

# Escuela para todos, juntos nos levantamos

TODOS CONFORMAMOS  
LA COMUNIDAD EDUCATIVA

Guía para personal de apoyo



# TODOS CONFORMAMOS LA COMUNIDAD EDUCATIVA





Este material fue posible gracias al intercambio entre los Ministerios de Educación de la República de Chile y la República del Ecuador, con el apoyo de las Oficinas de UNESCO regional con Sede en Santiago de Chile y la Oficina de la UNESCO en Quito y su representación para Bolivia, Colombia, Ecuador y Venezuela y, la generosa colaboración para su ajuste a los requerimientos de Ecuador por Editorial Santillana, que ha producido esta segunda edición con diseño, ilustraciones y textos adaptados a la realidad del sistema educativo ecuatoriano.

Este material fue posible gracias al trabajo de un equipo multidisciplinario de especialistas en pedagogía, subsectores, psicólogas y terapeutas, diseñadores e ilustradores, corrector y el auxilio de personas e instituciones interesadas en apoyar a comunidades educativas del norte grande de Chile.

MINEDUC Central y las Seremis de Arica y Parinacota y Tarapacá, UNESCO, Valoras de la P. Universidad Católica de Chile, Fundación Entre Niños, el apoyo generoso del Programa de Habilidades para la Vida, BHP Billinton y Fundación Collahuasi, hacen posible este texto.

---

PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA  
**Rafael Correa Delgado**



MINISTRO DE EDUCACIÓN  
**Freddy Peñafiel Larrea**

VICEMINISTRO DE EDUCACIÓN  
**Miguel Herrera Pavo**

SUBSECRETARIA DE FUNDAMENTOS EDUCATIVOS  
**Susana Araujo Fiallos**

DIRECCIÓN NACIONAL DE INVESTIGACIÓN EDUCATIVA  
**Daniel Cárdenas Calderón**  
**Rocío Vaca Granja**  
**Luis Calle Gutiérrez**  
**Jorge Andrade Villacrés**

MINISTERIO DE EDUCACIÓN DE CHILE



COORDINACIÓN Y COAUTORÍA,  
VALORAS UC  
**M. Isidora Mena E.**  
**M. Isabel del Valle V.**

ASESORÍA  
**Ximena Valdés E.**  
**Entre Niños Chile**

COLABORACIÓN MINEDUC CHILE

**Pilar Donoso**  
**Claudia Romagnoli**  
**Erika Castro**  
**Nicolle Orellana**

APOYO EN LAS CORRECCIONES  
**Santiago Moreno**



Organización  
de las Naciones Unidas  
para la Educación,  
la Ciencia y la Cultura

UNESCO

DIRECTORA/REPRESENTANTE OFICINA EN QUITO Y REPRESENTACIÓN  
PARA BOLIVIA, COLOMBIA, ECUADOR Y VENEZUELA  
**Saadie Sánchez Vegas**

OFICIAL NACIONAL DE PROGRAMA SECTOR EDUCACIÓN  
**María Brown**

OFICIAL DE EDUCACIÓN EN EMERGENCIAS  
**Juan Pablo Bustamante**



SANTILLANA

ILUSTRACIÓN  
**Gabriel Karolys**  
**Paola Karolys**

EDICIÓN  
**Ana Lucía Yáñez de Escobar**  
**Catalina Vélez Verdugo**

CORRECCIÓN DE ESTILO  
**Nicolás Jara**

DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN  
**Verónica Tamayo**

ISBN 978-9942-19-747-4

Edición 2017

Impreso en: Imprenta Don Bosco

© Ministerio de Educación del Ecuador, 2017

Av. Amazonas N34-451 y Atahualpa Quito, Ecuador [www.educacion.gob.ec](http://www.educacion.gob.ec)

La reproducción parcial o total de esta publicación, en cualquier forma y por cualquier medio mecánico o electrónico, está permitida siempre y cuando se cite la fuente.

DISTRIBUCIÓN GRATUITA - PROHIBIDA SU VENTA

---

#### ADVERTENCIA

Un objetivo manifiesto del Ministerio de Educación es combatir el sexismoy la discriminación de género en la sociedad ecuatoriana y promover, a través del sistema educativo, la equidad entre mujeres y hombres. Para alcanzar este objetivo, promovemos el uso de un lenguaje que no reproduzca esquemas sexistas, y de conformidad con esta práctica preferimos emplear en nuestros documentos oficiales palabras neutras, tales como las personas (en lugar de los hombres) o el profesorado (en lugar de los profesores), etc. Sólo en los casos en que tales expresiones no existan, se usará la forma masculina como genérica para hacer referencia tanto a las personas del sexo femenino como masculino. Esta práctica comunicativa, que es recomendada por la Real Academia Española en su Diccionario Panhispánico de Dudas, obedece a dos razones:

a. En español es posible «referirse a colectivos mixtos a través del género gramatical masculino».

b. Es preferible aplicar «la ley lingüística de la economía expresiva» para así evitar el abultamiento gráfico y la consiguiente ilegibilidad que ocurriría en el caso de utilizar expresiones como las y los, os/as y otras fórmulas que buscan visibilizar la presencia de ambos sexos, «referirse a colectivos mixtos a través del género gramatical masculino».

## PRESENTACIÓN

El Ministerio de Educación de la República del Ecuador y la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, UNESCO, a través de su Oficina en Quito y su representación para Bolivia, Colombia, Ecuador y Venezuela, comparten la guía **Todos conformamos la comunidad educativa**. La presente reedición ha sido adaptada al contexto educativo ecuatoriano, gracias al apoyo de editorial Santillana Ecuador.

Este documento muestra la experiencia vivida y sistematizada en Chile como consecuencia de los terremotos y movimientos telúricos que ha sufrido este país hermano y que Ecuador, a través de la Subsecretaría de Fundamentos Educativos del Ministerio de Educación, ha determinado necesario difundir y divulgar al conjunto del sistema educativo ecuatoriano, especialmente al liderazgo educativo, para preparar a una comunidad ante amenazas y riesgos, enfrentar un eventual desastre y generar condiciones para reconstruir las instituciones educativas a partir de experiencias compartidas mediante el intercambio Sur-Sur.

Para UNESCO, es imperativo, en el marco del Objetivo de Desarrollo Sostenible Número Cuatro sobre Educación y la Agenda Educación 2030, «garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos». Cada día es más evidente la necesidad de compartir conocimientos, experiencias y buenas prácticas para acompañar a la población que se encuentra en condiciones de vulnerabilidad, sobre todo aquella que han vivido situaciones de emergencia, desastres naturales, violencia y conflicto armado. Por ello, el principio que compartimos con la comunidad internacional consiste en «construir la paz en la mente de los hombres y las mujeres».

Es motivo de orgullo para la Oficina de UNESCO en Quito y Representación para Bolivia, Colombia, Ecuador y Venezuela y la Oficina Regional de Educación de UNESCO para América Latina y El Caribe con sede en Santiago de Chile, construir conocimientos a partir de la experiencia y fortalecer los vínculos y capacidades de los Estados y la comunidad internacional para compartir saberes y dar respuesta a situaciones de emergencia y posdesastre.

Para Ecuador, el terremoto es también una oportunidad para reconstruir los sistemas educativos afectados y llevarlos a un estado aún mejor que el que tuvieron antes del siniestro. La experiencia ha demostrado que un adecuado liderazgo educativo puede hacer la diferencia en estos contextos y por ello, la presente guía refuerza y anima a las autoridades y líderes educativos del país para que asuman con valentía, solidaridad y compromiso los retos que implica garantizar la seguridad y la protección escolar en contextos de emergencia, posdesastre y reconstrucción. Además, presenta orientaciones para incidir en la cultura escolar y fortalecer las capacidades de toda la comunidad para cumplir con su mandato de asegurar la inclusión de todos, sin excepción alguna; promover aprendizajes de acuerdo con su edad y generar contextos de aprendizaje en entornos de paz, bienestar, seguridad, cuidado y protección de las personas, la comunidad y su hábitat.

Freddy Peñafiel Larrea  
MINISTRO DE EDUCACIÓN  
ECUADOR

Saadie Sánchez Vegas  
DIRECTORA DE LA OFICINA UNESCO QUITO  
Y REPRESENTANTE PARA BOLIVIA,  
COLOMBIA, ECUADOR Y VENEZUELA

## ÍNDICE

Seguridad	6
Personas que apoyan	7
1. ¿Quiénes conforman la comunidad educativa?	8
2. Herramientas: el desafío de construir una comunidad educativa	16
3. Aportes para la construcción de la comunidad educativa	20
4. Herramientas y talleres formativos	32





## PERSONAS QUE APOYAN

### SEGURIDAD

La seguridad que otorga una organización amable y ordenada es el mejor contexto para aprender a sentirse seguros y estar preparados para enfrentar crisis o emergencias. No hay protocolo que reemplace la entereza de las personas, su control emocional y su capacidad de apoyar a otros que estén más débiles. Las instituciones educativas necesitan comprometerse en la formación de estas habilidades y valores, en tanto ellos se desarrollan y aprenden en comunidad.

Formar implica siempre la combinación de un modelaje, junto a instancias concretas para el desarrollo específico de los objetivos de aprendizaje implicados que se trabajan programada y sistemáticamente. A ser comunidad de cuidado y buen trato se aprende de la misma manera como se aprende a resolver problemas en las clases de Matemática o, en las horas de Lenguaje, a expresarse, argumentar y escuchar.

Los líderes de la educación escolar son los directivos, que crean y animan contextos formadores. Naturalmente, el trabajo educativo de docentes y otros profesionales de apoyo requiere de una estructura, normativas e instancias para apoyarse y coordinarse, que solo los directivos tienen posibilidad de proveer.

Este texto otorga algunas sugerencias para talleres docentes como instancias de desarrollo en el área de lo socio emocional, así como también, plantea procesos de ajustes de políticas e instrumentos de gestión, a la luz de los objetivos de comunidad y formación socioemocional. Apoya a la creación de ambientes seguros, que parten con la amabilidad y tienen como centro a las personas y sus características particulares.

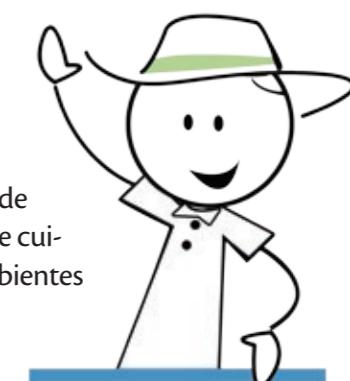
La seguridad que otorga una institución amable y organizada es el mejor contexto para aprender a sentirse seguros y estar preparados para enfrentar períodos de crisis o emergencias. No hay protocolo que reemplace la entereza de las personas, su control emocional y su capacidad de apoyar a otros que estén más débiles. Las instituciones educativas necesitan comprometerse en la formación de estas habilidades y valores, en tanto las personas se desarrollan y aprenden en comunidad.

