



Facultad de Educación

LIDERAZGO DIRECTIVO DISTRIBUIDO Y SU IMPACTO EN EL AUSENTISMO ESCOLAR CRÓNICO
¿CÓMO INFLUYE EL LIDERAZGO DISTRIBUIDO DE EQUIPOS DIRECTIVOS PARA ENFRENTAR EL
AUSENTISMO ESCOLAR?

POR: CAROLINA ISABEL GUAJARDO CASTRO

Proyecto de Grado presentado a la Facultad de Educación de la Universidad del Desarrollo para
optar al grado académico de Magister en Dirección y Gestión Escolar

PROFESOR GUÍA:

SR. FELIPE COLOMA ÁLAMOS

Junio 2024

SANTIAGO

© Se autoriza la reproducción de esta obra en modalidad acceso abierto para fines académicos o de investigación, siempre que se incluya la referencia bibliográfica.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco profundamente a todas las personas que han sido parte de este intenso proceso de formación profesional.

A la Corporación Educacional Los Conquistadores de Chile, por confiar en mi tanto personal como profesionalmente, dándome la oportunidad de cursar este magister.

A mi profesor guía, Felipe Coloma por sus consejos, orientaciones y disposición total para pulir este estudio.

A Claudia, por su apoyo y orientación en cada etapa de este proceso.

A mis amigas, Eva, Silvana y Jazmín por su contención emocional cada vez que lo necesité.

A mis padres, hermano, León y Juanito, por su calidez, acogida, contención y apoyo en su hogar cada vez que requerí un espacio tranquilo para concentrarme.

A mi amigo y compañero Felipe y mi hijo Santiago, por ser los bastiones que me sostuvieron con su amor, compañía y tiempo durante todo este proceso.

A Dios, por poner en mi camino las herramientas y las personas que hicieron posible culminar esta etapa.

A todos ustedes, mis sinceros agradecimientos.

Tabla De Contenido

Agradecimientos.....	3
I. Resumen.....	5
II. Antecedentes del Contexto.....	6
III. Problema Identificado.....	9
IV. Descripción de Plan de Innovación y Mejora educativa	13
V. Metodología para la Revisión Bibliográfica.....	17
VI. Descripción de los Hallazgos en la Revisión Bibliográfica	21
Asistencia y Ausentismo Escolar: Referencias para entender la problemática.....	21
Ausentismo Escolar y Factores Intraescuela.....	22
Ausentismo Escolar Crónico y Plan de Reactivación Educativa.....	23
Liderazgo Directivo y su Impacto en el Ausentismo Escolar Crónico.....	24
Liderazgo Directivo Distribuido y Ausentismo Escolar.....	26
VII. Marco Conceptual Esquemático.....	34
VIII. Conclusiones, Reflexión Profesional e Implicancias para la Práctica.....	35
IX. Bibliografía.....	43
Anexos.....	48
Anexo A. Proyecto Educativo Institucional Colegio Polivalente Francisco de Villagra 2023	48
Anexo B. Resultados SIMCE establecimiento.....	49
Anexo C. Proyecto De Mejoramiento Educativo 2023.....	50
Anexo D. Resultados De La Encuesta Sobre Ausentismo Aplicada a los Estudiantes Del Establecimiento 2023	51
Anexo E. Acciones correspondientes al Plan de Innovación y Mejora Educativa.....	54
Anexo F. Matriz De Datos De Revisión Bibliográfica En Formato Excel.....	60

I. Resumen

La escuela es uno de los espacios formativos más relevantes en la vida de las personas, en cuanto centro de aprendizaje integral, que permite la adquisición de contenidos académicos formales como también la construcción de herramientas de sana convivencia que favorecerán un desarrollo adecuado en una sociedad democrática. Representa una oportunidad de desarrollo socioeconómico, sobre todo cuando se trata de estudiantes pertenecientes a grupos desfavorecidos, donde los recursos económicos, culturales y de contención familiar escasean.

En este contexto, el ausentismo escolar crónico se convierte en una traba para que estos procesos formativos se desarrollen, profundizando las brechas educativas existentes en nuestra sociedad. Si bien el ausentismo escolar es multicausal, encontrando causas de tipo personal y familiar para cada estudiante, también existen factores intraescuela, de los cuales los centros escolares deben responsabilizarse trabajando de forma articulada con las familias para prevenir su desencadenamiento y/o actuar cuando esta problemática se ha instalado.

En este sentido, el liderazgo directivo es fundamental, toda vez que los líderes deben visualizar la magnitud del problema, generando planes de acción que les permitan abarcar la mayor cantidad de frentes asociados al ausentismo, pero principalmente, buscando la revinculación de los estudiantes con su escuela, fomentando la apropiación, la colaboración y la participación de toda la comunidad en este objetivo, lo que es poco probable de alcanzar cuando el liderazgo es ejercido de manera unilateral.

De esta forma, el presente estudio se desarrolla partir de un análisis institucional a un establecimiento escolar que presenta una situación de ausentismo crónico, donde a partir de esta identificación se efectúa una revisión bibliográfica que aborda, en primera instancia de forma descriptiva y posteriormente analítica, el valor de un liderazgo donde no solo se distribuyan las tareas, sino donde se construyan metas y objetivos comunes que involucren las visiones y necesidades de cada miembro, enfrentando la mayor cantidad de factores que puedan incidir en la ausencia a clases de los estudiantes.

La pregunta de investigación ¿Cómo influye el Liderazgo Distribuido de equipos directivos para enfrentar el Ausentismo Escolar? indaga en torno a las características que un estilo de liderazgo distribuido, donde éste transite de manera horizontal entre diferentes líderes, formales y no formales, podría favorecer el involucramiento y una gestión adecuada y contextualizada a la realidad de los estudiantes, donde asistir a clases se convierta en un derecho, un deber y un desafío compartido por todos.

Palabras clave: Ausentismo escolar, mejora escolar, liderazgo, liderazgo directivo, liderazgo distribuido

II. Antecedentes Del Contexto

El Colegio Polivalente Francisco de Villagra, se encuentra ubicado en la comuna de Peñaflores, siendo su sostenedor la Corporación Educacional Los Conquistadores de Chile. Su matrícula actual es de 940 estudiantes distribuidos desde escuela de lenguaje hasta 4° año medio, teniendo en III° y IV° año de enseñanza media modalidad técnico-profesional, impartiendo las especialidades de Gastronomía y Administración. En el área de Escuela de Lenguaje, hay 9 cursos, en prebásica 3, en enseñanza básica 16 y en enseñanza media 8, con un total de 36 cursos. En la modalidad de Escuela de Lenguaje y Prebásica, las clases son impartidas en doble jornada (mañana y tarde), mientras que desde primero básico a cuarto año de enseñanza media se organiza con Jornada Escolar Completa (JEC) de lunes a viernes.

Este establecimiento nace en 1997, con la convicción, según declara en su PEI (2023) en Anexo A, de convertirse en una alternativa laica para los vecinos del sector de Las Praderas de Peñaflores. El establecimiento apela a la excelencia académica, con una fuerte formación valórica, tendiente a formar personas íntegras que posean las herramientas necesarias para integrarse y desenvolverse en una sociedad de constantes cambios y continuas exigencias. Se ubica en una población de alta vulnerabilidad social, viviendo la mayoría de su alumnado en este sector. Para el año 2023, su Índice de Vulnerabilidad Escolar (IVE) es de 90% en Enseñanza Básica y 93% en Enseñanza Media, según datos aportados por Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas (Junaeb, 2023). Es de dependencia Particular Subvencionada con copago desde kínder. Desde el año escolar 2021 cuenta con Ley de Subvención Escolar Preferencial (SEP), existiendo un 77,23% de estudiantes Prioritarios, equivalente a 726 estudiantes, según Sistema de Información General de Estudiantes (SIGE), quienes se encuentran exentos de pago. Posee Proyecto de Integración Escolar (PIE) hasta 2° año básico y servicio de alimentación escolar proveído por Junaeb.

En relación con los resultados de evaluaciones externas, la Tabla N° 1 en Anexo B presenta un resumen de los últimos años en los distintos niveles evaluados en la prueba SIMCE, presentando los resultados por asignatura, nivel y año de aplicación, según información proporcionada por la Agencia de la Calidad de la Educación y su Portal de Entrega de Resultados Educativos (2023). A partir de los datos, es posible observar que los resultados para el periodo académico 2022 no difieren de manera significativa con los promedios a nivel nacional, estando

solo en dos casos por debajo de este estándar: Lenguaje y Comunicación en 4° Básico (-7 puntos) y Matemática en 2° Medio (-3 puntos). No obstante, y al observar la trayectoria histórica de resultados desde el año 2016, es posible observar que los resultados para todos los cursos y asignaturas evaluadas han tendido a mantenerse y en algunos casos han disminuido a través del tiempo, por lo que si bien, no se encuentran significativamente distantes del promedio nacional, se mantienen en un nivel que no refleja mejoras sustantivas en los aprendizajes de sus estudiantes.

En cuanto a la Categoría de Desempeño registrada desde el año 2016 al 2020 por la Agencia de la Calidad de la Educación (2019), ésta lo sitúa en nivel Medio, lo que podría relacionarse con la escasa variación en los resultados de las mediciones efectuadas en las evaluaciones estandarizadas a nivel nacional.

Otro ítem relevante es la Asistencia Escolar, dada su estrecha relación con el rendimiento académico. Al respecto, los últimos resultados entregados por la Agencia de Calidad de la Educación sobre Indicadores de Desarrollo Personal y Social (IDPS) de Asistencia Escolar en el año 2019 y que se muestran en la Figura 1, señalan que este indicador alcanza el nivel de logro más bajo de todos los indicadores considerados en la medición (53/100), más bajo incluso que el promedio nacional para este mismo indicador (69/100).

Figura 1

IDPS 2019 Colegio Polivalente Francisco de Villagra



Fuente: Extraído de Resultados de IPDS, Agencia de la Calidad de la Educación, 2019

Este indicador refleja la tendencia de los promedios de asistencia anual durante los dos últimos años según reportes de SIGE (2020 y 2021 no se consideran por pandemia). A partir de estos datos, el promedio para el año escolar 2019 y 2022 es de un 84% (visualizado en las Actas de Registro de Calificaciones Finales y Promoción para todos los niveles del establecimiento), bajo el 85% establecido por la normativa escolar vigente para la promoción de estudiantes, rango considerado como Inasistencia Grave (85% de asistencia a clases o menos), conforme a las categorías establecidas en el documento “Asistencia Escolar” (Curriculum Nacional, s.f.) en base a la tasa de asistencia anual de los estudiantes.

En cuanto a la conformación del equipo de trabajo del colegio, está conformado por 57 docentes, 28 asistentes de la educación (entre los que se encuentran psicóloga, fonoaudióloga, enfermera, auxiliares de aseo y encargado de mantención), 7 directivos y su directora.

