

## DIAGNÓSTICO REGIONAL-ESCOLAR: UNA MIRADA SISTÉMICA A LOS NUDOS CRÍTICOS DE LA CONVIVENCIA ESCOLAR

### *REGIONAL-SCHOOL DIAGNOSIS: A SYSTEMIC VIEW OF CRITICAL KNOTS IN SCHOOL COEXISTENCE*

Carola HERRERA BRAVO<sup>1</sup>, Claudia ÁLVAREZ IRIARTE<sup>2</sup>, Nicole RIVEROS DIEGUES<sup>3</sup>  
y Frank HONORES BARRIOS<sup>4</sup>

<sup>1</sup> *Universidad de Antofagasta. Chile*

carola.herrera@uantof.cl

 <https://orcid.org/0000-0001-7698-2117>

<sup>2</sup> *Universidad de Antofagasta. Chile*

claudia.alvarez.iriarte@uantof.cl

 <https://orcid.org/0000-0002-5013-7027>

<sup>3</sup> *Universidad de Antofagasta. Chile*

nicole.riveros@uantof.cl

 <https://orcid.org/0000-0002-4264-2947>

<sup>4</sup> *Universidad de Antofagasta. Chile*

frank.honores@uantof.cl

 <https://orcid.org/0000-0003-4103-1914>

**RESUMEN: Introducción:** La trayectoria profesional docente debe estar a la vanguardia y en atenta búsqueda de la identificación de nudos críticos para el fortalecimiento y mejora de la práctica educativa, atendiendo a las necesidades del contexto, para evitar la generación de espacios de segregación y discriminación. El objetivo de la investigación es diagnosticar los nudos que limitan la generación de espacios inclusivos en las aulas de Antofagasta/Chile considerando las particularidades de los actores educativos. **Metodología:** El muestreo de carácter intencionado no probabilístico incluyó las voces de 72 integrantes de equipos directivos y docentes de establecimientos educacionales públicos. Los instrumentos para recabar información son el cuestionario y el grupo focal. El procedimiento de análisis del cuestionario fue a través de una estadística descriptiva básica y el grupo focal por medio de análisis de contenido. **Resultados:** Se advierten nudos críticos asociados a la falta de estrategias para implementar los lineamientos de las políticas de inclusión, carencias de infraestructura,

capacitación y sobrecarga laboral. Así como también se aprecian tensiones entre el estamento directivo y docente, que recurren a la culpabilización externa, omitiendo responsabilidades.

**Conclusiones:** Se hace necesario proyectar algunas orientaciones que permitan aportar al desempeño de todos los actores educativos para propiciar una convivencia escolar inclusiva que posibilite la construcción de nuevos propósitos colectivos.

**PALABRAS CLAVE:** convivencia escolar; nudos críticos; comunicación efectiva; idoneidad docente.

**ABSTRACT: Introduction:** The teaching professional career must be at the forefront and in careful search for the identification of critical nodes for the strengthening and improvement of educational praxis, taking into account the needs of the context, to avoid the generation of spaces of segregation and discrimination. The objective of the research is to diagnose the knots that make it impossible to generate inclusive spaces in the classrooms of Antofagasta/ Chile considering the particularities of the educational actors. **Methodology:** The sampling is intentional, non-probabilistic, and included the voices of 72 members of management and teaching teams from public educational establishments. The instruments to collect information are the questionnaire and the focus group. The questionnaire analysis procedure was through basic descriptive statistics, and the focus group through content analysis. **Results:** Critical knots associated with the lack of strategies to implement the guidelines of the Inclusion policies, lack of infrastructure, training and work overload are noted. Likewise, tensions are also seen between the management and teaching staff, who resort to external blaming without assuming their responsibilities. **Conclusions:** It is necessary to project some guidelines that make it possible to contribute to the performance of all educational actors and promote a more inclusive school coexistence, which enables the construction of new collective purposes.