La escuela es una organización compleja que requiere, además de los docentes, múltiples apoyos para funcionar y cumplir su misión, entre ellos, un equipo interdisciplinario y personal de apoyo de profesionales no docentes, técnicos y auxiliares, entre los que se encuentran personas de la limpieza, conserjes, bodegueros y voluntarios que colaboran con las instituciones educativas en la organización del trabajo de enseñar y el mantenimiento de un buen clima de convivencia.

No existe mayor literatura sobre el rol y las funciones de los diferentes actores de la Educación y muchas instituciones escolares tienen aún el desafío de mejorar la coordinación y la integración de todos quienes participan en la comunidad educativa; esfuerzo que habrá de venir desde distintos estamentos y con la participación de todos los involucrados en la vida de las instituciones educativas.

El presente texto orientado a directivos, docentes y todos quienes son parte de la escuela ayuda a visualizar el rol de los equipos interdisciplinarios, administrativos y personal de apoyo reconociendo su acción formativa y el potencial que tienen de incidir en el buen funcionamiento de la comunidad escolar. Asimismo, el texto ayuda a identificar acciones estratégicas para una mejor integración en la comunidad escuela y sugiere cómo todos pueden aportar desde sus distintas funciones en *ambientes seguros que otorgan seguridad*, facilitando el aprendizaje y el buen trato.

Finalmente, la formación constante de todos los actores de la educación es un capital fundamental que la escuela debe cuidar para que puedan cumplir con la tarea de construir ambientes seguros y de respeto.





# 1. ¿QUIÉNES CONFORMAN LA COMUNIDAD EDUCATIVA?

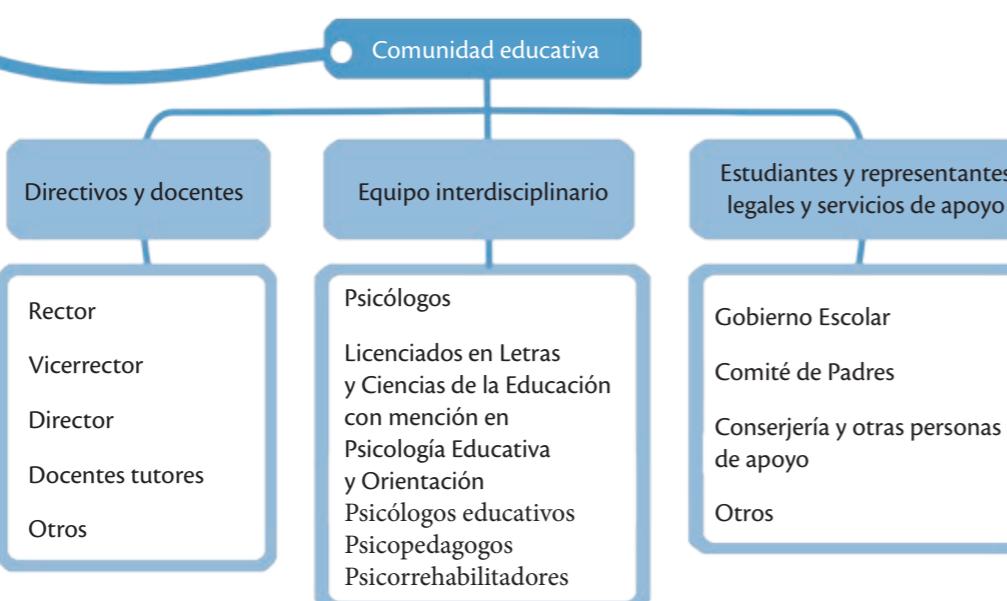
La Ley Orgánica de Educación Intercultural (LOEI), en su Artículo 15, dice:

«La comunidad educativa es el conjunto de actores directamente vinculados a una institución educativa determinada, con sentido de pertenencia e identidad, compuesta por autoridades, docentes, estudiantes, madres y padres de familia o representantes legales y personal administrativo y de servicio».<sup>1</sup>

El rol de las madres y padres de familia o representantes legales es el de participar en la construcción del proyecto educativo y velar que los procesos educativos sean de calidad y calidez, conforme lo dicen los literales *d* y *e* del Artículo 17 de la LOEI.

En cuanto al personal que directamente participa en el desarrollo de las actividades pedagógicas, la LOEI se refiere a los docentes y al personal interdisciplinario que conforma el Departamento de Consejería Estudiantil (DECE), en el Acuerdo 0046-Normativo DECE del Ministerio de Educación, que habla sobre la atención de las personas con necesidades educativas especiales. Dice en su Artículo 11 que las Instituciones de Educación Especializada estarán conformadas por:

- a. Directivos
- b. Docentes
- c. Equipo interdisciplinario



<sup>1</sup> Ley Orgánica de Educación Intercultural, publicada en el Segundo Suplemento del Registro Oficial No. 417 del 31 de marzo de 2011.

La misma Ley, manifiesta que toda la comunidad educativa es responsable de velar y promover una educación de calidad y calidez con el derecho a participar.

Capítulo séptimo: De los derechos y obligaciones de la Comunidad Educativa<sup>2</sup>

- a. Recibir una educación escolarizada o no escolarizada, formal o informal a lo largo de su vida que complemente sus capacidades y habilidades para ejercer la ciudadanía y el derecho al Buen Vivir.
- b. Participar activamente en el conocimiento de las realidades institucionales de los centros educativos de su respectiva comunidad.
- c. Fomentar un proceso de conocimiento y mutuo respeto entre la comunidad organizada y los centros educativos de su respectiva circunscripción territorial.
- d. Participar, correlativamente al cumplimiento de sus obligaciones contenidas en esta Ley, en la construcción del proyecto educativo institucional público para vincularlo con las necesidades de desarrollo comunitario.
- e. Participar como veedores de la calidad y calidez del proceso educativo, el cumplimiento y respeto de los derechos de los miembros de la comunidad y del buen uso de los recursos educativos;
- f. Hacer uso racional y responsable de los servicios, instalaciones y equipamiento de las instituciones educativas públicas de su comunidad, de acuerdo con el reglamento respectivo;
- g. Participar a través de formas asociativas, legalmente establecidas, en los procesos para realizar el mantenimiento de las instalaciones y la provisión de servicios no académicos de las instituciones educativas públicas;
- h. Promover la articulación y coordinación de las instancias estatales y privadas para garantizar la protección social integral de las y los estudiantes y condiciones adecuadas para el desarrollo del proceso educativo;



<sup>2</sup> Tomado de la Ley Orgánica de Educación Intercultural, Capítulo Séptimo de los Derechos y Obligaciones de la Comunidad, Artículos 17 y 18.



- i. Participar, de conformidad con la Constitución de la República y la presente Ley, en la construcción de un proceso de identificación con los centros educativos ubicados en su respectiva comunidad;
- j. Interesarse activamente en el conocimiento de las realidades institucionales de los centros educativos de su respectiva comunidad; y,
- k. Fomentar un proceso de conocimiento y mutuo respeto entre la comunidad organizada y los centros educativos de su respectiva comunidad.

Además, contempla que los miembros de la comunidad tienen las siguientes obligaciones:

- a. Propiciar la convivencia armónica y la resolución pacífica de los conflictos en la comunidad educativa.
- b. Mantener un ambiente propicio para el desarrollo de las actividades educativas, alrededor de los planteles escolares.
- c. Respetar y cuidar las instalaciones y recursos educativos; así como participar, en lo que fuera posible en el mantenimiento y mejoramiento de las instalaciones físicas de las instituciones educativas públicas;
- d. Respetar y proteger la integridad física, psicológica y sexual de las y los estudiantes y en general de todos los miembros de la comunidad; y,
- e. Cumplir con los deberes que deriven de su participación en formas asociativas para la prestación de servicios no académicos relacionados con el quehacer educativo.



En el Reglamento de la LOEI, se menciona:

«Los docentes fiscales deben cumplir con una jornada ordinaria de trabajo de cuarenta horas por semana. Los docentes tendrán asignadas diariamente seis horas pedagógicas de labor en aula y deberán permanecer un mínimo de seis horas diarias al interior del establecimiento educativo.

El tiempo restante hasta cumplir las ocho horas reloj diarias podrá realizarse dentro o fuera del establecimiento educativo y será dedicado a labores educativas fuera de clase...

El personal docente en funciones directivas y el personal que labora en el departamento de consejería estudiantil deberá permanecer en el establecimiento educativo ocho horas diarias.

En el caso de docentes con funciones de inspector, docentes [...], el tiempo de permanencia en el establecimiento responderá a una planificación quimestral [...].»<sup>3</sup>

Es el Modelo de Atención Integral de los Departamentos de Consejería Estudiantil, elaborado por la Subsecretaría para Innovación Educativa y el Buen Vivir, que nos habla de cómo debe estar conformado dicho departamento y sus funciones:<sup>4</sup>

«El DECE deberá estar conformado por un equipo interdisciplinario de profesionales especializados en diferentes ramas relacionadas con el abordaje de los aspectos de carácter psicológico/emocional (psicólogo clínico), psicoeducativo (psicólogo educativo) y social (trabajador social) implícitos en la experiencia educativa. A su vez, cuenta con la colaboración directa de los tutores de grado o curso de la institución educativa, en tanto representan un vínculo directo con los estudiantes en la cotidianidad del proceso formador».

El trabajo interdisciplinario propone un modelo que se aleja de una intervención aislada o segmentada desde el conocimiento reducido a la disciplina puntual de cada uno de los profesionales. Este abordaje «cruza dichos límites para integrar e involucrar recomendaciones y puntos de vista procedentes de otras áreas o especialidades, con el objetivo común de ampliar la comprensión de cualquier fenómeno o situación y plantear estrategias de abordaje conjuntas y colaborativas».

Es decir, los profesionales que conforman los DECE, son responsables de aportar y cooperar con la experticia propia de su perfil profesional pero también de llevar a cabo siempre un trabajo que necesariamente integra las opiniones y aportaciones de los colegas pertenecientes a otras disciplinas.

Naturalmente, el proyecto, las normativas y la organización de los distintos establecimientos requieren distribuciones diferentes, pertinentes solo a cada institución. Dada la demanda encontrada por esta descripción específica de funciones en las instituciones, cabría dar sugerencias para la gestión en este ámbito.



<sup>3</sup> Artículos 40 y 41 del Reglamento de la LOEI.

<sup>4</sup> Modelo de Funcionamiento de los DECE elaborado por la Subsecretaría para la Innovación Educativa y el Buen Vivir, 2016.



