



# Gestión de la cultura escolar

¿qué? ¿cómo? y ¿para qué?



# Gestión de la cultura escolar

¿qué? ¿cómo? y ¿para qué?



**Ministro de Educación**  
Raúl Figueroa Salas

**Subsecretario de Educación**  
Jorge Poblete Aedo

**Jefe División de Educación General**  
Raimundo Larraín Hurtado

**Coordinadora Nacional de Formación Integral y  
Convivencia Escolar**  
María Teresita Janssens de Grenade Dell' Oro

**Coordinadora Sub-comité de Convivencia Escolar**  
María Katalina Arancibia Salazar

División de Educación General.  
Ministerio de Educación.  
Alameda 1371, Santiago de Chile.  
Noviembre, 2020

# Índice

Presentación .....	4
I. ¿Qué entendemos por cultura escolar y cuáles son sus principales elementos? .....	5
¿Cuáles son los principales elementos que componen la cultura escolar? .....	7
II. Cultura Escolar y convivencia escolar .....	10
Una convivencia basada en un trato respetuoso entre todos los actores de la comunidad .....	11
Una convivencia inclusiva .....	14
Una convivencia caracterizada por la participación democrática y la colaboración .....	16
La resolución pacífica y dialogada de los conflictos .....	19
III. ¿Cómo gestionar la cultura escolar?.....	21
¿Cuáles son los beneficios de una cultura escolar positiva? .....	22
¿Pueden los líderes educativos intencionar una cultura determinada?.....	23
IV. ¿Cómo analizar la cultura escolar de mi comunidad educativa? .....	25
V. Bibliografía .....	30



# Presentación

Realizar un trabajo formativo integral con los estudiantes, orientado a desarrollar actitudes y valores centrales como el trato respetuoso, la convivencia inclusiva, la participación democrática y la habilidad de resolver conflictos de forma dialogada –correspondientes a los cuatro modos de convivir propuestos en la Política Nacional de Convivencia Escolar–, implica que la gestión de la escuela no sólo responda a hitos o actividades puntuales, sino que todas estas intenciones y declaraciones sean visibles y transversales en los diversos elementos de la cultura escolar.

En el contexto del Plan de Convivencia Escolar y Aprendizaje Socioemocional, este cuadernillo es una invitación a analizar los elementos que componen la cultura escolar de las comunidades educativas y su coherencia con los modos de convivir, que sugiere la Política Nacional de Convivencia (PNCE), para promover al fortalecimiento de los principios, acciones y comportamientos que favorecen la vida en común.

A través de este cuadernillo, las comunidades tendrán la oportunidad de interiorizarse en el concepto de cultura escolar e identificar los elementos que la componen. Además, podrán profundizar en la relación entre la cultura escolar y la promoción de los modos de convivir planteados por la PNCE y los aspectos centrales para su gestión, y finalmente conocer sugerencias para caracterizar los elementos de la cultura escolar de tu comunidad educativa y analizar su coherencia con los sellos del proyecto educativo.



# I. ¿Qué entendemos por cultura escolar y cuáles son sus principales elementos?

Existen distintas formas de definir cultura escolar. Se trata de uno de los conceptos más amplios para describir y caracterizar los distintos elementos de la organización educativa y todo lo que ocurre en ella.

La Política Nacional de Convivencia Escolar (Ministerio de Educación, 2019) define la cultura escolar como el **“conjunto de declaraciones formales, valores, símbolos, ritos, tradiciones y, principalmente, modos o formas de relación que se dan en la comunidad”**.

Asimismo, plantea que se configura por elementos formales; las declaraciones del Proyecto Educativo Institucional, el Reglamento interno, los rituales o tradiciones, las definiciones estéticas, la manera de organizar los cursos y equipos, los espacios asignados a determinados objetivos y actividades, etc. Pero también y principalmente se configura a partir de los modos de relación que predominan en la comunidad (PNCE, 2019).

La cultura escolar no solo está constituida por los elementos formales u oficiales que la institución quiere relevar o priorizar, sino que incluye el conjunto de subculturas que cada actor y grupo de la comunidad educativa aporta al ambiente, a la dinámica de la convivencia y el funcionamiento cotidiano.

Dado lo anterior, es importante construir la cultura escolar en diálogo e interacción participativa con la cultura que cada miembro de la comunidad trae desde sus propios entornos. El estudiante ingresa al establecimiento educativo con un bagaje cultural y modos de relacionarse ya aprendidos, modos que le han sido útiles y que le han permitido interactuar de una u otra manera con las personas que lo rodean.

Al participar de la vida del establecimiento, cada estudiante se encuentra con un marco cultural institucional que está organizado a partir de ciertos principios, valores, roles, derechos y deberes que se expresan en modos esperados de relacionarse, y descubre que la comunidad funciona con acuerdos implícitos y explícitos, normas, rutinas,



procedimientos y diversos elementos que caracterizan la cultura escolar. A medida que vive distintas experiencias, percibe que hay modos característicos de la comunidad escolar que no siempre coinciden con sus propios modos de relacionarse, lo cual plantea un desafío de adaptación, inclusión y aprendizaje para todos los actores.

De acuerdo a lo planteado por Ley General de Educación (2010), las instituciones educativas deben constituirse como **“comunidades”**, es decir, una **agrupación de personas que se inspiran e integran en función del propósito común de la formación integral, adhiriendo al Proyecto Educativo y las normas.**

Por lo mismo, el desafío de los equipos directivos, así como también el conjunto de sus integrantes, es la construcción de esta visión compartida para la implementación del Proyecto Educativo Institucional en el funcionamiento cotidiano, logrando que sus declaraciones de misión, visión, sellos principios y valores sean coherentes con las tradiciones, costumbres y modos de enseñar, aprender, funcionar y convivir predominantes en la comunidad educativa.