**KEYWORDS:** School coexistence; Critical knots; Effective communication; Teaching suitability.

## 1. INTRODUCCIÓN

La promoción de la Convivencia para la Ciudadanía en las aulas de Chile se ha transformado en un eje prioritario que canaliza su atención en las áreas de la convivencia escolar, la participación y la formación ciudadana, la perspectiva de género, la sexualidad, la afectividad y la integralidad. No obstante, pese a los esfuerzos que venían sistematizando ciertas prácticas efectivas e innovadoras en los diferentes espacios educativos, los avances se vieron perjudicados al retorno del contexto pandémico, ya que los problemas asociados a la reactivación de la socialización presencial implicaron una compleja regresión en los indicadores de convivencia, aumentando el desafío en la atención del fortalecimiento de las habilidades sociales y emocionales que afectaban, desde sus respectivas variables, la salud mental de niños, niñas, jóvenes y adultos que formaban parte de la comunidad educativa (MINEDUC, 2021).

En el marco expuesto, el contexto exigió retomar y fortalecer la implementación de diferentes estrategias y protocolos de actuación que debían ir en atención de las complejidades contextuales de la transición virtualidad/presencialidad y de las problemáticas subyacentes antecesoras de aquel período, en especial desde la perspectiva de uno de los actores relevantes de la triada «escuela-familia-estudiante», específicamente, desde el liderazgo de docentes y directivos que se vieron enfrentados al desafío de reconstruir los ambientes propicios para los aprendizajes ante nuevos desafíos, adversidades y controversias, que reinventaban la contingencia educativa marcada por dinámicas dicotómicas que se manifestaban desde la solicitud de contención emocional hasta la normalización de la violencia física (Gobierno de Guatemala, 2021).

Esta reformulación situacional demandó el aumento de exigencias en los profesionales de la educación, quienes tuvieron que actualizar repentinamente su formación en virtud de las particularidades de los diversos espacios territoriales. Lo anterior, para apoyar el logro de aprendizajes de un universo de estudiantes crecientemente diverso y heterogéneo que habitaba espacios áulicos cada vez más complejos y desafiantes (CPEIP, 2021), los cuales exigían el dominio de estrategias que aportaran al fortalecimiento de las habilidades socioafectivas para alcanzar espacios de desempeño afables y cercanos (Domingo, 2017) que debían resguardar el derecho de toda persona a ser tratada con respeto y valoración, reconociendo la importancia de garantizar las mismas oportunidades de aprendizaje y la libertad para que cada cual «desarrolle sus capacidades personales, sin limitaciones impuestas por roles tradicionales, diferencias físicas, identitarias o de cualquier tipo» (MINEDUC, 2018, p. 21).

El desafío profesional antes descrito se ha vuelto arduo y complejo y se ha visto reflejado en diferentes espacios de socialización del ámbito educacional. No obstante, los avances temporales y curriculares han exigido continuar con la normalización de las tareas y con la implementación de planes o programas que van en apoyo del fortalecimiento de la anhelada Convivencia para la Ciudadanía.

Considerando lo anterior, el objetivo general de la presente investigación es diagnosticar los nudos críticos que imposibilitan la generación de espacios inclusivos en las aulas de la ciudad de Antofagasta, desde un enfoque sistémico y social, que considere las particularidades de los actores educativos, a través del análisis de sus representaciones, para orientar a las comunidades educativas en la gestión de la convivencia escolar. En concordancia, los Objetivos Específicos son: 1) Identificar los nudos críticos que afectan la convivencia de las comunidades educativas; 2) Analizar las representaciones discursivas del cuerpo directivo y docente en torno a los nudos críticos detectados en el ámbito de la convivencia escolar; 3) Caracterizar las problemáticas visualizadas; 4) Generar un conjunto de orientaciones para el abordaje de las problemáticas que aporten a la gestión de la convivencia escolar en las comunidades educativas participantes.