## Un poco de historia

Desde sus comienzos, la escuela consideró entre su personal a otros, no docentes, que pudiesen apoyar la labor educativa: se los denominó «personal no docente». Las labores eran de aseo, mantenimiento y portería y las de economato, asociadas a los servicios de alimentación. Así también, en un comienzo, los docentes contaron con ayudantes en las salas, reclutados entre los mismos estudiantes o futuros profesores.

Durante el siglo XX, a medida que el sistema se fue expandiendo y los procesos administrativos y pedagógicos se fueron complejizando, se fue sumando un número mayor de personas a las escuelas y colegios. Era necesario hacerse cargo de tareas que surgían del propio desarrollo del sistema escolar: atención de un estudiantado más numeroso, mantenimiento de grandes instalaciones, nuevas modalidades de educación y manejo de talleres y laboratorios.

Con los nuevos retos asumidos por la educación, este panorama cada vez se ha vuelto más complejo, por ejemplo, en la actualidad las instituciones de educación especializada, como mínimo, deben ofrecer en sus programas:

- a. La inclusión: programa pedagógico destinado a aquellos estudiantes con necesidades educativas especiales (NEE).
- b. Talleres para padres y madres de familia: programa destinado a brindar soporte emocional y orientación sobre las especificidades del apoyo al estudiante en casa.<sup>5</sup>

Lo señalado nos indica que los distintos actores de la educación son claves en el quehacer de la escuela, tanto a nivel administrativo como curricular. Sin embargo, la cultura escolar aún enfrenta el desafío de su inclusión orgánica y sinérgica, como parte de una *comunidad educativa*.



## Desafíos pendientes

Al analizar la realidad que viven las instituciones educativas, en distintas zonas, distritos y modalidades educativas, aparecen recurrentemente tres preocupaciones principales:

### Roles y funciones

**Poca claridad en las funciones.** A excepción de los docentes, los equipos multidisciplinarios no tienen claro su papel dentro de la comunidad educativa. Esto hace que frecuentemente se les pida labores que suponen fuera de sus responsabilidades o que implican descuidar otras tareas encomendadas con anterioridad.

«Necesitamos claridad en las funciones, a veces son tantas que no se puede hacer bien o se hacen a medias. Somos multifacéticos».

«Llegué a la escuela como psicóloga y la directora me dijo: "Yo no sé lo que hacen los psicólogos, así que vaya y pregunte a los profesores en qué les puede ayudar"».

«Al no estar definidas las funciones, tenemos conflictos entre nosotros».

«¡Que este patio me corresponde a mí! ¡Que usted tiene que ocuparse de los estudiantes que se le portan mal en clases! Puros líos que se arreglarían si nos pusiéramos de acuerdo».

Este panorama se vuelve mucho más complejo en las instituciones especializadas donde cada una, de acuerdo con su especificidad, debe resolver la falta de claridad en cuanto a los roles y funciones de los diferentes actores educativos de forma creativa y buscando consensos.



Nota: Basar esta definición según el Código de Convivencia de su institución educativa.

<sup>5</sup> Acuerdo N.º 0042-16 del Ministerio de Educación, 2016.



## Incorporación a la comunidad educativa

Es fundamental, participar en la institución educativa sabiéndose actor educativo y siendo reconocido como tal. Todos en la escuela cumplen directa o indirectamente un rol formativo y este se realiza a cabalidad en cuanto se participa y hace suyo el proyecto educativo.

Los equipos interdisciplinarios no siempre coordinan y socializan su trabajo con los docentes, administrativos y personal de apoyo en las instituciones educativas; generalmente, no participan en las reuniones ni los talleres y se observa una desarticulación entre los distintos actores que laboran en la escuela.

El personal de limpieza y apoyo como, conserjes, personas encargadas de los bares, transportes y otros, en muchas ocasiones se sienten los últimos en el escalafón de actores educativos, reconocen con enojo que a muchos no los saludan o que los retan como niños delante de los estudiantes.

«Todos necesitamos que nos den más participación. Conocer lo que la institución pretende. A veces no entendemos por qué ponen ciertas normas que dificultan nuestro trabajo y limitan nuestra participación».

«Los que no somos docentes somos de segunda categoría en las escuelas, aunque seamos profesionales y tengamos un rol fundamental en la vida de las instituciones».



## Capacitaciones

Las personas que apoyan en las instituciones educativas tienen un rol que es formativo, directa o indirectamente. La manera en que se relacionan con los estudiantes es un ejemplo, sea que su función esté en Portería, Secretaría, Biblioteca o cuidando en los patios. Su lenguaje, presentación, forma de tratar debe cumplir con lo establecido en el código de convivencia de cada institución.

Muchos son los conflictos que resuelven auxiliares e inspectores en los patios, tantos que podrían transformarse en mediadores y formadores de la resolución pacífica de conflictos.

Las instituciones educativas capacitan todos los años a sus profesores: deberían hacer lo mismo con los otros actores educativos, esto apoyaría la construcción de una verdadera comunidad educativa, permitiría un trabajo coordinado y favorecería la creación de ambientes formativos que integren la diversidad y participación de todos.





## 2. HERRAMIENTAS: EL DESAFÍO DE CONSTRUIR UNA COMUNIDAD EDUCATIVA

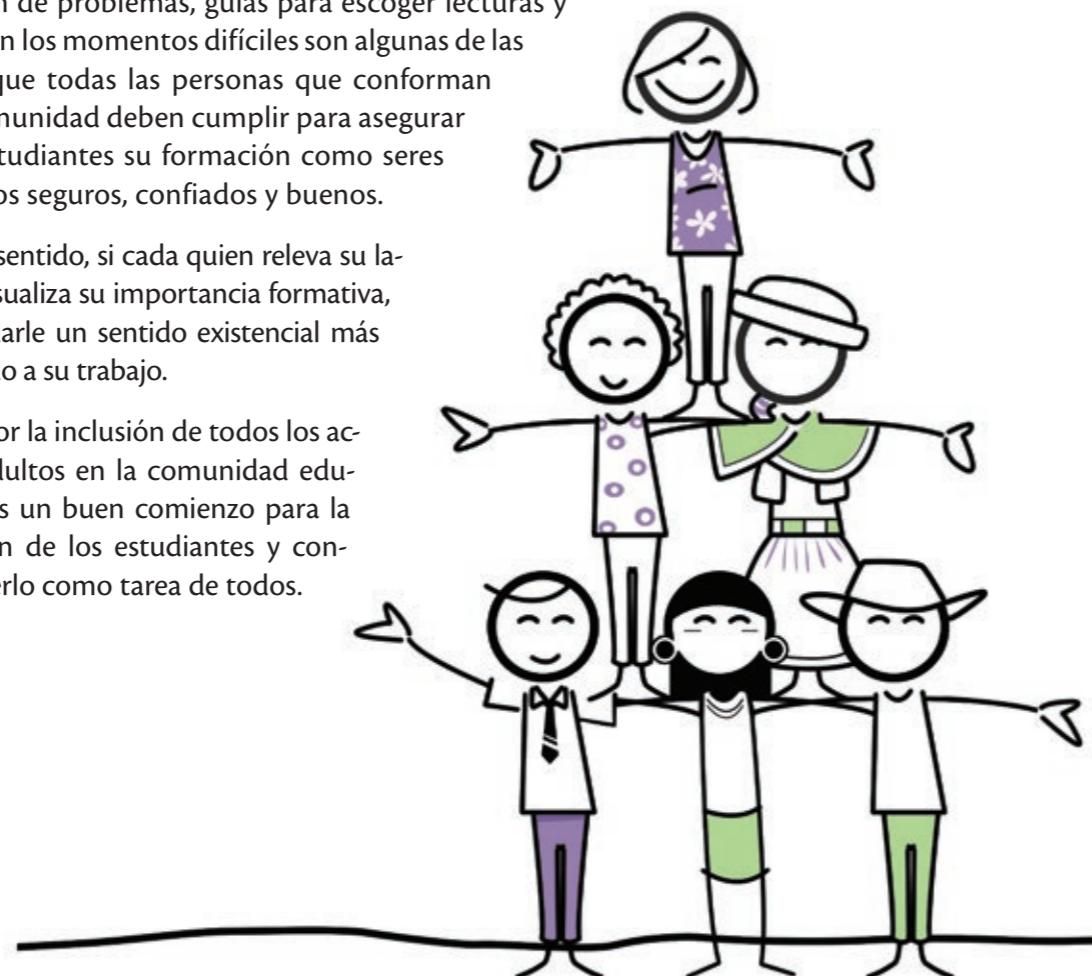
### Introducción

#### A ser comunidad, se aprende

Debemos estar conscientes de que en una institución educativa todos educan y que los diferentes actores de la educación, de acuerdo con su rol y función, aportan en la enseñanza, la formación, la inclusión, la disciplina y el desarrollo de un ambiente amable y seguro. Amabilidad, buen trato, solución de problemas, guías para escoger lecturas y apoyo en los momentos difíciles son algunas de las tareas que todas las personas que conforman una comunidad deben cumplir para asegurar a los estudiantes su formación como seres humanos seguros, confiados y buenos.

En este sentido, si cada quien releva su labor y visualiza su importancia formativa, podrá darle un sentido existencial más profundo a su trabajo.

Partir por la inclusión de todos los actores adultos en la comunidad educativa es un buen comienzo para la inclusión de los estudiantes y conviene verlo como tarea de todos.



### Taller

#### ¿Cómo educa usted?

##### Taller con toda la comunidad educativa

Observar el código de convivencia de la institución.

1. En grupos de 3 a 6, según la cantidad de participantes.
  - Hacer una lista de todos los actores docentes y no docentes que trabajan en la comunidad educativa.
  - Para cada actor, en un cuarto de hoja A4, indicar el tipo de interacción que tiene con los estudiantes y/o representantes legales y de qué manera, directa o indirectamente, ejerce una función educativa. Por ejemplo:

Portero: interactúa con los estudiantes y los forma a través del buen trato y un adecuado lenguaje. Resuelve problemas varios, con lo que puede formar la creatividad o la resolución pacífica de conflictos.
2. En plenaria, quien conduce va pidiendo que, actor por actor, en cada grupo se exponga su reflexión. Las descripciones de cada uno se van pegando en un papelote, con el nombre del actor.
3. Cerrar con una reunión de diálogo donde cada uno diga qué se requiere para que todas las personas de la escuela puedan aportar mejor en su rol formador.
4. Sistematizar la información recogida, que servirá para actualizar los documentos institucionales.





# Taller

Dime con quién andas y te diré cómo te irá

En consejo directivo, un taller de toda la comunidad escolar o un taller específico por niveles.