**Si el objetivo de la educación es el desarrollo integral a nivel personal, cognitivo, afectivo, social y académico, es necesario revisar las oportunidades que la cultura escolar ofrece al estudiante para que se desarrolle en plenitud, considerando todos esos ámbitos.**

Por lo mismo, no basta con comprometer al cuerpo docente y contar con fundamento curricular para fortalecer la formación integral en los estudiantes; la gran herramienta que tiene el establecimiento para incidir en el proceso formativo es la gestión de su cultura y su convivencia, entendidas como el ambiente, espacios, instancias, relaciones y medios donde ocurren todos los procesos formativos. De esta gestión depende la calidad y el tipo de experiencias que puede ofrecer para que cada uno de los estudiantes pueda desplegar su potencial.

Los estudiantes que han asistido a varias escuelas pueden detectar inmediatamente la cultura a medida que se esfuerzan por integrarse a ese grupo. Cuando ingresan

a una nueva escuela, saben que las cosas son diferentes de una manera –positiva o negativa– que incluye algo más que reglas o procedimientos. Los profesionales y trabajadores que ingresan a una nueva escuela también perciben la cultura muy rápido. Consciente o intuitivamente empiezan a interpretar las reglas no escritas, las expectativas no declaradas y las costumbres informales.

## ¿Cuáles son los principales elementos que componen la cultura escolar?

La cultura incluye elementos profundos que son difíciles de identificar, como normas y valores, así como elementos más visibles, como rituales y ceremonias. A continuación, examinaremos de cerca todas las características claves de la cultura escolar.

### Supuestos básicos

Las escuelas, a través de su Proyecto Educativo Institucional, declaran un conjunto de valores que buscan asegurar el propósito más profundo detrás de cada una de las actividades diarias. Estas se conocen como misión, visión y sellos educativos. Este lado mítico de las escuelas es el “ancla existencial” y la “fuente espiritual” de las tradiciones, esperanzas y temores de una escuela (Deal y Peterson, 2009). Sin embargo, tratar de descubrir la auténtica misión y propósito de una escuela puede ser más difícil que leer las declaraciones del PEI. A menudo requiere observar las acciones y actitudes del equipo y de los padres, sondear las decisiones diarias de los estudiantes o descubrir las creencias y supuestos no declarados de los profesores y de otras personas.



### Elementos de la cultura

Son todos aquellos elementos que permiten visualizar los presupuestos básicos, los valores y creencias de los miembros de la comunidad educativa.

#### Relatos institucionales

El pasado proporciona la base para la cultura escolar, que a su vez, influye en gran parte de lo que sucede. Las historias contadas en la cultura ayudan a los miembros a comprender lo que es importante y valorado. Gran parte de lo que se transmite proviene del lenguaje que una cultura utiliza para comunicar sus creencias y valores.



¿que nos decimos nosotros mismos sobre lo que somos como institución? Lo que nosotros relatamos de nuestra organización es clave, porque es un mensaje que estamos enviando constantemente sobre lo que somos. Cabe preguntarse si es que nos decimos

“somos lo que botó la ola, somos los que reciben a los repitentes” o en cambio, “tenemos dificultades, pero nos levantamos cuando es necesario”.

### Organización del ambiente

La disposición y organización de los espacios de una escuela afecta nuestro estado emocional, nuestra capacidad de concentración y comunican creencias sobre lo que es importante. De manera sutil pero significativa, la arquitectura y el entorno físico juegan roles clave en la cultura. Cabe preguntarse, ¿Qué pasa con los murales de la escuela? ¿se usan? O ¿pasan los meses y nadie los cambia? ¿Qué tipo de información se comunica en los murales? En este sentido, los símbolos son clave para establecer la cohesión cultural y el orgullo; el uso positivo de estos puede unificar un grupo.



### Reglas y procedimientos

Las reglas y procedimientos son la red de expectativas que tiene un grupo con respecto al comportamiento, vestimenta, lenguaje y otros aspectos de la vida social. Son las reglas tácitas o prescripciones que se supone que deben seguir la organización. Cada escuela tiene cientos de reglas y procedimientos, desde tomar asistencia por la mañana a los trámites de salida por la tarde. Cuando estos se conectan con la misión y los valores de una escuela, convocan al espíritu y refuerzan los lazos culturales. En simples palabras, hay que darles sentido a las reglas. No se pueden tener reglas simplemente por tenerlas, estas deben tener sentido para los miembros de la comunidad. Por ejemplo, levantar la mano para ser respetuoso, amable y no interrumpir al otro. Es decir, las reglas y procedimientos no se cumplen solo por cumplir, más bien porque tienen un sentido detrás. Por ejemplo, uso mascarilla porque soy respetuoso conmigo y con los demás.



### Lenguaje

El lenguaje impregna todo nuestro contexto social. El lenguaje es una piedra angular de cualquier cultura. En las escuelas, el lenguaje une a las personas y refuerza valores fundamentales. Todas las culturas fuertes comparten un lenguaje único de términos especiales, acrónimos, jergas, bromas internas o nombres únicos para lugares, personas o eventos. Los líderes deben comprender el lenguaje de la organización de su escuela y utilizar ese lenguaje para reforzar o transformar formas culturales. Es decir, si se quiere promover una cultura específica, es importante hablar y darle significado a lo que le importa a esa comunidad y lo que se quiere promover. No es efectivo hablar



de conceptos distintos para referirse a un mismo comportamiento; hay que ponerle un sólo nombre para reforzarlo. En síntesis, “hay que ponerles nombre a las cosas”, para poder identificarlas y reforzarlas. En este sentido, también es importante identificar si es que existen palabras negativas o peyorativas para personas, programas o eventos. Estos términos pueden reforzar la negatividad y los aspectos tóxicos de una cultura.

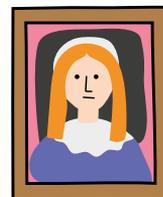
### Reconocimiento y sanciones

Quienes ejemplifican o promueven lo que representa la escuela deben ser reconocidos. ¿Se reconoce a las personas por ser respetuoso, inclusivos, democráticos y dialogantes? ¿de qué manera? Los mismos reconocimientos y sanciones, ¿están siendo aplicados de una manera respetuosa, inclusiva, participativa, y dialogante? ¿Cada cuanto hay espacios de reconocimiento?