El enfoque metodológico del trabajo fue de orden mixto. A través de grupos focales y cuestionarios semiestructurados, se recabó la voz de directores y profesores de unidades educativas del Sistema Educativo local de la ciudad de Antofagasta. Los resultados obtenidos permitieron identificar nudos críticos en el ámbito de la gestión escolar, asociados a la falta de estrategias idóneas para abordar la salud mental en la comunidad educativa, capacitación

docente y mejora de aspectos comunicativos organizacionales. Se suma a lo anterior el registro de importantes tensiones entre el estamento directivo y docente, que recurren a la culpabilización mutua. Por su parte, en las conclusiones, en coherencia con el objetivo específico n.º 4, se considera relevante proyectar algunas orientaciones que pretenden aportar a la generación de espacios que promuevan la convivencia para la ciudadanía, tributando al desarrollo de prácticas que suscitan el sentido de participación, equidad, respeto, responsabilidad, inclusión y democracia.

## 2. METODOLOGÍA

### 2.1. DISEÑO

El estudio se plantea desde un enfoque mixto, transversal-exploratorio y descriptivo. Transversal-exploratorio, porque se trata de una exploración inicial que se realiza por única vez; generalmente se aplica a problemas de investigación nuevos o poco estudiados. Descriptivo, «porque se hace una descripción del fenómeno tal como se presenta en la realidad» (Piek y López, 1998, p. 167).

### 2.2. PARTICIPANTES/MUESTRAS

El muestreo, de carácter intencionado no probabilístico, incluyó las voces de 72 actores del sistema educacional, incorporando tanto a integrantes de equipos directivos como a docentes de aula, pertenecientes a establecimientos educacionales de carácter público de la ciudad de Antofagasta, que manifestaron su interés en participar en el estudio. Ver Tabla 1.

Tabla 1. Muestreo y participantes

| PARTICIPANTES | CANTIDADES DE UNIDADES EDUCATIVAS | CANTIDAD DE PARTICIPANTES POR UNIDADES EDUCATIVAS | TOTAL, PARTICIPANTES |
|---------------|-----------------------------------|---------------------------------------------------|----------------------|
| Directivo     | 18                                | 2                                                 | 36                   |
| Docente       | 18                                | 2                                                 | 36                   |
| TOTAL         | 36                                | 4                                                 | 72                   |

Fuente: Elaboración propia.

### 2.3. INSTRUMENTOS

Los instrumentos para recabar información son el cuestionario y el grupo focal. El cuestionario se compone de las categorías: datos sociodemográficos, formación, trayectoria laboral, percepciones sobre las políticas públicas (asociadas a diversificación de la enseñanza, interculturalidad, enfoque de género y sexodivergencias); y su implementación a nivel de Proyecto Educativo Institucional (PEI), de planificación estratégica y de ejercicio docente. Para cautelar su validez se recurrió a la valoración de expertos, mediante una pauta que permitió identificar la univocidad, pertinencia e importancia de cada ítem. En relación con el grupo focal, se elaboró un guión con preguntas orientadoras sobre las mismas temáticas.

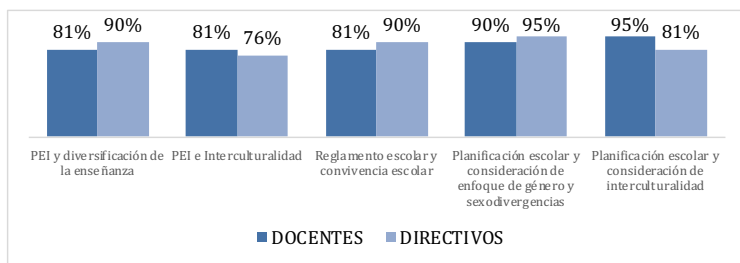
### 2.4. PROCESAMIENTO DE DATOS

La información recabada en los cuestionarios se procesó con MS. Excel, se aplicó una estadística descriptiva básica y uso de gráficos. Los grupos focales se procesaron cualitativamente, mediante el análisis de contenido, técnica «destinada a formular, a partir de ciertos datos, inferencias reproducibles y válidas que puedan aplicarse a su contexto» (Krippendorff, 1990, p. 28).