La conformación de este equipo directivo es reciente, incorporándose en 2023 tres de sus siete integrantes, quienes se desempeñaban en otros establecimientos de la Red Educacional (subdirectora, inspectora general y UTP enseñanza básica). El resto del equipo (directora, UTP enseñanza media, encargada de convivencia escolar, coordinador de inglés y coordinadora técnico profesional) forman parte de esta escuela desde hace por lo menos 10 años. En general, es posible indicar que es un equipo donde se evidencia poca colaboración en el manejo de los problemas, siendo la directora quien concentra la información, lo que se puede observar, en primera instancia, a través de la revisión de las actas de reuniones de equipo¹ las que presentan una periodicidad máxima de dos veces al mes, predominando un tono informativo, sin evidenciarse espacios de trabajo colaborativo o discusión en torno a temas relevantes institucionales.

Estas últimas consideraciones son fundamentales, entendiendo que se busca identificar el impacto que tienen las prácticas de trabajo colaborativo en la gestión institucional, específicamente en el mejoramiento de la Asistencia Escolar, por lo cual será desarrollado y profundizado en el siguiente capítulo.

¹ Dichas actas fueron requeridas a la directora para efectos de este trabajo, autorizando su uso para revisión personal más no para reproducción.

III. Problema Identificado

El nudo crítico identificado desde el diagnóstico institucional es el Ausentismo Escolar Crónico, más considerando que su IVE es de 92% en 2023, lo que acrecentaría el impacto de este indicador en las oportunidades de aprendizaje de los estudiantes. El agravante de esta situación radica en que, según plantea Chang y Romero (2008) las posibilidades de que los contenidos no trabajados a raíz de las ausencias se compensen fuera de la escuela son escasas, profundizando las brechas de la calidad educativa.

Al considerar los datos promedios de asistencia anual para los años 2019 y 2022, se observa que ésta no supera el 85% mínimo exigido por el Mineduc como criterio de aprobación, lo que se visualiza también en la asistencia promedio por curso donde, según las Actas de Promoción 2022, sólo el 50% de los cursos, de 1° básico a IV° medio (12 de 24) alcanzan una asistencia promedio anual sobre el 85%. Para el año 2023, el 3° Reporte de Seguimiento de Estudiantes con trayectoria educativa interrumpida o irregular elaborado en septiembre en el marco del Plan de Reactivación Educativa (Mineduc, 2023), indica que, de una matrícula de 945 estudiantes, 532 de ellos se sitúan por debajo del 85% de asistencia, representando un 56,3% del total.

Para abordar el Ausentismo, el Proyecto de Mejoramiento Educativo 2023 presentado en Anexo C, indica la Asistencia Escolar como una de sus metas en la dimensión de Liderazgo, siendo sus acciones la firma de Compromisos de Asistencia para los apoderados de los estudiantes que no alcanzaron el 85% mínimo para aprobar y que fueron promovidos en 2022 a través de la aplicación del Decreto 67 Artículo 11, previa evaluación de la directora (compromisos que no registran seguimiento), y como segunda acción, la implementación de un sistema de reconocimientos y premios mensuales para los cursos de cada ciclo que superen el 85% de asistencia.

Lo anterior, considerando el impacto de la problemática, parece ser insuficiente para revertir la situación, es por eso que resulta fundamental reorientar los esfuerzos y las acciones implementadas.

La multicausalidad del Ausentismo Escolar se ratifica tanto desde la literatura consultada, como de los resultados de una Encuesta de Investigación aplicada en el colegio en julio de 2023, los que se presentan en Anexo D, a una muestra de 269 estudiantes de 5° básico a 4° medio para indagar en las razones y percepciones de sus ausencias a clase. Entre las causas mencionadas, destacan aquellas asociadas a enfermedad, percepción de limitada importancia otorgada a la asistencia desde sus familias y desde la escuela, como también a la escasa relación que los estudiantes establecen entre asistencia y aprendizajes, resultados que son respaldados por la literatura consultada sobre el tema.

Caracterizando el ausentismo, Balfanz y Byrnes (2015) señalan que el ausentismo crónico tiende a presentarse entre los estudiantes de los niveles iniciales y terminales, enfatizando en la importancia de la acción preventiva para frenar desde los primeros cursos su impacto a largo plazo.

En relación a las causas, existen varios estudios (Gottfried, 2015; Razeto, 2020; González, 2005; Domínguez, 2005; Chang y Romero, 2008), que coinciden en que el ausentismo escolar crónico tiende a prevalecer, a nivel personal, entre estudiantes pertenecientes a sectores socioeconómicos desfavorecidos, donde las carencias formativas familiares y la demora en la resolución adecuada de sus necesidades básicas inciden en las ausencias reiteradas, problemas de transporte para dirigirse a los centros escolares y problemas de salud reiterados. A nivel escolar, estos autores plantean que entre las principales causas es posible encontrar ambientes de aprendizaje poco motivantes, bajas expectativas en el futuro, problemas de disciplina y clima escolar, entre los más importantes.

Sobre sus consecuencias, los estudios en torno al Ausentismo Escolar son enfáticos en señalar sus efectos nocivos. Paredes y Ugarte (2016) lo relacionan con un bajo rendimiento académico asociado a evaluaciones estandarizadas, mientras que González (2005) lo asocia al debilitamiento de procesos formativos, impacto en el acceso a oportunidades de empleo y desarrollo personal y profesional e incluso mayor probabilidad de desarrollo de conductas de riesgo principalmente en sectores de alta vulnerabilidad social. Razeto (2020), por su parte, señala que se trata de un síntoma y consecuencia de un proceso de ruptura con la escuela, con sus procesos pedagógicos y relacionales tanto entre pares como con los docentes, mientras que

Corvillla- Smith et al., (1998) indica que incidiría en problemas de autoestima, percepción de menor cohesión con sus familias y una disciplina inconsistente.

En base a esta evidencia, es que las instituciones no pueden desentenderse y tomar acciones sólo cuando el problema se ha cronificado. Por el contrario, el ausentismo escolar debiera abordarse desde la prevención, fortaleciendo el vínculo de los estudiantes con la escuela (Razeto,2020). Un planteamiento integrador en torno a cómo las escuelas deberían enfrentar en primera instancia el Ausentismo Escolar lo expone González (2005) para quien “Cualquier estrategia o plan que desarrolle un centro escolar sobre este particular tiene que partir de la exploración y comprensión de por qué razones ciertos alumnos no asisten a la escuela” (p.9), buscando acciones que aborden sus intereses y necesidades, uso de metodologías innovadoras, actividades culturales y deportivas atractivas, dinámicas que favorezcan el clima escolar, además de fomentar la comunicación y apoyo hacia las familias.

En este escenario, con un centro escolar de alta vulnerabilidad socioeconómica, y donde, además, los datos de diversas evaluaciones internas y externas relacionan resultados académicos con porcentajes de ausentismo sostenidos en niveles bajos y sin mejoras significativas durante los últimos años, es que urge reflexionar en torno a la gestión y el rol de sus líderes escolares.

De la revisión de fuentes de información institucional, tales como actas de consejo escolar, actas de reuniones de equipo directivo y actas de consejo de profesores, ha sido posible identificar, lo que Leithwood et.al (2009) denominan “liderazgo focalizado” (p.98), el que se caracterizaría por una visión del líder formal como un personaje con un carisma heroico e individual. En este caso, el rol de líder formal y carismático sería la directora, quien define, determina e informa unilateralmente las decisiones y tareas que debe desarrollar cada funcionario/a, sin evidenciarse instancias de colaboración donde se compartan y/o se discutan problemáticas, ya que en la generalidad predomina un carácter informativo. En las actas de reunión de equipo directivo se manifiesta, por un lado, escasa delegación de tareas por parte de la directora, quien se ve sobrepasada en los quehaceres al quedar el poder de decisión y acción en ella, y por otro, un equipo que desconoce el trabajo de los demás, y donde nadie asume tareas que no sean asignadas explícitamente por la líder formal, tal como ha ocurrido,

entre otros temas, con el ausentismo de sus estudiantes. En las actas de reuniones directivas se observa que el tema del ausentismo escolar se plantea sólo en una reunión en julio de 2023, a raíz de la inquietud frente la evidente baja asistencia presentada en algunos cursos, y ante lo cual surge la idea de entregar incentivos a los cursos que superen el 85% de asistencia, sin profundizar en causas o proyectar planes para abordar el problema de fondo.

Si bien la inasistencia es un fenómeno multicausal, la investigación es clara en demostrar el rol que juega la gestión de los líderes escolares. Al respecto, González (2005) considera que las causas del ausentismo escolar no se pueden reducir a considerar los factores personales de cada individuo, ya que quita responsabilidad a los líderes responsables de los centros escolares, siendo éstos los primeros responsables de favorecer entornos pedagógicos efectivos, motivadores y desafiantes para sus estudiantes. Señala, además, como una acción de primer orden para enfrentarla, el involucramiento de todos los adultos responsables del centro escolar, quienes deberían comprometerse en la importancia de su resolución.

La Agencia de Calidad (2019) destaca, como una de las prácticas que favorecen la asistencia en contextos socioeconómicos vulnerables, la importancia del liderazgo directivo, apuntando al rol que directores y equipos directivos tienen en la tarea de vincularse con las problemáticas de su comunidad, potenciando un clima donde juntos promuevan la comunicación y la confianza hacia el establecimiento.

Frente a la pregunta de investigación: **¿Cómo influye el Liderazgo Distribuido de equipos directivos para enfrentar el Ausentismo Escolar?** se busca reconsiderar el liderazgo focalizado para favorecer un estilo de liderazgo distribuido que potencie la colaboración e involucre a todos los directivos y líderes formales e informales en la generación de metas compartidas, poniendo sus habilidades y visiones estratégicas al servicio de la multicausalidad que significa el Ausentismo Escolar Crónico. Flexibilizar entre estilos de liderazgo, según Goleman (2005) es característico de los líderes más eficaces, respaldado por Leithwood (2009) quien refiere la importancia de la labor de distintos miembros de las organizaciones en desarrollar tareas y cumplir objetivos, utilizando los conocimientos del grupo como fuerza gestora.

IV. Descripción Del Plan De Innovación Y Mejora Educativa

El plan de innovación propuesto busca enfrentar el ausentismo escolar crónico institucional, frente al cual han sido insuficientes las acciones emprendidas por sus líderes, en la consideración que la gestión y el estilo de liderazgo focalizado solo en una figura de autoridad formal no ha favorecido espacios de reflexión, trabajo y colaboración en torno a temas clave, como es la Asistencia Escolar.