1. En grupos de 3 a 6, según la cantidad de participantes.
    - Completar la tabla adjunta. En la primera columna, el listado de los actores tanto de docentes y no docentes que trabajan en la comunidad educativa. En las siguientes columnas, otros actores con los que es indispensable que se coordinen para cumplir de forma adecuada su función formativa.
  2. Decidir en conjunto los pasos adecuados a seguir, para una mejor coordinación de cada participante con otros actores educativos.



## Guía de reflexión

## ¿Cómo vamos como comunidad formadora?

Comunidad formadora	Logrado	Empezado	Nada aún	¿Por qué?
Tenemos reuniones, al menos, mensuales entre los diferentes actores educativos.				
Tenemos reuniones, al menos, mensuales de equipos interdisciplinarios.				
Los equipos interdisciplinarios han formado un equipo organizado con otros docentes y directivos (con orientadores, profesores jefes, inspector, etc.).				
Al menos una vez al quimestre todos los actores educativos participamos en una reunión educativa de la comunidad escolar (taller, encuentro formativo, capacitación u otro).				
Hay una descripción escrita, clara y conversada respecto del rol de cada persona que labora en la institución.				
Todo el equipo interdisciplinario y de apoyo tiene capacitaciones anuales, impartidas por profesionales de la escuela o de fuera de ella, respecto de su rol educador.				
Tenemos conversaciones, al menos, una vez al quimestre entre todos los actores de la educación para recoger sugerencias.				
Todos los actores educativos, profesionales y no profesionales, tenemos lugares establecidos y dignos para dejar nuestras cosas, baños aseados y tiempos de colación no discriminantes.				
Hacemos un trabajo consciente por el buen trato de todo el personal de la escuela: entre ellos, por los estudiantes y por los representantes.				



### 3. APORTES PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA

#### Introducción

Todo lo que ocurre en la comunidad educativa tiene carácter formativo, en tanto ocurra sistemáticamente: desde cómo recibe quién está en la puerta, la organización administrativa, el orden y la limpieza, el trato entre los funcionarios, las formas de sancionar, de dialogar, hasta, por supuesto, la relación pedagógica y las metodologías de enseñanza.

Aquí se describirá lo que estimamos que son formas de aportar en la construcción de esta comunidad educativa. En primer lugar, se sugieren aportes generales y, posteriormente, aportes de cargos específicos.



#### Actores de la educación

##### Equipo multidisciplinario

**¿Cómo pueden aportar en la construcción de la comunidad educativa?**

**Otras perspectivas:** al tener otras formaciones, tienen otras perspectivas que aportar al analizar el complejo fenómeno educativo y sus necesidades de cambio.

**Mirar desde lejos:** estar fuera del aula puede ayudar a mirar lo que ocurre en ella. No es que vea más, sino que observe cosas distintas, que complementan o generan otra perspectiva.

**Mirar desde cerca:** ocuparse de estudiantes en particular puede ayudar a comprender casos y cómo incluirlos adaptativamente al curso. El docente no puede estar atento siempre a cada estudiante, debido a que son muchos los que tienen historias difíciles y su trabajo se centra generalmente en el grupo.

**Inclusión:** los profesionales no docentes que se integran a la escuela lo hacen justamente para apoyar «la inclusión de los estudiantes con necesidades específicas». La inclusión y la atención a la diversidad es un cambio en la tradición escolar, que requiere también un cambio de la cultura, donde estos profesionales pueden hacer un aporte significativo porque esta es su principal experticia. Esto implica apoyar el desarrollo de líneas de acción con la comunidad adulta, así como en las comunidades de curso.

**Movilidad y flexibilidad de tiempo:** aunque sea mucho su trabajo, el tipo de labor generalmente les permite una movilidad diferente a la del docente, que necesita mantenerse en la sala mucho tiempo y en forma fija. Esto es una ventaja al ser equipo con los docentes, en tanto permite manejar reuniones con otros directivos en pro del trabajo con los estudiantes.

**Valorizar conflictos:** la mayoría de los profesionales no docentes que se integran a la escuela tiene su experticia en las situaciones que se escapan a la «normalidad», y que encierran una alta conflictividad. Ellos pueden ayudar a que la cultura escolar vea los conflictos como oportunidad de desarrollo no solo para ciertos individuos, sino para todos y para la institución.

**Trabajo colaborativo:** los profesionales de apoyo entran precisamente a hacer un trabajo colaborativo con los docentes. Está en ambos la posibilidad de realizar una verdadera colaboración en función de los estudiantes en el aula. Es allí donde podría producirse el mejor efecto terapéutico. Esto implica de parte de los docentes una real valoración de los aportes de los distintos actores implicados en el bienestar y el aprendizaje de los estudiantes.



### ¡Ojo profesionales multidisciplinarios!

- Tener presentes siempre dos líneas de reflexión/acción: la atención a los problemas y conflictos puntuales que se presentan y que se deben resolver en el momento, y la reflexión de esos mismos temas, buscando una comprensión más amplia, profunda y sistemática. La respuesta profesional ocurre en dos niveles: el cotidiano y puntual y el institucional.
- Tener presente el Proyecto Educativo Institucional (PEI).
- Reconocer que insertarse en una organización lleva tiempo, buenas relaciones, respeto por lo que ya se ha hecho y coordinación con los jefes, pares y subalternos.

### ¿En qué instancias pueden apoyar específicamente la construcción de comunidad?

#### Psicólogos

- Apoyar la conducción de talleres con actores educativos en el ámbito formativo (pueden liderar las reuniones de áreas o apoyar los talleres de desarrollo socioemocional de docentes).
- Velar por el desarrollo de ambientes psicológicamente confortantes y seguros en patios, pasillos y salas, tanto para estudiantes, apoderados y funcionarios.
- Apoyar la política de relación con las familias.
- Apoyar los reglamentos en modalidad formativa.
- Modelar el buen trato en las instancias de conflictos.



#### Trabajadores sociales

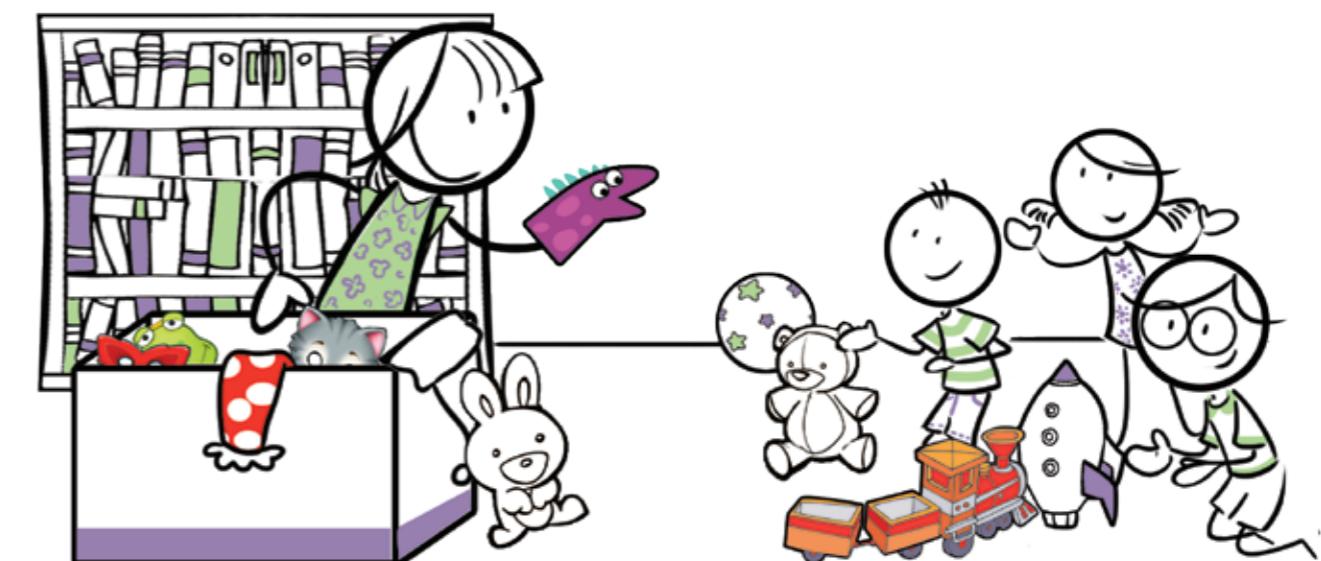
- Apoyar a todos los funcionarios en el cuidado especial de aquellos estudiantes que están con menos contención y más vulneración en sus familias.
- Apoyar la política de relación con las familias.
- Desarrollar estrategias de apoyos comunitarios para momentos difíciles de funcionarios de la comunidad escolar.
- Apoyar a los funcionarios en el reconocimiento de leyes y prorrogativas de apoyo social para ellos mismos y también para los estudiantes.

#### Psicopedagogos

- Apoyar talleres de desarrollo profesional transversal de todos los docentes en las áreas de:
  - lectoescritura (propia y de los estudiantes).
  - metodologías no tradicionales para aumentar participación, motivación y aprendizaje.
  - diagnóstico sobre los diferentes estilos de aprendizaje de los estudiantes.
- Apoyar en la formulación de políticas y planes de inclusión.
- Coordinar a psicólogos y coordinadores académicos, en función de estudiantes con NEE.

#### Terapistas de lenguaje y otros

- Apoyar talleres de desarrollo profesional en
  - manejo y autocuidado de la voz.
  - desarrollo del lenguaje y la expresión en estudiantes.
  - incorporación de actividades significativas en los procesos de aula.





## Administrativos y docentes

### ¿Cómo pueden aportar en la construcción de la comunidad educativa?

**El buen trato de todos los días:** los docentes y paradocentes (secretarias, administrativos, encargados de biblioteca, encargados del área de computación, inspectores, asistentes de aula, entre otros) están en constante contacto con los estudiantes modelando una forma de relación, una manera de asumir su propio trabajo y la manera en que se relacionan con el resto de los miembros de la comunidad educativa.

**Apoyo y consuelo:** todos los docentes e integrantes del equipo multidisciplinario tienen algunos o muchos estudiantes para los que se han constituido en figura muy significativa, entregando refugio, apoyo y confianza.

**Resolver conflictos:** a estos trabajadores les corresponde muchas veces mediar entre los estudiantes, o con las familias. Pueden hacer la diferencia si tienen herramientas que les ayuden a reflexionar formativamente cuando transgreden normas, resolviendo pacíficamente los conflictos.

