo 1. ¿Qué es la herramienta de autoevaluación de Clima de Convivencia Escolar y de Participación y Formación Ciudadana?**

Esta es una herramienta que se pone a disposición para que las comunidades educativas puedan realizar una autoevaluación de su gestión de dos Indicadores de Desarrollo Personal y Social (IDPS)<sup>1</sup>: Clima de Convivencia Escolar y Participación y Formación Ciudadana. Los IDPS son un conjunto de índices que evalúa la Agencia de Calidad de la Educación y entregan información relacionada con el desarrollo personal y social de los estudiantes de un establecimiento, ampliando de este modo la concepción de calidad educativa al incluir aspectos que van más allá del dominio de conocimiento académico.

### *¿Para qué sirve la herramienta de autoevaluación?*

El objetivo de la herramienta es que cada establecimiento cuente con un diagnóstico de la gestión que realizan respecto del Clima de Convivencia Escolar y de la Formación y Participación Ciudadana, y tomar decisiones para su mejoramiento continuo. La metodología del diagnóstico permite reflexionar en relación a las prácticas y procesos que se llevan a cabo, contribuyendo al desarrollo de significados compartidos.

### *¿Quién conocerá y utilizará los resultados del proceso de autoevaluación?*

Toda la información recolectada y los resultados generados serán de exclusivo conocimiento del propio establecimiento y de quiénes el equipo de gestión ampliado decida. Ni la Agencia de Calidad de la Educación ni ninguna otra institución del Sistema Nacional de Aseguramiento de la Calidad (SAC) tendrán acceso a los resultados del establecimiento.

### *¿Cómo se usa la herramienta de autoevaluación?*

La aplicación y uso de la herramienta considera tres momentos, cada uno con actividades asociadas, y en los que participan distintas personas de la comunidad educativa. Los momentos son: antes de la aplicación, durante la aplicación y después de la aplicación.

Lo central de la herramienta es conocer la perspectiva de representantes de los distintos estamentos respecto de cómo se da la gestión de la Convivencia Escolar y la Formación y Participación Ciudadana en el establecimiento. Este proceso debe estar liderado por una dupla encargada, compuesta por el encargado de convivencia y un segundo agente educativo designado por el director.

Representantes de cada estamento participan de una sesión grupal (por estamento) donde, guiados por el instrumento y acompañados por uno de los integrantes de la dupla encargada, se procede a hacer el diagnóstico en relación a la gestión de estos IDPS. Los distintos estamentos son: equipo de

---

<sup>1</sup> Los Indicadores de Desarrollo Personal y Social (IDPS), anteriormente llamados Otros Indicadores de Calidad, son un conjunto de índices que entregan información relacionada con el desarrollo personal y social de los estudiantes de un establecimiento, en forma complementaria a los resultados de la prueba Simce y al logro de los Estándares de Aprendizaje. En total son ocho, y esta herramienta de autoevaluación mide la gestión de dos de ellos. Evaluar la gestión refiere a los procesos que realiza el establecimiento para el desarrollo de estos dos IDPS, es decir para obtener mejores resultados. Los resultados de estos IDPS son medidos por este indicador que se recoge a través del Cuestionario de Calidad y Contexto de la Educación que se aplica junto al Simce.

gestión ampliado, profesores, asistentes de la educación, estudiantes de 1º y de 2º ciclo y/o educación media y apoderados.

Toda la aplicación se realiza apoyado por una plataforma, en la que se encuentran los instrumentos para cada estamento, y ha sido diseñada para facilitar las sesiones grupales, el ingreso y procesamiento de los datos, y la visualización de los resultados.

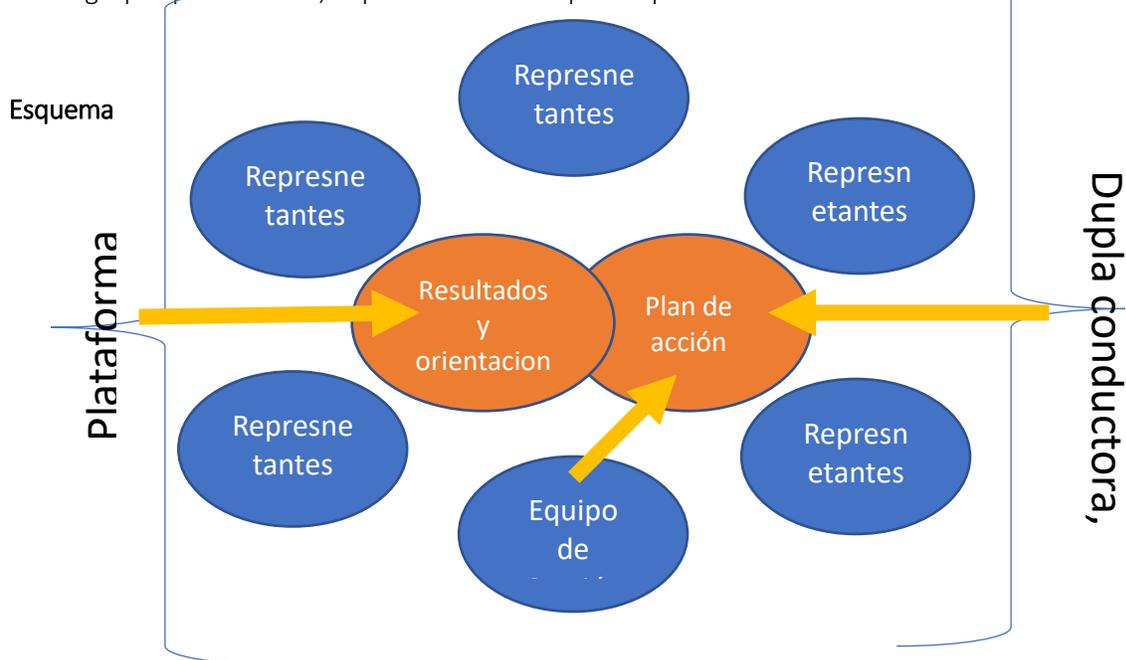
Así, al menos 1 integrante de la dupla encargada (facilitador) debe guiar una conversación grupal según las indicaciones para cada grupo representante de estamento. Apoyados por el facilitador que conduce, los integrantes del grupo inician la sesión contestando individualmente un cuestionario a través de la plataforma digital, a la que acceden a través de un dispositivo móvil (celular) o computadora. En el caso de los estudiantes, deben responder solamente a través de computadoras. Posteriormente, el facilitador anima la reflexión grupal sobre aquellos aspectos donde la plataforma indica que hay mayor desacuerdo y/o baja puntuación.

Si su establecimiento no cuenta con las condiciones para que los participantes contesten de manera individual a través de dispositivos móviles o computadores, la plataforma provee la posibilidad de imprimir los instrumentos para aplicarlos en formato papel y lápiz y luego ser digitados por la dupla encargada, en la plataforma. En este caso, es fundamental que estén presentes ambos miembros de la dupla en las aplicaciones grupales.

Una vez realizadas todas las sesiones grupales (o lo máximo que puedan realizar), la plataforma entregará los resultados del establecimiento, de manera integrada y también por estamento, junto con un perfil de logro asociado. Además, se entregará una guía con orientaciones de mejora que se pueden consultar una vez obtenidos los resultados.

Con los insumos entregados una vez que finaliza la aplicación (resultados, perfil de logro y orientaciones de mejora), se sugiere que el equipo directivo ampliado trabaje en un Plan de Mejora de la gestión de estos IDPS, que puede incorporarse tanto en el Plan de Gestión de Convivencia como en el Plan de Mejoramiento Educativo (PME).

Si luego de un tiempo, se quisiera volver a realizar el proceso de autoevaluación para hacer un monitoreo, no es necesario que se lleven a cabo todas las aplicaciones grupales. Puede elegirse 1 o varios grupos para hacerlo, dependiendo de lo que se quiera reevaluar.



## ***Capítulo 2. ¿Cómo se aplica la herramienta de autoevaluación? Descripción del proceso.***

A continuación, se presenta un esquema general de los momentos y pasos para llevar a cabo el proceso de autoevaluación, para luego explicar en mayor detalle cada uno de los pasos.

Fase 1: antes de la aplicación (2 semanas)

Paso 1: toma de decisión (semana 1)

Paso 2: socialización de la decisión con la comunidad educativa (semana 1)

Paso 3: organización para la aplicación (semana 2)

Fase 2: durante la aplicación (4 semanas)

Paso 4: aplicación de los instrumentos a los distintos estamentos

Fase 3: Después de la aplicación (3 semanas)

Paso 5: resultados y preparación de la reunión con equipo de gestión ampliado (semana 1)

Paso 6: reflexión de los resultados y priorización (semana 1)

Paso 7: plan de acción y compromisos (semanas 2 y 3)

Paso 8: devolución a la comunidad (semana 3)

## FASE 1: ANTES DE LA APLICACIÓN:

### Paso 1. Toma de decisión

**Objetivo:** tomar la decisión institucional de llevar o no a cabo el proceso de autoevaluación.

**Responsable:** director

**Actividades centrales:**

- a. Reúna al equipo de gestión ampliado (incluido al encargado de convivencia escolar)
- b. Presente la herramienta de autoevaluación y su finalidad (se adjunta un video explicativo)
- c. Guíe una reflexión en torno a la aplicación de la herramienta. Para esto, puede apoyarse en la tabla “objetivos y uso de la herramienta”, que se presenta a continuación
- d. En caso de decidir realizar la autoevaluación, pase al paso 2

### Elementos de apoyo:

- Video explicativo de la herramienta y su proceso
- Tabla de objetivos y uso de la herramienta

Tabla 1. Objetivo y uso de la herramienta

	Sirve para:	No sirve para:
<b>Objetivo</b>	<p>Conocer la percepción de representantes de los distintos estamentos del establecimiento, respecto de la gestión del Clima de Convivencia Escolar y la gestión de la Participación y Formación Ciudadana.</p> <p>Generar espacios de reflexión grupal respecto de los procesos y prácticas de gestión que el establecimiento hace en relación al Clima de Convivencia Escolar y la Participación y Formación Ciudadana.</p>	<p>La evaluación individual del equipo de convivencia.</p> <p>Evaluar los resultados el Clima de Convivencia Escolar y la Participación y Formación Ciudadana (eso se evalúa en los cuestionarios que se aplican junto al Simce).</p>
<b>Uso</b>	<p>Considera como principio, que la misma aplicación es un proceso que incide en las dinámicas de convivencia escolar.</p> <p>Su aplicación también busca generar reflexión, compromiso y adhesión.</p> <p>Es de uso interno y los resultados son confidenciales.</p>	<p>No puede ser impuesta a los participantes.</p> <p>No es obligatoria para el establecimiento.</p>

## **Paso 2. Socialización de la decisión con la comunidad educativa**

**Objetivo:** socializar con la comunidad educativa la decisión llevar a cabo un proceso de autoevaluación respecto de la gestión del Clima de Convivencia Escolar y Formación y Participación Ciudadana

**Responsable:** director y encargado de convivencia

### **Actividades centrales:**

- a. Determinar los mecanismos de socialización a la comunidad. Algunas alternativas: comunicado escrito del director; página web u otras plataformas de comunicación con la comunidad; reunión de profesores y apoderados; Consejo Escolar.
- b. Llevar a cabo la socialización, considerando las actividades e implicancias generales para cada estamento, de manera de poder dar respuesta a las dudas que surjan.

### **Elementos de apoyo:**

- Vídeo explicativo de la herramienta y su proceso

### Paso 3. Organización para la aplicación

**Objetivo:** definir los elementos centrales necesarios para la correcta aplicación de la herramienta de autoevaluación

**Responsable:** director y encargado de convivencia escolar

#### Actividades centrales:

- a. Conformar la dupla responsable del proceso de autoevaluación, especialmente de sus fases 2 y 3. Lo ideal es que esta dupla esté conformada por el encargado de convivencia escolar y otro profesional que lo apoye en las responsabilidades y tareas (Se sugiere que sea alguien que no tenga clases lectivas para que sea más flexible en sus tiempos. Por ejemplo, uno de los integrantes de la dupla psicosocial). En la tabla que se presenta en los elementos de apoyo aparecen las responsabilidades de la dupla.
- b. Definir un profesional de apoyo, además de la dupla, que pueda apoyar a la dupla en aspectos operativos y de logística.
- c. Definir los grupos y estrategias de selección de los participantes. Esto es responsabilidad de la dupla encargada
- d. Coordinar los elementos de apoyo necesarios para llevar a cabo las actividades asociadas a la autoevaluación:  
El espacio (tranquilo y exclusivo) para la aplicación de los instrumentos.  
Señal de internet y facilitar el acceso de internet, para que los participantes puedan acceder a la plataforma. Si esta condición no existe, la plataforma provee la posibilidad de aplicar los instrumentos en papel y lápiz.  
Un proyector para exhibir el proceso.
- e. Establecer un cronograma para las actividades asociadas al proceso de autoevaluación
- f. Convoque a los participantes

#### Elementos de apoyo:

##### Conceptos utilizados

**Estamento:** se refiere a la categoría general de los distintos estamentos de la escuela: equipo de gestión ampliado, profesores, asistentes de la educación, estudiantes y apoderados.

**Grupos de representantes:** se refiere al grupo específico que participa de la aplicación grupal, representando a un estamento. La cantidad mínima es 1 grupo representante por estamento.

También se puede aplicar a más grupos dentro de un mismo estamento. Por ejemplo, dentro del estamento de profesores puede aplicarse el instrumento a un grupo de profesores de

primer ciclo, otro de segundo ciclo y otro de educación media. Sólo en el caso de los estudiantes, el mínimo es de 2 grupos: uno de 1° ciclo y otro de 2° ciclo o de enseñanza media.

Tabla 2. Responsabilidades y organización de roles para el proceso de autoevaluación

Responsables	Funciones
Director	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Validar y velar por la organización del proceso</li> <li>• Decidir la conformación de la dupla encargada</li> <li>• Decidir los actores que apoyarán el proceso</li> <li>• Participar de la aplicación grupal del equipo de gestión ampliado</li> <li>• Participar en el espacio de reflexión sobre mejoras a raíz de los resultados de la autoevaluación</li> </ul>
Dupla encargada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar y coordinar el proceso en cada una de sus etapas</li> <li>• Mantener informado al director sobre el estado de desarrollo del proceso</li> <li>• Facilitar la aplicación de las sesiones grupales (se sugiere que solo uno facilite cada aplicación, aunque también pueden estar ambos integrantes de la dupla si así lo definen. Sólo en el caso de que la aplicación se haga en el formato de papel y lápiz, deben estar presentes los dos miembros de la dupla encargada)</li> <li>• Además de facilitar la aplicación en el equipo de gestión ampliado, en esta ocasión participa con sus opiniones (sólo en este)</li> <li>• Organizar y liderar el espacio de reflexión del Equipo de gestión ampliado sobre resultados u plan de acción</li> </ul>
Personal de apoyo	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Posibilitar la coordinación de espacios, insumos y equipamiento y de los participantes necesarios para el proceso</li> </ul> <p>*Perfil: funcionarios del establecimiento a cargo o en vinculación directa con los insumos para la aplicación grupal de los instrumentos</p>

Tabla 3. Definición de grupos de participantes

Estamento	Actores participantes por grupo de aplicación	N.º grupos de aplicación sugeridos	Consideraciones para una aplicación óptima.	Posibilidades de adaptación en la conformación de grupos de aplicación
Equipo de gestión ampliado	Todos los integrantes del equipo de gestión ampliado (director, jefe de UTP, inspector/es, encargado de convivencia, encargado PIE, orientador, dupla psicosocial, coordinadores de ciclo, encargado de formación/pastoral, en caso de existir estos cargos)	1	Es relevante y necesaria la participación de <u>todos</u> los miembros del equipo de gestión ampliado	Si no pueden asistir todos, al menos deben estar: director, jefe de UTP, encargado de convivencia
Profesores	6 a 8 participantes	1-3	<p>En lo posible tener un grupo por ciclo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un grupo de docentes 1º ciclo (incluir niveles de transición 1 y 2)*</li> <li>- Un grupo de docentes 2º ciclo*</li> <li>- Un grupo de docentes de Enseñanza Media*</li> </ul>	Si el tamaño de la organización es pequeño, pueden agruparse en un mismo grupo docentes de distintos niveles.
Asistentes de la educación	6 a 8 participantes	1	<p>Considerar la conformación del grupo con participantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Administrativos</li> <li>- De apoyo al aula</li> <li>- Auxiliares de aseo</li> </ul>	Pueden considerarse a los asistentes de aula dentro de la misma aplicación de los profesores.

			<p>*Recuerde que las duplas psicosociales deben participar en la aplicación al equipo de gestión ampliado.</p> <p>**Quienes participen deben contar con un adecuado nivel lector.</p>	
Estudiantes de 2º ciclo y/o educación media*	6 a 8 participantes	1-2	Considerar uno o dos grupos. El grupo de 2º ciclo con integrantes de 7º y/o 8º básico y el grupo de educación media con estudiantes de 1º a 4º medio.	Puede realizarse con 1 solo grupo: 7º y/ 8º básico o educación media.
Estudiantes de primer ciclo	6- 8 participantes	1	Considerar 1 grupo con estudiantes de 4º básico.	
Apoderados	6 a 8 participantes	1	Trabajar con el Centro de Padres y Apoderados, y sumar más apoderados de tal manera de juntar un grupo de entre 6 y 8 participantes.	Puede realizarse solo con 6 apoderados.