Al respecto Goleman (2005) presenta el concepto de Liderazgo Coercitivo, el cual tiene varias similitudes con las características del liderazgo focalizado citado por Leithwood et.al (2009), planteándolo como el estilo de liderazgo menos eficaz, considerando la verticalidad en la toma de decisiones que no da espacio a nuevas ideas o nuevos liderazgos. Para este autor, el implementar este liderazgo tendría un grave impacto en el clima de la organización ya que afectaría la responsabilidad, la autonomía, la creatividad y la iniciativa de los miembros de los equipos.

Para Leithwood (2009), el objetivo del liderazgo escolar se centra en lograr alinear, movilizar e influenciar a otras personas, generando tareas y metas compartidas, ante lo cual, es esperable que dicho liderazgo pueda adherirse y movilizarse entre los miembros de la comunidad. Refiere además, con relación al liderazgo distribuido, que si bien se encuentra en una fase embrionaria a la fecha de su estudio, vale la pena investigar sobre sus características y sus efectos en los procesos de mejoramiento escolar, investigaciones que se han profundizado durante los últimos años.

De esta forma, son diversas las aportaciones que se han realizado en los últimos años en torno a diferentes teorías y estilos de liderazgo que podrían adecuarse a las necesidades actuales de los centros escolares en sus procesos de mejoramiento. Entre estos estilos de liderazgos planteados por la literatura, Murillo (2006), aporta una visión donde analiza distintos estilos de liderazgo hasta llegar al liderazgo distribuido, planteando que éste “supone más que una simple remodelación de ideas, supone un cambio en la cultura” (p.10). Plantea que este estilo de liderazgo redefine la figura del director burocrático, convirtiéndolo en un propiciador de múltiples liderazgos, formales e informales, que en conjunto pongan sus competencias al servicio de objetivos comunes, impulsando el liderazgo desde los directivos hacia los docentes y

otros agentes del centro educativo, lo que favorecería la capacidad y la fuerza de los centros escolares para abordar sus procesos de mejora escolar. Atendiendo a lo señalado por estos autores y por toda la literatura revisada, es que se tiene la convicción acerca del impacto positivo que un Liderazgo Distribuido podría tener en este establecimiento escolar para favorecer la reflexión y la gestión de un trabajo mancomunado orientado a la resolución del objetivo institucional que inspira este plan de acción, especialmente en cuanto se trata de una problemática dinámica y compleja que atiende a un abanico de causas, y por tanto requiere de una multiplicidad de gestiones y actores involucrados y comprometidos. A partir de lo argumentado, el Objetivo Estratégico del plan de mejora será Superar el Ausentismo Escolar Crónico de los estudiantes del Colegio Francisco de Villagra potenciando su proceso de Re-vinculación con la escuela a través de prácticas efectivas de Liderazgo Distribuido por parte del Equipo Directivo. Este objetivo pone en el centro la necesidad de mejorar la asistencia escolar, considerando el impacto que este indicador tiene en el desarrollo integral de los estudiantes.

Además, la literatura sobre ausentismo escolar y liderazgo es clara en señalar que una problemática de este tipo requiere de esfuerzos comunes, responsabilidades y compromisos compartidos y un trabajo en red para lograr resultados (Razeto, 2020). Las Metas Estratégicas asociadas al Objetivo Estratégico planteado son dos: 1. El 100% de los integrantes del Equipo Directivo participa de la implementación, seguimiento y evaluación del plan de acción para la mejora de la Asistencia Escolar y 2. El promedio de asistencia anual de los estudiantes de todos los cursos del establecimiento alcanza a un 90%.

Si consideramos acciones deseables para enfrentar el problema del ausentismo y potenciar altas tasas de asistencia escolar, el documento Indicador Asistencia Escolar (MINEDUC s.f.), indica, a partir de la pregunta, “¿Qué hacen los establecimientos para lograr altas tasas de asistencia escolar?”, que estos:

“Forman conciencia entre los estudiantes de la importancia de asistir a clases;
Involucran a los padres y apoderados; Establecen un sistema de incentivos para premiar la buena asistencia y la constancia; Supervisan la asistencia y llevan a cabo un estudio cuidadoso e individualizado de la asistencia; Diseñan intervenciones acordes con las

causales de inasistencia; Fortalecen las redes con la comunidad; Abordan de manera sistemática el problema de “hacer la cimarra” (p.62-63)

Todas estas acciones justifican la necesidad de acción colectiva por parte de los líderes escolares, ya que es poco viable que la concentración de tantas acciones relevantes en una sola persona puede tener resultados efectivos, tal y como ocurre en la actualidad.

En la misma línea, los Estándares Indicativos de Desempeño para los Establecimientos Educativos y sus Sostenedores publicados por la Unidad de Curriculum y Evaluación (Mineduc, 2020), también sostienen como deseable la implementación de trabajo colaborativo en los establecimientos. De forma específica, el estándar 2.2 “el director conduce de forma efectiva el funcionamiento general del establecimiento” (p.20) considera en Nivel Satisfactorio el hecho de que el director(a) identifique prioridades en función del PEI, las comunique y distribuya para alcanzar su pleno desarrollo, involucrando a todos los integrantes del equipo de forma equitativa en su acción, lo que en este establecimiento se visualiza en Nivel Incipiente, debido a la carencia de colaboración y concentración de funciones y tareas en pocas manos.

De esta manera, el Plan de Innovación aborda dos estrategias. La primera, orientada a la concientización acerca del impacto positivo que tiene el liderazgo distribuido en la promoción del trabajo colaborativo que permitiría alcanzar resultados esperados en áreas de trascendencia como lo es el Ausentismo Escolar Crónico. Esta iniciativa estaría encabezada por representantes de la Entidad Sostenedora del establecimiento educacional en atención al Art.12 de la Ley 20.903 (Ley Chile, 2016) donde se promueve el apoyo de los sostenedores frente a su equipo de profesionales para fomentar el trabajo colaborativo. La segunda, a emprender acciones colectivas concretas por parte de la directora y su equipo directivo frente a la Asistencia Escolar, a través de un sistema estructurado y coordinado de monitoreo, seguimientos e incentivos para enfrentar el Ausentismo Escolar.

De las acciones y estrategias diseñadas se espera que tengan un impacto positivo en la disminución del Ausentismo Escolar, ya que se trata de iniciativas que abordan, desde la teoría y la práctica, la debilidad presentada en la colaboración entre el equipo directivo, repercutiendo en la gestión y los resultados educativos, siendo el Ausentismo Escolar uno de los más trascendentales.

La Tabla 2 presenta el diseño general del Plan de Innovación y Mejora Educativa. Las acciones de cada estrategia con sus respectivos elementos se presentan en las Tablas 3,4,5,6,7 y 8 (Anexo E).

Tabla 2

Diseño del Plan de Innovación: Planificación Anual

<p>Objetivo Estratégico</p> <ul style="list-style-type: none"> • Superar el Ausentismo Escolar Crónico de los estudiantes del Colegio Francisco de Villagra potenciando su proceso de Re-vinculación con la escuela a través de prácticas efectivas de Liderazgo Distribuido por parte del Equipo Directivo
<p>Metas Estratégicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • El 100% de los integrantes del Equipo Directivo participa de la implementación, seguimiento y evaluación del plan de acción para la mejora de la Asistencia Escolar. • El promedio de asistencia anual de los estudiantes de todos los cursos del establecimiento alcanza un 90%.
<p>Estrategias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementación de jornadas de capacitación y reflexión directiva sobre estilos de liderazgo que potencien la colaboración con foco en el Ausentismo Escolar Crónico. • Diseño e implementación de un sistema de diagnóstico, monitoreo e incentivos frente a la Asistencia Escolar mensual de cada curso y nivel.

Fuente: Elaboración propia

V. Metodología Para La Revisión Bibliográfica

A efectos de esta investigación, se efectuó un proceso estructurado de búsqueda, recopilación, organización, evaluación y síntesis bibliográfica en torno a la literatura existente relacionada con la pregunta de investigación de este Proyecto de Grado: **¿Cómo influye el Liderazgo Distribuido de equipos directivos para enfrentar el Ausentismo Escolar?**, a partir de la cual se desprendieron tres conceptos o palabras clave que permitieron ordenar la búsqueda inicial: Ausentismo Escolar, Liderazgo Directivo y Liderazgo Distribuido.

Orientado por estas palabras clave, se inicia la búsqueda de información en tres fases: en primer lugar, indagando y revisando la literatura correspondiente a la bibliografía obligatoria y complementaria de los módulos de “Proyecto de Innovación y Mejora I y II”, “Dirección para el aprendizaje de todos los estudiantes” y “Proyecto de Grado I” del programa de Magister Dirección y Gestión Escolar 2023, de la cual fue posible identificar autores clave en lo relacionado con estudios sobre Liderazgo y Liderazgo Directivo. De la literatura disponible, se utilizaron aquellos estudios orientados a definir y describir el impacto del liderazgo en los procesos de mejora escolar, como también aquellos que entregaron información sobre las fortalezas y los desafíos de los diferentes estilos de liderazgo desarrollados en contextos escolares durante el siglo XXI.

En segundo lugar, a partir de la revisión de literatura inicial en torno a Liderazgo y Liderazgo Directivo, se delimitó la búsqueda y revisión bibliográfica en diversas fuentes académicas, artículos, revistas indexadas, de investigación y libros relacionados específicamente con Liderazgo Distribuido, al ser uno de los tópicos centrales de este proyecto de grado. En tercer lugar, y una vez concluido el proceso de recolección de literatura en torno a Liderazgo Directivo y Liderazgo Distribuido, la indagación se orientó a buscar información académica y estudios sobre Ausentismo Escolar en el contexto nacional e internacional. En esta fase, la búsqueda bibliográfica se realizó principalmente a través del buscador Google Scholar, desde donde se extrajeron las principales fuentes de información formal utilizadas en este trabajo, apoyada por el buscador de Google regular, desde el cual se pudo acceder y consultar estudios nacionales e internacionales de carácter gubernamental y no gubernamental,

asociadas a fundaciones y organismos que estudian tanto sobre estilos de liderazgo como sobre ausentismo escolar.

Además de la bibliografía extraída en este proceso de búsqueda inicial, se consultaron publicaciones contenidas en páginas académicas nacionales orientadas a investigar y divulgar estudios sobre Liderazgo y Liderazgo Distribuido: Líderes Educativos, de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Liderazgo Educativo de la Universidad Diego Portales y el Centro Más Comunidad de la Universidad de Concepción, publicaciones que permitieron centrar el enfoque de esta temática en función de la realidad nacional.

En relación con los resultados de la búsqueda, Liderazgo Directivo fue la palabra clave con mayor cantidad de resultados arrojados desde el buscador de Google Scholar, entregando en esta búsqueda inicial 192.000 hallazgos, seguido por Liderazgo Distribuido con 97.200 hallazgos y Ausentismo Escolar con 48.600 hallazgos.