### Líderes y modelos

Los líderes y modelos son personas, que pertenecen o pertenecieron en algún momento a la comunidad, y que se vuelven íconos constantes de lo que es bueno. Apoyan y representan lo mejor de una escuela; son emblemas y símbolos del bien. Nos inspiran a ser mejores de lo que creemos que podemos ser. Los líderes son claves para inspirar a los miembros de la comunidad educativa, permiten presentar modelos, y reconocer e incentivar a la misma. Aquí cabe preguntarse ¿qué personas/personajes tienen las características que estamos persiguiendo; se han caracterizado por relacionarse a través de los modos de convivir a los cuales aspiramos? Ahora bien, es importante la identificación de aquellos que van en contra de la misión de la escuela; los antihéroes. Estos son miembros dañinos de la cultura, que trabajan activamente para modelar comportamientos, valores y creencias negativas sobre los estudiantes, el aprendizaje y la innovación. Los antihéroes personifican la mala enseñanza, la desconexión de la misión de la escuela y holgazanear en el trabajo. Los nuevos miembros del personal o docentes descontentos pueden ser absorbidos por este tipo de modelos de roles negativos y empezar a creer que la mala enseñanza, la hostilidad hacia los demás o la simple pereza es lo que se supone que deben hacer. Con el tiempo, este tipo de acciones contraproducentes pueden generalizarse y se vuelven normales si no se controlan.



### Ritos, ceremonias y tradiciones

Son quiebres de la rutina que están cargados de sentido profundo. Son más que simples actividades; ayudan a transformar la experiencia común en eventos poco comunes. Los ritos deben dar énfasis a un modo de convivir específico, para darle aún más sentido al momento. Por su parte, las tradiciones son parte de la





historia de la escuela y vinculan a las personas con su raíces culturales. Las ceremonias son eventos elaborados que brindan un impulso espiritual. La mayoría de las escuelas tienen ceremonias que marcan las transiciones en el año escolar. Estos eventos comunitarios periódicos unen a las personas entre sí y dan forma a los valores culturales no escritos. A través de ceremonias, una escuela celebra los éxitos, comunica sus valores, y reconoce las contribuciones especiales del personal, los padres y los estudiantes; es el pagamento simbólico que une a una escuela.

## II. Cultura Escolar y convivencia escolar

Tal como lo revisamos en el tema anterior, la cultura escolar está configurada por elementos formales, como las declaraciones del Proyecto Educativo Institucional y el Reglamento interno, los rituales o tradiciones, las definiciones estéticas, la manera de organizar los cursos y equipos, los espacios asignados a determinados objetivos y actividades, etc. Pero se configura también, y principalmente, a partir de los modos de relación que predominan en la comunidad, es decir, la convivencia escolar: la presencia o ausencia de afecto en el trato; la manera de abordar los conflictos; la mayor o menor posibilidad de expresarse que tienen los estudiantes, docentes, apoderados o asistentes de la educación; la apertura de los espacios del establecimiento para actividades que responden a iniciativas de los distintos actores; la acogida o rechazo frente a sus propuestas o inquietudes, y otros tantos factores que constituyen la vida cotidiana en el establecimiento educacional. Este entramado de estilos y modos de relación va dando forma a la cultura escolar y determina la calidad de la convivencia, siendo elementos que inciden fuertemente en el sentido de pertenencia de los miembros de la comunidad (Política Nacional de Convivencia Escolar, 2019).

Dado lo anterior, la tarea es intencionar ciertos modos de convivir específicos. La estrategia de gestión de la cultura que se propone a continuación tiene como objetivo que la comunidad educativa se movilice hacia los cuatro modos de convivir que sugiere la Política Nacional de Convivencia Escolar. Dado que los modos de convivir son características de la convivencia que se quiere promover, para alcanzarlos se propone por cada uno distintas acciones que permiten darle mayor énfasis a las conductas que debe desarrollar cada actor de la comunidad para alcanzar el modo de convivir esperado.

# Una convivencia basada en un trato respetuoso entre todos los actores de la comunidad



Estas se refieren a aquellos modos de convivir que se sustentan en la confianza, la verdad y la justicia, y que expresan una preocupación por el bienestar y el cuidado de los demás, reconociendo en cada actor de la comunidad a una persona con dignidad y derechos. El trato respetuoso se manifiesta en una relación justa, en el reconocimiento y valoración positiva de las personas y en conductas, actitudes y hábitos básicos de cortesía y amabilidad como saludar, dar las gracias, pedir por favor, pedir permiso, disculparse cuando se comete un error, respetar turnos, no interrumpir, cuidar los espacios comunes, no hablar mal de las demás personas, utilizar un lenguaje y modales adecuados para el contexto, etc.

Te invitamos a conocer algunos ejemplos de escuelas que, a través de los distintos elementos de la cultura, promueven el respeto.

Elemento	Ejemplo
<b>Creencias</b>	"En esta escuela creemos en el valor intrínseco de las personas, esto es, que merecemos respeto independiente de nuestra posición social, educación, salud, género, habilidades, raza, religión o características físicas"
<b>Lenguaje</b>	Los actores, sobre todo adultos, usan las siguientes frases para promover y reconocer a los estudiantes u otro integrante de la comunidad: "trate a los demás como le gustaría que los traten a usted"; "me encanta ver lo respetuoso que son".