## 3. RESULTADOS

A continuación, se presenta un extracto de resultados a partir de los cuestionarios aplicados, luego se exponen las voces de los informantes de los grupos focales, quienes aportan nuevos antecedentes y tensiones entre el cuerpo docente y directivo.

Figura 1. Percepción sobre la gestión y la convivencia escolar



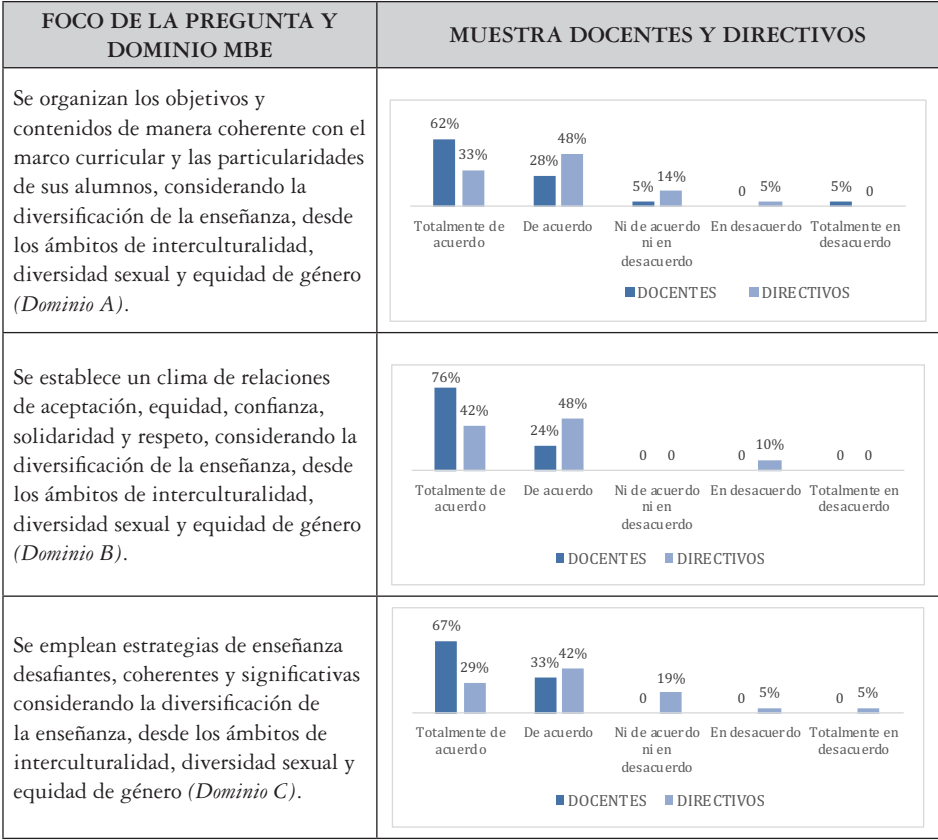
Fuente: Elaboración propia. Obtenido de encuestas dirigidas a docentes y directivos con foco en el PEI.