Sobre los criterios de selección a partir de esta primera búsqueda, el primer criterio utilizado al revisar cada una de las tres palabras clave, fue que dichos estudios estuvieran enfocados en contextos escolares de educación preescolar, primaria y/o secundaria, independiente del país o realidad regional a los que estuvieran destinados. Posteriormente, y a partir de esta selección, el segundo criterio priorizó aquellos textos cuya data de publicación no excediera a 20 años, salvo excepciones relacionadas con autores de renombre internacional, cuya pertinencia y amplia trayectoria haya sido ampliamente avalada a través de la literatura revisada: Corville-Smith et.al (1998), Goleman (2005), Gronn (2002), Hallinger y Heck (1999), Harris (2004). Como tercer criterio de selección, se escogieron aquellas fuentes cuyo número de citas superara las 50, salvo casos excepcionales que fueron revisados minuciosamente para corroborar que su contenido se encontrara en contexto con este estudio. En este punto, se priorizó que todas las fuentes seleccionadas tuvieran autores reconocidos y citados a través de diferentes fuentes consultadas y que se encontraran respaldadas ya sea por Universidades, Centros de Estudio e Investigación gubernamentales y/o privados, como también Revistas de Divulgación Científica nacionales a internacionales, buscando con ello velar por la fiabilidad de las referencias bibliográficas. Como cuarto criterio de selección, se optó por priorizar aquellos estudios publicados en español para facilitar su lectura, sin embargo, sobre liderazgo y

liderazgo distribuido alrededor del 50% de las fuentes seleccionadas y consultadas se encontraban en inglés, por lo que, en consideración de su relevancia para esta investigación, fueron traducidas al español a través de DeepL Translate y Google Traductor, para facilitar su lectura y comprensión. De estas fuentes, 9 fueron traducidas al español. En el caso de ausentismo escolar, solo el estudio de Chang y Romero (2008) debió ser traducido, ya que el resto de la literatura consultada no lo requirió.

En torno a liderazgo directivo, se priorizó la selección de textos con autores de referencia reconocidos a nivel internacional y con amplia trayectoria en estudios de Liderazgo Escolar: Kenneth Leithwood, Stephen Anderson, Phillip Hallinger, David Hopkins, Andy Hargreaves, Avolio y Gardner entre los más relevantes. Sobre Liderazgo Distribuido, si bien la cantidad de hallazgos fue más acotada si lo comparamos con liderazgo directivo, también primaron las investigaciones en inglés, destacando los aportes de: Alma Harris, Jim Spillane, David Barry y Hellen Timperley entre los más relevantes, encontrando también literatura en español que aportó en información y enfoques interesantes para efectos de este proyecto de grado: O. Maureira, C. Moforte y G. González, Francisco Murillo, Pablo López, Francisco Longo Martínez, CM. Santaella y FJA. Fernández, Alexandra Portalanza y Luis Ahumada.

Ausentismo Escolar resultó ser la palabra clave con menos hallazgos de entre las tres trabajadas en esta revisión bibliográfica, encontrando, al contrario de lo ocurrido con la búsqueda asociada a Liderazgo Directivo y Liderazgo Distribuido, casi un 80% de los textos en español, destacando los trabajos de Alicia Razeto, María Teresa González, Maribel García Gracia, Miguel Angel Broc, Chang y Romero y Antonio Bolívar, todos autores citados en la totalidad de estudios revisados al respecto.

De los primeros hallazgos y habiendo aplicado los criterios citados, la búsqueda y selección se acotó a 21 estudios sobre liderazgo directivo, 23 sobre liderazgo distribuido y 21 sobre ausentismo escolar, desde donde se inicia una revisión detallada para identificar la pertinencia de cada uno de ellos a efectos de este trabajo.

Una vez organizada esta información en una matriz de datos en formato Excel y cerrada la etapa de búsqueda y selección de textos, se procedió a la revisión inicial de cada uno de ellos a partir de la lectura de sus Abstract y listado de contenidos, caracterizando y clasificando cada

texto de acuerdo a un nivel de pertinencia: alto, medio y bajo, niveles que fueron establecidos en función de la implicancia de cada palabra clave en contextos escolares y en la medida que cada uno de ellos estuviera en relación directa con la pregunta de investigación.

La clasificación descrita se realizó de la siguiente forma: En el caso del concepto de liderazgo directivo, atendiendo a que el estudio entregara luces en torno a cómo el liderazgo impacta en los procesos de mejora escolar y cuan relevante es su papel al interior de las instituciones educativas. Para el caso de liderazgo distribuido, se priorizaron aquellos textos que entregaran información sobre las características propias de este estilo de liderazgo, pero que también que aportaran información en torno a otros estilos de liderazgo escolar, de manera de contrastar los rasgos, similitudes y diferencias entre cada uno de ellos, identificando por qué un estilo de liderazgo distribuido podría destacar entre otros estilos y favorecer de mejor manera un proceso de mejora escolar, en este caso, en la asistencia a clases. En relación con los estudios sobre ausentismo escolar, se seleccionaron aquellos textos, nacionales e internacionales, que describieran y tipificaran el problema, analizando sus causas y consecuencias, tanto para los estudiantes como para sus comunidades escolares. En cuanto a los estudios y la información seleccionada sobre ausentismo escolar a nivel nacional, atendió a aquellos estudios que presentaran estrategias de trabajo y acciones favorecedoras de la asistencia escolar desde las características y herramientas disponibles en el contexto nacional.

La selección final de fuentes de investigación concluyó con un total de 8 textos sobre Liderazgo Directivo, 9 sobre Liderazgo Distribuido y 12 textos sobre Ausentismo Escolar, apoyados por 11 fuentes de información institucional y ministerial catalogadas como "literatura gris", al tratarse de fuentes no convencionales o semiformales de recogida y presentación de datos e información. En total, se consultaron y utilizaron para este trabajo 40 fuentes, de las cuales fueron incluidas en la matriz final de datos Excel las 29 correspondientes a textos y estudios con autores reconocidos asociados a las tres palabras clave que guían esta investigación. Dicha matriz fue organizada según los siguientes parámetros: autor o autores, título del texto, año de publicación, descripción de objetivo y/o pregunta de investigación, metodología utilizada en el estudio y resumen de los principales resultados obtenidos en dicho estudio. Dicha matriz se encuentra en Anexo F.

VI. Descripción De Los Hallazgos En La Revisión Bibliográfica

Asistencia Y Ausentismo Escolar: Referencias Para Entender La Problemática

Asistencia escolar es la cantidad de días que un estudiante asiste a clases en función del total de días oficiales trabajados en un año. Según el Ministerio de Educación (MINEDUC), este indicador permite distribuir a los estudiantes en cuatro categorías: Asistencia Destacada, Asistencia Normal, Inasistencia Reiterada, Inasistencia Grave. Su categorización es clave en cuanto manifiesta su importancia, considerando que la asistencia a clases es condición fundamental y necesaria para que los estudiantes aprendan y accedan a oportunidades de desarrollo (Agencia de la Calidad de la Educación, 2019), misma idea planteada por Balfanz y Byrnes (2012) quienes enfáticamente señalan que “los estudiantes necesitan asistir a la escuela todos los días para tener éxito” (p.3).

El escenario indeseado de la Asistencia Escolar se define como Ausentismo Escolar Crónico, definido por Chang y Romero (2008) como “los estudiantes que faltan a un periodo prolongado de clases cuando se toman en cuenta tanto las ausencias justificadas como las injustificadas”, periodo que equivaldría a un 10% o más del año escolar, escenario que Gottfried (2015), denomina como “dramático”, ya que refiere que “es una forma extrema de faltar a la escuela, que a menudo se define como faltar al menos 18 días o más de un año académico determinado” (p.4).

En el contexto nacional, el MINEDUC indica que se encontrarían en situación de Inasistencia Grave aquellos estudiantes que asisten al 85% o menos del total de jornadas de clase oficiales en un año. Independiente de los márgenes de diferencia para categorizar el Ausentismo Escolar Crónico a nivel nacional e internacional, en nuestro país la importancia que han adquirido los estudios en relación al impacto de esta materia en el aprendizaje de los estudiantes se refleja en que este indicador ha sido incluido, desde el año 2014, como uno de los Indicadores de Desarrollo Personal y Social (IDPS) monitoreados por la Agencia de la Calidad de la Educación por ser considerado un facilitador de calidad y equidad de oportunidades de aprendizaje.

Ausentismo Escolar Y Factores Intraescuela

Asistir a clases, y los perjuicios de no hacerlo, ratifica la urgencia de que las escuelas intervengan. Si bien se reconoce que el Ausentismo es un fenómeno que obedece a múltiples factores, la escuela tiene un papel central. Razeto (2020), señala que no considerar este rol estigmatiza a los estudiantes en función de sus contextos individuales, obstaculizando la oportunidad de pensar desde las escuelas en planes de acción frente al ausentismo. González (2005), insiste en analizar las escuelas para identificar las razones del ausentismo, enfatizando en que es necesario revisar sus estructuras formales, el clima escolar y relacional, el currículo, la cultura organizacional, entre los más importantes. Al respecto, la autora plantea que el ausentismo escolar no se produce de forma automática, sino que se trata más bien de un proceso progresivo, donde ocurre un “enganche y desenganche de los estudiantes” (p.3) con su escuela. Este proceso se daría a raíz de una serie de experiencias y situaciones negativas que va experimentando el estudiante durante su proceso escolar, marcado principalmente por situaciones de violencia escolar, bajas calificaciones, problemas de disciplina, escasa identificación con la escuela, relación distante con docentes, entre los más relevantes.

Si bien las familias deberían ser el primer bastión de los niños y niñas en cuanto a contención y apoyo en sus procesos formativos, no siempre cuentan con las herramientas formales para concientizar a sus hijos y a ellos mismos sobre la importancia de asistir a la escuela regularmente. Chang y Romero (2008), señalan que “si bien los padres son responsables de llevar a sus hijos a la escuela todos los días, las escuelas y las comunidades deben abordar las barreras y desafíos que pueden impedirles hacerlo, especialmente cuando viven en la pobreza” (p.11).

Cuando el contexto sociocultural de los estudiantes no favorece la concientización sobre la importancia de asistir a clases diariamente, las escuelas deben asumir la tarea de movilizar los recursos internos disponibles para que estos niños y niñas accedan igualmente a las oportunidades de aprendizaje y desarrollo que les corresponden por derecho. Así, Paredes y Ugarte (2016) analizan la relación entre asistencia escolar y desempeño académico, indicando que, si bien se trata de una correlación que debe ser estudiada profundamente para encontrar alcances, si existe evidencia de que “la asistencia se encuentra ligada a mejores resultados, y

que por tanto es un aspecto más a considerar en la calidad de la educación”. García (2005) señala que el Ausentismo Escolar es un “síntoma y vehículo de la desigualdad escolar y social” (p.364), enfatizando que las políticas educativas deben intervenir reflexiva, responsable y contextualizadamente, más cuando se trata de espacios socialmente desfavorecidos o empobrecidos.