<p><b>Relatos institucionales</b></p>	<p>En la escuela cuelgan carteles con las siguientes frases: "En esta escuela todos merecemos respeto independiente de nuestra posición social, educación, salud, género, habilidades, raza, religión o características físicas" Además, cuando se le consulta a cualquier actor de la comunidad respecto al respeto, tienen un discurso común.</p>
<p><b>Organización del ambiente</b></p>	<p>Los espacios están ordenados, limpios y acogedores.</p> <p>La escuela está decorada con carteles que recuerdan a los miembros a ser respetuosos. Algunos de ellos dicen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escucho y miro al que habla.</li> <li>• Saludo a mis profesores y compañeros al llegar a la sala.</li> <li>• Mantengo limpio y ordenado mi escritorio.</li> <li>• Agradezco cuando alguien me presta ayuda.</li> <li>• Decido llegar a la hora.</li> <li>• Saludo y me despido de quienes están cerca mío.</li> <li>• Soy respetuoso y dejo el baño limpio.</li> <li>• Soy limpio y boto los papeles al basurero.</li> <li>• Me lavo las manos, cuido de mí y de los demás.</li> <li>• No me burlo de los demás.</li> </ul>
<p><b>Reglas y procedimientos</b></p>	<p>De manera transversal a los niveles educativos, se han acordado ciertas normas que permiten promover un modo respetuoso de relacionarse: Se saluda y se despide; se agradece; se pide la palabra; se escucha al que habla.</p>
<p><b>Reconocimientos y sanciones</b></p>	<p>Diariamente se destaca a un alumno que muestra conductas sobresalientes relacionadas al respeto. De esta manera todos tienen la oportunidad de ser reconocidos.</p>

<p><b>Líderes y modelos</b></p>	<p>Los adultos son ejemplos de modos respetuosos de relacionarse. Han acordado acciones concretas que los identifican como docentes respetuosos, por ejemplo: Llegan 5 minutos antes de la hora para recibir y saludar a sus estudiantes, se visten con un delantal institucional, saludan a cualquier miembro de la comunidad cuando lo ven en los pasillos, etc.</p> <p>Además, los personajes que la escuela determina como referentes cumplen con un modo de relacionarse respetuoso en su vida y se han destacado por ello. Por ejemplo, en los pasillos se ven colgando carteles tales como: “Puede que al ser honesto no consigas tantos amigos, pero te conseguirá los correctos” – John Lennon o “Quien no se tome la verdad en serio en los asuntos pequeños, tampoco puede ser confiable en asuntos grandes” Albert Einstein</p>
<p><b>Ritos, celebraciones y tradiciones</b></p>	<p>La escuela celebra la semana de Prevención del consumo: Con motivo del Día Nacional de la Prevención del Consumo de Alcohol y Drogas, la escuela organizó una semana de actividades para trabajar la prevención, en el marco del modo de convivir respetuoso: respeto por uno mismo y los demás.</p>

## Una convivencia inclusiva

Promover y fortalecer relaciones inclusivas implica para todos los actores el reconocimiento y respeto de la diversidad cultural, social, personal y de género en sus múltiples dimensiones, la que se expresa en las distintas identidades individuales y colectivas, reconociendo en esta diversidad una riqueza y una posibilidad que contribuyen al desarrollo pleno de todos los miembros de la comunidad.



La convivencia inclusiva se sostiene en el principio de responsabilidad que alude al ejercicio de los derechos y al cumplimiento de las responsabilidades propias de cada uno de los actores, según les corresponda. El respeto y consideración por los derechos de los demás se complementa con el cumplimiento de las responsabilidades, constituyendo ambos un modo inclusivo de convivencia.

La convivencia escolar inclusiva se sostiene también en la empatía, ya que esta facilita la mejor comprensión y valoración de los demás, logrando que todos sean y se sientan acogidos en la comunidad, encontrando en ella las posibilidades de desplegar al máximo las potencialidades de desarrollo personal y social, sin sufrir discriminaciones arbitrarias por parte de ningún miembro de la comunidad educativa.

Te invitamos a conocer algunos ejemplos de escuelas que, a través de los distintos elementos de la cultura, promueven la inclusión.

Elemento	Ejemplo
<b>Creencias</b>	"En esta escuela creemos que cuando las personas son empáticas generan en las otras personas las ganas de retribuirlo, generando un círculo virtuoso. Creemos y apreciamos las diferencias individuales"
<b>Lenguaje</b>	Los actores, sobre todo los adultos, usan las siguientes frases para promover y reconocer: "En esta escuela queremos que todos se sientan acogidos"; "los felicito por trabajar juntos a pesar de sus diferencias"; "¿cómo podrías resolver tus diferencias de manera empática?".

<b>Relatos institucionales</b>	<p>En la escuela cuelgan carteles con las siguientes frases: "En esta escuela consideramos a todas las personas igual de importantes" Además, cuando se le consulta a cualquier actor de la comunidad respecto a la inclusión, tienen un discurso común.</p>
<b>Organización del ambiente</b>	<p>Los espacios están adecuados para que todos puedan acceder (rampla, etc.). Además, la escuela está decorada con carteles que recuerdan a los miembros ser inclusivos. Algunos de ellos dicen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incluyo a todos, aunque seamos diferentes.</li> <li>• Soy paciente cuando otro tiene dificultades.</li> <li>• Incluyo en el grupo a los compañeros que están solos.</li> <li>• Ayudo al que lo necesita.</li> <li>• Me pongo en los zapatos del otro.</li> </ul>
<b>Reglas y procedimientos</b>	<p>De manera transversal a todos los niveles educativos, se han acordado ciertas normas para promover este modo de convivir, tales como: No dejamos a nadie fuera. Incorporamos a los compañeros que están solos.</p>
<b>Reconocimientos y sanciones</b>	<p>Los reconocimientos se han organizado de tal manera que todos los estudiantes pueden ser reconocidos al menos una vez al año por conductas que promuevan la inclusión. Además, las sanciones son posibles de cumplir y acordes a los niveles de desarrollo.</p>
<b>Líderes y modelos</b>	<p>Una vez al mes, se premia a los alumnos y profesores que se destacan por tener conductas que promueven la inclusión.</p>
<b>Ritos, celebraciones y tradiciones</b>	<p>Todos los años se realiza la Fiesta de la Interculturalidad. Durante una semana, se implementaron actividades a nivel de curso y de colegio para fomentar el respeto hacia los demás, pero sobre todo, la inclusión de las distintas culturas que conforman la escuela. La fiesta está enmarcada en el modo de convivir inclusivo.</p>

## Una convivencia caracterizada por la participación democrática y la colaboración



Se busca promover modos de participación democrática y colaborativa, que faciliten la construcción de un sentido de pertenencia basado en una identificación positiva con la comunidad educativa, su cultura y las actividades que en ella se realizan. Considera el reconocimiento de todos como sujetos de derecho, que tienen también responsabilidades específicas de acuerdo con su rol en la comunidad y a sus características personales, y que son un aporte para la convivencia cotidiana y para el funcionamiento del establecimiento.