### ¡Ojo docentes e integrantes del equipo multidisciplinario!

- El rol que tienen hace necesario su desarrollo socioemocional: conocerse y comprenderse a sí mismos, auto-valorarse; autorregularse manejando sus impulsos y la expresión adecuada de emociones; comprender a los otros, tomando su perspectiva de trabajo con mucha empatía; y generar estrategias de diálogo formativo y de resolución pacífica de conflictos. Y, especialmente, necesitan también grandes habilidades comunicativas.
- La comunidad necesita de los docentes y personas de apoyo para la construcción de una verdadera inclusión, que se logra gracias al esfuerzo de todos. Se requiere, por tanto, su actitud proactiva, creativa y propositiva.



### ¿En qué instancias pueden apoyar específicamente la construcción de comunidad?

#### Personas que apoyan el trabajo docente

- **Docencia:** en tanto los estudios muestran que es el cargo más relevante de apoyo al profesor en el logro de los aprendizajes escolares, conviene su participación activa en reuniones de coordinación de nivel o ciclo, y en las planificaciones diarias. Convertirse en un apoyo cada vez más profesional, gracias a procesos de capacitación y coordinación les posibilita ser parte de la formación docente de aula. El trabajo colaborativo permite al profesor titular desplegar sus conocimientos, en una pedagogía más integral.
- **Modelo de colaboración y buen trato:** el tiempo que permanecen en el aula junto al docente, les convierte en un modelo constante de trabajo colaborativo. Su actitud hacia el trabajo y a los estudiantes quedará grabada en estos últimos, influyendo en el comportamiento de los más pequeños.
- **Inclusión:** apoyar en la formulación de políticas y planes de inclusión y atención especializada a estudiantes con necesidades diferentes, logrando una mejor comunidad de curso.
- **Mirada:** es un observador privilegiado de lo que acontece en el aula, conviene aprovechar su visión y trabajar con ella en equipo con el docente a cargo.



#### Encargados de la biblioteca

- **Bibliotecarios:** en el silencio y trabajo autónomo que suele haber en las bibliotecas, quienes permanecen y facilitan allí son observadores privilegiados. Los encargados de la biblioteca pueden aportar su visión en las reuniones de docentes y juntas de curso o áreas.
- **Clima de confianza y relajación:** para adultos y estudiantes, la cotidianidad de la escuela puede incomodarlos. La biblioteca puede aportar a la comunidad un ambiente reposado y acogedor, donde se deben hacer pequeños altos al ritmo cotidiano.
- **Apoyo personal:** para adultos y estudiantes se pueden recomendar libros que apoyen el crecimiento personal. Aquí puede hacerse un aporte, sugiriendo y exponiendo lecturas pertinentes a ello.
- **Modelo:** su trabajo de servicio y colaboración constituye una de las principales prácticas para convivir aportando a la comunidad.



## Secretaria(o)

- **Modelo de buen trato y colaboración:** la secretaria o el secretario se relaciona con docentes, equipos multidisciplinarios, alumnos y representantes, informando, gestionando su interacción con muchísimas líneas administrativas, solucionando problemas o enfrentando, a veces, a personas con poco desarrollo socioemocional. Su ejemplo de buen trato y colaboración será la cara de una comunidad que propicia y genera un ambiente seguro y que forma socioemocionalmente: «aquí nos tratamos de otra manera», puede ser su primer enfrentamiento ante la descortesía, iniciando la labor formativa.
- **Moderador de emociones:** la forma en que atiende un llamado o una solicitud puede determinar la buena o mala disposición de quien quiere contactarse con la escuela. Su capacidad de reconocer y modular emociones de otros será fundamental.
- **Modelo de organización comunitaria:** es también un mensaje de comunidad organizada y segura, la organización que se tenga de los procesos que lleva la institución educativa en cuanto orden y armonía del lugar.

## Encargado de laboratorio de Computación e Informática

- **Docencia:** profesional o técnico, cumplen un rol en la formación de los estudiantes y muchas veces de los mismos adultos en una tecnología fundamental para nuestros días. Probablemente, sin el uso de las TIC, la persona tendrá menos probabilidades de trabajo. Apoya el trabajo de los docentes al estar incluido en las planificaciones pedagógicas y son un aporte a la comunidad educativa para la incorporación de las TIC a sus quehaceres cotidianos.
- **Formador de cibernavegantes:** puede participar en el equipo docente enseñando a los estudiantes a navegar sin peligro, proteger sus perfiles, cuidar el trato a compañeros o buscar información.
- **Modelo de colaboración y buen trato:** la función en general muy personalizada de atender las necesidades de los usuarios les convierte en un modelo constante de trabajo colaborativo.



## Rector, vicerrector y director

- **Formadores de lo socioemocional:** fuera del aula los docentes con cargo administrativo como rector, vicerrector y director pueden conformar un equipo que trabaja formativamente en todo el espectro de las relaciones sociales que aportan a ser comunidad: responder y velar de forma conjunta en la consecución del Proyecto Educativo Institucional; trabajar para el cumplimiento de las metas institucionales, el logro de una convivencia pacífica, enseñar a jugar juntos, a respetar turnos, a acoger y proteger a los más débiles, resolver conflictos, reflexionar éticamente cuando transgreden acuerdos, hábitos de convivencia respetuosa. Es posible lograr «acuerdos de patio», algo así como normativas para convivir comunitariamente fuera del aula.
- **Observadores:** aporta la perspectiva de los estudiantes fuera del aula. Es fundamental que los Directivos se conviertan en parte esencial de la vida institucional; como dice el Artículo 44 del Reglamento de la LOEI, es función primordial del rector o el director: «dirigir y controlar la implementación eficiente de programas académicos, y el cumplimiento del proceso de diseño y ejecución de los diferentes planes o proyectos institucionales, así como participar en su evaluación permanente y proponer ajustes»<sup>6</sup>.
- **Modelo:** su cordialidad, ponderación, lenguaje, constituyen modelo de relación comunitaria.
- **Cuidado de espacios fuera del aula:** el contexto contribuye a las prácticas. Patios grandes o únicos aumentan los conflictos, la violencia y no son formativos de la vida comunitaria. Los rectores y directores como tarea específica pueden participar en el diseño de los patios, estableciendo lugares y actividades acordes a las etapas del desarrollo, diversificando tipos de actividad (que no sea solo fútbol), poniendo lugares de basura para generar áreas de limpieza y propiciando actividades significativas como es el manejo adecuado de desechos y campañas de buen trato y uso de recursos. En estas actividades deben formar equipo con todos los actores educativos.



<sup>6</sup> Reglamento general a la Ley Orgánica de Educación Intercultural Decreto No. 1241. Atribuciones del Director o Rector.



## Estudiantes, representantes y personal de apoyo

El trabajo de mantenimiento y cuidado del ambiente es corresponsabilidad de todos: estudiantes, docentes, equipo multidisciplinario, padres y madres de familia.

### ¿Cómo pueden aportar a la construcción de la comunidad educativa?

**Ambientes amables:** en tanto sus funciones se relacionan con el cuidado, protección, mantención y limpieza de los establecimientos, ellos pueden en conjunto con el equipo de inspectoría participar generando políticas de desarrollo de espacios amables fuera del aula, para así atender las distintas necesidades: estudiantes en sus distintos ciclos, funcionarios y representantes. La limpieza y la amabilidad son la cara visible de la organización comunitaria. Hace sentir que las personas tienen importancia, que el aprendizaje es algo trascendente en ese lugar. Este trabajo de mantenimiento y cuidado del ambiente es corresponsabilidad de todos: estudiantes, docentes, equipo multidisciplinario, padres y madres de familia.

**Formación de hábitos:** ellos también están en contacto con los estudiantes y contribuyen a su formación, ya sea como modelos que los estudiantes observan e imitan, o como formadores de hábitos, como saludar, despedirse, no botar basura o cuidar la infraestructura. En las salas son los estudiantes los que deben aprender a mantener limpieza, orden y ornato.

**Cuidado, guía y consuelo:** muchas veces el personal de limpieza se transforma en una mano amiga que los estudiantes buscan para contarles sus problemas o preocupaciones. Suele suceder que cuando un estudiante es expulsado del aula, o simplemente se escapa, es con un auxiliar de aseo con quien se encuentra, y allí surge una conversación. La capacidad de escuchar de esta persona hace que el estudiante se calme y tome una decisión correcta. Conviene integrarlos a capacitaciones socioemocionales para que el aporte sea de máximo impacto formativo.

El rol que tienen hace también necesario su desarrollo socioemocional, especialmente para formar a los estudiantes en un trato amable, lenguaje apropiado, autorregularse manejando sus impulsos. Su capacidad de comunicación y consejos puede ser determinante en la vida de algunos estudiantes.

En nuestro país, se ha discriminado, por muchos factores, a las personas que realizan tareas de aseo, portería y similares: a veces se las trata como «ciudadanos de segunda categoría», generando baja autoestima. Cambiar esta cultura requiere del esfuerzo de todos, también de las personas que apoyan.

Sugerencias: señalar el maltrato o la invisibilización, con amabilidad; evitar frases como: «Salúdeme, pues, profesor, ¿no ve que sino me siento mal?»; «¿Usted amaneció conmigo que no me saluda? No me haga sentir ignorado»; «Puede pedirme lo que desee, pero no merezco ese trato. Me siento mal».

La comunidad necesita de las personas que apoyan para que sean verdaderamente incluidas en la tarea educativa, se requiere el esfuerzo de todos. Su actitud proactiva, creativa y propositiva contribuirá a que sean mejor considerados en la comunidad educativa.

### ¿En qué instancias se puede apoyar la construcción de la comunidad?

#### Auxiliar de aseo y otros servicios

- **Modelo de buen trato:** el auxiliar de aseo contribuye a la escuela con la mantención, limpieza y ornato de las dependencias del establecimiento. Estas tareas son de gran importancia para la labor docente, ya que para aprender los estudiantes requieren de un ambiente limpio y ordenado que no les distraiga y les permita pensar con claridad. Su ejemplo de buen trato se da a diario, y la respuesta amable ante imprevistos que requieren de su ayuda modela el buen trato.
- **Modelo de colaboración:** tanto los estudiantes como los asistentes auxiliares trabajan en las salas de clases, el auxiliar las mantiene limpias y el estudiante las mantiene ordenadas, los dos facilitan mutuamente su labor: «aquí nos tienen la sala impecable todas las mañanas, por eso colaboramos y la dejamos también ordenada», iniciamos la labor formativa viviendo la colaboración.

#### Conserje

- **Modelo de buen trato y colaboración:** el conserje controla el ingreso y la salida de las personas al establecimiento, orientando a quien ingresa para que pueda llegar al destino, enfrentando a veces personas con poco desarrollo socioemocional. Su ejemplo de buen trato y colaboración será la cara de una comunidad con un clima relacional seguro y afectivo que forma socioemocionalmente: «Aquí nos tratamos de otra manera», puede ser su primer enfrentamiento ante la descortesía, iniciando la labor formativa.