En esta misma línea relacionada con el rol que juegan las escuelas frente al Ausentismo Escolar Crónico, Gottfried (2015), profundiza en torno al impacto negativo que esta problemática tiene, ya que, en sus palabras, ésta “no ocurre en el vacío”, idea que sustenta en función de los efectos nocivos que el ausentismo escolar podría tener no sólo para el estudiante que falta, sino también para el resto de sus compañeros de clase, ya que el ritmo de instrucción se ralentizaría para éstos últimos. De esta forma, se realza la importancia de que las políticas públicas y los líderes escolares se hagan cargo y accionen mecanismos preventivos y/o reactivos cuando el problema del ausentismo escolar se encuentra instalado.

Ausentismo Escolar Crónico Y Plan De Reactivación Educativa

Desde el año escolar 2020, y a raíz de la reformulación educativa producto de la pandemia por Covid 19, el Ministerio de Educación comenzó la implementación de una serie de mecanismos cuyo objetivo ha sido abordar el impacto que el confinamiento y la no presencialidad de clases que se extendió por casi dos años tuvo en el aprendizaje de los estudiantes. Una de las primeras estrategias para evaluar este impacto fue la implementación de la evaluación DIA (Diagnóstico Integral de Aprendizajes), cuyos resultados arrojaron problemas de salud mental, déficit de aprendizajes y distanciamiento de los estudiantes con sus escuelas (Morales y Holz, 2023), motivos suficientes para que la política educacional chilena haya debido generar de forma inmediata estrategias para buscar la reconexión de los estudiantes con sus centros escolares.

En el año escolar 2024, el Plan de Reactivación Educativa “Volvamos a clases” (MINEDUC, 2024), establece como uno de sus tres ejes de trabajo la Asistencia y Revinculación de los estudiantes con sus centros educativos, en el entendido de que, según plantea este mismo estudio, “se ha documentado una estrecha relación entre la inasistencia y la interrupción de las trayectorias educativas” (p.47), por lo que se propone a partir de los datos

que se manejan sobre el tema a nivel nacional, una serie de estrategias y acciones orientadas a revincular y fortalecer la asistencia de los estudiantes a clases, las cuales tendrían como factor común la evaluación, el monitoreo y la medición permanente. Entre las estrategias propuestas a partir de este plan encontramos: “3.1 Estrategia de Revinculación Educativa, con la formación de equipos territoriales de revinculación y asistencia, Proyectos de Reinserción Educativa y Aulas de Reingreso” (p.50-52), “3.2 Estrategias de Fortalecimiento de la Asistencia y Permanencia de los estudiantes, con Sistemas de Monitoreo de Trayectoria Educativa y Alerta Temprana, Reportes de asistencia y desvinculación educativa” (p.52-53)

Y es que en palabras de Balfanz y Byrnes (2012), “debido a que el ausentismo crónico no se mide, no se puede monitorear ni actuar en consecuencia” (p.41), destacando la relevancia de que las escuelas y sus líderes escolares tomen medidas y acciones frente al tema en función de los datos recopilados, buscando que el liderazgo imperante favorezca espacios de trabajo donde se fomente la revinculación y con ello la disminución del Ausentismo Escolar, señalando de esta forma el liderazgo como un elemento central a considerar cuando se trata de enfrentar el ausentismo escolar.

Liderazgo Directivo Y Su Impacto En El Ausentismo Escolar Crónico

El Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (Mineduc, 2015) presenta al liderazgo “como un factor crítico en el mejoramiento de los establecimientos escolares y en definitiva de los logros de aprendizaje de los estudiantes, especialmente significativa en aquellos establecimientos más vulnerables” (p.8), por lo que es indispensable fijar la mirada en el impacto que el liderazgo puede llegar a tener frente a problemáticas como el Ausentismo Escolar.

La “corresponsabilidad” se encuentra presente en el discurso de diversas fuentes y autores (Razeto, 2020; González, 2014) al momento de estudiar tanto las causas, consecuencias y cursos de acción frente al Ausentismo, aludiendo a la multiplicidad de factores y agentes relacionados con la problemática, por lo que independiente de los factores personales y familiares que puedan incidir en que los estudiantes falten a clases, el papel de las escuelas y sus líderes escolares formales es crucial, ya que son los directivos quienes organizarán, en

primera instancia, los roles de cada miembro de la institución, permitiendo y favoreciendo que los espacios para que las mejoras ocurran estén presentes.

A este respecto, Leithwood (2009), define “liderazgo escolar como la labor de movilizar e influenciar a otros para articular y lograr las intenciones y metas compartidas de la escuela (p.20)”, enfatizando a través de una serie de afirmaciones construidas a partir de esta definición, la importancia que reviste el Liderazgo Directivo en el mejoramiento escolar, idea que es sostenida también por Anderson (2010):

no importa el nivel ni el tipo de comparación o de cambio, siempre se llega a la misma conclusión: el liderazgo directivo a nivel de escuelas juega un rol altamente significativo en el desarrollo de cambios de las prácticas docentes, en la calidad de estas prácticas, y en el impacto que presentan sobre la calidad de aprendizajes de los alumnos en las escuelas (p.35)

A su vez, Romero (2021), enmarcando su estudio en el contexto de América Latina, indica que la evidencia arrojada por la investigación ha permitido corroborar que las escuelas y el liderazgo directivo si pueden hacer la diferencia, principalmente, cuando se trata de espacios desfavorecidos y carentes de oportunidades socioeconómicas y culturales. Incluso, citando un trabajo previo (Romero, 2018) lo reafirma señalando que: “el liderazgo directivo es un factor clave para hacer de una escuela, una buena escuela” (p.74), sin embargo, en este punto es necesario aclarar que dicho liderazgo directivo, no puede ser entendido como sinónimo de un trabajo individual, producto del esfuerzo de un líder heroico y carismático, sino más bien como parte de un trabajo colectivo, principalmente cuando se trata de abordar problemáticas complejas y que requieren del apoyo de múltiples actores. Al respecto Hallinger (1999), describió la ruta con claridad ya desde antes de iniciar el siglo XXI:

Los líderes escolares no hacen escuelas efectivas. Mas bien, la imagen que extraemos de esta revisión es la de líderes que son capaces de trabajar con y a través del personal para dar forma a una cultura escolar enfocada pero adaptable (p.7)

El liderazgo directivo y su potencial para influir depende entonces, de la capacidad que éstos tengan para organizar y crear condiciones de trabajo que favorezcan a los docentes realizar buenas prácticas (Elmore, 2010), siendo uno de los elementos fundamentales que

deben ser asegurados desde la escuela y sus directivos, la asistencia a clases de los estudiantes, condición indispensable para aprender: “los estudiantes tienen que estar presentes y comprometidos para poder aprender” (Chang y Romero, 2018, p.3)

Si bien, tal y como señala Bellei et al. (2014), es necesario insistir en que el liderazgo escolar va más allá de aquel ejercido por las autoridades que detentan cargos y posiciones formales de poder, los directivos de las escuelas, incluyendo en este punto al director, tienden a ser los agentes con mayor validación y legitimidad de entre los actores escolares, fortaleciendo la idea de la importancia que adquiere este estamento en la conducción de la institución y en una gestión inclusiva de los procesos de mejoramiento escolar.

En relación al impacto de un liderazgo directivo bien articulado frente al ausentismo escolar, la Agencia de la Calidad de la Educación (2019) señala, a través de un estudio sistematizado donde enlaza revisión bibliográfica y casos de escuelas que impulsaron mecanismos para mejorar la asistencia a clases, que uno de los factores críticos que permiten gestionar e implementar cambios positivos significativos en la asistencia escolar es precisamente el liderazgo directivo, señalando que éste “aparece como un elemento relevante en cuanto a promoción de la asistencia” (p.18), lo que no hace más que confirmar el factor catalizador que un liderazgo directivo bien gestionado puede tener en la tarea de enfrentar y mejorar la asistencia a clases de los niños y niñas.

Frente a lo expuesto, surge la inquietud acerca del potencial del liderazgo directivo por sí solo para enfrentar dinámicas institucionales complejas como el ausentismo escolar. Al parecer y según el diagnóstico que originó este trabajo, no es suficiente con la existencia de los líderes formales, sin la articulación de una teoría de acción y una práctica de trabajo que movilice a estas personas y a otros en la consecución de objetivos complejos como es superar el ausentismo escolar. Por tal motivo, a continuación se presenta uno de los estilos de liderazgo que, luego de la revisión de literatura, se ha considerado que podría adaptarse de mejor manera a las necesidades que presenta abordar en ausentismo escolar: el liderazgo distribuido.

Liderazgo Directivo Distribuido Y Ausentismo Escolar

Spillane y Ortiz (2019) definen liderazgo como la interacción entre las personas con su contexto, quienes no siempre detentan la posición de líderes formales y que, en tal rol, tienen la capacidad de influir también logrando resultados. Señalan: “el desafío consiste no solo en identificar a las personas que desempeñan las tareas de liderazgo, sino también en analizar como la responsabilidad de estas tareas se distribuye o extiende al personal escolar, incluidos los líderes formales e informales” (p.175). Lo anterior no significa bajo ningún punto de vista quitar valor al rol del director, quien sigue siendo el principal gestor de las interacciones que permitirían alcanzar los resultados, sino más bien reconocer que el poder transita entre todos ellos en diferentes momentos frente a diferentes necesidades, por lo que el rol del director sería precisamente favorecer y dar espacio a estas interacciones.

El Ausentismo Escolar Crónico, tal como ha sido argumentado, obedece a una multiplicidad de factores, y en tal sentido, requiere de una multiplicidad de esfuerzos para enfrentarlo. Sáez (2005), sintetiza esta multicausalidad de factores asociados al ausentismo y destaca entre las principales:

En primer lugar, el contexto y espacio comunitario en el que vive y se desarrolla a diario el estudiante, donde muchas veces la precarización de sus necesidades y la falta de expectativas se impone frente a la labor social y educativa de las escuelas.

En segundo lugar, la responsabilidad que asume el centro educativo en la tarea de contener y generar espacios motivantes e inclusivos, donde exista un sano clima escolar entre los estudiantes y sus profesores, donde éstos últimos motiven a los niños y niñas para asistir a clases.

En tercer lugar, el rol que asumen las familias en el proceso formativo de sus hijos e hijas, donde factores como las carencias económicas y culturales, las condiciones de habitabilidad, privación de necesidades básicas, relaciones familiares conflictivas con presencia de maltrato y adicciones, no favorecen que las familias y los estudiantes perciban la escuela como un espacio generador de oportunidades de desarrollo.