La participación democrática y colaborativa apunta a la construcción e implementación de un proyecto común y compartido por los actores, que se orienta a la formación integral de los estudiantes como propósito central. Al mismo tiempo, se promueven relaciones de responsabilidad y solidaridad con el entorno y la sociedad, las que se expresan en acciones concretas orientadas al cuidado de los demás, de los bienes públicos y del entorno.

Alude también a la existencia de oportunidades para la expresión de opiniones, la deliberación y el debate fundamentado de ideas, la construcción de acuerdos y el respeto de estos por parte de toda la comunidad, y la colaboración necesaria para llevar adelante las distintas actividades del quehacer cotidiano. Al mismo tiempo, refiere al involucramiento activo y responsable en los espacios formales de participación que existen en las comunidades educativas: Consejo Escolar, Consejo de Profesores, Centro de Alumnos, Centro de Padres y Apoderados, y Consejo Local de Educación Pública.

Te invitamos a conocer algunos ejemplos de escuelas que, a través de los distintos elementos de la cultura, promueven la participación democrática y la colaboración.

Elemento	Ejemplo
<b>Creencias</b>	"En esta escuela creemos que para cumplir nuestros ideales debemos saber aterrizarlos, es decir, ponernos metas concretas, tener claro lo que debemos hacer para alcanzarlas y tomar decisiones adecuadas que apunten a lograrlas"
<b>Lenguaje</b>	Los actores, sobre todo los adultos, usan las siguientes frases para promover, reconocer o corregir: "Juntos podemos hacer grandes cosas"; "que interesante lo que propones, encuentro desafiante tu meta".
<b>Relatos institucionales</b>	En la escuela cuelgan carteles con las siguientes frases: "En esta escuela consideramos fundamental el cuidado de los demás, de los bienes públicos y del entorno" Además, cuando se le consulta a cualquier actor de la comunidad respecto a la participación, tienen un discurso común.
<b>Organización del ambiente</b>	<p>La sala de reuniones permite que todos puedan participar, lo mismo la sala de los estudiantes; nadie queda excluido. Por ejemplo, en los consejos de profesores se disponen las sillas en forma de círculo. Los muros tienen carteles que recuerdan a los miembros como ser participativos y democráticos. Algunos de ellos dicen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pido la palabra cuando quiero hablar.</li> <li>• Espero mi turno.</li> <li>• Camino con calma y así evito accidentes.</li> <li>• Evito dejar mis pertenencias en el suelo.</li> <li>• Felicito a los demás cuando les va bien.</li> <li>• Pongo mis talentos al servicio del bien común.</li> </ul>



<b>Reglas y procedimientos</b>	Existen instancias para elaborar reglas y normas en conjunto con los distintos estamentos de la escuela.
<b>Reconocimientos y sanciones</b>	Los reconocimientos y sanciones están socializados con todos los miembros de la comunidad.
<b>Líderes y modelos</b>	Los adultos son ejemplo de un modo participativo y democrático, por ejemplo, hacen participar a todos los estudiantes de la clase, da espacios de votación y también otros de debate sobre temas relacionados al contenido de la clase.
<b>Ritos, celebraciones y tradiciones</b>	La escuela realiza la elección de centro de alumnos en el marco de un modo de participación democrático; en esta instancia los estudiantes aprenden a participar de forma constructiva, a expresar sus opiniones con respeto y a tomar decisiones de manera responsable.

## La resolución pacífica y dialogada de los conflictos

Se propone la resolución pacífica y dialogada de conflictos como un modo específico de abordar las situaciones de desacuerdo que se producen en las relaciones cotidianas entre los distintos miembros de la comunidad educativa. Esta manera de resolver los conflictos debe ser parte de un modo de convivencia pacífica que se sostiene en el trato respetuoso, la inclusión y la participación democrática y colaborativa.

La resolución pacífica de conflictos se complementa con la construcción de un proyecto compartido por la comunidad, y propone la conversación como medio fundamental para abordar los desacuerdos, reconociendo en estos una oportunidad formativa significativa para las distintas personas involucradas. Implica, además, la responsabilidad por el cumplimiento de los acuerdos tomados y la reparación cuando se ha producido algún daño.

Este modo de abordar los conflictos es una manera efectiva de prevenir el uso de la violencia en la convivencia cotidiana. Supone que cada actor debe aprender a identificar los conflictos, reconocerlos como un desacuerdo que es expresión de la diversidad de opiniones e intereses que tienen los actores, y abordarlos desde una perspectiva pacífica y dialogada.

Te invitamos a conocer algunos ejemplos de escuelas que, a través de los distintos elementos de la cultura, promueven la resolución pacífica y dialogada de los conflictos.