- **Moderador de maltrato:** la forma en que atiende a quien llega puede determinar la buena o la mala disposición para con quien quiere contactarse con la escuela. Su capacidad de reconocer y modular emociones de otros será fundamental.

### Consejo Estudiantil

El Reglamento de la LOEI, en sus Art. 62 y 74, dice que:

«Con el fin de fortalecer la formación integral del estudiante, las autoridades de los establecimientos educativos deben propiciar la conformación de organizaciones estudiantiles encaminadas al ejercicio de la democracia y al cultivo de valores éticos y ciudadanos.

Las organizaciones estudiantiles se deben conformar de manera obligatoria a partir del cuarto grado de Educación General Básica en todos los establecimientos educativos.

Para garantizar el permanente ejercicio democrático, se deben conformar representaciones estudiantiles de grado, curso o paralelo y un Consejo Estudiantil por establecimiento.

Son atribuciones del Consejo Estudiantil:

- Promover el cumplimiento de los derechos y deberes de los estudiantes.
- Presentar, ante las autoridades del establecimiento educativo, las solicitudes de oficio o a petición de parte que considerare necesarias para proteger los derechos de los estudiantes y facilitar el cumplimiento de sus deberes.
- Canalizar, ante las autoridades pertinentes, las quejas y reclamos que fueron presentados por los miembros de la comunidad estudiantil sobre supuestas transgresiones a los derechos de los estudiantes».
- **Modelo de buen trato y colaboración:** los estudiantes que conforman los gobiernos escolares y tienen representación deben ser modelo de resolución de conflictos, ejemplos de buen trato y capacidad de escucha activa.
- **Organización comunitaria:** el tener una representación estudiantil apoya en los procesos de trabajo comunitario y abre espacios de diálogo y participación.



### Comité de padres y madres de familia

El mismo Reglamento, en su Art. 76, dice:

«Son funciones de los padres de familia o representantes legales o de los estudiantes, las siguientes:

- Ejercer la veeduría del respeto de los derechos de los estudiantes del establecimiento;
- Ejercer la veeduría del cumplimiento de las políticas educativas públicas;
- Fomentar la participación de la comunidad educativa en las actividades del establecimiento;
- Colaborar con las autoridades y personal docente del establecimiento en el desarrollo de las actividades educativas, entre otros».
- **Modelo de buen trato y colaboración:** los padres, madres y representantes legales deben ser modelos de buen trato y trabajo colaborativo para la resolución de conflictos y apoyo para la consecución del Proyecto Educativo Institucional.
- **Organización comunitaria:** un rol fundamental de los padres es viabilizar y aportar en la detección de las necesidades y estrategias a implementarse en la institución educativa para lograr el alcance de las metas y ambientes seguros que propician la calidad educativa para todos.





## 4. HERRAMIENTAS Y TALLERES FORMATIVOS

### Introducción

La formación de los diferentes actores de la educación es tan importante como la de docentes y directivos. Comunicación y resolución pacífica de conflictos son acciones que tienen un impacto formativo en los estudiantes, directamente o indirectamente, como un modelo positivo para trabajar de forma colaborativa y con visión de comunidad.

En este texto se exponen algunos principios de resolución pacífica de conflictos y de comunicación, posibles de ser implementados con breves lecturas y talleres para desarrollar habilidades en estos dos aspectos.



### Reseña

#### Resolución de conflictos de forma colaborativa y autónoma

El conflicto es un fenómeno natural en la vida social humana donde se convive entre personas siempre diversas.

Frecuentemente las consecuencias negativas del conflicto no provienen del conflicto en sí mismo, sino de la manera en que es percibido y manejado por las partes.

Bien manejados, los conflictos tienen potencial para desarrollar la comunidad.

Ejemplo: Había un conflicto permanente respecto de los atrasos. Se convocó a una reunión a las distintas partes del conflicto: representantes, estudiantes, portero, inspector, dos profesores, director y encargado del DECE. Primero cada uno expuso cómo afectaba esto de los atrasos a sí mismo, luego, analizaron las distintas perspectivas según cada involucrado en el problema. Posteriormente, todos debían dar ideas para resolver el conflicto.

Hubo muchas ideas que finalmente se combinaron y se llegó a un acuerdo. Entre todos construirían una sala sencilla, con mesas y coordinando con la biblioteca, en donde esperarían los atrasados a que empiece la segunda clase, para no interrumpir la labor de sus compañeros. Además, vendrían el día sábado una hora a hacer trabajo comunitario. Todos concordaron en que la puntualidad era algo que había que aprender.

Conclusión: enfrentar el conflicto puede conducir a algo mejor que lo que había, y además, deja la experiencia de que las personas podemos resolver nuestras diferencias.

Existen maneras más o menos positivas de abordar los conflictos.

Competencia	Evasión	Acomodación	Negociación	Cooperación
Se persiguen los objetivos propios sin considerar a los demás.	No se afrontan los conflictos, se posponen, se minimizan.	Supone ceder habitualmente a los puntos de vista y objetivos de los otros, renunciando a los propios.	Se buscan soluciones intermedias, en las que cada persona ceda un poco, y se pacta un acuerdo. La solución satisface solo parcialmente a ambas partes.	Se busca una alternativa que satisfaga plenamente a ambas partes. No es la solución inicial planteada por las partes, sino una nueva.

En el estilo colaborativo para aproximarse al conflicto, estamos viendo al otro, sin dejar de lado nuestros propios puntos de vista e intereses, buscando una solución que beneficie a ambas partes. Es el tipo de resolución de conflicto que piensa en el bien común y promueve el desarrollo de una comunidad de aprendizaje participativa y de buen trato.



## Decálogo para la resolución pacífica de conflictos<sup>7</sup>

1. Darse cuenta y enfrentarlo: «Aquí hay un conflicto, distintas perspectivas, y en vez de resolverlo pacíficamente, usaron la violencia».

2. Decidir a qué implicados se debe incluir, dependiendo del conflicto. ¿A los implicados directamente? ¿También a los indirectos que fueron observadores y no mediaron?

3. Buscar un momento y un lugar que permita condiciones para dialogar con tranquilidad (es una condición de habla y escucha activa).

4. Instalar la regla de respetar a cada uno y su derecho a tener una perspectiva (es otra condición de habla y escucha activa).

5. Buscar conjuntamente una formulación que incluya a todos destacando las distintas perspectivas y necesidades.

6. Ayudar a generar empatía con las distintas perspectivas y reconocer las diferentes consecuencias que tuvieron los actos realizados.

7. Identificar las responsabilidades de cada parte. Valorar en que nada justifica la violencia. Intentar que cada parte reconozca su error (también los observadores que no actuaron).

8. Identificar un objetivo común que justifique encontrar un mejor curso de acción.

9. Imaginar que otros cursos de acción de las distintas partes implicadas hubiesen sido más apropiados.

10. Buscar una solución para el actual estado del conflicto que no sea violenta.

<sup>7</sup> Basado en Mena, I., Jáuregui, P., y Moreno, A. (2011). "Cada quien pone su parte: Conflictos en la escuela". México: Ediciones Somos Maestros. García, M., y Madriaza, P. (2005). "Sentido y sin sentido de la violencia escolar: Un análisis cualitativo del discurso de los estudiantes chilenos". S. l.: Psykhe, vol. 14, núm. 1.

## Taller

### Estilos de enfrentamiento a los conflictos

1. En grupo de 3 a 5 personas, pensar en alguien que conocen que resuelve bien los conflictos y alguien que los resuelve mal. En un papelote dividido en 2, indicar cuáles son las características básicas de una persona que resuelve bien o mal los conflictos (ejemplo positivo: escucha al otro; negativo: se enoja).

Resuelve bien	Resuelve mal

2. Compartir en una plenaria. Finalizar leyendo juntos la reseña de conflictos, e invitar a contar ejemplos en que se haya resuelto bien un conflicto.

### Alternativa

- a. Finalizar reflexionando en parejas el propio estilo de resolver conflictos y cómo llegar a la modalidad colaborativa. (Puede usar el cuestionario de la página 36).
- b. Cerrar en una rueda de diálogo donde cada uno diga qué se requiere para avanzar a un estilo más colaborativo para resolver problemas.





## Cuestionario

### ¿Cuál es mi estilo de enfrentamiento a conflictos?<sup>8</sup>

- I. Después de leer cada una de las afirmaciones que se mencionan abajo, piense si reflejan un comportamiento que en su caso se da **con frecuencia** (3 puntos), **ocasionalmente** (2 puntos), **rara vez** (1 punto), **nunca** (0 punto) y asigne a cada enunciado un puntaje en la tabla adjunta.

Al terminar, sume los puntajes de cada columna.

1. Amenazo o peleo con otras personas.
2. Intento negociar puntos de vista.
3. Intento buscar un punto medio, cedo un poco.
4. Acepto estar equivocado aun cuando no lo crea así.
5. Evito encontrarme o conversar con alguien con quien he tenido diferencias o conflictos.
6. Formulo argumentos para sostener mis opiniones.
7. Intento averiguar en qué coincido y en qué no, para reducir los desacuerdos.
8. En general trato de alcanzar una solución de compromiso.
9. Me rindo fácilmente frente a un conflicto.
10. Cuando se visualiza un posible conflicto, tiendo a cambiar de tema y no lo abordo.
11. Grito o me quejo hasta obtener lo que quiero.
12. Frente a un conflicto, en general, expongo mis preocupaciones y la otra parte las escucha.
13. Frente a un conflicto, concedo un poco y pido a la otra parte que haga lo mismo.
14. Finjo estar de acuerdo.
15. Tiendo a transformar la situación conflictiva en una broma.

	A	B	C	D	E
1)	2)	3)	4)	5)	
6)	7)	8)	9)	10)	
Total					

### II. Análisis de los puntajes:

- ¿Cuál de los estilos de comportamiento frente al conflicto corresponde al puntaje más alto?
- ¿Es éste el estilo que mejor refleja el estilo Institucional? ¿Y los que le siguen en puntaje?

a. Competencia	Implica perseguir los intereses personales a expensas del otro. Competir puede significar defender los propios derechos, una posición que uno considera correcta o simplemente tratar de ganar.
b. Cooperación	Implica que ambas partes pueden ver satisfechos sus intereses centrales y de manera más satisfactoria que en la estrategia de la negociación.
c. Negociación	Implica buscar un término medio, un punto en el cual ambos ganan algo y pierden algo. La solución satisface parcialmente a ambas partes.
d. Acomodación	Implica ceder ante los puntos de vista de la otra persona, poniendo atención a sus preocupaciones y descuidando las propias.
e. Evasión	Implica evitar el conflicto, negando la situación, retirándose o posponiendo los intereses contrapuestos.