En cuarto lugar, el grupo de pares de los estudiantes, que en conjunción con los problemas familiares y otros factores, no aporta en la generación de expectativas a futuro, lo que lleva, finalmente, a la quinta razón presentada asociada al factor personal de cada estudiante, quien se ve en el centro de todos los elementos citados, generando un desinterés y desenganche con su proceso formativo.

González (2005), presenta una estructura similar en cuanto a las causas del ausentismo escolar. Si bien no desconoce la importancia de los factores personales y familiares del estudiante, destaca aquellos elementos que considera determinantes al interior de las escuelas al momento de analizar el comportamiento de su ausentismo escolar: “Clima escolar y relaciones; Políticas y procedimientos escolares respecto a la asistencia a clases; Estructuras organizativas; Curriculum escolar” (p.8-11)

Si pensamos en qué características particulares del liderazgo distribuido podrían aportar a resolver el problema del ausentismo escolar, considerando todas sus aristas, surge como una primera respuesta su carácter inclusivo, donde se reconoce la importancia de distribuir el liderazgo y las responsabilidades de ello a otras personas, al margen del líder formal para que participen activamente de los procesos de mejora escolar, más cuando se trata de temas donde hay tantos factores involucrados como es la asistencia a clases de los estudiantes.

Harris (2004), tomando ciertas precauciones al momento de describir la efectividad del liderazgo distribuido en la mejora escolar, específicamente en lo relacionado con la forma exacta en que debe adoptar este estilo de liderazgo para alcanzar resultados esperados, presenta el Liderazgo Distribuido como un proceso y práctica de búsqueda de “involucrar la experiencia dondequiera que exista dentro de la organización en lugar de buscarla únicamente a través de una posición o rol formal” (p.13). Enmarcando esta idea, agrega: “El liderazgo distribuido significa múltiples fuentes de orientación y dirección, que siguen los contornos de la experiencia de una organización y se vuelven coherentes a través de una cultura común” (p.14)

Por su parte, Murillo (2006) señala el potencial de este estilo de liderazgo en los procesos de mejora escolar, el que independiente de la etapa de definición en que este estilo se encontraba a la fecha de su estudio, representa indiscutiblemente un nuevo esquema y marco conceptual con gran potencial para aportar al liderazgo escolar. Lo refiere como un cambio

cultural, que “implica el compromiso y la implicación de todos los miembros de la comunidad escolar en la marcha, el funcionamiento y la gestión de la escuela” (p.19).

Es interesante detenerse en la forma en que este autor entiende el liderazgo distribuido, principalmente cuando destaca que este tipo de liderazgo no implica quitar importancia o autoridad al rol del director, como ya fue citado más arriba, ya que el papel que este agente cumple en este estilo es central en la medida que busca convertirlo en un estratega, un potenciador de las capacidades y habilidades de todo su equipo de trabajo en la búsqueda de lograr objetivos comunes, dejando de lado la visión netamente administrativa que se ha asignado a su cargo, idea reforzada por Maureira et al. (2014) quien concuerda en que el Liderazgo Distribuido no consiste simplemente en distribuir tareas sino más bien a una “integración de atribuciones y acciones de distintas personas o grupos, en un esfuerzo coordinado hacia la mejora de factores que afectan el aprendizaje de los estudiantes” (p.143).

Si bien todos los estilos de liderazgo escolar parten de la premisa de que el líder debe fomentar la colaboración con su equipo de trabajo, es el liderazgo distribuido quien pareciera poder responder de mejor forma las necesidades del ausentismo escolar como factor que afecta el aprendizaje de los estudiantes, ya que exige no solo colaborar, sino compartir y asumir la responsabilidad de que los estudiantes asistan a clases, abordando los diferentes frentes con diferentes líderes cuando este problema se presenta en su forma cronificada.

Los estudios citados permiten esbozar que el Liderazgo Distribuido si pudiera tener un impacto favorable en el trabajo que los directivos escolares, y en general, todos los miembros de la comunidad desarrollen en la reorganización de las instituciones educativas, al promover cambios en la cultura de la organización, acrecentando procesos de participación, democratización y toma de decisiones compartidas que inciden en el desarrollo de toda la comunidad escolar. La visión del liderazgo distribuido sobrepasa a la posición de liderazgo formal (directivos y miembros de los equipos de gestión) e incorpora las actividades de varias personas en una comunidad educativa que trabaja en la movilización y orientación del personal en los procesos de cambio (López, 2013, p.92)

Hasta ahora se ha realizado una descripción bibliográfica que apunta principalmente a explicar y definir en qué consiste el Liderazgo Distribuido, esbozando el potencial de mejora que éste tendría principalmente el ámbito educativo, delineando de manera específica su potencial frente a la asistencia a clases de los estudiantes. Sin embargo, ¿qué nos hace pensar que este estilo de liderazgo se podría adaptar y dar respuesta a las necesidades puntuales que los centros escolares, sus profesionales y principalmente, su alumnado tiene en la tarea de enfrentar y revertir problemáticas como el Ausentismo Escolar?

Longo (2008), argumentando sobre la capacidad del liderazgo distribuido para promover espacios de innovación en las escuelas, se refiere a algunas tendencias de comportamiento social que, según señala, se estarían instalando en nuestra cultura en todo tipo de organización: el desarrollo de un sistema social basado en el conocimiento, la diversificación de la preparación y los saberes humanos que se relacionan en todo tipo de organización y finalmente, la horizontalidad que estaría ganando terreno en los grupos sociales, en la medida en que el trabajo en equipo y la iniciativa personal hacia la innovación, tendría más proyección de éxito que el trabajo meramente individual y jerárquico de un líder único. Antes estos cambios sociales y culturales, postula, realizando una analogía de este proceso de transformación con el cambio que se habría dado con el desarrollo de las tecnologías de información (TIC), que el liderazgo distribuido podría tener semejanzas a lo que él denominó el paso “De la terminal tonta al usuario inteligente” (p.85). En este sentido, señala que el desarrollo de la tecnología computacional y la información habría permitido lo que denomina la instalación de una “informática distribuida” (p.86), realizando un paralelo con el liderazgo distribuido, al señalar que hoy en día el acceso y conocimiento de las tecnologías de la información permiten que muchos más usuarios y agentes intervengan y las manejen de forma autónoma, descentralizando y democratizando el sistema, favoreciendo con ello el surgimiento de nuevos actores y líderes, acción que se considera indispensable en el campo del liderazgo educativo.

Moral et. al (2016) presentan, como parte de las conclusiones extraídas de su estudio para evaluar la capacidad de mejora que presenta un estilo de Liderazgo Distribuido en algunos centros de educación secundaria de la provincia de Granada en España, que el director de

escuela debería ser un facilitador del cambio, en el camino de mantener la estabilidad de los centros escolares no solo desde lo administrativo y de la atención de las contingencias cotidianas, sino principalmente desde el fomentar las capacidades de las personas en desmedro de rutinas donde cada agente educativo actúa desde su individualidad sin compartir con el resto. A este respecto, estos autores señalan que se debe estimular

un estilo de liderazgo facilitador de la construcción de comunidades profesionales de aprendizaje, en las que las tareas administrativas y de gestión, además de mantener el sistema, estén fundamentalmente dirigidas a la construcción del ambiente propicio para facilitar el cambio y la mejora del aprendizaje de los alumnos (p.137)

De lo argumentado, se podría intuir que liderazgo distribuido podría favorecer que la comunidad escolar en pleno se involucre en el abordaje de todas las aristas del ausentismo escolar, permitiendo que el director y su equipo promuevan espacios de reflexión y trabajo en torno al ausentismo, potenciando desde su gestión, prácticas pedagógicas y un clima escolar sano y motivador para los estudiantes, donde los profesores reconozcan su rol protagónico en el desarrollo de clases y actividades educativas desafiantes y entretenidas para los niños y niñas, en el que los asistentes de la educación aporten desde su labor en cuidar los espacios donde los estudiantes conviven a diario, y donde todos de forma conjunta, asuman la tarea de establecer una relación directa y contacto diario con las familias de los estudiantes ausentes, para que éstos también visualicen el rol de la escuela en su desarrollo y asuman la importancia de que asistan a clases, generando un vínculo en el que todos los involucrados comprendan la relevancia de su rol, en diferentes ámbitos, en lo que concierne a la asistencia a clases.

Hasta ahora se ha argumentado con relación al potencial que tendría un estilo de liderazgo directivo distribuido en los procesos de mejoramiento escolar, en este caso específico en la dinámica de enfrentar la problemática del Ausentismo Crónico. Sin embargo, la práctica del Liderazgo Distribuido no sería fácil de concretar. Se ha mencionado anteriormente que el consenso en cuanto al aporte del Liderazgo Distribuido en materia educativa abarca principalmente consideraciones de fondo, no así de forma. El cómo implementar un estilo de Liderazgo Distribuido en las escuelas, favoreciendo con ello procesos de mejora, no resultaría tan claro ni tan sencillo de implementar.

Sobre esto, Ahumada et.al (2017) mencionan algunas de las dificultades y desafíos que se encuentran tras la implementación adecuada de un estilo de liderazgo directivo distribuido, práctica que implicaría un proceso de cambio cultural al interior de las organizaciones educativas, asumiendo el valor del trabajo en equipo, la cooperación y la colaboración, lo cual no resulta fácil de instalar ya que muchas veces las organizaciones humanas funcionan en base a la competitividad y el individualismo, por lo que, en la base de este estilo de liderazgo debería estar, según indican, la confianza entre los diferentes agentes educativos.

La confianza está a la base de cualquier cambio que apunte a un liderazgo más democrático y distribuido. Sin embargo, los resultados de nuestro estudio- como los de otras investigaciones- alertan sobre la dificultad que se tiene para lograr una cultura que favorezca el liderazgo distribuido (p.13)

Si bien estos autores plantean lo desafiante que puede resultar instaurar un clima de confianza organizacional, destacan también que esto no es imposible y que, si bien no surge de un momento a otro, si es posible trabajar y construir a través de una trayectoria donde, a través de los compromisos y la reciprocidad, se enfrenten los desafíos cotidianos en la búsqueda de mejorar tanto la equidad como la calidad de los procesos educativos.