Elemento	Ejemplo
<b>Creencias</b>	"En esta escuela creemos en la conversación como medio fundamental para abordar los desacuerdos"
<b>Lenguaje</b>	Los distintos actores de la comunidad, sobre todo los adultos, usan las siguientes frases para promover, reconocer o corregir: "Para resolver nuestras diferencias lo mejor es conversar" "¿En qué se compromete cada uno para que tengamos una convivencia positiva?" "Conversar es una manera de conocer al otro" "Si tenemos un desacuerdo significa que todos tenemos opiniones e intereses distintos"
<b>Relatos institucionales</b>	En la escuela cuelgan carteles con las siguientes frases: "En esta escuela creemos en la conversación como medio fundamental para abordar los desacuerdos" Además, cuando se le consulta a cualquier actor de la comunidad respecto a la resolución de conflictos, tienen un discurso común.
<b>Organización del ambiente</b>	<p>Los muros tienen carteles que recuerdan a los miembros como resolver de manera pacífica y dialogada los conflictos. Algunos carteles dicen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Resuelvo mis diferencias conversando.</li> <li>• Doy mis opiniones sin herir a los demás.</li> <li>• No le hago a los demás lo que no me gusta que me hagan.</li> <li>• Cuando algo no me gusta, primero me pregunto ¿qué debo cambiar en mí para mejorar la situación?</li> <li>• Cuando detecto un problema, propongo alternativas y contribuyo a la solución.</li> </ul>
<b>Reglas y procedimientos</b>	Se planifican estrategias para aquellos que no cumplen con las reglas y procedimientos, en las que el foco es el diálogo.

<b>Reconocimientos y sanciones</b>	<p>Las sanciones son acordes a la falta, con el foco en lo pedagógico y formativo.</p>
<b>Líderes y modelos</b>	<p>Los adultos son ejemplos de los modos que se quieren promover. Y los personajes que la escuela que determine como referentes cumplen con estos modos de convivir en su vida y se han destacado por ello. Una vez al mes, se premia a los alumnos y profesores que se destacan en alguna de los modos de convivir. Esto permite presentar modelos a la comunidad escolar, reconocer e incentivar a la misma.</p>

### III. ¿Cómo gestionar la cultura escolar?

En un nivel profundo, todas las organizaciones, incluyendo las escuelas, mejoran su desempeño cuando se fomenta un sistema compartido de normas, costumbres, valores y tradiciones que les transmiten pasión, propósito y espíritu. Sin una cultura fuerte y positiva, las escuelas se tambalean y mueren. La cultura de una escuela o de una comuna juega un papel central en un desempeño destacado.

Las culturas escolares fuertes y positivas no ocurren por casualidad. Son construidas con el tiempo por quienes trabajan y asisten a la escuela y por los líderes formales e informales que alientan y refuerzan los valores y tradiciones. Muchas escuelas cojean por una cultura débil o poco centrada debido a la escasez de liderazgo y la falta de preocupación. Pero hay muchas otras escuelas que florecen debido a una cultura fuerte y apasionada. Son apoyadas y alimentadas por líderes docentes y directivos que consciente o inconscientemente refuerzan lo mejor que la escuela y su personal pueden dar. Las escuelas con culturas desenfocadas apenas sobreviven, mientras que las escuelas con culturas fuertes y positivas son ricas en propósitos y abundantes en tradición y significado.





## ¿Cuáles son los beneficios de una cultura escolar positiva?

La cultura de una escuela **centra el enfoque del comportamiento** cotidiano y aumenta la atención sobre lo que es importante y valorado.

Si las normas y valores subyacentes refuerzan el aprendizaje, la escuela se centrará en eso. Por ejemplo, en una escuela básica de Estados Unidos, el valor era atender las necesidades académicas de todos los estudiantes. Por lo tanto, la escuela centró el tiempo, la energía y los recursos en el currículum y en las estrategias pedagógicas que ayudaron a todos los estudiantes a convertirse en lectores en tercer grado. Si la cultura apoya el aprendizaje de los estudiantes, el aprendizaje de los estudiantes tendrá la atención de la gente. La cultura agudiza el enfoque.

La cultura de una escuela **genera compromiso e identificación con los valores** fundamentales.

Por ejemplo, en una escuela el equipo se sentía parte de una comunidad profesional e incluso, cuando les ofrecían sueldos más altos y nuevas oportunidades en otros lugares, se negaban a irse. Si los rituales y las tradiciones, las ceremonias y las celebraciones construyen un sentido de comunidad, el equipo, los estudiantes y la comunidad se identificarán con la escuela y se sentirán comprometidos con sus propósitos y sus relaciones. Una cultura positiva construye compromiso.

Una cultura escolar positiva **aumenta la motivación.**

Cuando una escuela reconoce los logros, valora el esfuerzo y apoya el compromiso, tanto el personal como los estudiantes se sentirán más motivados para trabajar duro, innovar y apoyar el cambio. Además, **disminuye los niveles de ansiedad de los estudiantes** porque perciben claridad y estructura.



**Por último, una cultura escolar positiva mejora la efectividad y la productividad.**

Los profesores y los estudiantes tienen más probabilidades de tener éxito en una cultura que fomenta el trabajo duro, el compromiso con fines valiosos, la atención a la resolución de problemas y un enfoque en el aprendizaje para todos los estudiantes.

## **¿Pueden los líderes educativos intencionar una cultura determinada?**

Aunque la cultura escolar está profundamente arraigada en los corazones y en las mentes del personal, de los estudiantes y de los padres, puede ser moldeada por el trabajo de los líderes. Una de las tareas clave de los líderes es moldear la cultura a través de innumerables interacciones diarias, una reflexión cuidadosa y esfuerzos conscientes.

La gestión de la cultura es el proceso colaborativo e intencionado de diseñar, implementar y evaluar acciones, prácticas y actividades sobre conjunto de declaraciones formales, valores, símbolos, ritos, tradiciones y, principalmente, modos o formas de relación que se dan en la comunidad.