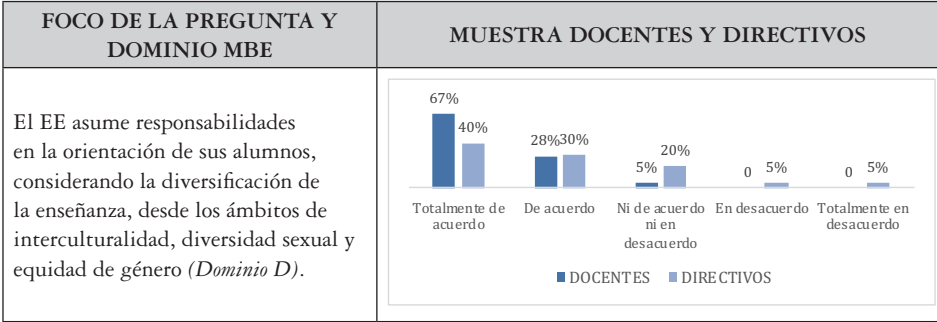
#### Análisis Figura 1:

- 81 % de docentes y 90 % de directivos mencionan que se ha incorporado favorablemente la *diversificación de la enseñanza* en el PEI.

- 81 % de docentes y 76 % de directivos mencionan que se ha incorporado favorablemente el *enfoque intercultural* en el PEI.
- 81 % de docentes y 90 % de directivos mencionan que se ha ajustado el *reglamento de convivencia* de acuerdo a los lineamientos de la Política de Convivencia Escolar.
- 90 % de docentes y 95 % de directivos mencionan que se han incorporado favorablemente en la planificación escolar el *enfoque de género y las sexodivergencias*.
- 95 % de docentes y 81 % de directivos mencionan que se han incorporado favorablemente en la planificación escolar *aspectos interculturales*.

Figura 2. Percepción sobre la convivencia escolar en el aula sustentada desde el enfoque del Marco para la Buena Enseñanza (MBE)





Fuente: Elaboración propia. Información obtenida de las encuestas de registro muestral de docentes y directivos.

Al analizar la Figura 2, en el Dominio A se advierte, tanto en docentes y directivos, una tendencia positiva ante el foco de la pregunta. La ausencia de respuestas «en desacuerdo» o «totalmente en desacuerdo», en el caso de los docentes, advierte una autopercepción positiva de su aporte a la convivencia escolar desde la gestión del aula. Caso similar ocurre con el Dominio B. En el Dominio C, se advierte, tanto en docentes y directivos, una tendencia positiva ante el foco de la pregunta. Es relevante advertir el aumento de un 19 % en el rango clasificatorio neutral por parte de directivos, que por cierto se condice con el 5 % que se manifiesta en total desacuerdo, al momento de preguntar por el uso de estrategias desafiantes para facilitar la inclusión en el aula.

Finalmente, en relación con el Dominio E, se puede comentar que la tendencia positiva se mantiene, principalmente desde la autopercepción del grupo docente, al reconocer que el establecimiento asume las responsabilidades en la orientación de sus alumnos diversificando la enseñanza y reconociendo sus particularidades.

Complementando resultados, se presentan los aportes extraídos de los grupos focales. Ante la pregunta asociada a la incorporación de los lineamientos de las Políticas de Inclusión en los PEI, en su totalidad expresan que estos han sido incluidos. No obstante, las principales dificultades radican en que no siempre están las condiciones estructurales ni las competencias instaladas para implementarlos:

- **Directivo 1**  
En el proyecto educativo nos hemos declarado como escuela inclusiva, y hemos dado a conocer a la comunidad, pero ¿implementarlo?, allí está la complejidad, como se dice, el papel aguanta mucho.

En relación con el clima de aula, en voz de los directivos, se expresa que aún falta un cambio actitudinal requerido para impulsar transformaciones en el aula, así como también escuchar y fomentar la participación estudiantil:

- Directivo 10  
La escuela está abierta para todos, el problema es cuando la resistencia viene de adentro, cuando tenemos un profesor que se niega a llamar al estudiante por su nombre social.
- Directivo 30  
Les quería contar, ayer participé con el Centro de Alumnos en una Jornada de Inclusión, ellos manifestaron que nos hace falta escucharlos; la verdad es que duele cuando vemos que un estudiante dibuja su cara con una «x» en la boca.