<sup>8</sup> Cuestionario extraído y modificado de García, M. (2005).

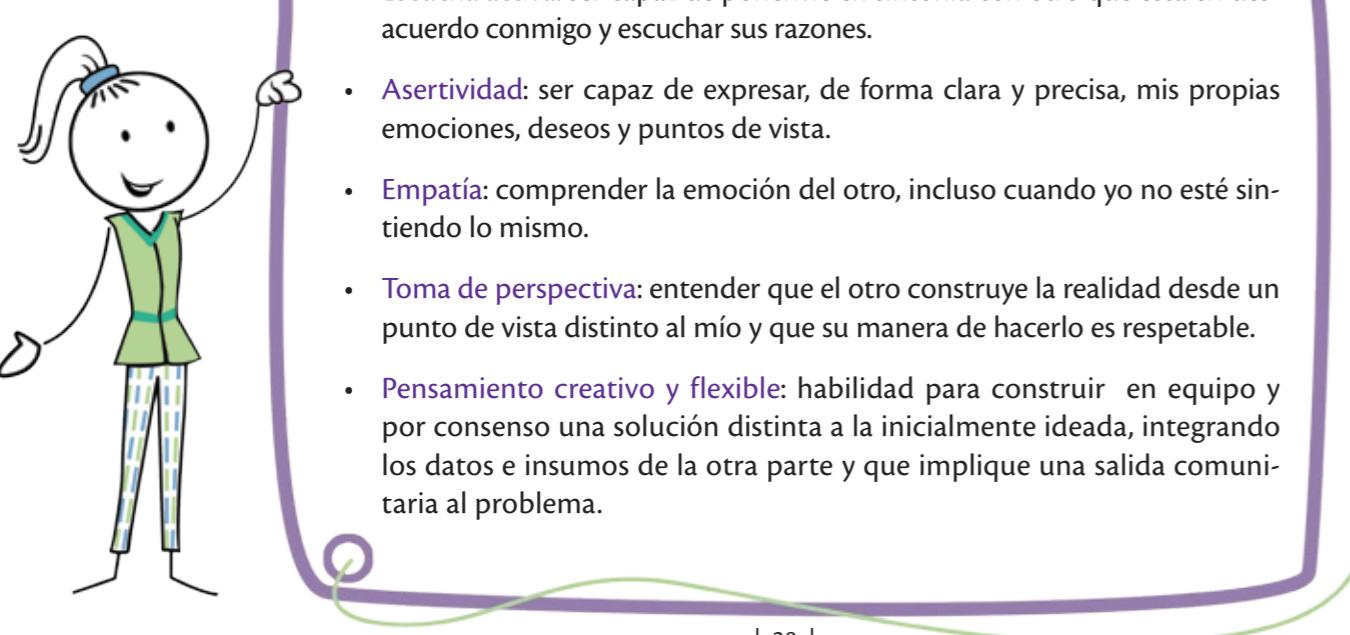


## Taller

### Competencias para la resolución colaborativa de conflictos

1. Explicar en qué consiste la forma colaborativa de resolver un conflicto (ver reseña de la página 33) y la necesidad de aprender competencias socioemocionales para lograrlo.
2. Formar grupos de 3 a 6 personas, de acuerdo con la cantidad de participantes:
  - Presentar una hoja con las siguientes competencias (ver el cuadro al final de esta página).
  - Cada grupo identifica las competencias que más necesita desarrollar.
  - Cada grupo prepara una dramatización que muestra un ejemplo de resolución cooperativa de conflictos.
3. En una plenaria se exponen las dramatizaciones; quien conduce destaca las competencias que se pusieron en juego.
4. Cierre: cada uno dice en qué competencia se propone trabajar con mayor énfasis para desarrollarla.

### Competencias para la resolución colaborativa de conflictos

- 
- **Escucha activa:** ser capaz de ponerme en sintonía con otro que está en desacuerdo conmigo y escuchar sus razones.
  - **Asertividad:** ser capaz de expresar, de forma clara y precisa, mis propias emociones, deseos y puntos de vista.
  - **Empatía:** comprender la emoción del otro, incluso cuando yo no esté sintiendo lo mismo.
  - **Toma de perspectiva:** entender que el otro construye la realidad desde un punto de vista distinto al mío y que su manera de hacerlo es respetable.
  - **Pensamiento creativo y flexible:** habilidad para construir en equipo y por consenso una solución distinta a la inicialmente ideada, integrando los datos e insumos de la otra parte y que implique una salida comunitaria al problema.

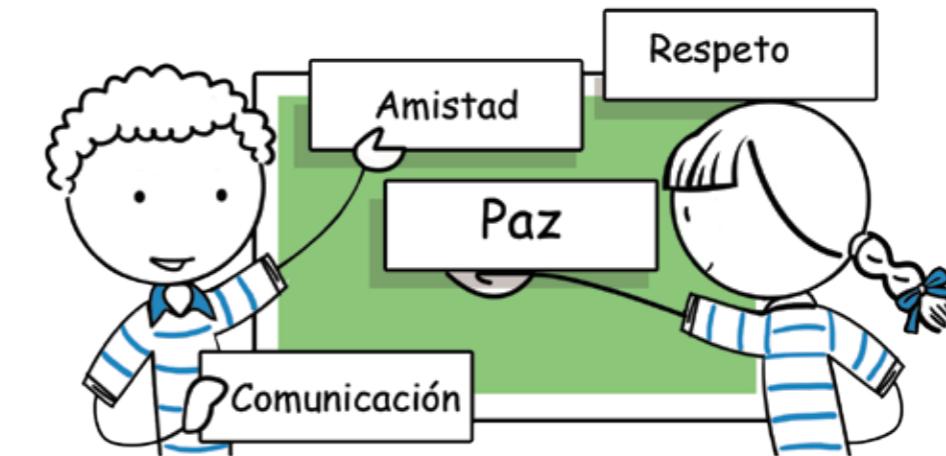
## Taller

### Mediar formativamente los conflictos de los estudiantes

1. En grupos de 4 a 6 personas, según la cantidad de participantes:
  - Entregar el decálogo para que lo lean en grupo (ver página 34 de este libro).
  - Pensar en un conflicto frecuente en su institución educativa, que surja entre los estudiantes.
  - En base al decálogo que se les entrega, preparar una dramatización en la que el conflicto se resuelve colaborativamente.
2. Conforme cada grupo va presentando su conflicto y la forma de resolverlo, entre todos reflexionan si se cumple con el decálogo (el conductor psicólogo o docente encargado, puede ser quien muestre las acciones ejemplares o de mayor pertinencia, y podría, con cuidado, mostrar aquellas que podrían ser mejoradas).
3. Cierre: círculo de diálogo en el que expresa cada participante con una palabra algo significativo que aprendieron.

#### Ojo:

Usted solo guíe la secuencia, que los participantes hagan la reflexión y busquen solución. Recuerde que es un proceso formativo, no solo para resolver el conflicto, sino para aprender a trabajar en equipo y construir consensos.





## Reseña

### Habilidades de escucha:

#### La escucha activa

La **escucha activa** es una habilidad muy importante para relacionarnos con los otros y entender sus sentimientos, perspectivas, opiniones y necesidades. Es una forma de prestar atención que permite conseguir más información.

La **escucha activa** se llama precisamente así porque requiere un esfuerzo consciente de quien escucha. Debe conseguir que el interlocutor se sienta no juzgado, comprendido y libre para expresarse. Implica:

- Dedicarle toda la atención y además dejarle claro lo que se está haciendo. Los **reflejos** son una manera de mostrarle que lo está escuchando. Consisten en repetirle lo que dijo para ver si está entendiendo («¿Lo que tú me explicas es... (repetir en forma resumida y con las mismas palabras lo que dijo)...?»).
- Mirarle, sentarse frente al interlocutor, ojalá no hacer algo que le distraiga paralelamente (tejer, cocer, cocinar son actividades no recomendables pero *posibles*. Estar con el celular o computador, **estrictamente prohibido**).
- Atender a los mensajes no verbales, que suelen expresar las emociones detrás de lo que se dice.
- No escucharle juzgando, solo intentando comprender su posición y experiencia.
- No expresar sus opiniones, sentimientos, ni experiencias. Se trata de escuchar, esta vez mis opiniones deben esperar.
- Intentar preguntar lo menos posible, es más conveniente el reflejo. Si es necesario hacerlo, formular preguntas abiertas, siempre tratando solo de entender el punto de vista del otro, sin juzgar (ver reseña de preguntas abiertas y genuinas de la página 42).