### **1. La gestión de la cultura escolar debe ser coherente y pertinente**

Debe existir un **acuerdo explícito** y claro sobre lo que se quiere formar, y debe estar profundamente conectado con el Proyecto Educativo institucional; con su misión esencial. En este sentido, existe una pregunta para iniciar la identificación de las fortalezas; ¿a qué le da más importancia nuestro proyecto? ¿dónde se pone el énfasis? Esto puede demorar tiempo, porque debe ser un proceso participativo, que convoque a toda la comunidad educativa y que responda a las necesidades reales. Educar en los modos de convivir no puede ser una declaración que quedó escrita en un documento y nunca más se volvió a mirar, o un programa que sea responsabilidad de unos cuantos. Debe ser un **compromiso de toda la comunidad educativa**; no puede ser responsabilidad de un grupo de profesores (Orientación, religión, etc.) es una responsabilidad de todos los miembros de la escuela.

Si se depende del esfuerzo solitario de cada profesor en su sala de clases, cada profesor trabajará y planificará en relación con lo que este vea necesario. Una gestión intencionada de la cultura escolar permite alinearse, tener un lenguaje común, una

propuesta metodológica única, y que todos se sienten en una “gran ola” que se mueve en la misma dirección. Esto permite unificar el esfuerzo, hacer sinergia y trabajar en conjunto por la formación de los estudiantes.

El clásico problema cuando los esfuerzos son aislados es que cada uno prioriza los elementos que para ellos son relevantes, lo cual es natural. Esto pasa cuando no hay una propuesta común. Por lo mismo, es necesario construir una **visión compartida** como escuela sobre los elementos en los que se quiere formar, y luego cómo esos elementos se transforman en conductas concretas. Por ejemplo, formarse antes de entrar a la sala es una rutina que algunos profesores siguen y otros no; ¿queremos formar a los estudiantes antes de entrar a clases? ¿por qué? Se podría llegar a la conclusión de que la formación de los estudiantes antes de entrar a cada clase es para que la entrada a la sala de clases marque un quiebre, el cual anuncia que se finaliza el recreo y empieza la clase, y por lo tanto, la actitud debe ser distinta. El sentido se vuelve evidente, lo cual genera que a los adultos les parezca necesario, y entonces todos lo practiquen.

Además, debe existir una **presencia visual** de los modos de convivir en la comunidad educativa. Debe estar a “vista y paciencia” de todo aquel que esté en la escuela. Debe ser evidente que al establecimiento esto le importa, por eso debe estar presente de manera visual en todas partes. Además, los modos de convivir deben tener un color y gráfica distintiva, para que siempre se presente de la misma manera; la coherencia en cómo presentamos los modos de convivir irá desarrollando un relato, y los integrantes de la comunidad irán construyendo poco a poco un concepto concreto sobre cada modo de convivir.

Nuestra propuesta visual para los cuatro modos de convivir es la siguiente:





## 2. La gestión de la cultura escolar debe ser sistémica

Esto tiene que ver con que se utilizan todas las instancias de la vida escolar para educar en los modos de convivir. En esto, la gestión de la cultura escolar pasa a ser uno de los elementos centrales. Pero también se utilizan las asignaturas para desarrollar y promover los modos de convivir. La formación, no está restringida a las clases de formación/orientación/religión, sino que es algo que se está trabajando constantemente en los pasillos de la escuela, en los recreos, en la sala de clases, cuando se aborda un problema, cuando se realiza una reunión de apoderados o un consejo de profesores.

# IV. ¿Cómo analizar la cultura escolar de mi comunidad educativa?

A continuación, te invitamos a reflexionar en torno a distintas preguntas que te permitirán develar el sentido detrás de cada elemento que compone la cultura de tu comunidad educativa, y a partir de esto, gestionar aquellos elementos con el objetivo de promover relaciones respetuosas, inclusivas, participativas y dialogantes.

## Supuestos

Pídales a distintos actores de la comunidad educativa que haga una lista de 6 adjetivos para describir la cultura de la organización.



- ¿El personal, los padres y los estudiantes saben cuál es la declaración de misión?
- ¿Son todos miembros de la comunidad provista en la misión en una forma que puedan escucharse, conocerse, y conectarse?
- ¿Se presenta en un lenguaje entendible para todos?
- ¿Es visualmente atractivo para ellos?



## Relatos institucionales

Mire cada década o incluso cada cinco años de la historia de la escuela y recoja viejas declaraciones de misión y compárelas.

- ¿Cómo se fueron desarrollando las declaraciones de misión (por ejemplo, si se crearon a través de un proceso colaborativo), y qué temas se repiten?
- ¿Qué incidentes críticos ocurrieron en esta escuela en el pasado y cómo fueron resueltos? Por ejemplo, ¿hubo un período de alta rotación de personal; nuevos programas aparecieron y desaparecieron durante una época; hubo un período en el que el personal cambió dramáticamente? ¿Qué eventos ocurrieron que transformaron la escuela?
- ¿Son los problemas del pasado todavía una fuente de preocupación o recuerdos negativos en el colegio? ¿Cómo podría trabajar con el personal para abordar esas preocupaciones?
- ¿Quiénes fueron las personas que hicieron de la escuela lo que es? ¿Cómo eran ellos?
- ¿Qué experiencias proporcionan una brújula para futuro de la escuela?

## Organización de los espacios

Salga del edificio de la escuela durante el día. Vuelva imaginando que es nuevo en la escuela, que nunca has estado allí antes. Ahora, recorra toda la escuela.



- Mire lo que hay en las paredes, ¿qué le dicen esos artículos? ¿Qué ve al pasar por aulas, salas de arte y gimnasios? ¿Qué escucha? ¿Risas, silencio, gritos hacia los niños? ¿Qué tipo de aprendizajes ve que están pasando? ¿Qué huele y siente sobre el edificio? ¿Cuál es su reacción visceral? Camine por toda la escuela, tomando notas mentales.
- Regrese a su escritorio y anote lo que vio, sintió y recogió. ¿Qué dicen estas observaciones acerca de la escuela y su misión tal como se promulgó? ¿Lo que observó se ajusta a la misión escrita? ¿Qué debería reforzarse, y qué debería cambiarse?