Respecto del uso de estrategias desafiantes en el aula, los docentes y directivos expresan:

- Docente 17  
... siempre nos estamos capacitando, aprendiendo nuevas metodologías, yo procuro renovar mis estrategias de aula, pero faltan instancias de reflexión para colaborarnos y aprender.
- Directivo 6  
... Falta un poco más, veo docentes anquilosados; falta que los profesores mejoren sus estrategias, no solo quede declarado en la planificación.

Respecto a los puntos de vista expresados en el párrafo anterior, es posible apreciar que el docente intenta mejorar sus repertorios metodológicos y estrategias de enseñanza, pero esto se ve dificultado por la alta matrícula de estudiantes en su aula y en su mayoría con diversidad de necesidades educativas especiales:

- Docente 5  
... mi aula está colapsando, se está incluyendo tanto niño con dificultades y se está llenando de monitores, pero la idea es que los niños aprendan.

También se puede identificar que existe cierto deterioro en la salud mental del cuerpo docente, señalan que se encuentra extenuado por las exigencias y demandas producto de la ley de inclusión:

- Docente 12  
Las especialistas no dan abasto, tienes un especialista para 10 niños en un curso, ponen todo su empeño, pero les supera. Yo no soy especialista.
- Docente 8  
Los profesores estamos agotados, cansados y con Bournot; nos esforzamos para que nuestros niños aprendan, pero las exigencias son demasiadas.

Finalmente, se manifiesta cierta tensión entre directivos y docentes, que se responsabilizan unos a otros en el cumplimiento de la acción educativa eficiente, donde al parecer las características de un sistema educativo altamente burocratizado son el principal agente que dificulta las praxis inclusivas, por la sobrecarga de horas en aula al que se ve expuesto el docente, salas con exceso de alumnos matriculados y con diversidades de necesidades educativas, exceso de tareas administrativas, escasas instancias para la reflexión pedagógica. Sumado a esto, falta conocimiento técnico especializado para implementar la Política de Inclusión Escolar, dificultades comunicacionales al interior del establecimiento, bajas expectativas y reconocimiento



de la labor docente y escaso vínculo de padres y apoderados en la acción pedagógica de sus hijos. Ver Tabla 2.

Tabla 2. Identificación de nudos críticos

| N.º | NUDOS CRÍTICOS<br>EXPRESADOS POR DOCENTES                                                                                | NUDOS CRÍTICOS EXPRESADO<br>POR DIRECTIVOS                                                                               |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1   | Falta de conocimiento técnico especializado para implementar la Política de Inclusión Escolar                            | Falta de conocimiento técnico especializado para implementar la Política de Inclusión Escolar                            |
| 2   | Sobrecarga laboral, aulas con diversidades de necesidades educativas y cumplimiento de excesivas labores administrativas | Sobrecarga laboral, aulas con diversidades de necesidades educativas y cumplimiento de excesivas labores administrativas |
| 3   | Falta de atención en salud mental y espacios de autocuidado para toda la comunidad educativa                             | Falta de atención en salud mental y espacios de autocuidado para toda la comunidad educativa                             |
| 4   | Escasas instancias para la reflexión pedagógica                                                                          | Escasas instancias para la reflexión pedagógica                                                                          |
| 5   | _____                                                                                                                    | Dificultades actitudinales en algunos docentes para aceptar las sexodivergencias y múltiples culturas                    |
| 6   | Dificultades en la comunicación organizacional                                                                           | Dificultades en la comunicación organizacional                                                                           |
| 7   | Falta de consideración del directivo hacia el profesorado                                                                | Bajas expectativas del trabajo realizado por los docentes                                                                |
| 8   | Escaso vínculo en la acción educativa de la familia y apoderados                                                         | Escaso vínculo en la acción educativa de la familia y apoderados                                                         |
| 9   | _____                                                                                                                    | Cambio actitudinal en docentes para aceptar las sexodivergencias                                                         |

Fuente: Elaboración propia.