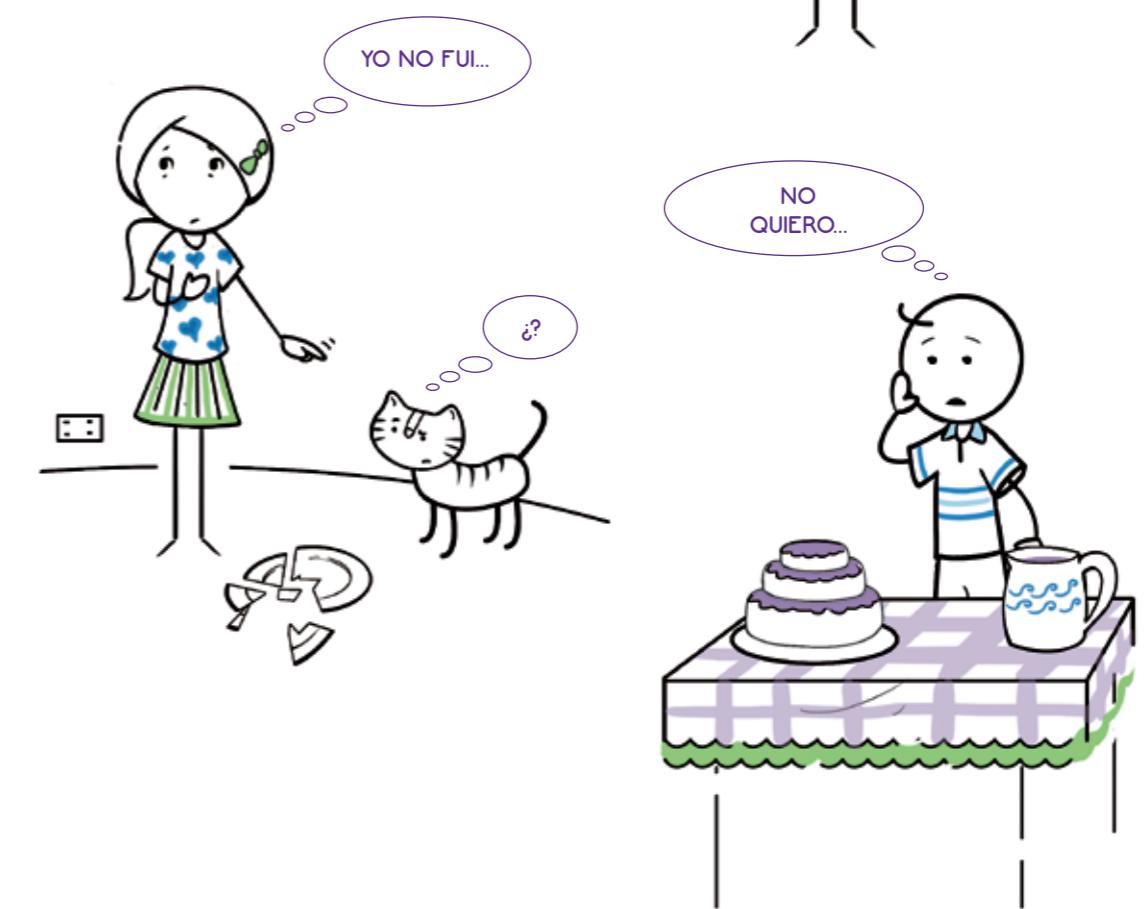


## Reseña

### Habilidades de escucha:

#### Mensajes no verbales

Las personas nos expresamos verbal y no verbalmente, generalmente comunicamos más con las posiciones del cuerpo, los gestos, tonos de voz. En este sentido se habla de *escuchar* también lo no verbal, lo que se observa. Lo no verbal habla de las emociones y actitudes. Se trata entonces de entender no solo las palabras sino también las emociones que hay detrás. De este modo podremos responder a los sentimientos, no únicamente al texto. A menudo, el mensaje real es la emoción y no las palabras que conforman el mensaje.





## Reseña

### Habilidades de escucha:

#### Preguntas abiertas y genuinas

Las preguntas pueden ser **cerradas, abiertas, genuinas o intencionadas**.

**Cerrada** refiere a una pregunta que tiene respuestas precisas.

- ¿Cómo te llamas?
- ¿Te parece bien o mal?
- ¿Me entendiste?

**Abiertas** son preguntas que quieren saber realmente la perspectiva del otro, sin juicios previos.

- ¿Me interesa de verdad saber tu punto de vista respecto de este conflicto? ¿Qué te llevó a pegarle, y qué opinas al respecto?
- Me gustaría saber lo que entendiste de lo que expliqué y si estás de acuerdo.
- ¿Cómo pasó esto?

**Intencionadas** son preguntas que llevan una intención o juicio detrás, y que es bastante obvia la respuesta.

- ¿No te parece que es una falta a la moral robar?
- ¿Te gustaría que se burlaran de ti?
- ¿No me escuchas o qué?

Las preguntas **genuinas** son siempre abiertas y exploran sin juicio.

- ¿Qué opinas tú de robar? Quizá tengas un punto de vista diferente.
- No creo que a tu compañero le haya gustado que te burlaras. Pero: ¿qué sentirías tú con ese tipo de burla que hiciste?
- Veo que no me escuchas. ¿Por qué?



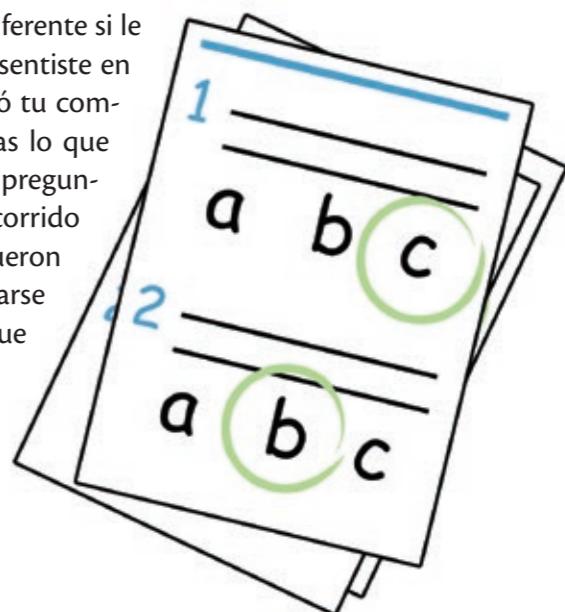
Las preguntas que obligan a las personas a hablar y expresar sus ideas y sentimientos son las abiertas y genuinas.

Estas deben realizarse siempre en un tono amigable: ¿por qué?, ¿cómo?, ¿qué pasó?, describe, cuéntame, qué piensas tú, ¿cómo te sentiste en ese momento?, ¿cómo se habrá sentido?, ¿cómo lo sabes?

Una clave para que los estudiantes se vuelvan más **autónomos y responsables** son las preguntas abiertas y genuinas porque se les obliga a pensar por ellos mismos.

A modo de ejemplo, en una sala de clases de niños pequeños, ante la habitual pregunta ¿qué tengo que hacer aquí?, una respuesta que genera dependencia es «Pinta el círculo **naranja**»; otra respuesta que genera autonomía es: «Vamos a pensar, ¿qué crees tú que habría que hacer?». Si bien las dos respuestas podrían determinar que el círculo quede naranja (la respuesta correcta) el proceso de pensamiento en uno u otro caso es muy diferente. En el primer caso se dio la respuesta a modo de indicación u orden y se respondió directamente, el estudiante solo tuvo que obedecer y «pintar naranja». En el segundo caso, el estudiante tuvo que pensar, asociar información y determinar él mismo qué requería hacer para llegar a la conclusión de que debía «pintar el círculo de naranja».

Otro ejemplo, ante un hecho violento de un estudiante, una pregunta que lleve solo a responder sí o no en un conflicto, no permite que el estudiante reflexione y se haga cargo de sus acciones, por ejemplo si le preguntamos: ¿Te das cuenta de que lo que hiciste es muy grave? De seguro su respuesta será afirmativa, pero no sabremos lo que realmente está pensando. Se configura un pensamiento completamente diferente si le preguntamos: ¿Qué ocurrió?, ¿Cómo te sentiste en esa situación?, ¿Cómo crees que se sintió tu compañero o compañera?, ¿Cómo calificarías lo que sucedió? De esta forma, a través de las preguntas, el estudiante tendrá que hacer un recorrido por lo sucedido y las emociones que se fueron suscitando, de esta manera podrá formarse él mismo un juicio y así darse cuenta si fue grave o no lo que ocurrió.





## Taller

### Escuchar activamente

1. En grupos de 4 a 6 personas, según la cantidad de participantes:
  - Solicitar a cada grupo que piensen en alguna situación en la que se han sentido escuchados y hacer un listado de las acciones que les hizo sentir esto (Ej.: la persona tenía una actitud atenta, se notaba que le interesaba lo que yo decía).
  - Despues pensar en alguna ocasión en que no se han sentido escuchados y hacer un listado de aquello que les hizo sentir así.
2. Recoger las primeras ideas y consignarlas en un documento que se titule *Los sí y los no para escuchar a otros*.
3. Leer la reseña de escucha activa y la de mensajes no verbales y preparar una dramatización.
4. Hacer en parejas un ejercicio de escucha activa, en el que cada participante, por turnos, expresa durante un minuto al otro, quien lo escucha cuidadosamente, un tema que da el conductor.

#### Temas posibles

- Cuán escuchado me siento normalmente. ¿Por qué?
  - Cuánto me cuesta escuchar sin interrumpir. ¿Por qué?
  - Cómo escuchaba su madre/padre o quien le cuidó de pequeño.
  - Cuál es el mensaje no verbal que a usted más le disgusta. ¿Por qué?
5. Cierre: reflexionar sobre que debe fortalecer o cambiar respecto de mi capacidad de escucha.



## Taller

### Resolviendo conflictos con preguntas abiertas y genuinas

1. En grupos de 4 a 6 personas, según la cantidad de participantes:
  - Entregar la reseña de preguntas abiertas y genuinas y pedir que las lean.
  - A cada grupo se le entrega uno de los casos adjuntos. Cada grupo deberá preparar las preguntas para entrevistar a los testigos del caso.
2. Cada grupo dramatizará la entrevista que realiza. El conductor experto (idejalmente psicólogo o docente con experiencia en manejo de grupos) señala los aciertos, así como las alternativas más efectivas en ciertos momentos de las entrevistas.

#### Caso 1

En un colegio hay un problema: todos los fines de quimestre, los estudiantes se agolpan en la puerta de salida después de dar sus exámenes de nivel. El inspector general no les permite salir pero ellos gritan que no tienen nada que hacer y que el colegio no puede ser una cárcel. En esta oportunidad hubo una situación diferente y de alguna manera se vino abajo una vidriera con los trofeos obtenidos en años anteriores. Ninguno de los presentes resultó con heridas, pero el director le ha pedido a un grupo de docentes que medie en este conflicto.

#### Caso 2

En una escuela se entrega el almuerzo diariamente a todos sus estudiantes. Muchas veces los niños han insistido en que la comida sabe mal y que prefieren no comer, pero la institución insiste en que todos se coman la totalidad de la comida que se les sirve.

Hoy los niños han dicho que la comida sabe muy mal y se niegan a comerla. Algunos simplemente se escaparon del comedor y otros permanecen allí sin probar bocado. La encargada de la cocina sirvió las raciones e insiste en que la comida está bien y que todos deben comerla. El director le ha pedido a un grupo de parodocentes que medie en este conflicto.



## Taller

### ¿Qué le pasará?

En grupos de 4 a 6 personas.

1. Entregue a cada grupo participante una hoja con una fotografía (ver anexo).
2. Pida a los participantes que observen detenidamente la fotografía que les tocó, imaginándose la situación que en ella se muestra. Luego, solicíteles que contesten las siguientes preguntas:
  - ¿Qué crees que le pasa al joven de la foto?
  - ¿Qué crees que siente?
  - ¿Qué crees que piensa?
  - ¿Por qué crees que le pasa eso?
  - Teniendo en cuenta la reflexión que hiciste sobre qué le pasa y por qué crees que le pasa eso a ese/a joven, ¿qué podrías hacer tú para ayudarlo?
  - ¿Qué crees que le pasaría si tú hicieras eso?
  - ¿Qué sentiría, qué pensaría?
3. Cada grupo escoge una foto y prepara una dramatización en la que el personaje le pone palabras a sus gestos y explica lo que le pasa y siente.
4. Cada grupo presenta sus dramatizaciones.
5. Cierre: en una plenaria todos reflexionan sobre lo que aprendieron con la actividad.



### Anexo de fotografías

#### Comunidad Educativa que vivió el terremoto de abril de 2016