\*Solo si el establecimiento imparte estos niveles de enseñanza

Estrategias de selección de los participantes, algunas alternativas sugeridas:

**Selección intencionada:** se seleccionan actores de cada estamento que tengan percepciones, intereses y necesidades lo más variadas posibles, garantizando la representación de todo el grupo. Por ejemplo, para seleccionar a los profesores, procurar que los representantes del grupo sean de distintas: asignaturas, cursos, años de antigüedad en el establecimiento, entre otros.

**Al azar:** a partir del listado de los actores por cada estamento, se selecciona al azar un grupo de ellos. Se debe tener en cuenta que este método de selección, podría dejar fuera perspectivas y opiniones importantes de considerar.

**Otra alternativa es combinar ambos métodos de selección,** por ejemplo: seleccionar al azar y si se considera que hay algún representante muy relevante que no fue seleccionado, incluirlo de manera intencionada.

Es importante que los participantes seleccionados cuenten con un dominio lector adecuado ya que requiere que lean los enunciados.

#### Cronograma

Calendaricen las actividades y válidenlas con el director. Se aconseja aprovechar las instancias ya institucionalizadas y planificadas del establecimiento (consejo directivo, consejo de profesores, reunión del Centro de Padres y Apoderados etc.).

Se sugiere que el procedimiento completo de aplicación a todos los grupos definidos no exceda un mes, pues es relevante que todas las percepciones sean de un mismo momento escolar. De todas formas, la plataforma enviará avisos respecto a cómo van en los tiempos de aplicación, y recordatorios para que no se atrasen en el proceso.

#### Convocatoria a actores participantes

Según el cronograma, convoquen a los actores a participar de una conversación grupal, voluntaria y confidencial, de 1,5 hrs aproximadamente con equipo de gestión ampliado y docentes, y 1 hora con asistentes de la educación, apoderados y estudiantes (puede variar dependiendo del nivel de participación que se genere en cada instancia).

Se sugiere convocar con anticipación y por escrito, utilizando los canales de comunicación que usan comúnmente en el establecimiento con cada estamento.

A continuación, se entrega un formato sugerido de invitación.

Estimado/a.....

En el establecimiento estamos realizando un proceso de autoevaluación de la convivencia escolar, y formación y participación ciudadana, donde participarán en distintos grupos representantes de todos los estamentos. Le invitamos a participar como representante del estamento de

.....a una sesión a realizarse el  
día.....a las .....hrs y hasta las.....hrs.,  
en.....

Se trabajará en una plataforma que requiere que cada persona tenga un dispositivo móvil. Se ruega traer el suyo.

Afectuosamente

La dirección

## FASE 2: DURANTE LA APLICACIÓN

### Paso 4. Aplicación de los instrumentos a los distintos estamentos.

**Objetivo:** Llevar a cabo la realización de las entrevistas grupales en los distintos estamentos de la comunidad educativa

**Responsable:** dupla encargada

**Actividades centrales:**

- a. Preparar los espacios en que se realizará cada actividad, previo a la llegada de los participantes, asegurándose de contar con todo lo necesario
- b. Ingrese a la plataforma antes de la sesión, con el código asignado al establecimiento, de manera de conocer la plataforma y asegurar que esta funcione al momento de la aplicación

En la plataforma,

- c. Seleccione el estamento con que se trabajará
- d. Complete el Formulario de registro:
  - i. Tipo de aplicación: indicar si es mediante dispositivos móviles o en papel y lápiz. Si es la segunda opción, la plataforma descargará los instrumentos para imprimirlos.
  - ii. Tipo de grupo específico: para el caso del instrumento de profesores y estudiantes se debe indicar el nivel de enseñanza que representa: 1º ciclo, 2º ciclo o educación media.

- e. Comience la aplicación leyendo en voz alta las instrucciones

### Elementos de apoyo:

Metodología de aplicación de las entrevistas

Antes de comenzar, tener en cuenta:

- ✓ Chequear que los participantes cuenten con un dispositivo móvil (celular, tablet o computadora) e ingresen a la plataforma en la sesión de participantes, o bien, facilitar un dispositivo del establecimiento para la aplicación. En caso de que lo anterior no sea posible, se debe tener algunas copias impresas para que quienes no cuentan con dispositivos, puedan responder en papel.

Al comenzar cada aplicación grupal, deberá seguir los siguientes pasos:

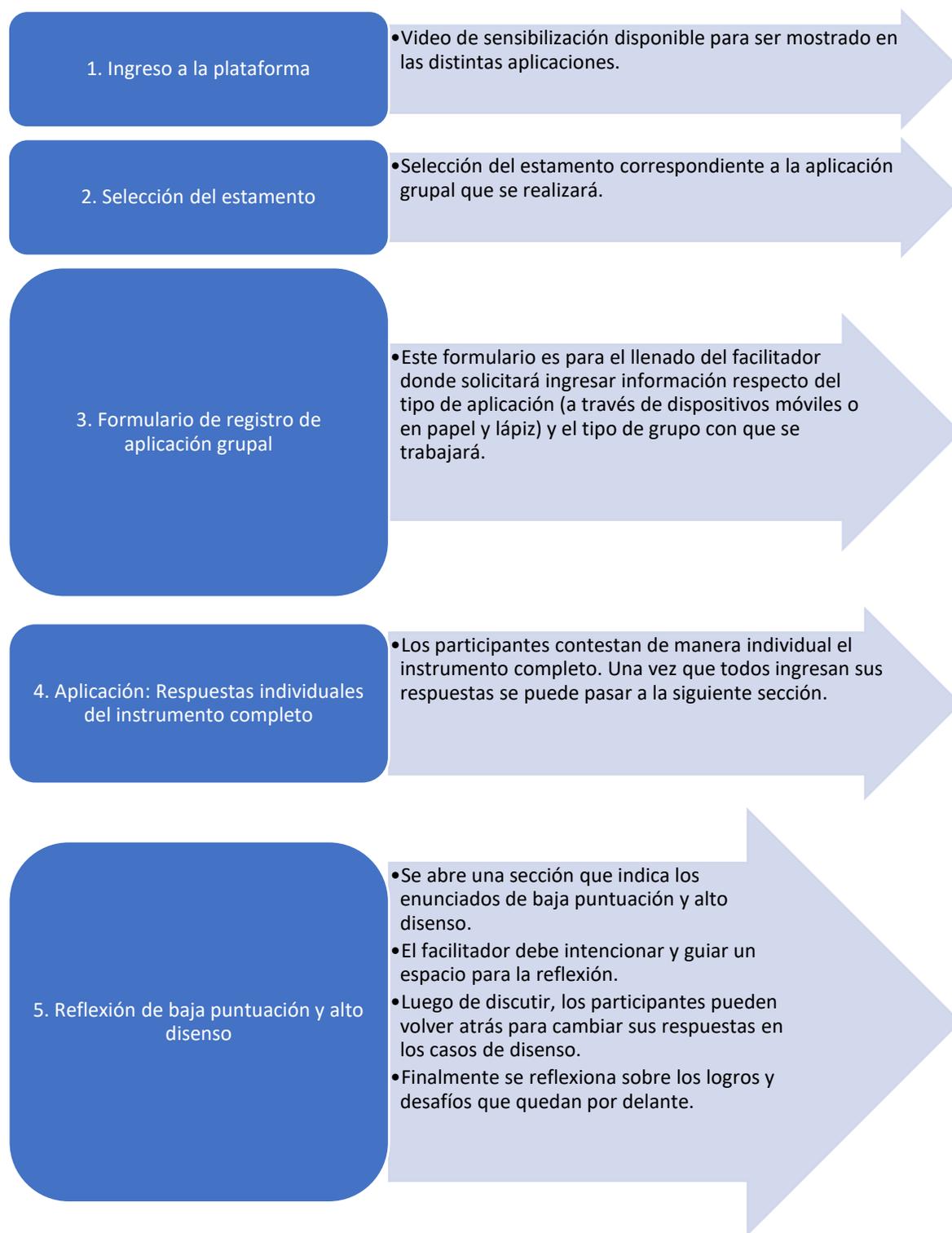
- a. Explicar a los participantes el objetivo de esta instancia y del proceso general, asegurando la confidencialidad de sus respuestas y aclarando que no existen respuestas correctas o incorrectas.
  - b. En caso de no conocerse entre los participantes, pedir que cada uno se presente.
  - c. Muestre el video de sensibilización.
  - d. Antes de comenzar, dé un espacio para resolver dudas
  - e. Pida a cada participante que complete el cuestionario de manera individual y en silencio
  - f. Una vez que todos hayan ingresado sus respuestas, el mismo instrumento arroja ítems que tienen mucho disenso o están muy bajos. Estos son los que el coordinador invita a reflexionar y discutir.
- **Ítems con alto disenso:** facilite una conversación de discusión donde se expongan los puntos de vista de por qué se le entregó una puntuación alta o baja al ítem. Luego de que los participantes hayan expuesto sus puntos de vista, se les debe ofrecer la posibilidad de volver atrás por si alguien quiere cambiar su respuesta.
  - **Ítems de muy baja puntuación:** facilite una conversación de discusión donde se expongan los puntos de vista de por qué se le entregó una puntuación tan baja al ítem.

Durante toda esta etapa de discusión, deberá tomar nota de los aspectos más relevantes que salgan de la conversación para concluir con qué se queda el grupo respecto de los logros y desafíos que quedan por delante. Al tomar nota, no registre los nombres de los participantes, pues lo que interesa es la percepción del grupo y no de cada actor.

Al finalizar el trabajo de cada grupo, agradezca la participación de los actores y recuerde las fases que siguen del proceso.

En resumen, los pasos para aplicar el instrumento son los siguientes:

Ilustración 1. Paso a paso para la aplicación



## FASE 3: LUEGO DE LA APLICACIÓN

### Paso 5. Resultados y preparación de reunión con equipo de gestión ampliado

**Objetivo:** conocer los resultados integrados de las entrevistas con los distintos estamentos y preparar la reunión de trabajo con el equipo de gestión ampliado

**Responsable:** dupla encargada

**Actividades centrales:**

- a. Revisar el informe de resultados y orientaciones de mejora entregado por la plataforma
- b. Preparar la reunión de trabajo con el equipo de gestión ampliado, a partir de los resultados

#### Elementos de apoyo:

Revisar el informe de resultados

Al ingresar a la sección “resultados”, encontrará un nivel de logro de cada una de las sub dimensiones evaluadas, por estamento. El nivel de logro está basado en la existencia de los procesos de gestión básicos para cada dimensión y el nivel de consolidación que se ha alcanzado en estos procesos.

Usted podrá ingresar en cada dimensión para conocer con más detalle qué significa el nivel de logro conseguido, y los resultados comparativos entre actores.

Para cada dimensión se entrega la posibilidad de acceder a orientaciones de mejora y recursos para consultar.

Preparar reunión de trabajo con el equipo directivo

Una vez revisado lo que le entrega la plataforma, se requiere preparar el próximo paso, que es una reunión con el equipo directivo ampliado, de idealmente 2 horas.

Como preparación se sugiere:

1. Identificar las dimensiones más débiles y las orientaciones sugeridas para ellas.
2. Identificar de las orientaciones las que a Uds. le parecen más pertinentes.
3. Preparar una exposición en que incluya:
  - Recordar el proceso que hubo y su objetivo
  - Exponer el resultado general y por sub dimensiones
  - Para las dimensiones más débiles exponer las orientaciones que entrega la guía de orientaciones de mejora que seleccionaron como más pertinentes.

## Paso 6. Reflexión de los resultados y priorización

**Objetivo:** generar un espacio con los líderes educativos donde se reflexione respecto de los resultados obtenidos a partir de la autoevaluación e identificar sub dimensiones o dimensiones de mejora en relación a la gestión de ambos IDPS

**Responsable:** director y dupla encargada

Actividades centrales:

- a. Coordinar y calendarizar la reunión con el equipo de gestión ampliado, considerando una duración aproximada de tres horas
- b. Citar a los participantes de la reunión
- c. Presentar los resultados, para esto puede usar el mismo informe de la plataforma o un formato distinto, preparado previamente
- d. Priorizar dimensiones o sub dimensiones para la mejora

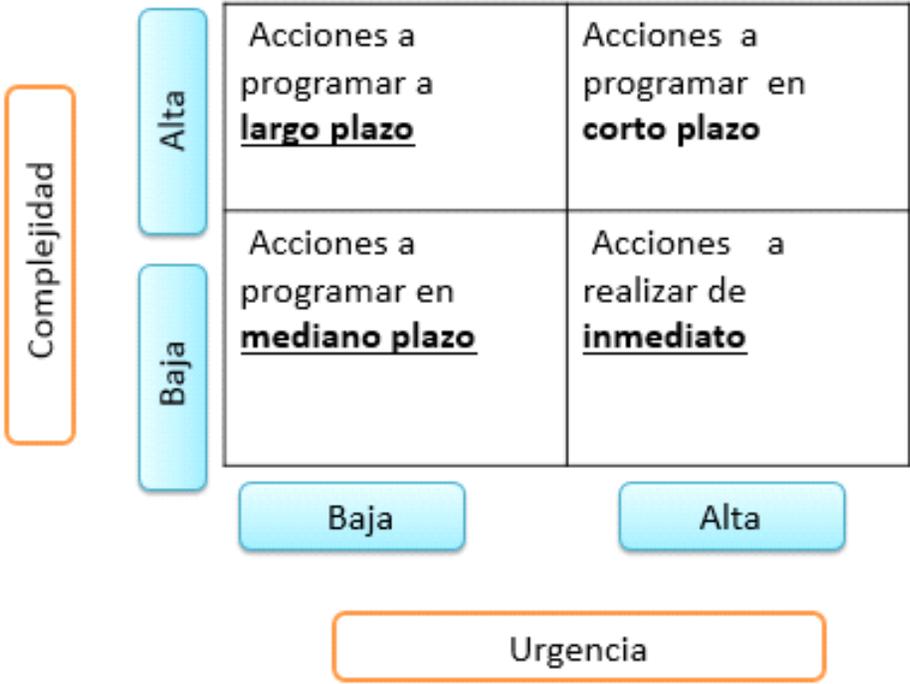
### Elementos de apoyo:

Priorización de dimensiones o sub dimensiones

A partir de la conversación y reflexión conjunta que tengan en el equipo ampliado, consensuen los temas prioritarios o más urgentes que requieren ser trabajadas, con el fin de dar foco a la priorización de las acciones en vinculación con las necesidades inmediatas del establecimiento.

Finalmente, invite a los participantes a conversar en torno a posibles acciones de mejora que como establecimiento pueden llevar a cabo para fortalecer los aspectos priorizados. Se sugiere utilizar el siguiente cuadrante para orientar la priorización de acciones según su urgencia y complejidad.

### Diagrama 1. Priorización de acciones



### **Paso 7. Plan de acción y compromisos**

**Objetivo:** sistematizar y operacionalizar las definiciones tomadas en la reunión del equipo de gestión ampliado

**Responsable:** director y dupla encargada

**Actividades centrales:**

- a. Sistematizar las acciones definidas en la reunión del equipo de gestión ampliado

#### **Elementos de apoyo:**

Sistematización de las actividades

A partir de la priorización de las acciones a implementar para fortalecer el Clima de Convivencia Escolar y la Participación y Formación Ciudadana, se debe elaborar un plan para su organización. Para ello, se sugiere utilizar el formato que se decida para el “Plan de Gestión de la convivencia” y describir las actividades en el formato de programación anual del Plan de Mejoramiento Educativo (PME) propuesto por el Ministerio de Educación de Chile. Esta herramienta permite planificar, monitorear y evaluar los procesos de mejoramiento educativo en relación a 4 dimensiones: Liderazgo, Gestión Pedagógica, Convivencia y Formación, y Gestión de Recursos. Además, es recomendable incorporar dichas acciones en el Plan de Gestión de Convivencia Escolar, de modo de articular los instrumentos de gestión del establecimiento referidos a este ámbito. A continuación, se presenta la matriz sugerida para planificar y organizar las acciones en base a las 4 dimensiones del PME:

Tabla 4. *Matriz para elaborar un plan de acción en Clima de Convivencia Escolar y Participación y Formación Ciudadana*

<b>DIMENSIÓN</b>		
Objetivo estratégico		
Meta estratégica		
Estrategia		
Indicador de seguimiento		
Acción	Nombre	
	Descripción	
Fechas	Inicio	
	Término	
Responsable	Cargo	
Recursos para la ejecución		
Planes asociados		
Programas		
Medios de verificación		
Montos asociados		

### **Paso 8. Devolución a la comunidad**

**Objetivo:** realizar una devolución de los resultados del proceso de autoevaluación a la comunidad educativa

**Responsable:** director y encargado de convivencia escolar

**Actividades centrales:**

- a. Definir una estrategia de socialización de los resultados, con los distintos estamentos
- b. Preparar el material necesario para la socialización con los distintos estamentos
- c. Realizar las actividades asociadas a la socialización de los resultados

**Elementos de apoyo:**

Finalmente, el proceso debe concluir con una devolución a toda la comunidad escolar con los principales resultados y acciones planificadas luego de la autoevaluación, en relación a la gestión en Clima de Convivencia Escolar y Participación y Formación Ciudadana.