La Agencia de la Calidad de la Educación (2019), en su estudio donde analiza y propone algunas prácticas positivas para disminuir el Ausentismo Escolar en las escuelas, identifica la multiplicidad de factores sociales, personales, familiares y escolares que estarían asociados. Sin embargo, al revisarlos uno a uno, es posible observar que todos ellos, se encuentran ligados al trabajo y las iniciativas que las escuelas y sus líderes puedan implementar para enfrentarlo para si bien, no revertirlo de manera definitiva, si poder hacer para enfrentarlo y disminuir su impacto. Destaca entre sus resultados, el apartado 2 denominado “Enfoque integral para abordar la asistencia escolar” (p.12), identificando aquí el vínculo personal establecido entre la escuela y sus estudiantes, como también la importancia otorgada tanto al clima escolar como a las buenas prácticas pedagógicas, el apartado 3 denominado “Liderazgo Directivo” (p. 18) donde se plantea la importancia de que el director y su equipo directivo estimule la colaboración entre todos los miembros de la comunidad para concientizar y trabajar en torno al ausentismo escolar y finalmente, el apartado 4 “El vínculo entre la familia y la escuela” (p. 20)

donde se enfatiza en la necesidad de que las escuelas establezcan comunicación constante con las familias de sus estudiantes a través de lo cual se busca abordar los factores personales y familiares que podrían incidir en la valoración de las familias en torno a la importancia de la escuela como espacio formativo.

De la revisión de los resultados asociados a este estudio, se desprenden varias impresiones importantes ligadas al Liderazgo Directivo Distribuido, reconociendo la gran cantidad de frentes que deben ser cubiertos en una problemática de este tipo y que, con la potencial delegación de funciones, confianzas y compromiso individual y colectivo que favorece un Liderazgo Distribuido bien gestionado podría resultar en resultados que favorezcan la disminución del ausentismo de los estudiantes a clases.

El Marco para la Buena Dirección y Liderazgo Escolar (2015), señala que “una habilidad que destaca, para efectos de potenciar el liderazgo, es la capacidad del directivo de aprender de los procesos y las relaciones que se presentan al interactuar con profesores, estudiantes y comunidad” (p.14), profundizando esta idea al señalar que

Los directivos sistemáticamente difunden y explican, a través de diferentes canales y espacios formales e informales, los objetivos, planes y metas del establecimiento a los diversos actores de la comunidad educativa, así como sus avances, de manera que todas las personas tengan claridad sobre el proyecto educativo institucional y el plan de mejoramiento del establecimiento, generando mayor involucramiento y apropiación de él por parte de los miembros de la comunidad educativa (p.21).

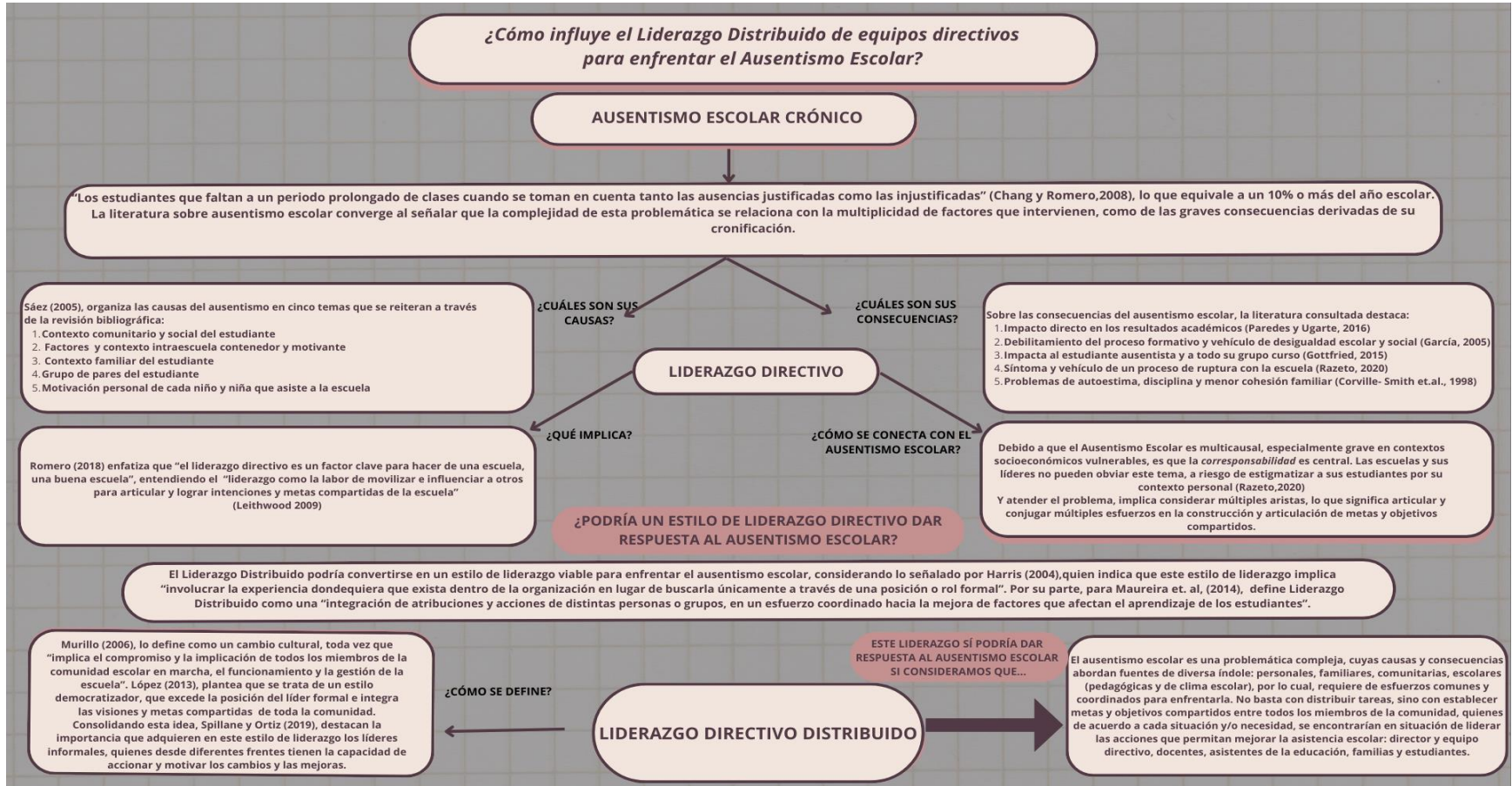
De lo anterior entendemos que, si por un lado, el Ausentismo Escolar Crónico requiere y exige del trabajo, esfuerzo, involucramiento y compromiso de la mayor cantidad de agentes educativos que permitan abordar la gran cantidad de factores asociados a la problemática, y por otro, el Liderazgo Directivo Distribuido promueve la participación, el involucramiento y el compromiso de todos los agentes escolares en la generación de metas y objetivos comunes, y donde además se estimule, a partir de la confianza, la distribución y más profundamente, la delegación de tareas en diferentes líderes formales y no formales, es altamente probable que se obtengan resultados que favorezcan la identificación de factores intraescuela que permitan generar acciones que disminuyan el Ausentismo Escolar Crónico.

VII. Marco Conceptual Esquemático

Figura 2

Liderazgo Directivo Distribuido y Ausentismo Escolar:

¿Cómo influye el Liderazgo Distribuido de equipos directivos para enfrentar el Ausentismo Escolar?



Fuente: Elaboración propia en base a los hallazgos de la revisión bibliográfica

VIII. Conclusiones, Reflexión Profesional e Implicancias para la Práctica

Al revisar y reflexionar en torno a los hallazgos que guían esta investigación inspirada en la pregunta **¿Cómo influye el Liderazgo Distribuido de equipos directivos para enfrentar el Ausentismo Escolar?** es posible organizar las conclusiones en cuatro grandes temas.

La primera conclusión se relaciona con la relevancia y el impacto que tiene para las organizaciones escolares la problemática del ausentismo escolar crónico, la cual, si bien se ha convertido en una realidad indeseada en muchos establecimientos principalmente post pandemia, se vuelve particularmente grave en aquellos centros escolares que presentan condiciones socioeconómicas desfavorables, ya que la ausencia de los estudiantes a clases se convierte en un factor determinante en sus resultados académicos, y con ello, en sus oportunidades de desarrollo intelectual y material al finalizar el proceso escolar. González (2005), es enfática al plantear que si bien el ausentismo no es un problema nuevo, se vuelve más grave en los tiempos actuales, donde las oportunidades de desarrollo económico y social y las posibilidades de enfrentar la exclusión social en aquellos grupos desfavorecidos en términos socioeconómicos y culturales se encuentra directamente ligada a los conocimientos y herramientas adquiridas a través de la educación formal que se adquiere asistiendo a clases regularmente.

Si bien es necesario asumir que la asistencia escolar depende de factores personales, familiares, socioeconómicos, de salud mental y física, no es menos cierto que los centros escolares tienen un rol indiscutible en su desarrollo. Chang y Romero (2018), se refieren a este tema, señalando que tanto las escuelas como sus comunidades en pleno deben organizarse y articular planes de acción fomentando la asistencia a clases desde los niveles educativos más tempranos, o en caso contrario, asumir el costo que implica intervenir tardíamente cuando el problema se ha cronificado.

Un estudiante presente es un estudiante que aprende, y no solamente desde el aprendizaje formal de ciertos contenidos formales que son parte del currículum, sino también desde el desarrollo de habilidades sociales y de convivencia sana necesarias para la vida en democracia. Al respecto, la Agencia de la Calidad de la Educación (2009) señala

Además de las consecuencias en términos de aprendizajes, la inasistencia también puede tener repercusiones en el desarrollo integral de los estudiantes. La escuela es una instancia significativa para la socialización de los niños y jóvenes, en cuanto permite desarrollar habilidades socioemocionales y establecer relaciones vinculantes con sus pares y profesores, por lo que una inasistencia reiterada priva a los estudiantes de esas oportunidades (p.8)

Al respecto, una segunda conclusión apunta al rol que los establecimientos y específicamente los líderes escolares tienen frente a esta problemática, la cual no puede reducirse a acciones reactivas que aborden el ausentismo sólo cuando este ya se ha instalado y cronificado, sino desde estrategias preventivas contextualizadas a la realidad y las necesidades de los mismos estudiantes que atienden, estrategias que deberían estar enfocadas tanto hacia la concientización de los estudiantes y sus familias sobre la importancia formativa de asistir a la escuela diariamente, como también hacia la revinculación del estudiante con su centro educativo, a través de actividades, proyectos y talleres que estimulen la motivación de niños y niñas por estar en el colegio y permanecer en él, en un espacio donde se sienta acogido, seguro y acompañado. Las causas asociadas al ausentismo escolar son múltiples y variadas, sin embargo, los autores concuerdan en algunos factores que destacan como parte del perfil del estudiante ausentista.

A este respecto, es interesante destacar lo planteado por Domínguez (2005), por ejemplo, quien indica que “un alto porcentaje de alumnado absentista procede de ambientes desfavorecidos, con escasos recursos económicos y carencias formativas” (p.262) donde las familias desconocen la importancia de la labor formativa de las escuelas.