## Lenguaje

- ¿Qué lema se utiliza para hablar de misión, futuro y programas en el colegio? ¿Qué elementos forman parte del lenguaje profesional y cuáles son parte de la cultura informal de su escuela?
- Enumere eventos con nombres especiales en su escuela. ¿Cómo surgió el nombre del evento? ¿Cuál es su significado más profundo? ¿Qué nombres podrían aplicarse a eventos importantes?
- ¿Qué apodosos para personas, lugares o programas se utilizan en su escuela? ¿Por qué surgieron? Son los nombres ¿positivo o negativo? ¿Qué hace que los nombres sean especiales? ¿Qué significan?
- Si la escuela tiene palabras o nombres negativos, ¿cómo llegaron a existir? ¿Por qué todavía se utilizan? ¿Cómo perjudican estos mensajes negativos a la cultura de la escuela?

## Reconocimientos y sanciones



- ¿Se reconoce a las personas por ser respetuoso, inclusivos, democráticos y dialogantes? ¿de qué manera?
- Los mismos reconocimientos y sanciones, ¿están siendo aplicados de una manera respetuosa, inclusiva, participativa, y dialogante? ¿Cada cuánto hay espacios de reconocimiento?
- ¿Los reconocimientos son concertados por todos los adultos? ¿Entre los adultos son consistentes para reconocer y sancionar? ¿Existe una intención de comunicar la aprobación de manera expresiva? ¿Los adultos están atentos a identificar conductas y actitudes apropiadas? ¿El adulto nombra o describe lo que el estudiante hizo bien o mal? ¿Los adultos evitan habituar a los alumnos al mismo tipo de aprobación para que esta no pierda su efecto?

## Líderes y modelos



- ¿Qué personajes de la historia de la escuela jugar un papel de heroína o héroe? ¿Como ellos se convirtieron en heroínas o héroes? ¿Cuál es su historia? ¿De qué manera su vida promueve los propósitos y valores de la escuela?
- ¿A qué miembros de la escuela le daría el título de “guardián de la misión” por promover día a día la misión de la organización e inspirar a otros? ¿Cómo estas personas apoyan los propósitos y valores de la escuela?
- ¿Qué personas en la escuela asumen el papel de antihéroes? ¿Cómo se convirtieron en una influencia negativo? ¿Cómo dañan los propósitos y valores de la cultura de su escuela?

## Ritos, ceremonias y tradiciones



- ¿Cómo se les da la bienvenida a los nuevos estudiantes y sus padres? ¿Qué se les dice de la escuela? ¿Qué se les da para ayudarlos a conectarse y adaptarse? ¿libros, materiales, protocolos, útiles escolares?
- ¿Cómo se introducen a los nuevos docentes? ¿Se proporciona una descripción rica y personal de quiénes son y qué han logrado o simplemente enumera su nombre y rol?
- ¿Se realiza una inducción a la cultura y el modo de hacer las cosas a los nuevos miembros del personal? ¿Cómo? ¿Cómo se comunican las normas y valores, la visión y los sueños de su escuela?
- ¿Tiene la escuela rituales significativos para las siguientes transiciones importantes?

1. Cuando el año escolar comienza
  2. Al finalizar el primer semestre
  3. Antes y después de las pruebas estandarizadas (PSU–SIMCE)
  4. Al finalizar el año escolar
  5. Cuando los estudiantes aprenden a leer
  6. Cuando los estudiantes solicitan por primera vez el préstamo de un libro en la biblioteca
- ¿Cómo son estos rituales?
- Las transiciones profesionales también son importantes, ¿cuáles son los rituales cuando los miembros del personal reciben la titularidad, trabajan durante cinco o diez años en la escuela, o están próximos a la jubilación?

## Reglas y procedimientos



- ¿Son las reglas conocidas por todos? ¿Qué mecanismos se usan para comunicar las reglas y normas? ¿Existen espacios para discutir las reglas? ¿Cómo se construyen las reglas? ¿Las reglas están ligadas a algún valor o modo de convivir?
- ¿Tienen un conjunto de rutinas y procedimientos que comuniquen claramente los valores y visión de futuro? ¿Cuáles son los más efectivos?
- Enumere las rutinas y/o procedimientos que refuerzan la misión principal de su escuela y mantienen la confianza en las relaciones.
- ¿Qué mensajes se comunican en las rutinas y procedimientos? Calcule la cantidad de tiempo que se le dedica a diferentes actividades y vea si los porcentajes representan lo que se considera importante.



## V. Bibliografía

**Baquero, R. (2009).** Desarrollo psicológico y escolarización en los enfoques socioculturales: nuevos sentidos de un viejo problema. *Avances en Psicología Latinoamericana*. Vol. 27, N.2, pp.263–280. ISSN 1794–4724.

**Bennet, T. (2017).** Creating a Culture. How school leaders can optimize behavior. ERIC: ED574131 Recuperado de: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED574131.pdf>

**Lastra–García, M. (2013).** Educar en la sociedad contemporánea. Hacia un nuevo escenario educativo. *Convergencia. Revista de Ciencias Sociales*, vol. 20, núm. 62, pp. 199–220. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/105/10525851011.pdf>

**Ministerio de Educación, (2015).** Marco para la buena dirección y el liderazgo escolar.

**Ministerio de Educación. (2019).** Política Nacional de Convivencia Escolar. Unidad de Formación Integral y Convivencia Escolar.

**Ministerio de Educación. (2020).** Aprendizaje Socioemocional. Fundamentación para el Plan de trabajo. Unidad de Formación Integral y Convivencia Escolar.

**Peterson, K., Deal, T. (2009).** *The Shapping School Culture Fieldbook*. 2º Ed. San Francisco: Jossey– Bass.

**Soy Astoreca.** Página web perteneciente a Fundación Astoreca. Enfoque especializado en la gestión de las fortalezas del carácter.

**Para más  
información ingresa a  
[convivenciaescolar.mineduc.cl](http://convivenciaescolar.mineduc.cl)**