## 2. Principios de la herramienta de autoevaluación y su fundamento

La herramienta se basa en los siguientes principios:

**Contar con información respecto del estado de desarrollo de la gestión y los procesos permite tomar decisiones para planificar y mejorar los resultados.** Reflexionar en torno a la gestión interna que el establecimiento realiza o no en relación a los IDPS, permite situarla dentro de un ciclo de mejoramiento que contempla un monitoreo de estos procesos y la planificación de actividades sistemáticas e intencionadas.

**La reflexión que produce una autoevaluación la convierte en una importante instancia de aprendizaje.** A través del diálogo y la reflexión, la comunidad educativa tiene la oportunidad de aprender de los demás, atribuir significado a sus conocimientos nuevos y adoptar nuevas formas de acción en su quehacer diario. Así, los cambios que se producen a partir de un proceso de autoevaluación tienen una mayor probabilidad de institucionalizarse que aquellos que son inducidos desde afuera.

**Conviene que los diagnósticos y planes de acción de los establecimientos aborde dimensiones congruentes con las de las políticas de evaluación.** En este caso, la herramienta de autoevaluación está diseñada sobre la base de una matriz de dimensiones, sub dimensiones e indicadores que considera distintas definiciones e investigaciones sobre la gestión de estos dos IDPS. Así, todos los ítems que se preguntan en las encuestas de los distintos actores se relacionan con los indicadores que la matriz tiene.

Además, los instrumentos y cada una de sus afirmaciones fueron contruidos en relación a un marco teórico, a lo que dice la investigación y al apoyo de especialistas nacionales con vasta trayectoria de trabajo en el tema. Así, a partir de una exhaustiva revisión, se define una matriz de dimensiones, sub dimensiones e indicadores asociados a cada uno de los IDPS, la que se presenta a continuación.

Matriz:

IDPS	Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores de gestión
Gestión de Clima de Convivencia Escolar	Ambiente organizado	Organización del equipo	Equipo responsabilizado de la convivencia escolar, que está bien estructurado (con roles y funciones definidas) y tiene tiempos suficientes para organizarla y gestionarla
			Instancias formativas al equipo de convivencia escolar para su adecuada gestión
			Articulación del equipo con otros actores o equipos del establecimiento que participan en la gestión de la convivencia escolar
			Articulación del equipo con redes de apoyo externas al establecimiento
	Instrumentos de gestión	Instrumentos de gestión institucional alineados y coherentes entre sí respecto a la convivencia escolar	

IDPS	Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores de gestión
			PEI explicita organización de la convivencia escolar y enfoque de formación integral
			Manual de convivencia con enfoque formativo, que contiene el sentido de las normas
			Protocolos de actuación en situaciones críticas con enfoque formativo y actualizados
			Procedimientos conocidos, formativos y reparación de daño cuando hay transgresiones a las normas
			Procedimientos de organización de los momentos escolares
			Plan de gestión de la convivencia escolar asociado al PME, con sistema de monitoreo y foco en la disciplina formativa
	Ambiente de respeto	Cultura de buen trato	Instancias y actividades de reflexión en la comunidad para la promoción del respeto y buen trato Prácticas y metodologías pedagógicas que apuntan a la formación de los valores de respeto y buen trato entre los estudiantes
		Cultura inclusiva	Normativas referidas a la inclusión que identifican como transgresiones/ faltas las actitudes y prácticas de discriminación Promoción de una cultura que valora e incita a conocerse y reconocer la riqueza de la diversidad Promoción de estrategias y adaptaciones curriculares para atender la diversidad de intereses, características y necesidades de los estudiantes.
	Ambiente seguro y de cuidado	Infraestructura y espacios físicos	Cuidado de un ambiente físico limpio, ordenado y acogedor Infraestructura inclusiva, adecuada y segura para todos Espacios estimulantes y diversificados (según edad, género, intereses) en patios Salas de clase limpias, ordenadas y seguras Espacios estimulantes para el aprendizaje en salas
		Prevención de la violencia	Supervisión y cuidado permanente de la convivencia respetuosa y no discriminatoria entre estudiantes (recreos, baños, pasillo, entrada, salida, casino) Formación a funcionarios y estudiantes respecto al uso de redes sociales y prevención del cyberbullying Acciones y procedimientos concretos liderados por docentes, para la prevención y resolución pacífica de conflictos en la sala de clases.
		Cuidado de la comunidad	Instancias y mecanismos de apoyo y reconocimiento a los funcionarios Instancias y mecanismos de cuidado del bienestar físico y psicológico de los funcionarios

IDPS	Dimensiones	Subdimensiones	Indicadores de gestión
Gestión de Participación y formación ciudadana	Participación		<p>Instancias permanentes de participación y deliberación intra e inter estamento, que son extendidas a toda la comunidad escolar</p> <p>Existencia y uso de canales de comunicación hacia todos los estamentos</p> <p>Socialización y reflexión de los instrumentos de la gestión de la convivencia escolar</p> <p>Instancias de interacción colaborativa con la comunidad externa a la escuela</p> <p>Estrategias y actividades pedagógicas que fomentan la participación y colaboración entre estudiantes <i>(basadas en trabajo grupal, reflexión, debates y en la valoración de las opiniones)</i></p>
	Vida democrática		<p>Organización de los estamentos por medio de representantes elegidos democráticamente</p> <p>Organización interna de los cursos como comunidades colaborativas de aprendizaje y buen trato de todos <i>(metas, normativas, sistemas de cuidado)</i></p> <p>Directivas de curso elegidas democráticamente por estudiantes</p>
	Sentido de pertenencia		<p>Tradiciones e instancias que fomentan el sentido de pertenencia hacia el establecimiento</p> <p>Instancias y actividades que fomentan el compromiso y el sentido de pertenencia a cada curso</p>
Sin IDPS	Formación en convivencia y ciudadanía		<p>Capacitación a funcionarios en temas de convivencia y ciudadanía</p> <p>Implementación y monitoreo del Plan de Formación en convivencia y ciudadanía</p>

## 1.2 Niveles de logro y orientaciones de mejora

Para cada dimensión se describen perfiles de logro de acuerdo al estado de desarrollo del establecimiento educativo en dicho ámbito. Las orientaciones son para la dimensión, de tal manera que cualquiera sea el perfil de desarrollo, el equipo pueda identificar todas las acciones sugeridas para lograr un buen desarrollo institucional en esa dimensión. Cada quien evalúa lo que le falta o por dónde partir.

### Dimensión Ambiente organizado

En una institución con tantas y tan diversas personas como es la escuela, y con una tarea tan compleja como es educar, que haya una buena organización de los procesos y de las personas es crucial para la convivencia y el éxito de la misión de la escuela. Esto implica la existencia de un equipo de convivencia conocido, con funciones definidas y que trabaja coordinadamente para llevar a cabo su gestión, que hay normas claras, conocidas y respetadas por todos los miembros de la comunidad educativa, además de mecanismos formativos de resolución de conflictos.

Cuando las instituciones no están organizadas, es natural que surjan muchos conflictos que no alcanzan a resolverse en forma dialogante y pacífica, provocando emociones de rabia y malestar en sus participantes. Los cuales afectan negativamente la convivencia a nivel institucional.

Para una buena gestión del *ambiente organizado* se requiere la existencia de un Equipo de Convivencia Escolar, el alineamiento de los Instrumentos de Gestión y la implementación de ellos en la práctica.

Perfil	Descripción
Ausencia de procesos de gestión	<p>En esta institución pareciera que los procesos y prácticas relacionadas a una buena gestión de la dimensión <i>ambiente organizado</i> no están sucediendo.</p> <p>Que aún no estén las acciones que permiten un ambiente organizado hace necesario como primer paso reflexionar y cuestionarse si para el equipo tiene importancia lograr un <i>ambiente organizado</i>. No hay cambio sin conciencia y sentido de urgencia.</p> <p>Un segundo paso es planificar, lo cual implica definir y priorizar los procesos que el establecimiento necesita implementar, establecer responsables de éstos y un sistema de monitoreo. Recordar que para que exista una buena gestión del <i>ambiente organizado</i> se requiere la existencia de un Equipo de Convivencia Escolar, el alineamiento de los Instrumentos de Gestión y la implementación de ellos en la práctica.</p>

Perfil	Descripción
<p><b>Procesos de gestión incipientes</b></p>	<p>En esta institución los procesos y prácticas relacionadas a una buena gestión de la dimensión <i>ambiente organizado</i> parecieran ser acciones aisladas y ocasionales en el establecimiento. Falta institucionalizar y hacer sistemática la organización escolar, así como reconocer aspectos que aún no se han considerado.</p> <p>Partir por institucionalizar y dar estabilidad y continuidad a las prácticas que aún son aisladas, es un buen comienzo en tanto parte por las fortalezas de la institución.</p> <p>Posteriormente se requiere reflexionar qué es lo que está entorpeciendo una mejor organización. La falta de organización puede tener muchas causas, entre las que se encuentran, por ejemplo: ausencia de un equipo de convivencia escolar, poco trabajo colaborativo entre el equipo de convivencia y el equipo de gestión ampliado del establecimiento; dificultad para delegar tareas y funciones; escasa formación en temáticas de convivencia escolar; mucha rotación en los equipos profesionales. Otra causa puede estar relacionada con la poca alineación o bajada práctica de los instrumentos de gestión institucional (PEI, Manual de Convivencia, Plan de Gestión de la Convivencia, PME).</p> <p>En síntesis, para que exista una buena gestión del <i>ambiente organizado</i> se requiere la existencia de un Equipo de Convivencia, el alineamiento de los Instrumentos de Gestión y la implementación de ellos en la práctica.</p>
<p><b>Procesos de gestión en vías de consolidación</b></p>	<p>En esta institución se ha avanzado mucho respecto de la presencia de procesos y prácticas relacionadas a una buena gestión de la dimensión <i>ambiente organizado</i>. Hay una percepción de orden y claridad en la comunidad educativa, que no tiene grandes conflictos por efecto de temas organizativos, lo que contribuye al buen clima escolar.</p> <p>Si bien algunas de estas prácticas ya son parte del día a día del establecimiento, hay procesos asociados a la gestión del <i>ambiente organizado</i> que aún no se implementan con la intencionalidad necesaria, o falta institucionalizar y hacer seguimiento para que logren mayor eficiencia y tengan el impacto esperado.</p>

Perfil	Descripción
Procesos de gestión consolidados	<p>Felicitaciones, tienen un excelente nivel de desarrollo en cuanto a procesos y prácticas relacionadas a una buena gestión de la dimensión <i>ambiente organizado</i>. El establecimiento cuenta con un buen funcionamiento del liderazgo de la convivencia, y prácticas de gestión sistemáticas, organizadas e institucionalizadas. La comunidad educativa, reconoce al <i>equipo de convivencia</i>, está al tanto de los <i>instrumentos de gestión</i> institucional y percibe que hay una buena implementación y un sistema de evaluación de estos.</p> <p>Ahora, el desafío es mantener en el tiempo este nivel de desarrollo de la gestión del <i>ambiente organizado</i>. Para ello es fundamental mantener claras las responsabilidades de los encargados, hacer seguimiento permanente y generar instancias con la comunidad educativa para reflexionar y ajustar la gestión cuando surjan obstáculos.</p> <p>En una institución cuando se consiguen los objetivos, hay que mantenerse atentos, pues la investigación ha demostrado que las nuevas acciones implementadas se tienden a olvidar cuando no se cuenta con un buen sistema de seguimiento. Esto sucede aun cuando estas acciones hayan sido exitosas.</p> <p>Felicitaciones nuevamente por el esfuerzo que se ha hecho.</p>

Este cuadro debe aparecer sólo en caso de que el resultado final presente disenso:

Es importante destacar que estos resultados cuentan con disenso entre los actores de la comunidad como se puede observar a continuación: [gráfico con resultados a nivel de estamentos]. Este tipo de diferencias son una alerta para la gestión de esta [dimensión] y se presenta un desafío en términos de comunicación y participación entre los distintos estamentos. Es posible que haya procesos que existen en el establecimiento y que el resto de la comunidad educativa no los conoce, o bien, que parte de la comunidad educativa piense que se llevan a cabo procesos que en la práctica no suceden.

Cuando el <b>ambiente organizado</b> no está lo suficientemente desarrollado y gestionado:	
Puede deberse a problemas en:	ORIENTACIONES DE MEJORA
Organización del equipo	<ul style="list-style-type: none"> <li>El desafío de lograr una convivencia democrática, comunitaria, pacífica e inclusiva implica muchas dimensiones, lo cual requiere como primer paso, constituir un Equipo de Convivencia Escolar, con apoyo de la dirección del establecimiento y en el cual se incluya a otros profesionales de apoyo en la educación (psicólogos, psicopedagogos, educadores diferenciales, asistentes sociales, orientadores o encargados de otras áreas relevantes del proyecto educativo).</li> </ul>

Cuando el ambiente organizado no está lo suficientemente desarrollado y gestionado:	
Puede deberse a problemas en:	ORIENTACIONES DE MEJORA
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respecto de las características personales del encargado de convivencia escolar, quien es la persona que lidera el equipo, conviene elegir no solo a quien cuente con horas disponibles para el cargo, sino a aquel que haya desarrollado competencias socioemocionales como: empatía, autorregulación emocional, asertividad y capacidad de dialogar con otros. También es fundamental que tenga capacidad de gestión y liderazgo, y que esté dispuesto a aprender, en tanto es un rol nuevo en el sistema educacional.</li> <li>• Dependiendo del tamaño del establecimiento, las instituciones que realmente consideran importante el mejoramiento de la convivencia escolar, le otorgan al equipo, los tiempos necesarios para realizar su función: una jornada completa (de 44 horas de dedicación exclusiva a la gestión de la convivencia). En establecimientos con más estudiantes y funcionarios, existen encargados de convivencia por ciclo.</li> <li>• Para definir roles y funciones conviene no solo mirar las orientaciones oficiales, sino además tomar decisiones en conjunto con los directivos y otros profesionales de apoyo, pues casi todas las acciones que se realizan son en coordinación con otros. De lo contrario puede suceder que se superpongan, generándose conflictos entre los actores. Existen funciones y acciones imprescindibles como: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Generación de un Plan de Gestión de la Convivencia, con recursos asociados a través del PME.</li> <li>- Actualización del Manual de Convivencia Escolar y protocolos en enfoque formativo.</li> <li>- Protocolos que incluyan las acciones necesarias para situaciones de crisis.</li> <li>- Velar por la existencia de un Plan de Formación de convivencia para todos los actores, y no solo enfocado en los estudiantes. Este Plan debe ser desarrollado en conjunto con los encargados del área formativa, en caso de existir esta área.</li> <li>- Coordinación con profesionales de apoyo de aula, para establecer modos de mejorar la convivencia en los cursos, con el objetivo de lograr inclusión y colaboración entre estudiantes para el aprendizaje de todos.</li> <li>- Presencia de sistemas para evaluar la convivencia, así como la ejecución de las acciones planificadas.</li> </ul> </li> <li>• El trabajo del encargado de convivencia es complejo y determinante, y su rol en la escuela reciente, por lo que amerita apoyarle en su formación y gestión.</li> </ul>
Instrumentos de Gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurarse que el Proyecto Educativo Institucional (PEI) explicita: <ul style="list-style-type: none"> <li>- El valor que le otorga a la convivencia.</li> <li>- Que es parte de la gestión institucional formar a sus actores en competencias socioemocionales relacionadas a la convivencia escolar.</li> <li>-Cuál es su forma de organizar la institución (que es una forma de convivencia, y debiera ser el modelo de lo que se quiere formar en los estudiantes). Por ejemplo:</li> </ul> </li> </ul>

Cuando el **ambiente organizado** no está lo suficientemente desarrollado y gestionado:

Puede deberse a problemas en:	ORIENTACIONES DE MEJORA
	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ “Una escuela que se desarrolla permanentemente con la participación activa y propositiva de la comunidad de educadores”</li> <li>○ “Una escuela que funciona democráticamente con una organización del tipo congreso”</li> <li>○ “Una organización de profesores colegiados que toman decisiones en conjunto”</li> <li>● Revisar si el Manual de Convivencia Escolar:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Está alineado con el PEI, con acuerdos de convivencia (normas) y un enfoque de disciplina congruente con la forma de relacionarse que la institución pretende formar.</li> <li>- Está en conformidad con las leyes, decretos y orientaciones oficiales, los cuales establecen que los reglamentos deben estar en un enfoque formativo de disciplina. Esto se relaciona con: medidas preventivas, diálogo frente a la transgresión de normas que permita comprender el sentido de la norma y el contexto de las transgresiones, el aprendizaje y la reparación de daño.</li> </ul> </li> <li>● Procurar que los protocolos obligatorios de actuación, además de existir, estén en un enfoque congruente con el PEI, los valores y el modelo de formación de la institución. Esto contribuirá a disminuir los conflictos inherentes a las situaciones críticas.</li> <li>● Elaborar también protocolos de actuación para los llamados “incendios”. Es frecuente, por ejemplo, que la llegada sin cita de apoderados, genere conflictos de convivencia y uso de tiempo de profesionales para resolver estos conflictos. En este caso, se sugiere tener sistemas adecuados y efectivos para acoger a los apoderados en estas situaciones.</li> <li>● Generar un Plan de Gestión de Convivencia Escolar que recoja el enfoque que propone el PEI, sea congruente con los diferentes diagnósticos institucionales y esté articulado con lo propuesto en el PME. Se sugiere que este plan contenga:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elementos establecidos por las normativas oficiales en educación:                 <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Equipo de Convivencia Escolar, sus funciones y responsabilidades.</li> <li>○ Todas las acciones del año para fortalecer la convivencia, organizadas con un “hilo conductor” que responda al PEI y a los distintos diagnósticos institucionales que hayan sido aplicados.                     <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Los objetivos que buscan lograr las acciones y actividades planificadas.</li> <li>○ Los lugares y fechas de las actividades planificadas.</li> <li>○ Encargados de realizar las actividades planificadas.</li> <li>○ Sistemas para evaluar la convivencia escolar y para dar seguimiento a las acciones que se ejecutan, ya sea para comenzar a ejecutarlas o para mejorarlas.</li> </ul> </li> <li>- Otros elementos que enriquecen:</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>

Cuando el <b>ambiente organizado</b> no está lo suficientemente desarrollado y gestionado:	
Puede deberse a problemas en:	ORIENTACIONES DE MEJORA
	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Acciones destinadas a implementar soluciones para asuntos organizacionales que están generando conflictos de convivencia (por ejemplo, tener recreos con actividades diversas, procesos para acoger a los estudiantes que llegan atrasados; acogida de apoderados, organización de la hora de almuerzo, entrada, salida, entre otros).</li> <li>○ El Plan de Formación en competencias socioemocionales y éticas relacionadas a la convivencia escolar.</li> <li>○ Manual de Convivencia Escolar.</li> <li>○ Protocolos centrados en el cuidado de todos los actores, especialmente de los estudiantes más vulnerados.</li> <li>● Solicitar asesoría externa en caso de considerarse necesario.</li> </ul>
	<p><b>Recursos para consultar</b></p> <p><b>Textos Oficiales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ministerio de Educación, División General de Educación, Unidad de Transversalidad Educativa. (s/f). Convivencia Escolar. Orientaciones para la conformación y funcionamiento de los equipos de Convivencia Escolar en la escuela/liceo. Santiago, Chile.</li> <li>- Ministerio de Educación, División General de Educación, Unidad de Transversalidad Educativa. (2015) Política de Convivencia Escolar 2015/2018. Santiago, Chile.</li> <li>- Ministerio de Educación, Unidad de Currículum y Evaluación. (2014). Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores. Santiago, Chile.</li> <li>- Ministerio de Educación, División General de Educación, Coordinación Nacional de Inclusión y Diversidad. (2016). Orientaciones para la construcción de comunidades educativas inclusivas. Santiago, Chile.</li> <li>- Agencia de Calidad de la Educación. (2016) Se puede: Diez experiencias de inclusión, desarrollo de habilidades y educación integral hoy. Santiago, Chile.</li> <li>- Superintendencia de Educación. (2018). Circular N°48 que imparte instrucciones sobre reglamentos internos de los establecimientos educacionales de enseñanza básica y media con reconocimiento oficial del Estado. Santiago, Chile.</li> </ul> <p><b>Textos temáticos</b></p> <p>Arón, A.M. y Milicic, N. (2011). Climas sociales tóxicos y climas sociales nutritivos. Psykhe, 9(2): 217-223. Santiago, Chile.</p>

Cuando el <b>ambiente organizado</b> no está lo suficientemente desarrollado y gestionado:	
Puede deberse a problemas en:	ORIENTACIONES DE MEJORA
	<p>- Fierro, M.C. et al. (2013). Conversando sobre convivencia en la escuela: una guía para el autodiagnóstico de la convivencia escolar desde las perspectivas docentes. Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa, 6(2): 103-124. Madrid, España.</p> <p>- Centro de desarrollo de liderazgo educativo, CEDLE. (2018). Convivencia Escolar para líderes educativos. LOM ediciones: Santiago, Chile.</p> <p>Bellei, C., Morawietz, L., Valenzuela, J.P. &amp; Vanni, X. (2015) Nadie dijo que era fácil: Escuelas efectivas en sectores de pobreza, diez años después. LOM Ediciones: Santiago, Chile.</p> <p>- Rozas, T. &amp; Del Pozo, F. (2015). La Sostenibilidad del mejoramiento y la efectividad en educación.</p> <p>- Banz, C. (2015). La disciplina como proceso formativo. Valoras UC: Santiago, Chile.</p> <p>- Banz, C. (2008b). La disciplina y la convivencia como procesos formativos. Valoras UC: Santiago, Chile.</p> <p>- Alcalay, L. (2006). Comunidad y escuela. Valoras UC: Santiago, Chile.</p> <p>- Bassaletti, R. y González, P. (2017). Modelo Paz Educa: eje disciplina formativa. Fundación Paz Ciudadana: Santiago, Chile.</p> <p>- Ortega, R. (2012). Convivencia escolar: dimensiones y abordaje. Núcleo de Educación, Departamento de Sociología, Universidad de Chile: Santiago, Chile.</p> <p><b>Sitios web</b></p> <p>- Página web Convivencia Escolar, Ministerio de Educación: <a href="http://convivenciaescolar.mineduc.cl/">http://convivenciaescolar.mineduc.cl/</a></p> <p>- Página web VALORAS, Programa de Convivencia Escolar, Pontificia Universidad Católica de Chile: <a href="http://www.valoras.uc.cl">www.valoras.uc.cl</a></p> <p>- Página web Educar Chile, Fundación Chile: <a href="http://www.educarchile.cl">www.educarchile.cl</a></p>

## Dimensión Ambiente de respeto

Conviene reconocer que la gestión del *ambiente de respeto* se conforma como un todo considerando la *cultura de buen trato* y *cultura inclusiva*, por lo que hay que ocuparse de ambos para que funcionen realmente en pro de la gestión del *ambiente de respeto*. Esto es especialmente necesario en una institución de muchas personas y con gran diversidad, pero no se da espontáneamente: requiere acciones que permitan entender por qué es importante el *respeto* y saber qué es respetar.

En nuestra cultura chilena muchas veces la palabra *respeto* se entiende unidireccionalmente de estudiantes a adultos, y asociado a *aceptación* y *obediencia*. Pero sabemos que los estudiantes del siglo XXI son distintos a los de siglos anteriores, lo cual amerita un cambio en la forma de relacionarse con ellos. Esto ha implicado una resignificación del concepto de “respeto”, ahora como algo recíproco, y ya no solo del estudiante al adulto.

Muchas veces el trato irrespetuoso tanto de adultos como de estudiantes, está invisibilizado o naturalizado. Esto también sucede con los actos de discriminación, por lo que es fundamental generar instancias de reflexión y autoevaluación a nivel institucional que permitan en un primer momento, visibilizar estas prácticas y creencias, para luego poder modificarlas.

Sentirse respetado es una condición básica para vincularse con otros, determinante en la autoestima y seguridad personal, y en la disposición a colaborar con la comunidad a la cual se pertenece.

Perfil	Descripción
<b>Ausencia de procesos de gestión</b>	<p>Los procesos y prácticas relacionadas a una buena gestión de la dimensión <i>ambiente de respeto</i> no están sucediendo en el establecimiento, lo que genera un deficiente clima escolar entre sus integrantes.</p> <p>Que aún no sucedan no significa que no puedan hacerlo. Reflexionar y reconocer la importancia de lograr una buena gestión del <i>ambiente de respeto</i> es el primer paso para iniciar el camino: no hay cambio sin conciencia y sentido de urgencia.</p> <p>Un segundo paso luego de reconocer la necesidad e importancia de la gestión, es planificar prácticas asociadas a la gestión del <i>ambiente de respeto</i>. Esto implica definir y priorizar las prácticas y procesos que el establecimiento necesita implementar para fomentar una cultura del respeto a todos y valoración de las diferencias, establecer responsables (encargados de cuidar el cumplimiento de los acuerdos) y un sistema de monitoreo. Posteriormente hay que institucionalizar las acciones, de tal manera que se asegure continuidad y estabilidad.</p>
<b>Procesos de gestión incipientes</b>	<p>En esta institución los procesos y prácticas relacionadas a una buena gestión de la dimensión <i>ambiente de respeto</i> se presentan como acciones aisladas y ocasionales en el establecimiento. Esto es una oportunidad de mejora que se puede aprovechar.</p>

Perfil	Descripción
	<p>La gestión incipiente implica todavía una baja instalación de las prácticas, por lo que su organización y planificación es baja también. Es muy conveniente en este punto mirar la intencionalidad de las prácticas que sí han realizado en torno al <i>ambiente de respeto</i>, lo que les permitirá conocer los aspectos que han fallado y evaluarlos de acuerdo a la realidad del establecimiento.</p> <p>La presencia incipiente de prácticas asociadas a la gestión <i>del ambiente de respeto</i> implica también una baja institucionalización de éstas, es decir, hay mucho que mejorar en relación a instalar los procesos a nivel de la organización, que den continuidad y estabilidad a la gestión.</p>
<p><b>Procesos de gestión en vías de consolidación</b></p>	<p>Se ha avanzado mucho respecto de la presencia de procesos y prácticas relacionadas a una buena gestión de la dimensión <i>ambiente de respeto</i>.</p> <p>Si bien algunas de estas prácticas ya son parte del día a día del establecimiento, hay procesos asociados a la gestión del <i>ambiente de respeto</i> que aún no se implementan con la intencionalidad necesaria. Esto, seguramente hace que la gestión del <i>ambiente de respeto</i> sea menos eficiente o no tenga el impacto que esperan.</p> <p>Además, hay diversidad en cuanto a la institucionalización de prácticas relacionadas al <i>ambiente de respeto</i>, la mayoría están instaladas, pero aún quedan algunas por trabajar.</p> <p>Así, todavía hay espacio para la mejora en la instalación, planificación y seguimiento de procesos y prácticas relacionadas a una buena gestión de la dimensión <i>ambiente de respeto</i>. Desarrollar estas acciones permitirá que el trato respetuoso entre todos se siga intencionando, se mantenga, profundice y extienda a todos los estamentos.</p>
<p><b>Procesos de gestión consolidados</b></p>	<p>Felicitaciones, tienen un excelente nivel de desarrollo en cuanto a procesos y prácticas relacionadas a una buena gestión de la dimensión <i>ambiente de respeto</i>. El establecimiento cuenta con prácticas de gestión sistemáticas, organizadas e institucionalizadas tanto para la <i>cultura de buen trato</i> como respecto a la <i>cultura inclusiva</i> que abarcan los ámbitos institucional y pedagógico, así como las relaciones interpersonales de adultos, estudiantes y con las familias.</p> <p>Ahora, el desafío es mantener en el tiempo este nivel de desarrollo de la gestión del <i>ambiente de respeto</i>. Para ello es fundamental mantener claras las responsabilidades de los encargados, hacer seguimiento permanente y reflexionar y ajustar la gestión cuando surjan obstáculos.</p> <p>En una institución cuando se consiguen los objetivos, hay que mantenerse atentos, pues la investigación ha demostrado que las nuevas acciones implementadas se tienden a olvidar cuando no se cuenta con un buen sistema de seguimiento. Esto aun cuando estas acciones hayan sido exitosas.</p>

Perfil	Descripción
	Felicitaciones nuevamente por el esfuerzo que se ha hecho.

Este cuadro debe aparecer sólo en caso de que el resultado final presente disenso:

Es importante destacar que estos resultados cuentan con disenso entre los actores de la comunidad como se puede observar a continuación: [gráfico con resultados a nivel de estamentos]. Este tipo de diferencias son una alerta para la gestión de esta [dimensión] y se presenta un desafío en términos de comunicación y participación entre los distintos estamentos. Es posible que haya procesos que existen en el establecimiento y que el resto de la comunidad educativa no los conoce, o bien, que parte de la comunidad educativa piense que se llevan a cabo procesos que en la práctica no suceden.

Cuando el ambiente de respeto no está lo suficientemente desarrollado y gestionado:	
Puede deberse a problemas en:	ORIENTACIONES DE MEJORA
Cultura de buen trato	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocerse es un requisito para promover buen trato e inclusión. Se sugiere tener espacios habituales de encuentro y actividades específicas para que todos se conozcan (cursos, docentes, asistentes de la educación, incluso entre quienes ejercen funciones de liderazgo).</li> <li>• Organizar actividades con los distintos estamentos de la comunidad escolar donde se reflexione en torno al significado y prácticas concretas de respeto y buen trato, así como, se visibilice el maltrato y la discriminación en todas sus a veces sutiles formas. En muchos establecimientos está naturalizado el maltrato (burlas, sobrenombres, retos, entre otros). La formación en buen trato es imprescindible.</li> <li>• En los consejos de profesores, reflexionar en torno a: <ul style="list-style-type: none"> <li>- La importancia de tratarse bien entre los adultos, respetarse y colaborar, en tanto son un modelo para los estudiantes.</li> <li>- Vínculo profesor-estudiantes y su efecto en el aprendizaje, entregando claves concretas.</li> <li>- Buenas prácticas para la mejora de la relación con los estudiantes.</li> </ul> </li> <li>• Establecer medidas institucionales para promover conductas de respeto y buen trato entre todas las personas de la comunidad educativa. Por ejemplo: saludarse, tratarse por el nombre, hacer contacto visual, que los adultos no interrumpan las clases de sus colegas, comunicar el contenido de las reuniones con anticipación.</li> <li>• Elaborar un catálogo de prácticas de respeto y buen trato que la comunidad educativa acuerda realizar y cuidar.</li> </ul>

Cuando el ambiente de respeto no está lo suficientemente desarrollado y gestionado:	
Puede deberse a problemas en:	ORIENTACIONES DE MEJORA
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelar conductas de respeto y buen trato: el equipo directivo debe dar el ejemplo en todo momento, primero, de una relación de respeto con su comunidad, y segundo, de monitorear y retroalimentar de manera positiva a aquellos que no cumplan con lo acordado.</li> <li>• Cuidar que las sanciones sean proporcionales a la falta, respetuosas para el que transgrede (sin ridiculizar) y reparadoras del daño. Sin castigar.</li> <li>• Permitir y promover vínculos de confianza entre docentes y estudiantes a través de instancias fuera del aula, tales como paseos, actividades en el patio, en los recreos, participación en talleres conjuntos, entre otras.</li> <li>• Promocionar una cultura donde se reconocen los logros y se apoyan los aspectos más débiles de los miembros de la comunidad (ejemplo: premiaciones diversificadas para estudiantes y apoderados, mural donde se muestren los logros institucionales).</li> <li>• Realizar celebraciones: cumpleaños, de etapas del año y reconocimiento del trabajo realizado, entre otras.</li> <li>• La cultura de respeto asociada a la valoración de las personas en su diversidad y la construcción de nuevas relaciones con los estudiantes del siglo XXI, son aspectos que requieren de reflexión y formación para poder gestionarlas y aplicarlas.</li> </ul>
<b>Cultura inclusiva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tal como se explicó respecto de la cultura de buen trato, conocerse es un requisito para promover inclusión. Se sugiere tener espacios habituales de encuentro y actividades específicas para que todos se conozcan (estudiantes y adultos, en cuanto la exclusión se da también entre adultos). Conocerse en función de las diferencias, mostrando que todos las tenemos, algunas que son fortalezas y otras que constituyen debilidades.</li> <li>• Tener reflexiones y acuerdos muy estrictos respecto de conductas de discriminación y burlas de parte de cualquier miembro de la comunidad educativa.</li> <li>• Tener sanciones frente a conductas de discriminación cuidando que éstas no sean de exclusión. Para esto hay que contar con instancias de reflexión y métodos pedagógicos frente a las transgresiones de los estudiantes más complejos.</li> <li>• Aprender enfoques comunitarios de apoyo a estudiantes con más dificultades para integrarse académica o socialmente a sus cursos.</li> <li>• Crear comunidades de cooperación, incluyendo a las familias, asistentes de la educación, y redes externas al establecimiento.</li> </ul>