#### 4. CONCLUSIONES

En el proceso investigativo se advierten similitudes que se constituyen como nudos críticos al evaluar las directrices sustanciales de los establecimientos educacionales participantes. Sin embargo, también es relevante señalar las discrepancias relacionadas con las responsabilidades y liderazgos, aspectos que imposibilitan el desarrollo de una convivencia escolar propicia y que repercuten en una comunicación poco efectiva entre los estamentos de las comunidades.

Considerando esto, y en miras al desarrollo integral de una convivencia escolar efectiva, es necesario impulsar espacios de diálogo constructivo desde un ámbito contextualizado, propositivo y no reactivo.

En este sentido, las dificultades administrativas propias del Sistema Educativo deben ser canalizadas y abordadas a través de los sostenedores municipales, en quienes radica la responsabilidad mayor por el correcto funcionamiento de las instituciones educativas de la ciudad.

A partir de los nudos críticos detectados se elaboró un conjunto de orientaciones metodológicas, identificando las situaciones que están en el círculo de control, es decir, de aquello que pueda modificarse directamente. Se espera que las orientaciones tributen a los planes de mejora de cada establecimiento, estas se expresan en un librito que será entregado formalmente a cada establecimiento participante. Solo, a modo de resumen, se extractan algunas ideas fuerza del documento:

- En el ámbito de liderazgo directivo: fomentar un liderazgo transformacional de acuerdo al Marco para la Buena Dirección, propuesto por MINEDUC (2015).
- En el ámbito del bienestar docente: institucionalizar en el PEI líneas de acción para proteger la salud mental y física del profesorado, junto con propiciar acciones para favorecer el descanso y el bienestar emocional.
- En el ámbito de trabajo de aula y capacitación del cuerpo docente: institucionalizar protocolos para el perfeccionamiento continuo en todas las áreas deficitarias.
- En el ámbito del estamento padres y apoderados: fidelizar al apoderado mediante la creación de comunidades de aprendizaje de acuerdo a intereses por ellos planteados.

## REFERENCIAS

- CPEIP. (2021). *Ministerio de Educación. Estándares de la profesión docente. Marco para la Buena Enseñanza*. <https://estandaresdocentes.mineduc.cl/wp-content/uploads/2021/08/MBE-2.pdf>
- Domingo, A. (2017). La práctica reflexiva: nueva perspectiva para la formación docente. En A. Domingo y R. Anijovich (Coords.), *Práctica Reflexiva: Escenarios y Horizontes. Avances en el contexto Internacional* (pp. 29-42). Aique.
- Gobierno de Guatemala (2021). *Protocolo de apoyo emocional y resiliencia para el regreso a clases*. Ministerio de Educación. <https://aprendoencasayenclase.mineduc.gob.gt/images/sampled/ata/asimágenes/regreso-a-clases/PROTOCOLO-Apoyo-emocional.pdf>
- Krippendorff, K. (1990). *Metodología de análisis de contenido. Teoría y práctica*. Ediciones Paidós Ibérica.
- MINEDUC. (2015). *Marco para la buena dirección y liderazgo escolar*. Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones Pedagógicas, CPEIP. [https://liderazgoeducativo.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2016/04/MBDLE\\_2015.pdf](https://liderazgoeducativo.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/55/2016/04/MBDLE_2015.pdf)
- MINEDUC. (2018). *Política Nacional de estudiantes extranjeros 2018-2022*. División de Educación General. [https://siteal.iiep.unesco.org/sites/default/files/sit\\_accion\\_files/11010.pdf](https://siteal.iiep.unesco.org/sites/default/files/sit_accion_files/11010.pdf)
- MINEDUC. (2021). *Convivencia para la ciudadanía*. Ministerio de Educación. <https://convivenciapara-ciudadania.mineduc.cl/>
- Piek, S. y López, A. (1998). *Cómo investigar en ciencias sociales*. Ediciones Trillas.