Cuando el <b>ambiente de respeto</b> no está lo suficientemente desarrollado y gestionado:	
Puede deberse a problemas en:	ORIENTACIONES DE MEJORA
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocer y apoyar a estudiantes o grupos de estudiantes que sufren discriminación, ya sea por género, condiciones físicas, nacionalidad, cultura, nivel socioeconómico, entre otras.</li> <li>• Aprender e implementar metodologías pedagógicas que favorezcan la inclusión: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Flexibilidad y adaptaciones curriculares (apoyo de asistentes de aula, evaluaciones diferenciadas).</li> <li>- Estrategias de trabajo colaborativo entre estudiantes.</li> </ul> </li> </ul>
	<p><b>Recursos para consultar:</b></p> <p><b>Textos oficiales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ministerio de Educación, División General de Educación. (2019). Política Nacional de Convivencia Escolar. Santiago, Chile.</li> <li>- Ministerio de Educación, Unidad de Currículum y Evaluación. (2014). Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores. Santiago, Chile.</li> <li>- Ministerio de Educación, División General de Educación, Coordinación Nacional de Inclusión y Diversidad. (2016). Orientaciones para la construcción de comunidades educativas inclusivas. Santiago, Chile.</li> <li>- Agencia de Calidad de la Educación. (2016). Se puede: Diez experiencias de inclusión, desarrollo de habilidades y educación integral hoy. Santiago, Chile.</li> </ul> <p><b>Textos temáticos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Arón, A.M., Milicic, N., Sánchez, M. y Subercaseaux, J. (2017). Construyendo juntos: claves para la convivencia escolar. Agencia de Calidad de la Educación. Santiago, Chile.</li> <li>- Milicic, N, Alcalay, L, Berger, C y Torretti, A. (2014). Aprendizaje socioemocional. Programa de bienestar y aprendizaje socioemocional como estrategia de desarrollo en el contexto escolar. Santiago, Chile: Editorial Planeta.</li> <li>- Haeussler, I. y Milicic, N. (2014). Confiar en uno mismo. Programa de desarrollo de la autoestima. Santiago: Editorial Catalonia.</li> </ul>

Cuando el <b>ambiente de respeto</b> no está lo suficientemente desarrollado y gestionado:	
Puede deberse a problemas en:	ORIENTACIONES DE MEJORA
	<p><b>Sitios web</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Página web Convivencia Escolar, Ministerio de Educación: <a href="http://convivenciaescolar.mineduc.cl/">http://convivenciaescolar.mineduc.cl/</a></li> <li>- Página web VALORAS, Programa de Convivencia Escolar, Pontificia Universidad Católica de Chile: <a href="http://www.valoras.uc.cl">www.valoras.uc.cl</a></li> <li>- Página web Educar Chile, Fundación Chile: <a href="http://www.educarchile.cl">www.educarchile.cl</a></li> <li>- Página web Entre Niños: <a href="https://entreninos.org/">https://entreninos.org/</a></li> </ul>

## Dimensión Ambiente seguro y de cuidado

Las investigaciones han demostrado que cuando los adultos y los estudiantes se sienten cuidados por la institución, se genera un mejor apego, compromiso y confianza con la institución, lo cual mejora la disposición a aprender por parte de los estudiantes, a enseñar de los docentes y a apoyar a sus hijos y a la institución por parte de las familias.

La percepción subjetiva de que la institución cuida a las personas genera bienestar y compromiso con los objetivos y los acuerdos normativos de la comunidad. El bienestar influye en el apego hacia la institución, generando actitudes de cuidado tanto a su infraestructura como a sus participantes. Esto es lo que realmente influye en la seguridad escolar.

Así, es fundamental la gestión de un ambiente acogedor, limpio, armónico y protegido, que permita condiciones de bienestar para enseñar, para aprender y para relacionarse intra e inter estamentos.

La gestión del *ambiente seguro y de cuidado* se conforma como un todo considerando la *infraestructura y los espacios físicos, la prevención de la violencia y el cuidado de la comunidad*.

Perfil	Descripción
Ausencia de procesos de gestión	<p>Los procesos y prácticas relacionadas a una buena gestión de la dimensión <i>ambiente seguro y de cuidado</i> no están sucediendo en el establecimiento. Todo esto podría ser un factor de malestar y conflictos violentos entre los distintos estamentos de la comunidad escolar.</p> <p>Reflexionar y reconocer la importancia de lograr una buena gestión del <i>ambiente seguro y de cuidado</i> es el primer paso para iniciar el camino: no hay cambio sin conciencia y sentido de urgencia.</p> <p>Un segundo paso luego de reconocer la necesidad e importancia de la gestión, es planificarla. Planificar la gestión implica definir y priorizar las prácticas y procesos que el establecimiento necesita implementar, establecer responsables de éstas y quiénes trabajarán para su instalación, además de tiempos definidos y un sistema de monitoreo.</p> <p>Finalmente se requiere instalar los procesos y actividades a nivel de la organización, permitiendo su continuidad y estabilidad.</p> <p>Conviene reconocer que la gestión del <i>ambiente seguro y de cuidado</i> se conforma como un todo considerando la <i>infraestructura, la prevención de la violencia y el cuidado de la comunidad</i>, por lo que hay que ocuparse de todos ellos para que funcionen realmente en pro de la gestión de un <i>ambiente seguro y de cuidado</i>.</p>

Perfil	Descripción
<p><b>Procesos de gestión incipientes</b></p>	<p>Los procesos y prácticas relacionadas a una buena gestión de la dimensión <i>ambiente seguro y de cuidado</i> se presentan, pero solo como acciones aisladas y ocasionales en el establecimiento. Ellas constituyen una oportunidad de mejora que se puede aprovechar.</p> <p>La gestión incipiente implica todavía una baja instalación de las prácticas, por lo que su organización y planificación es baja también. Es muy conveniente en este punto mirar la intencionalidad de las prácticas que sí han realizado en torno al <i>ambiente seguro y de cuidado</i>, lo que les permitirá conocer los aspectos que han fallado y evaluarlos de acuerdo a la realidad del establecimiento.</p> <p>La presencia incipiente de prácticas asociadas a la gestión del <i>ambiente seguro y de cuidado</i> implica también una baja institucionalización de éstas, es decir, hay mucho que mejorar en relación a instalar los procesos a nivel de la organización, que den continuidad y estabilidad a la gestión.</p> <p>Conviene reconocer que la gestión del <i>ambiente seguro y de cuidado</i> se conforma como un todo considerando la <i>infraestructura, la prevención de la violencia y el cuidado de la comunidad</i>, por lo que hay que ocuparse de todos ellos para que funcionen realmente en pro de la gestión del <i>ambiente seguro y de cuidado</i>.</p> <p>El desafío es ahora identificar cuáles son las acciones que pueden contribuir a aumentar la percepción de seguridad, acogida y cuidado, y para ello se sugiere guiarse por las orientaciones, identificando cuáles ya están logradas y cuáles podría ser útil agregar.</p>
<p><b>Procesos de gestión en vías de consolidación</b></p>	<p>Se ha avanzado mucho respecto de la presencia de procesos y prácticas relacionadas a una buena gestión de la dimensión <i>ambiente seguro y de cuidado</i>.</p> <p>Si bien algunas de estas prácticas ya son parte del día a día del establecimiento, hay procesos asociados a la gestión de un <i>ambiente seguro y de cuidado</i> que aún no se implementan con la intencionalidad necesaria. Esto, seguramente hace que la gestión del <i>ambiente seguro y de cuidado</i> sea menos eficiente o no tenga el impacto que esperan.</p> <p>Además, hay diversidad en cuanto a la institucionalización de prácticas relacionadas al <i>ambiente seguro y de cuidado</i>, la mayoría están instaladas pero aún quedan algunas por trabajar.</p> <p>Así, todavía hay espacio para la mejora en la instalación, planificación y seguimiento de procesos y prácticas relacionadas a una buena gestión de la dimensión <i>ambiente seguro y de cuidado</i>.</p>

Perfil	Descripción
Procesos de gestión consolidados	<p>Felicitaciones, tienen un excelente nivel de desarrollo en cuanto a procesos y prácticas relacionadas a una buena gestión de la dimensión <i>ambiente seguro y de cuidado</i>. El establecimiento cuenta con prácticas de gestión sistemáticas, organizadas e institucionalizadas tanto para la <i>infraestructura, la prevención de la violencia y el cuidado de la comunidad</i>.</p> <p>Ahora, el desafío es mantener en el tiempo este nivel de desarrollo de la gestión de la dimensión <i>ambiente seguro y de cuidado</i>. Para ello es fundamental mantener claras las responsabilidades de los encargados, hacer seguimiento permanente, y reflexionar y ajustar la gestión cuando surjan obstáculos.</p> <p>En una institución cuando se consiguen los objetivos, hay que mantenerse atentos, pues la investigación ha demostrado que las nuevas acciones implementadas se tienden a olvidar cuando no se cuenta con un buen sistema de seguimiento. Esto aun cuando estas acciones hayan sido exitosas.</p> <p>Felicitaciones nuevamente por el esfuerzo que se ha hecho.</p>

Este cuadro debe aparecer sólo en caso de que el resultado final presente disenso:

Es importante destacar que estos resultados cuentan con disenso entre los actores de la comunidad como se puede observar a continuación: [gráfico con resultados a nivel de estamentos]. Este tipo de diferencias son una alerta para la gestión de esta [dimensión] y se presenta un desafío en términos de comunicación y participación entre los distintos estamentos. Es posible que haya procesos que existen en el establecimiento y que el resto de la comunidad educativa no los conoce, o bien, que parte de la comunidad educativa piense que se llevan a cabo procesos que en la práctica no suceden.

Cuando el <b>ambiente seguro de cuidado</b> no está lo suficientemente desarrollado y gestionado:	
Puede deberse a problemas en:	ORIENTACIONES DE MEJORA
Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Cuidar que la infraestructura permita las declaraciones del PEI. Por ejemplo: clases activas, trabajos grupales en la sala, ambientes de buen trato en los recreos, espacios para encuentros y la inclusión de todos permitiendo acceso a las dependencias a personas con dificultades (ejemplo: personas en sillas de rueda), entre otras.</li> <li>● Identificar y procurar las condiciones para mantener espacios estimulantes y acogedores: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contar con basureros, pintura, murales, información, vegetación.</li> <li>- Contar con salas con espacio suficiente, iluminación y temperatura adecuada, y orden que permita las actividades pedagógicas y condiciones fisiológicas básicas para aprender.</li> </ul> </li> </ul>

Cuando el ambiente seguro de cuidado no está lo suficientemente desarrollado y gestionado:	
Puede deberse a problemas en:	ORIENTACIONES DE MEJORA
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formar conciencia y prácticas que induzcan a las personas a mantener limpieza, orden y estética en los espacios que les corresponde.</li> <li>• Cuidar y supervisar especialmente los patios, baños y espacios fuera del aula, pues las investigaciones muestran que es donde se dan muchos de los conflictos interpersonales, violencia y abuso. Espacios que permitan el encuentro y conversaciones entre personas (por ejemplo, con mesas, sillas en círculo) y la recreación. Cuando los espacios extra aula están intencionados para acoger actividades que aportan al desarrollo integral de los estudiantes, se puede contar con ellos como parte de la formación que provee la institución. Se le ha llamado a esto “tercer profesor”.</li> </ul>
Prevenición de la violencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conviene identificar los espacios en que se generan las principales situaciones de violencia, indisciplina o malestar, y reconocer aspectos propios de la institución que podrían estar generando las tensiones y solucionarlos. Por ejemplo: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Si en la entrada del establecimiento se generan muchos conflictos causados por atochamiento y/o atrasos, es fundamental idear formas de disminuirlos con medidas organizativas (por ejemplo: una sala o biblioteca donde los estudiantes atrasados puedan esperar, adultos que cuiden estos espacios, entre otras).</li> </ul> </li> <li>• Los recreos y espacios fuera del aula requieren supervisión, por lo que se recomienda que haya personal preparado para atender educativamente la supervisión en los patios (pueden nombrarse cuadrillas de curso que se turnan para supervisarlos, y/o turnos de adultos de la institución, y/o voluntarios de las familias).</li> <li>• Su sugiere tener estrategias para aprender a resolver pacíficamente los problemas: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formación permanente de docentes, asistentes de la educación y de estudiantes. Se sugiere tener líneas curriculares con los estudiantes (horas de orientación, consejo de curso, entre otras).</li> <li>- Sistemas de mediación (entre estudiantes o con mediadores adultos).</li> </ul> </li> <li>• Especial cuidado hay que mantener respecto del uso de redes sociales. Se ha visto que es fundamental tener: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formación y acuerdos con apoderados para supervisar los mensajes e intercambios.</li> <li>- Formación de los estudiantes; acuerdos normativos y consecuencias de reparación de daño cuando haya transgresiones (aun cuando no hayan ocurrido dentro del establecimiento).</li> </ul> </li> </ul>
Cuidado de la comunidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La percepción subjetiva de que la institución cuida a las personas genera bienestar y compromiso con los objetivos y los acuerdos normativos de la comunidad. El bienestar</li> </ul>

Cuando el <b>ambiente seguro de cuidado</b> no está lo suficientemente desarrollado y gestionado:	
Puede deberse a problemas en:	ORIENTACIONES DE MEJORA
	<p>influye en el apego hacia la institución, generando actitudes de cuidado tanto a su infraestructura como a sus participantes. Esto es lo que realmente influye en la seguridad escolar.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preocuparse del cuidado y bienestar de los funcionarios, es uno de los factores que incide en el cuidado y vínculos de los adultos hacia los estudiantes. Por lo que se sugiere: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cuidar salas de docentes: espacio, limpieza, orden, estética, comodidad.</li> <li>- Tener espacios asignados para asistentes de la educación.</li> <li>- Celebraciones de cumpleaños y eventos personales (nacimientos, matrimonios, entre otros) de docentes.</li> <li>- Reconocimientos.</li> <li>- Espacios de autocuidado.</li> <li>- Cuidar las condiciones laborales de los funcionarios.</li> </ul> </li> <li>• El cuidado de los apoderados es una buena estrategia para lograr su compromiso con la institución y su mejor disposición a resolver pacíficamente los conflictos. Se sugiere especial atención a los siguientes aspectos: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Espacios de acogida, tanto en la entrada del establecimiento, como en salas de entrevistas.</li> <li>- Formas de citar e invitarlos a reuniones que sean motivantes, con objetivos claros y horarios de inicio y término.</li> <li>- Canales de comunicación considerando las necesidades de las familias (familias que no pueden asistir a reuniones, que no tienen acceso a internet, entre otras).</li> <li>- Estructura clara y temas atingentes y relevantes para las reuniones de apoderados. Ideal tener algo de comer.</li> </ul> </li> <li>• El cuidado de los estudiantes se expresa en todas las recomendaciones respecto de buen trato, respeto, sistemas disciplinarios y pedagógicos, infraestructura y muchos otros descritos en otras dimensiones.</li> </ul> <p>Cuando la escuela está centrada en los estudiantes y su bienestar y aprendizaje, eso se traduce en un ambiente de cuidado. Y el ambiente de cuidado genera apego, y este apego, compromiso con el aprendizaje, y sensación de confianza para abrirse al aprendizaje.</p>
	<b>Recursos para consultar:</b>

Cuando el <b>ambiente seguro de cuidado</b> no está lo suficientemente desarrollado y gestionado:	
Puede deberse a problemas en:	ORIENTACIONES DE MEJORA
	<p><b>Textos oficiales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Superintendencia de Educación. (2018). Circular N°48 que imparte instrucciones sobre reglamentos internos de los establecimientos educacionales de enseñanza básica y media con reconocimiento oficial del Estado. Santiago, Chile.</li> <li>- Ministerio de Educación, División General de Educación. (2019). Política Nacional de Convivencia Escolar. Santiago, Chile.</li> <li>- Ministerio de Educación, Unidad de Currículum y Evaluación. (2014). Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educacionales y sus Sostenedores. Santiago, Chile.</li> </ul> <p><b>Textos temáticos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Arón, M. y Milicic, N. (2013). Clima Social Escolar: Escalas para su evaluación. D.F., México: Editorial Trillas.</li> <li>- Arón, A.M., Milicic, N., Sánchez, M. y Subercaseaux, J. (2017). Construyendo juntos: claves para la convivencia escolar. Agencia de Calidad de la Educación. Santiago, Chile.</li> <li>- McNamara, L., Colley, P. y Franklin, N. (2015). School recess, social connectedness and health: a Canadian perspective. Brock University, Saint Catharines, ON, Canada. Health Promotion International, 2017; 32:392–402.</li> <li>- Van Dijk-Wesselius et al. (2018). The impact of greening schoolyards on the appreciation, and physical, cognitive and social-emotional well-being of schoolchildren: A prospective intervention study. Landscape and Urban Planning 180 (2018) 15-26.</li> <li>- Fundación Ilumina. (2017). Manual Programa Naturalizar Educativamente. Santiago, Chile.</li> </ul> <p><b>Sitios web</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Página web Convivencia Escolar, Ministerio de Educación: <a href="http://convivenciaescolar.mineduc.cl/">http://convivenciaescolar.mineduc.cl/</a></li> </ul>

Cuando el <b>ambiente seguro de cuidado</b> no está lo suficientemente desarrollado y gestionado:	
<b>Puede deberse a problemas en:</b>	<b>ORIENTACIONES DE MEJORA</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Página web VALORAS, Programa de Convivencia Escolar, Pontificia Universidad Católica de Chile: <a href="http://www.valoras.uc.cl">www.valoras.uc.cl</a></li> <li>- Página web Educar Chile, Fundación Chile: <a href="http://www.educarchile.cl">www.educarchile.cl</a></li> <li>- Página web Patio Vivo: <a href="http://www.patiovivo.cl">www.patiovivo.cl</a></li> </ul>

## Dimensión Participación

Trabajar en una política institucional que influya positivamente en la participación de todos, tiene efectos en el bienestar y compromiso tanto de los adultos del establecimiento, como de los estudiantes. La percepción respecto de las oportunidades de *participación*, genera apego y compromiso, actitudes que mejoran la disposición a aprender de los estudiantes, a enseñar de los docentes y apoyar a sus hijos de parte de las familias.

Hay diferentes tipos de participación que deben considerarse para planificar las acciones en esta línea: informativa (cuando se informa o da a conocer a los actores lo que se hace en la escuela) consultiva (cuando se pregunta la opinión de los actores sobre asuntos institucionales), propositiva (cuando se abren espacios para que los actores propongan ideas o estrategias de mejora) y resolutive (cuando las decisiones se toman en conjunto, invitando a los actores a la resolución de asuntos importantes en el establecimiento).

El “sentirse parte” de una organización y comprometerse con ella, puede producirse de distintas maneras, por lo que se trata de mantener una oferta amplia con oportunidades de participación lo suficientemente diversas para acoger intereses de familias, estudiantes y funcionarios. El desafío es reflexionar sobre lo que motiva a participar a las personas e identificar actividades e instancias pertinentes para convocar a participar.

Perfil	Descripción
<p><b>Ausencia de procesos de gestión</b></p>	<p>Los procesos y prácticas relacionadas a una buena gestión de la dimensión <i>participación</i> no están sucediendo en el establecimiento. Que aún no sucedan no significa que no puedan hacerlo. Reflexionar y reconocer la importancia de lograr una buena gestión de la participación es el primer paso para iniciar el camino: no hay cambio sin conciencia y sentido de urgencia.</p> <p>La ausencia de prácticas asociadas a la gestión de la <i>participación</i> implica que éstas no se han organizado y planificado. Falta implementar más acciones para lograr que todos se sientan parte de una comunidad educativa donde son vistos, requeridos, escuchados y valorados en su aporte. Es posible que en esta institución falten actividades para que las personas participen, o bien las que hay no convocan y hay que buscar lo que realmente interesa y es necesario: actividades culturales, recreativas, de aprendizaje, celebraciones, buena información, apoyo para establecer redes y conformar comunidad; metodologías de clases que permitan participar, entre otras.</p> <p>Un segundo paso luego de reconocer la necesidad e importancia de la gestión, es planificarla. Planificar la gestión implica definir y priorizar las prácticas y procesos que el establecimiento necesita implementar, establecer responsables de éstos y quiénes trabajarán para su instalación, además de un sistema de monitoreo.</p> <p>La ausencia de prácticas asociadas a la gestión de la participación implica también que no exista una institucionalización de esta gestión, es decir, que no haya procesos instalados a nivel de la organización que permiten su continuidad y estabilidad.</p>

Perfil	Descripción
<b>Procesos de gestión incipientes</b>	<p>Los procesos y prácticas relacionadas a la gestión de la dimensión <i>participación</i> se presentan como acciones aisladas y ocasionales en el establecimiento. Esto es una oportunidad de mejora que se puede aprovechar.</p> <p>La gestión incipiente implica todavía una baja instalación de las prácticas, por lo que su organización y planificación es baja también. Pareciera que pese a que hay algunas instancias donde se puede participar, hay factores que no estimulan a los participantes a usarlas. Es conveniente revisar las instancias de <i>participación</i> existentes y su intencionalidad, lo que permitirá conocer los aspectos que han fallado y evaluar si son suficientes, pertinentes a las necesidades del establecimiento y adecuadamente implementadas.</p> <p>La presencia incipiente de prácticas asociadas a esta dimensión implica también una baja institucionalización de éstas, es decir, hay mucho que mejorar en relación a instalar los procesos a nivel de la organización, que den continuidad y estabilidad a la gestión de la <i>participación</i>.</p> <p>El desafío es ahora identificar cuáles son las acciones que pueden contribuir a aumentar la <i>participación</i>, y para ello se sugiere guiarse por las orientaciones, identificando cuáles ya están logradas y cuáles podría ser útil agregar.</p>
<b>Procesos de gestión en vías de consolidación</b>	<p>Se ha avanzado mucho respecto de la presencia de procesos y prácticas relacionadas a una buena gestión de la dimensión <i>participación</i>. Existen instancias de participación, diversas y progresivamente con más éxito en la convocatoria. Actividades culturales, recreativas, de aprendizaje, celebraciones, buena información, apoyo para establecer redes y conformar comunidad, metodologías de clases que permitan participar, entre otras.</p> <p>Si bien algunas de estas prácticas ya son parte del día a día del establecimiento, hay procesos asociados a la gestión de la <i>participación</i> que aún no se implementan con la intencionalidad necesaria. Esto, seguramente hace que la gestión de esta dimensión sea menos eficiente o no tenga el impacto que esperan. Es posible que en algunos casos no se haya logrado la respuesta que se deseaba, en cuyo caso habría que reflexionar si esto se debe a temas comunicacionales, pertinencia de la actividad o bien que el grupo objetivo sea más reducido.</p> <p>El logro de metodologías pedagógicas que permiten y fomentan la participación real de los estudiantes, es probablemente lo más complejo, en tanto requiere aprender enfoques metodológicos distintos a los tradicionales. En este aspecto se requiere reflexionar respecto de qué tipo de actividades generan los distintos tipos de participación y aprender a implementarlas.</p>

Perfil	Descripción
	<p>Por otra parte, hay diversidad en cuanto a la institucionalización de prácticas relacionadas a la <i>participación</i>, la mayoría están instaladas, pero aún quedan algunas por trabajar. De este modo, todavía hay espacio para la mejora en la instalación, planificación y seguimiento de procesos y prácticas relacionadas a una buena gestión de la dimensión <i>participación</i>.</p> <p>Es importante seguir profundizando en este ámbito, en tanto se ha visto ampliamente que la percepción de los adultos y estudiantes de que hay oportunidades de participación, fortalece su compromiso con la institución.</p>
<p><b>Procesos de gestión consolidados</b></p>	<p>Felicitaciones, han logrado importantes avances en cuanto a procesos y prácticas relacionadas a una buena gestión de la dimensión <i>participación</i>.</p> <p>El establecimiento cuenta con prácticas de gestión sistemáticas, organizadas e institucionalizadas. Se ha logrado implementar muchas instancias de participación, diversas y con éxito en la convocatoria. Actividades culturales, recreativas, de aprendizaje, celebraciones, buena información, apoyo para establecer redes y conformar comunidad, metodologías de clases que permitan participar, entre otras. El logro de metodologías pedagógicas que permiten y fomentan la participación real de los estudiantes, es probablemente lo más complejo, en tanto requiere aprender enfoques metodológicos distintos a los tradicionales. En este aspecto esta institución también parece haber avanzado y tener dispositivos para mantener reflexión y desarrollo.</p> <p>Ahora, el desafío es mantener en el tiempo este nivel de desarrollo de la gestión de la <i>participación</i>. Para ello es fundamental no perder de vista el valor de la participación para el desarrollo de la institución y estar atentos a los cambios rápidos de los intereses y necesidades de los miembros de la comunidad. Así mismo, es clave mantener claras las responsabilidades de los encargados, hacer seguimiento permanente, y reflexionar y ajustar la gestión cuando surjan obstáculos.</p> <p>En una institución cuando se consiguen los objetivos, hay que mantenerse atentos, pues la investigación ha demostrado que las nuevas acciones implementadas se tienden a olvidar cuando no se cuenta con un buen sistema de seguimiento. Esto aun cuando estas acciones hayan sido exitosas.</p> <p>Felicitaciones nuevamente por el esfuerzo que se ha hecho.</p>

*Este cuadro debe aparecer sólo en caso de que el resultado final presente disenso:*

Es importante destacar que estos resultados cuentan con disenso entre los actores de la comunidad como se puede observar a continuación: [gráfico con resultados a nivel de estamentos]. Este tipo de diferencias son

una alerta para la gestión de esta [dimensión] y se presenta un desafío en términos de comunicación y participación entre los distintos estamentos. Es posible que haya procesos que existen en el establecimiento y que el resto de la comunidad educativa no los conoce, o bien, que parte de la comunidad educativa piense que se llevan a cabo procesos que en la práctica no suceden.

Cuando la participación no está lo suficientemente desarrollada y gestionada:	
Puede deberse a problemas en:	ORIENTACIONES DE MEJORA
Participación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decidir en qué tipo de temáticas e instancias se requiere que participen los distintos estamentos (considerando que todos puedan acceder a los diversos tipos de participación ya mencionados: informativa, consultiva, propositiva y resolutive), y cómo gestionar esta participación de modo eficiente.</li> <li>• Implementación de instancias concretas de participación para los distintos estamentos: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizaciones de representación tradicionales: centros y sub-centros de estudiantes y familias; Consejo Escolar, Consejo de Profesores, reuniones de asistentes de la educación, organizaciones sindicales cuando las haya.</li> <li>- Actividades artístico-culturales, tales como: cine foros abiertos a la comunidad; festivales; coros, conciertos; exposiciones artísticas; laboratorios y talleres abiertos, tertulias, mesas redondas, entre otras.</li> <li>- Actividades recreativas, tales como: celebraciones, deportes, paseos, etc.</li> <li>- Proyectos conjuntos: sociales, pedagógicos, económicos.</li> </ul> </li> <li>• Mantener vías de información y comunicación diversificadas, pertinentes a los distintos asuntos y diferentes públicos (notificaciones personales; informativos generales como diarios murales, página web; temas de reuniones, asambleas; recepción de sugerencias a través de cuestionarios o encuestas de satisfacción, etc.). La experiencia de participación también se logra cuando hay espacio para ser escuchado y expresar opiniones e ideas.</li> <li>• Promover la participación de los miembros de la comunidad escolar en organizaciones de la comunidad externa: centros vecinales, organizaciones comunales, monitores comunitarios, organizaciones informales, emprendimientos, entre otras. A mayor intercambio con la comunidad, más sentido de pertenencia y compromiso de los usuarios.</li> <li>• Reflexionar y crear conciencia en los miembros de la comunidad escolar, sobre la concepción activa de participación que implica un involucramiento y no obediencia.</li> <li>• Conviene revisar las formas de participar que se usan en clases e intercambiar metodologías y actividades posibles.</li> </ul>

Cuando la participación no está lo suficientemente desarrollada y gestionada:	
Puede deberse a problemas en:	ORIENTACIONES DE MEJORA
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Una actividad interesante para estas instancias de reflexión sobre participación es preguntar “qué hace que a mí sí/no me den ganas de participar”. De ahí crear los corolarios y decálogos para analizar las actividades que se proponen a estudiantes, familias y a los mismos funcionarios.</li> <li>- Otra actividad clave es reconocer el efecto formativo que tiene la participación de los estudiantes en el desarrollo de la institución educativa: desde la estética de los patios, el diseño de las celebraciones, encargados de boletines informativos, las páginas web, eventos culturales, supervisión y apoyo en los recreos, murales, jardines, limpieza, huertos, biblioteca/CRA, entre otras. Todas estas son actividades formativas de competencias socioemocionales, que además generan apego escolar.</li> <li>• Formación docente en las llamadas metodologías activas para el aprendizaje, y apoyo en su implementación. Esto requiere mantener la reflexión respecto de la implementación de estrategias participativas, colaboración entre docentes, testimonios de aciertos y aprendizajes, entre otros.</li> </ul>
	<p><b>Recursos para consultar:</b></p> <p><b>Textos oficiales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ministerio de Educación, División General de Educación. (2019). Política Nacional de Convivencia Escolar. Santiago, Chile.</li> <li>- Ministerio de Educación, Unidad de Currículum y Evaluación. (2016). Orientaciones Curriculares para el Desarrollo del Plan de Formación Ciudadana. Santiago de Chile.</li> <li>- Ministerio de Educación, Unidad de Currículum y Evaluación. (2014). Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores. Santiago, Chile.</li> <li>- Ministerio de Educación, División de Educación General. (2017). Orientaciones para la Participación de las Comunidades Educativas en el marco del Plan de Formación Ciudadana. Santiago, Chile.</li> <li>- Ministerio de Educación, División de Educación General. (2017). Política de Participación de las Familias y la Comunidad en Instituciones Educativas. Santiago, Chile.</li> </ul> <p><b>Textos temáticos</b></p>

Cuando la participación no está lo suficientemente desarrollada y gestionada:	
Puede deberse a problemas en:	ORIENTACIONES DE MEJORA
	<p>- Arón, A.M., Milicic, N., Sánchez, M. y Subercaseaux, J. (2017). Construyendo juntos: claves para la convivencia escolar. Agencia de Calidad de la Educación. Santiago, Chile.</p> <p>- Romagnoli, C. et al. (2015). Participación y apoyo de los Apoderados en la conformación de Comunidades de Curso. Valoras UC: Santiago, Chile.</p> <p>- Bugueño, X. y Barros, C. (2008). Formación de equipos de trabajo colaborativo. Valoras UC: Santiago, Chile.</p> <p><b>Sitios web</b></p> <p>- Página web Convivencia Escolar, Ministerio de Educación: <a href="http://convivenciaescolar.mineduc.cl/">http://convivenciaescolar.mineduc.cl/</a></p> <p>- Página web Formación Ciudadana, Ministerio de Educación: <a href="https://formacionciudadana.mineduc.cl/">https://formacionciudadana.mineduc.cl/</a></p> <p>- Página web VALORAS, Programa de Convivencia Escolar, Pontificia Universidad Católica de Chile: <a href="http://www.valoras.uc.cl">www.valoras.uc.cl</a></p> <p>- Página web Educar Chile, Fundación Chile: <a href="http://www.educarchile.cl">www.educarchile.cl</a></p>

## Dimensión Vida democrática

Una parte esencial de la vida democrática es el valor de lo colectivo, versus lo individual y las conquistas y éxitos personales. El *bien común* que inspira la democracia, requiere un sentido de comunidad, la cual tiene derechos, deberes y responsabilidades para lograrlo. La participación de todos en la construcción de este bien común es parte constitutiva de la vida democrática, lo que permite que las personas se sientan incluidas, comprometidas y responsables. Así, al participar se genera un sentido de pertenencia que implica autodefinirse como alguien cuyo aporte es fundamental, generándose apego a la comunidad que se es parte. Participar es un valor y una práctica de la vida democrática.

Al ser la escuela una organización compleja, ésta requiere que la participación de sus integrantes esté organizada con sistemas de representación, como centros y sub centros de estudiantes, y de padres, madres y apoderados. En la vida democrática el desafío de la participación es fundamentalmente de sus líderes: saber motivar, permitir y organizar eficientemente la participación de su comunidad.

Perfil	Descripción
<b>Ausencia de procesos de gestión</b>	<p>Los procesos y prácticas relacionadas a una buena gestión de la dimensión <i>vida democrática</i> no están sucediendo en el establecimiento. Que aún no sucedan no significa que no puedan suceder. Reflexionar y reconocer la importancia de lograr una buena gestión de la <i>vida democrática</i> es el primer paso para iniciar el camino: no hay cambio sin conciencia y sentido de urgencia.</p> <p>La ausencia de prácticas asociadas a la gestión de la <i>vida democrática</i> implica que éstas no se han organizado y planificado. Por esto, un segundo paso luego de reconocer la necesidad e importancia de la gestión, es planificarla. Planificar la gestión implica definir y priorizar las prácticas y procesos que el establecimiento necesita implementar, establecer responsables de éstos y quiénes trabajarán para su instalación, además de un sistema de monitoreo.</p> <p>La ausencia de prácticas asociadas a la gestión de la <i>vida democrática</i> implica también que no existe una institucionalización de esta gestión, es decir, que no hay procesos instalados a nivel de la organización que permiten su continuidad y estabilidad.</p> <p>La falta de instancias de participación puede ser un factor importante de poco compromiso, malestar y crítica hacia los directivos escolares y de resistencia hacia las decisiones tomadas por éstos.</p> <p>Así, el desafío hoy es reflexionar e identificar los problemas que genera la sensación de bajos niveles de <i>vida democrática</i> y poca participación, ya sea debido a la ausencia de instancias orgánicas de participación o al mal funcionamiento o convocatoria generados a partir de ellas. En las Orientaciones hay sugerencias para avanzar en esta dimensión.</p>

Perfil	Descripción
<p><b>Procesos de gestión incipientes</b></p>	<p>Los procesos y prácticas relacionadas a una buena gestión de la dimensión <i>vida democrática</i> se presentan como acciones aisladas y ocasionales en el establecimiento. Aunque aisladas, existen, y esto es una fortaleza que conviene aprovechar.</p> <p>La gestión incipiente implica una baja instalación en la organización de las prácticas de participación propias de la vida democrática. Para avanzar conviene revisar las prácticas aisladas que actualmente hay, y reconocer los aspectos exitosos y los que han fallado para institucionalizarlos, ampliando esas acciones a toda la comunidad educativa y dando continuidad y estabilidad.</p> <p>Es posible también que ya existan las instancias orgánicas de participación (como centros y sub-centros de estudiantes y de las familias, consejos de docentes, reuniones con asistentes, Consejo Escolar), pero que ellos aún no funcionen adecuadamente. En este caso, se requiere reflexionar respecto de cuáles son los estamentos o grupos de la institución que no participan y cuáles de ellos presentan conflictos y/o incumplimiento de sus funciones, con el objetivo de visibilizar aquello que estaría bloqueando su buen funcionamiento y a partir de esto, proponer estrategias de apoyo y mejora.</p> <p>Habiendo identificado el problema, en la búsqueda de soluciones una inspiración puede ser atender a las Orientaciones de mejora, identificando cuáles ya están logradas y cuáles podría ser útil incluir.</p>
<p><b>Procesos de gestión en vías de consolidación</b></p>	<p>Se ha avanzado mucho respecto de la presencia de procesos y prácticas relacionadas a una buena gestión de la dimensión <i>vida democrática</i>.</p> <p>Si bien algunas de estas prácticas ya son parte del día a día del establecimiento, hay procesos asociados a la gestión de la <i>vida democrática</i> que aún no se implementan con la intencionalidad necesaria. Esto, seguramente hace que la gestión de la <i>vida democrática</i> sea menos eficiente o no tenga el impacto que esperan.</p> <p>Además, hay diversidad en cuanto a la institucionalización de prácticas relacionadas a la <i>vida democrática</i>, la mayoría están instaladas, pero aún quedan algunas por trabajar.</p> <p>Así, todavía hay espacio para la mejora en la instalación, planificación y seguimiento de procesos y prácticas relacionadas a una buena gestión de la dimensión <i>vida democrática</i>.</p> <p>Posiblemente se ha avanzado en la implementación de instancias orgánicas de participación de los distintos estamentos, pero puede requerirse un mayor apoyo para que los líderes de estas organizaciones, logren a su vez, mayor participación de sus representados. En otros casos, puede faltar conocer mejores estrategias para lograr una participación eficiente que no retrase las acciones. Para esto, se sugiere revisar las orientaciones de mejora que refieren a medidas para apoyar un liderazgo participativo y lograr una buena gestión de la <i>vida democrática</i>.</p>

Perfil	Descripción
<b>Procesos de gestión consolidados</b>	<p>Felicitaciones, tienen un excelente nivel de desarrollo en cuanto a procesos y prácticas relacionadas a una buena gestión de la dimensión <i>vida democrática</i>. El establecimiento cuenta con prácticas de gestión sistemáticas, organizadas e institucionalizadas en este ámbito. Lograr una comunidad participativa requiere un esfuerzo y sabiduría de los líderes muy loable. La participación permite una real “comunidad” escolar, sentido de pertenencia y es fuente de innovación y desarrollo.</p> <p>Ahora, el desafío es mantener en el tiempo este nivel de desarrollo de la gestión de la <i>vida democrática</i>. Para ello es fundamental mantener claras las responsabilidades de los encargados, hacer seguimiento permanente y reflexionar y ajustar la gestión cuando surjan obstáculos.</p> <p>En una institución cuando se consiguen los objetivos, hay que mantenerse atentos, pues la investigación ha demostrado que las nuevas acciones implementadas se tienden a olvidar cuando no se cuenta con un buen sistema de seguimiento. Esto aun cuando estas acciones hayan sido exitosas.</p> <p>Felicitaciones nuevamente por el esfuerzo que se ha hecho.</p>

*Este cuadro debe aparecer sólo en caso de que el resultado final presente disenso:*

Es importante destacar que estos resultados cuentan con disenso entre los actores de la comunidad como se puede observar a continuación: [gráfico con resultados a nivel de estamentos]. Este tipo de diferencias son una alerta para la gestión de esta [dimensión] y se presenta un desafío en términos de comunicación y participación entre los distintos estamentos. Es posible que haya procesos que existen en el establecimiento y que el resto de la comunidad educativa no los conoce, o bien, que parte de la comunidad educativa piense que se llevan a cabo procesos que en la práctica no suceden.

Cuando la <b>vida democrática</b> no está lo suficientemente desarrollada y gestionada:	
Puede deberse a problemas en:	ORIENTACIONES DE MEJORA
<b>Vida democrática</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Crear las organizaciones de representantes de los distintos estamentos que permiten y estructuran la participación. La escuela es una organización compleja, por lo que requiere que la participación tenga vías de representación para muchas de las decisiones que se toman.</li> <li>○ Respecto de las principales organizaciones:</li> </ul>

Cuando la **vida democrática** no está lo suficientemente desarrollada y gestionada:

Puede deberse a problemas en:	ORIENTACIONES DE MEJORA
	<ul style="list-style-type: none"><li>- Centros y sub-centros de estudiantes.</li><li>- Centros y sub-centros de familias.</li><li>- Consejo escolar.</li><li>- Consejo de profesores y reuniones de asistentes de la educación (son también instancias de participación cuando son intencionadas y estructuradas con ese objetivo)</li><li>- Cuando hay organizaciones sindicales, éstas deben considerarse como organismos cuya participación puede ser un aporte.<ul style="list-style-type: none"><li>o Cuidar que las directivas se elijan democráticamente por los propios representados, con los criterios que estimen convenientes, e idealmente habiendo conocido propuestas básicas de sus candidatos. Esto constituye una instancia muy relevante de la formación ciudadana. Incluso puede ser que los mismos estudiantes gestionen las elecciones de los centros de padres, madres y apoderados, promoviendo así su formación cívica y ciudadana.</li><li>o Comunicar la existencia de estas organizaciones a toda la comunidad, mostrando sus planes de acción (como murales permanentes de cada uno).</li></ul></li><li>• Asesorar para que todas las instancias de participación logren un sentido de comunidad, y tengan su “hoja de ruta” y ésta sea elaborada con la participación y aceptación de sus miembros.</li><li>• Agendar reuniones periódicas entre los representantes de cada organización y el equipo de liderazgo institucional.</li><li>• Tener buenas vías de comunicación, sistemáticas y frecuentes del Proyecto Educativo Institucional (PEI), los acuerdos de convivencia, PME, acciones, cronogramas, y todo lo que permita a las organizaciones sentirse parte del devenir institucional y hacer pertinente su participación.</li><li>• Identificar (con las distintas organizaciones) las dimensiones de la vida escolar que se van a discutir en conjunto, las modalidades para hacer propuestas y los potenciales recursos existentes para generar acciones.</li><li>• Conviene generar con las mismas organizaciones acuerdos normativos de cómo proceder para la discusión cuando se presentan tensiones o conflictos.</li><li>• Generar espacios de formación para el liderazgo de una comunidad participativa (tanto de las directivas institucionales como de las organizaciones dentro de la escuela). Las claves a profundizar en estos espacios son:</li></ul>

Cuando la <b>vida democrática</b> no está lo suficientemente desarrollada y gestionada:	
Puede deberse a problemas en:	ORIENTACIONES DE MEJORA
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estilos y formas comunicacionales (orales y escritos) que motiven la participación y no produzcan resistencia.</li> <li>- Gestión de las comunicaciones, atendiendo a las características de los receptores (ejemplo: familias que no tienen acceso a internet, analfabetos, que no reciben las circulares de sus hijos, entre otras)</li> <li>- Conducción y estructuración de reuniones.</li> <li>- Estrategias para que la participación sea relevante, reflexiva y propositiva y no solo para expresar un “sí/no”.</li> </ul>
	<p><b>Recursos para consultar:</b></p> <p><b>Textos oficiales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ministerio de Educación, División General de Educación. (2019). Política Nacional de Convivencia Escolar. Santiago, Chile.</li> <li>- Ministerio de Educación, Unidad de Currículum y Evaluación. (2016). Orientaciones Curriculares para el Desarrollo del Plan de Formación Ciudadana. Santiago de Chile.</li> <li>- Ministerio de Educación, Unidad de Currículum y Evaluación. (2014). Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores. Santiago, Chile.</li> </ul> <p><b>Textos temáticos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Olivo, M. (2017). Educación para la Ciudadanía en Chile. Revista Scielo, 28(5), 151-164.</li> <li>- Redon, S. (2010). La escuela como espacio de ciudadanía. Estudios Pedagógicos, 36(2), 213-239.</li> <li>- Alcalay, L. (2018). Comunidad y escuela. Valoras UC: Santiago, Chile.</li> <li>- Vallejos, P. (2017). Formación de comunidades de curso. Valoras UC: Santiago, Chile.</li> <li>- Mena, I. (2015). Acuerdos de Convivencia Escolar para que todos aprendan y se sientan bien tratados. Valoras UC: Santiago, Chile.</li> </ul> <p><b>Sitios web</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Página web Convivencia Escolar, Ministerio de Educación: <a href="http://convivenciaescolar.mineduc.cl/">http://convivenciaescolar.mineduc.cl/</a></li> </ul>

Cuando la <b>vida democrática</b> no está lo suficientemente desarrollada y gestionada:	
Puede deberse a problemas en:	ORIENTACIONES DE MEJORA
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Página web Formación Ciudadana, Ministerio de Educación: <a href="https://formacionciudadana.mineduc.cl/">https://formacionciudadana.mineduc.cl/</a></li> <li>- Página web VALORAS, Programa de Convivencia Escolar, Pontificia Universidad Católica de Chile: <a href="http://www.valoras.uc.cl">www.valoras.uc.cl</a></li> <li>- Página web Educar Chile, Fundación Chile: <a href="http://www.educarchile.cl">www.educarchile.cl</a></li> </ul>

## Dimensión Sentido de pertenencia

Para ser comunidad y lograr cuidado mutuo y colaboración, se requiere tener visiones comunes que le otorguen sentido a las tareas y actividades del día a día. Tener metas y valores, genera compromiso y apego institucional. “Los valores no son simplemente palabras, los valores son por lo que vivimos. Son las causas por las que defendemos y por lo que lucha la gente”, señala John Kerry. Por ello los ritos, celebraciones y costumbres que tiene el establecimiento educativo son oportunidades para ir marcando las metas y valores de la institución.

El gran quehacer y la vertiginosidad que se vive cotidianamente en los establecimientos educacionales, requiere mantener clara la meta para reconocer el hilo conductor de las actividades diarias. Así, los ritos y celebraciones son una buena oportunidad para recordar los valores institucionales que guían la convivencia escolar.

Para desarrollar y fortalecer el sentido de pertenencia, hay que poner especial atención a quienes se encuentran más marginados o excluidos de la comunidad, reconociendo que son estas personas las que requieren un mayor vínculo y atención personal que les permita sentirse parte de la comunidad.

Perfil	Descripción
<b>Ausencia de procesos de gestión</b>	<p>Los procesos y prácticas relacionadas a una buena gestión de la dimensión <i>sentido de pertenencia</i> no están sucediendo en el establecimiento. Que aún no sucedan no significa que no puedan suceder. Reflexionar y reconocer la importancia de lograr una buena gestión del ambiente organizado es el primer paso para iniciar el camino: no hay cambio sin conciencia y sentido de urgencia.</p> <p>La ausencia de prácticas asociadas a la gestión del <i>sentido de pertenencia</i> implica que éstas no se han organizado y planificado. Por esto, un segundo paso luego de reconocer la necesidad e importancia de la gestión, es planificarla. Planificar la gestión implica definir y priorizar las prácticas y procesos que el establecimiento necesita implementar, establecer responsables de éstos y quiénes trabajarán para su instalación, además de un sistema de monitoreo.</p> <p>La ausencia de prácticas asociadas a la gestión del <i>sentido de pertenencia</i> implica también que no exista una institucionalización de esta gestión, es decir, que no haya procesos instalados a nivel de la organización que permiten su continuidad y estabilidad.</p> <p>Es posible que las personas no se sientan tan comprometidas, o no valoren suficientemente la institución, en tanto falta implementar ritos y actividades sistemáticas que otorguen identidad a la institución y sentido de pertenencia a sus integrantes. El desafío es reflexionar e identificar los problemas que generan esta situación, y planificar posteriormente acciones para subsanarla. En las Orientaciones hay sugerencias para avanzar en la dimensión <i>sentido de pertenencia</i>.</p>

Perfil	Descripción
<b>Procesos de gestión incipiente</b>	<p>Los procesos y prácticas relacionadas a una buena gestión de la dimensión <i>sentido de pertenencia</i> se presentan como acciones aisladas y ocasionales en el establecimiento. Esto es una oportunidad de mejora que se puede aprovechar.</p> <p>La gestión incipiente implica todavía una baja instalación de las prácticas, por lo que su organización y planificación es baja también. Es muy conveniente en este punto mirar la intencionalidad de las prácticas que sí se han realizado en torno al <i>sentido de pertenencia</i>, lo que les permitirá conocer los aspectos que han fallado y evaluarlos de acuerdo a la realidad del establecimiento.</p> <p>La presencia incipiente de prácticas asociadas a la gestión <i>del sentido de pertenencia</i> implica también una baja institucionalización de estas, es decir, hay mucho que mejorar en relación a instalar los procesos a nivel de la organización, que den continuidad y estabilidad a la gestión.</p> <p>Es posible que existan algunos ritos y actividades que aportan identidad a la institución y sentido de pertenencia a sus integrantes, pero que falte tener más de éstos o hacerlos más sistemáticos para que realmente logren su objetivo. En las Orientaciones de mejora hay sugerencias para avanzar en la dimensión de <i>sentido de pertenencia</i>.</p>
<b>Procesos de gestión en vías de consolidación</b>	<p>Se ha avanzado mucho respecto de la presencia de procesos y prácticas relacionadas a una buena gestión de la dimensión <i>sentido de pertenencia</i>.</p> <p>Si bien algunas de estas prácticas ya son parte del día a día del establecimiento, hay procesos asociados a la gestión del <i>sentido de pertenencia</i> que aún no se implementan con la intencionalidad necesaria. Esto, seguramente hace que la gestión del <i>sentido de pertenencia</i> sea menos eficiente o no tenga el impacto que esperan.</p> <p>Además, hay diversidad en cuanto a la institucionalización de prácticas relacionadas al <i>sentido de pertenencia</i>, la mayoría están instaladas, pero aún quedan algunas por trabajar.</p> <p>Así, todavía hay espacio para la mejora en la instalación, planificación y seguimiento de procesos y prácticas relacionadas a una buena gestión de la dimensión <i>sentido de pertenencia</i>.</p> <p>Es posible que haya ritos y actividades que otorgan identidad a la institución y sentido de pertenencia a sus integrantes, pero en algunos casos falte hacerlos más sistemáticos, en otros darle más el sentido que tienen para el Proyecto Educativo institucional, para que realmente logren su objetivo.</p>
<b>Procesos de gestión consolidados</b>	<p>Felicitaciones, tienen un excelente nivel de desarrollo en cuanto a procesos y prácticas relacionadas a una buena gestión de la dimensión <i>sentido de pertenencia</i>. El establecimiento cuenta con prácticas de gestión sistemáticas, organizadas e</p>

Perfil	Descripción
	<p>institucionalizadas en este ámbito: hay ritos y actividades sistemáticas que otorgan identidad y sentido de pertenencia a sus integrantes, tanto a nivel de toda la comunidad educativa, como en las comunidades de curso.</p> <p>Cabe destacar la conveniencia del esfuerzo que se ha hecho por mantener estas ritualidades y reflexiones periódicas.</p> <p>Ahora, el desafío es mantener en el tiempo este nivel de desarrollo de la gestión del <i>sentido de pertenencia</i>. Para ello es fundamental mantener claras las responsabilidades de los encargados, hacer seguimiento permanente y reflexionar y ajustar la gestión cuando surjan obstáculos.</p> <p>En una institución cuando se consiguen los objetivos, hay que mantenerse atentos, pues la investigación ha demostrado que las nuevas acciones implementadas se tienden a olvidar cuando no se cuenta con un buen sistema de seguimiento. Esto aun cuando estas acciones hayan sido exitosas.</p> <p>Felicitaciones nuevamente por el esfuerzo que se ha hecho.</p>

*Este cuadro debe aparecer sólo en caso de que el resultado final presente disenso:*

Es importante destacar que estos resultados cuentan con disenso entre los actores de la comunidad como se puede observar a continuación: [gráfico con resultados a nivel de estamentos]. Este tipo de diferencias son una alerta para la gestión de esta [dimensión] y se presenta un desafío en términos de comunicación y participación entre los distintos estamentos. Es posible que haya procesos que existen en el establecimiento y que el resto de la comunidad educativa no los conoce, o bien, que parte de la comunidad educativa piense que se llevan a cabo procesos que en la práctica no suceden.

Cuando el <b>sentido de pertenencia</b> no está lo suficientemente desarrollado y gestionado:	
Puede deberse a problemas en:	ORIENTACIONES DE MEJORA
Sentido de pertenencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se sugiere revisar todos los hitos tradicionales de la institución: celebraciones, eventos, graduaciones, entre otros y considerar que estén claros sus objetivos y cómo se logran, que el espíritu del PEI esté siempre presente en todas sus dimensiones, y que en cada uno participe la mayor cantidad de personas para que se impacte ojalá, a todos los estamentos. Esto aumentará la significación de estos hitos para los distintos actores.</li> </ul> <p>Por ejemplo:</p>

Cuando el **sentido de pertenencia** no está lo suficientemente desarrollado y gestionado:

Puede deberse a problemas en:	ORIENTACIONES DE MEJORA
	<p>- Graduación 4° medios: como el objetivo es despedir a los estudiantes, hay que demostrarles que han sido parte de la comunidad, que se reconocen sus particularidades y desearles fuerza para la nueva etapa. Para esto se puede hacer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Grandes murales hechos con las fotos de todos.</li> <li>o Discurso de cada estamento para el curso (también de los auxiliares).</li> <li>o Premiación de todos, agrupados por distintas cualidades o logros.</li> <li>o Fiesta con alguna peculiaridad que sea recordada. Por ejemplo: siempre se elige un color distintivo y se le da un significado; o siempre hay una sorpresa preparada por un curso o los apoderados; o siempre hay una muestra de arte expuesta, entre otros.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener conciencia e identificación con el PEI y los acuerdos de convivencia a través de acciones tales como:           <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reuniones estamentales para reflexionar en base a experiencias personales los valores tras cada normativa del Manual de Convivencia, y los valores y metas del PEI.</li> <li>- Murales con sentidos de las normas, y visión y metas del PEI.</li> <li>- Diarios murales con información de actividades y su relación con el PEI.</li> <li>- Jornadas de inducción a los integrantes nuevos del establecimiento respecto del PEI y de los acuerdos de convivencia (Manual de Convivencia).</li> </ul> </li> <li>• La conformación de los cursos como comunidades constituye una buena instancia para aprender a participar, en el sentido de hacerse parte, con responsabilidades y beneficios. Hay que realizar acciones para procurarlo, como:           <ul style="list-style-type: none"> <li>- Generación conjunta de metas de curso relacionadas al aprendizaje y buen trato de todos, y de acuerdos de convivencia para lograr esa meta.</li> <li>- Tener instancias para celebrar dentro del curso.</li> <li>- Medidas de cuidados mutuos: en aprendizajes de asignaturas, casos de inasistencia, eventos familiares, vida social, entre otros.</li> <li>- Proyectos conjuntos de servicio a la comunidad.</li> <li>- Especial cuidado de aquellos estudiantes más excluidos.</li> </ul> </li> <li>• Convendría tener espacios formativos respecto de la puesta en práctica de enfoques pedagógicos inclusivos, los cuales suelen aparecer en la visión de los instrumentos de gestión (como PEI) y que muchas veces no se comprenden a cabalidad o no sabe cómo llevarlos a bajadas concretas y prácticas.</li> </ul>

Cuando el <b>sentido de pertenencia</b> no está lo suficientemente desarrollado y gestionado:	
Puede deberse a problemas en:	ORIENTACIONES DE MEJORA
	<p><b>Recursos para consultar:</b></p> <p><b>Textos oficiales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ministerio de Educación, División General de Educación, Unidad de Transversalidad Educativa. (2015) Política de Convivencia Escolar 2015/2018. Santiago, Chile.</li> <li>- Ministerio de Educación, Unidad de Currículum y Evaluación. (2016). Orientaciones Curriculares para el Desarrollo del Plan de Formación Ciudadana. Santiago de Chile.</li> <li>- Ministerio de Educación, Unidad de Currículum y Evaluación. (2014). Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores. Santiago, Chile.</li> </ul> <p><b>Textos temáticos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Arón, A.M. y Milicic, N. (2011). Climas sociales tóxicos y climas sociales nutritivos. Psykhe, 9(2): 217-223. Santiago, Chile.</li> <li>- Olivo, M. (2017). Educación para la Ciudadanía en Chile. Revista Scielo, 28(5), 151-164.</li> <li>- Redon, S. (2010). La escuela como espacio de ciudadanía. Estudios Pedagógicos, 36(2), 213-239.</li> <li>- Vallejos, P. (2017). Formación de comunidades de curso. Valoras UC: Santiago, Chile.</li> <li>- Ibarrola, B. Aprendizaje emocionante: Neurociencia para el aula. (2013). España: Ediciones SM.</li> <li>- Marchant, T., Haeussler, I. y Torreti, A. (2016). TAE - Batería de Test de Autoestima Escolar. Ediciones UC: Santiago, Chile.</li> </ul> <p><b>Sitios web</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Página web Convivencia Escolar, Ministerio de Educación: <a href="http://convivenciaescolar.mineduc.cl/">http://convivenciaescolar.mineduc.cl/</a></li> <li>- Página web Formación Ciudadana, Ministerio de Educación: <a href="https://formacionciudadana.mineduc.cl/">https://formacionciudadana.mineduc.cl/</a></li> <li>- Página web VALORAS, Programa de Convivencia Escolar, Pontificia Universidad Católica de Chile: <a href="http://www.valoras.uc.cl">www.valoras.uc.cl</a></li> </ul>

Cuando el <b>sentido de pertenencia</b> no está lo suficientemente desarrollado y gestionado:	
Puede deberse a problemas en:	<b>ORIENTACIONES DE MEJORA</b>
	- Página web Educar Chile, Fundación Chile: <a href="http://www.educarchile.cl">www.educarchile.cl</a>

## Dimensión Formación en convivencia y ciudadanía

Trabajar en una política institucional que influya positivamente en este ámbito, tiene efectos en el desarrollo socioemocional, y en la formación en convivencia y ciudadanía tanto de los estudiantes, como de los funcionarios del establecimiento. El desafío es planificar una línea formativa que se mantenga en el tiempo tanto para los que cumplen funciones educativas como para los estudiantes, identificando las competencias socioemocionales que se requiere formar en cada grupo y las modalidades para realizarlo. Es necesario tener presente que el vínculo de los educadores con los estudiantes se ha visto como el formador socioemocional por excelencia.

Cabe tener presente que, pese a que hay una imperiosa necesidad de formación socioemocional y ciudadana para vivir la época actual y enfrentar los desafíos del siglo, persiste su falta de formación en la formación inicial de docentes y educadores, y en los programas escolares. Esto genera la necesidad de contar con instancias formativas internas en los establecimientos educacionales estables en el tiempo. Así también, es fundamental resguardar tiempos curriculares suficientes y permanentes para la formación de los estudiantes en estos temas.

Perfil	Descripción
<b>Ausencia de procesos de gestión</b>	<p>Los procesos y prácticas relacionadas a una buena gestión de la dimensión <i>formación en convivencia y ciudadanía</i> no están sucediendo en el establecimiento. Que aún no sucedan no significa que no puedan hacerlo. Reflexionar y reconocer la importancia de lograr una buena gestión de esta dimensión, es el primer paso para iniciar el camino: no hay cambio sin conciencia y sentido de urgencia.</p> <p>La ausencia de prácticas asociadas a la gestión de la <i>formación en convivencia y ciudadanía</i> implica que éstas no se han organizado y planificado. Faltan instancias y planes de formación en los temas socioemocionales, ciudadanos y éticos, tanto para los adultos como para los estudiantes.</p> <p>Luego de reconocer la necesidad e importancia de la gestión, hay que planificarla. Planificar la gestión implica definir y priorizar las prácticas y procesos que el establecimiento necesita implementar, establecer responsables de éstos y quiénes trabajarán para su instalación, además de un sistema de monitoreo.</p> <p>El desafío es encontrar los espacios y modalidades para una <i>formación en convivencia y ciudadanía</i> relevante y mantenida en el tiempo, así como planes concretos para desarrollarlo. En las orientaciones se ofrecen sugerencias para avanzar en esta dimensión.</p>
<b>Procesos de gestión incipientes</b>	<p>Los procesos y prácticas relacionadas a la gestión de la dimensión <i>formación en convivencia y ciudadanía</i> se presentan como acciones aisladas y ocasionales en el establecimiento. Esto es una oportunidad de mejora que se puede aprovechar.</p> <p>La gestión incipiente implica todavía una baja instalación de las prácticas, por lo que su organización y planificación es baja también. Al parecer ha habido instancias de</p>

Perfil	Descripción
	<p>capacitación docente y formación de estudiantes en temas de convivencia y ciudadanía, pero no se perciben como un programa sistemático y estable en el tiempo que realmente permita adquirir las competencias. De este modo, es conveniente evaluar si las instancias de <i>formación en convivencia y ciudadanía</i> existentes en el establecimiento son suficientes y adecuadamente implementadas.</p> <p>La presencia incipiente de prácticas asociadas a esta dimensión implica también una baja institucionalización de éstas, es decir, hay mucho que mejorar en relación a instalar los procesos a nivel de la organización, que den continuidad y estabilidad a la gestión de la <i>formación en convivencia y ciudadanía</i>.</p> <p>El desafío es planificar una línea formativa que se mantenga en el tiempo tanto para los que cumplen funciones educativas como para los estudiantes, identificando las competencias socioemocionales que se requiere formar en cada grupo y las modalidades para hacerlo. En las orientaciones se ofrecen sugerencias para avanzar en esta dimensión.</p>
<p><b>Procesos de gestión en vías de consolidación</b></p>	<p>Se ha avanzado mucho respecto de la presencia de procesos y prácticas relacionadas a una buena gestión de la dimensión <i>formación en convivencia y ciudadanía</i>. Hay un esfuerzo claro y sostenido por formar a educadores y estudiantes en competencias socioemocionales, convivencia y ciudadanía, al que solo falta darle más institucionalidad y hacer seguimiento.</p> <p>Si bien algunas de estas prácticas ya son parte del día a día del establecimiento, hay procesos asociados a la gestión de esta dimensión que aún no se implementan con la intencionalidad necesaria. Esto, seguramente hace que la gestión de esta dimensión sea menos eficiente o no tenga el impacto que esperan.</p> <p>Por otra parte, hay diversidad en cuanto a la institucionalización de prácticas relacionadas a la <i>formación en convivencia y ciudadanía</i>, la mayoría están instaladas, pero aún quedan algunas por trabajar. De este modo, todavía hay espacio para la mejora en la instalación, planificación y seguimiento de procesos y prácticas relacionadas a una buena gestión de esta dimensión. En las orientaciones se ofrecen sugerencias para avanzar en esta dimensión.</p>
<p><b>Procesos de gestión consolidados</b></p>	<p>Felicitaciones, tienen un excelente nivel de desarrollo en cuanto a procesos y prácticas relacionadas a una buena gestión de la dimensión <i>formación en convivencia y ciudadanía</i>. Se cuenta con prácticas de gestión sistemáticas, organizadas e institucionalizadas. En esta institución hay un esfuerzo claro y sostenido por formar a funcionarios y estudiantes en competencias socioemocionales, convivencia y ciudadanía. Es parte de la identidad institucional y se tiene conciencia de la relevancia de la formación socioemocional y ciudadana para convivir en la época actual y enfrentar los desafíos del siglo.</p>

Perfil	Descripción
	<p>Ahora, el desafío es mantener en el tiempo este nivel de desarrollo de la gestión de <i>formación en convivencia y ciudadanía</i>. Para ello es fundamental mantener claras las responsabilidades de los encargados, hacer seguimiento permanente, y reflexionar y ajustar la gestión cuando surjan obstáculos.</p> <p>En una institución cuando se consiguen los objetivos, hay que mantenerse atentos, pues la investigación ha demostrado que las nuevas acciones implementadas se tienden a olvidar cuando no se cuenta con un buen sistema de seguimiento. Esto aun cuando estas acciones hayan sido exitosas.</p> <p>Felicitaciones nuevamente por el esfuerzo que se ha hecho.</p>

Este cuadro debe aparecer sólo en caso de que el resultado final presente disenso:

Es importante destacar que estos resultados cuentan con disenso entre los actores de la comunidad como se puede observar a continuación: [gráfico con resultados a nivel de estamentos]. Este tipo de diferencias son una alerta para la gestión de esta [dimensión] y se presenta un desafío en términos de comunicación y participación entre los distintos estamentos. Es posible que haya procesos que existen en el establecimiento y que el resto de la comunidad educativa no los conoce, o bien, que parte de la comunidad educativa piense que se llevan a cabo procesos que en la práctica no suceden.

Cuando la <b>formación en convivencia y ciudadanía</b> no está lo suficientemente desarrollada y gestionada:	
Puede deberse a problemas en:	ORIENTACIONES DE MEJORA
Formación en convivencia y ciudadanía	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Se sugiere tener un plan de formación de funcionarios y uno de estudiantes que se mantenga en el tiempo. A continuación, algunas sugerencias básicas: <ul style="list-style-type: none"> <li>- En la formación de funcionarios (como un trabajo de adultos para los adultos): <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Se sugiere poner énfasis en el propio desarrollo de competencias socioemocionales, principalmente autorregulación emocional; vínculo y empatía; comunicación y resolución de conflictos.</li> <li>○ Hay particularidades en la formación de los líderes, de los docentes y de los asistentes de la educación que cabe considerar. Algunos recomiendan que sean ellos mismos los que identifiquen las competencias que más requieren fortalecer.</li> <li>○ Conviene partir con jornadas más extensas, y después mantener sesiones tipo taller que permitan reflexionar, ensayar y compartir experiencias sobre la puesta en práctica de las competencias socioemocionales en los propios funcionarios.</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>

Cuando la <b>formación en convivencia y ciudadanía</b> no está lo suficientemente desarrollada y gestionada:	
Puede deberse a problemas en:	ORIENTACIONES DE MEJORA
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En la formación de estudiantes:               <ul style="list-style-type: none"> <li>o Generar una planificación que integre distintas formas de educar en lo socioemocional, en convivencia y ciudadanía: programa de Orientación; programa de Formación Ciudadana, Consejo de Curso, Proyectos Ciudadanos de curso; debates; trabajos en equipo; colaboraciones entre pares y tutorías; conformación de comunidades de curso; entre otros.</li> </ul> </li> <li>• Establecer espacios concretos donde se llevará a cabo el plan de formación (como hora de Orientación, Consejo de Curso, asignaturas, Consejo de Profesores)</li> <li>• Conviene un seguimiento de la formación, tanto para asegurarse de que ella haya sucedido (y no se haya postergado como suele hacerse con la dimensión socioemocional respecto de la académica), como para conocer sus efectos y/o impacto.</li> <li>• Se requiere identificar aspectos de la institución que pudiesen estar “jugando en contra” de las competencias socioemocionales que se espera formar (por ejemplo: imponer tanta presión o estar tan centrado en los errores, lo que produce desborde emocional; el temor a innovar tanto con estudiantes como con apoderados).</li> </ul>
	<p><b>Recursos para consultar:</b></p> <p><b>Textos oficiales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ministerio de Educación, División General de Educación. (2019). Política Nacional de Convivencia Escolar. Santiago, Chile.</li> <li>- Ministerio de Educación, Unidad de Currículum y Evaluación. (2016). Orientaciones Curriculares para el Desarrollo del Plan de Formación Ciudadana. Santiago de Chile.</li> <li>- Ministerio de Educación, Unidad de Currículum y Evaluación. (2014). Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores. Santiago, Chile.</li> </ul> <p><b>Textos temáticos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Magendzo, A. (2004). Formación ciudadana. Cooperativa Editorial Magisterio: Colombia, Bogotá.</li> <li>- Magendzo, A. (2006). Educación en derechos humanos: un desafío para los docentes de hoy. LOM Ediciones: Santiago, Chile.</li> <li>- Manzi, J. y García, M.R. (2016). Abriendo las puertas de aula. Transformación de las prácticas docentes. Ediciones UC: Santiago, Chile.</li> </ul>

Cuando la <b>formación en convivencia y ciudadanía</b> no está lo suficientemente desarrollada y gestionada:	
Puede deberse a problemas en:	ORIENTACIONES DE MEJORA
	<p>- Milicic, N, Alcalay, L, Berger, C y Torretti, A. (2014) Aprendizaje socioemocional. Programa de bienestar y aprendizaje socioemocional como estrategia de desarrollo en el contexto escolar. Santiago, Chile: Editorial Planeta.</p> <p>- Olivo, M. (2017). Educación para la Ciudadanía en Chile. Revista Scielo, 28(5), 151-164.</p> <p>- Alcalay, L. (2018). Comunidad y escuela. Valores UC: Santiago, Chile.</p> <p>- Vallejos, P. (2017). Formación de comunidades de curso. Valores UC: Santiago, Chile.</p> <p>- Mena, I. (2015). Acuerdos de Convivencia Escolar para que todos aprendan y se sientan bien tratados. Valores UC: Santiago, Chile.</p> <p><b>Sitios web</b></p> <p>- Página web Convivencia Escolar, Ministerio de Educación: <a href="http://convivenciaescolar.mineduc.cl/">http://convivenciaescolar.mineduc.cl/</a></p> <p>- Página web Formación Ciudadana, Ministerio de Educación: <a href="https://formacionciudadana.mineduc.cl/">https://formacionciudadana.mineduc.cl/</a></p> <p>- Página web VALORAS, Programa de Convivencia Escolar, Pontificia Universidad Católica de Chile: <a href="http://www.valoras.uc.cl">www.valoras.uc.cl</a></p> <p>- Página web Educar Chile, Fundación Chile: <a href="http://www.educarchile.cl">www.educarchile.cl</a></p>