Por su parte, Sáez (2005) amplía la mirada desde el contexto familiar del estudiante hacia otros factores, como el entorno social y la comunidad que rodea al estudiante y su familia, su grupo de pares, las características, expectativas y motivaciones del propio estudiante, pero también lo extiende a los factores que inciden desde el mismo centro educativo, como metodologías educativas individualistas, competitivas y poco motivantes, proyectos educativos con escaso sentido de pertenencia entre sus miembros, dinámicas entre

el alumnado que favorecen la violencia y un clima escolar desfavorable, como también un cuerpo docente que califica como “inestable” (p.241).

Atendiendo entonces a la consideración de la importancia que tiene para las instituciones escolares velar por la asistencia regular de sus estudiantes a clases y el impacto que ésta tiene para los procesos de aprendizaje, desarrollo y mejora escolar, es que surge con fuerza la urgencia de responsabilizarse ante sus causas y sus efectos, responsabilidad que debe ser asumida por los líderes escolares, quienes deben accionar para que dentro de los centros educativos se activen mecanismos y protocolos que permitan, si bien no invisibilizar y neutralizar los componentes externos, si les permitan abordarlos desde el interior para disminuir el impacto negativo que esta problemática tiene en el desarrollo integral de los estudiantes. Actuar de manera preventiva “es central para disminuir el ausentismo escolar y contribuir a un mejor proceso de escolaridad para los niños y jóvenes, anticipándose a la manifestación del problema y las consecuencias perjudiciales que puede producir en el futuro desarrollo de los estudiantes” (Razeto, 2020, p.1)

Frente a esto, surge la tercera de las conclusiones de este trabajo, la cual se relaciona con el rol del liderazgo directivo en los procesos de mejora escolar, y en este caso particular, en torno a la problemática del ausentismo escolar.

La literatura sobre liderazgo directivo es contundente al justificar el rol que los líderes educativos tienen frente a sus escuelas, destacando lo determinante que resulta su papel ante los procesos de aprendizaje y desarrollo de los estudiantes, por lo cual, el liderazgo se convierte en un motor de cambio ante cualquier plan de acción que se requiera implementar. Elmore (2010) manifiesta su relevancia de manera concreta, explicitando que “liderar es crear las condiciones para que otros asuman el control de su propio aprendizaje, tanto a nivel individual como colectivo” (p.13)

De esta manera, el liderazgo directivo debe entenderse como un factor crítico en el desarrollo de las escuelas, por lo que es fundamental desarrollar un estilo de liderazgo que estimule la confianza entre los diferentes miembros de la comunidad, confianza que favorezca el compromiso y la colaboración con objetivos y metas compartidas, buscando fortalecer los procesos de mejora más aún cuando se trata de problemáticas tan complejas como el

ausentismo escolar, en atención a los múltiples factores que inciden en su desarrollo y permanencia.

Desde el diagnóstico institucional efectuado en la primera fase de este estudio se ha podido identificar un estilo de liderazgo focalizado en el líder formal, en este caso en la directora del establecimiento. A través de este diagnóstico, se pudo detectar que no se comparten las problemáticas como tampoco se delegan o distribuyen tareas en otros directivos y agentes escolares, quienes tampoco se comprometen de manera individual con otras tareas que no sean directamente las que les competen en atención a su cargo. De esta observación, se ha podido intuir que esta dinámica ha sido uno de los factores que han impedido abordar adecuadamente las acciones declaradas en su PME 2023 en relación con el ausentismo escolar, debido a la gran cantidad de esfuerzos, colaboración y sistematicidad que requiere este objetivo de mejora. Por esta razón es que se ha indagado en otros estilos de liderazgo que abran caminos a la colaboración e involucramiento de todos los agentes escolares, destrabando esfuerzos y estimulando las estrategias que podrían impactar positivamente en temas como el ausentismo escolar cronicado. Tal y como plantea Harris (2004) “el liderazgo, desde esta perspectiva, reside en el potencial humano disponible para ser liberado dentro de una organización” (p.12), aludiendo a una serie de estudios que ratifican la relevancia del desarrollo de capacidad para llevar a cabo procesos de mejora educativa.

Una cuarta conclusión surge de la revisión de literatura en torno a diferentes estilos de liderazgo y el impacto de ellos en los procesos de mejora escolar en los establecimientos educativos, a través de la cual se pudo identificar un estilo de liderazgo cuyo enfoque y características podrían adaptarse y dar respuesta de mejor forma a los requerimientos que la problemática del ausentismo escolar reviste para el establecimiento escolar objeto de este trabajo: el liderazgo distribuido.

Si bien gran parte de los estilos de liderazgo escolar identificados a través de la revisión bibliográfica apuntan a la colaboración y al involucramiento de los diferentes agentes educativos y equipos directivos en las dinámicas institucionales para alcanzar los objetivos y metas establecidas en los centros escolares, no siendo exclusivo de un estilo de liderazgo en particular, pareciera ser que es el liderazgo distribuido quien permitiría dar respuesta de mejor

forma al tema del ausentismo escolar. Esto, en la medida en que este estilo, más allá de buscar la mera colaboración y compromiso de directivos y demás miembros de la comunidad con las metas institucionales, busca un cambio de la cultura escolar, donde se construya desde su proyecto educativo una visión de escuela compartida, que potencie el desarrollo de liderazgos formales e informales que, en conjunto y en base a la confianza, identifiquen y articulen los objetivos, metas y planes de acción que permitan abordar las problemáticas, y donde cada uno, desde su rol, tenga la facultad de asumir tareas que favorezcan y apunten al logro final.

Gronn (2002) ya esbozó esto en su estudio de comienzos de siglo donde se refiere al liderazgo distribuido como una red donde las relaciones sociales se encuentran en un movimiento constante, una interacción donde se transita desde la centralidad a la división del trabajo, señalando que el liderazgo colectivo articulado entre diferentes miembros de las organizaciones tiene mayor relevancia que aquel efectuado por un líder individual.

El liderazgo distribuido, si bien no desconoce ni disminuye la importancia del líder formal al interior de los establecimientos escolares y en encabezar los procesos de mejora, destaca este rol como un facilitador en el proceso de surgimiento de nuevos y diferentes liderazgos al interior de la comunidad escolar, donde cada uno, por separado y en conjunto, puedan desarrollar y apoyar diferentes tareas y acciones en pos del bien común, más aún cuando se trata de abordar las diferentes aristas que presenta el ausentismo escolar, ante la cual, no sólo el director tiene la facultad y el poder de intervenir y proyectar estrategias y acciones.

El liderazgo debe ser compartido en primera instancia con directivos, fomentando la planificación y ejecución de planes de trabajo en lo pedagógico y desde la convivencia y el clima escolar, pero también a través del monitoreo y seguimiento específico ante casos de estudiantes ausentistas. Desde esta base, el liderazgo también debería transitar hacia los docentes, en cuanto son protagonistas y agentes de contacto directo con los estudiantes, teniendo un rol central en la motivación directa a través de prácticas de aula motivadoras y efectivas, pero también en el contacto con los apoderados y las familias de los estudiantes.

Luego, dicho liderazgo debería transitar hacia los asistentes de la educación, quienes en su rol como apoyo administrativo y supervisión en patios y aulas acompañan y fortalecen las acciones emprendidas por los docentes y directivos. Finalmente, el liderazgo también debería llegar a las familias, núcleo central de la sociedad y agentes de contención, apoyo y orientación indispensable para el desarrollo de niños y niñas. De la labor y compromiso de esta articulación de actores podrían abordarse la mayor cantidad de factores asociados con el ausentismo escolar. García (2005) logra sintetizar esta idea señalando que “en la medida que el absentismo y la desafección escolar tienen causas complejas, de índole tanto social como escolar, requieren respuestas integrales dentro del marco de la institución escolar y fuera de él” (p.365), de lo que se deriva el desafío que representa para las escuelas intervenir desde la colaboración y desde un plan de acción compartido e integrado que se sobreponga al trabajo individual que podrían realizar sujetos aislados a este respecto.

Una vez finalizado este proceso de magister, mi reflexión profesional está enfocada en asumir, desde mi rol de líder intermedio, la tarea de gestionar la implementación del plan de acción e innovación proyectado para abordar el ausentismo escolar crónico del establecimiento, integrando en este camino las prácticas y estrategias propias del liderazgo distribuido, al ser el estilo de liderazgo que, según sus características y las conclusiones extraídas, podría dar respuesta de mejor forma a las exigencias de un problema tan multifocal como es el ausentismo escolar.

Si bien la primera fase del plan de acción presentado se enfoca, en primer lugar, en la tarea de concientizar acerca de la importancia de distribuir el liderazgo, hasta ahora focalizado en la directora, entre el equipo directivo para, a partir de esto, involucrar al resto de la comunidad escolar en abordar el ausentismo desde diferentes frentes, y en segundo lugar, en implementar prácticas efectivas de monitoreo y seguimiento de los estudiantes ausentistas, como también en generar mecanismos que incentiven y reconozcan a aquellos estudiantes que asisten de forma regular a clases, es necesario reconocer que estas acciones están en la base de un marco de acción que debería ser mucho más amplio. Sin embargo, esta base y primera aproximación resulta fundamental si consideramos que en estas acciones se han concentrado

las principales resistencias para desarrollar a cabalidad estrategias que identifiquen y enfrenten el ausentismo escolar.

Desde los aprendizajes adquiridos tanto sobre ausentismo escolar como de liderazgo distribuido, considero que mi práctica profesional futura deberá enfocarse en la tarea de ampliar las estrategias y acciones propuestas integrando a más actores, como asistentes de la educación, profesores jefes y especialmente a las familias de los estudiantes, ya que un plan de acción como el elaborado en la primera fase de este estudio no logrará por sí solo dar respuesta a un problema tan amplio y complejo.

Motivar y lograr que los estudiantes asistan diariamente a clases requiere asumir y entender que los niños y niñas deben estar presentes para aprender y que este objetivo, no puede ser diseñado y ejecutado por una sola persona, ya sea el director u otro funcionario a cargo, sino que necesita de la articulación de un equipo de trabajo que comprenda y comparta el objetivo central y que, desde diferentes posiciones, tomen las riendas y lideren desde su rol las tareas y acciones a ejecutar para que los estudiantes asistan: director, equipo directivo, docentes, asistentes de la educación y las familias que integran la comunidad escolar, deberán estar alineados para lograr el objetivo central.

Sin embargo, si la problemática del ausentismo escolar cronificado en el establecimiento fuera comprendida como tal por la comunidad educativa, y además, los agentes escolares entendieran su gravedad y se hicieran responsables de la importancia de su rol, asumiendo su liderazgo para enfrentarlo, no habría surgido la necesidad de elaborar un plan de este tipo. La realidad institucional no ha favorecido que este escenario ideal se imponga y, sin duda, no es ni será tarea fácil movilizar las conciencias, las acciones y prioridades de todos los agentes escolares implicados. Es aquí donde, en mi rol de líder, deberá comenzar la tarea de convencer para movilizar.

Como subdirectora, y desde mi experiencia en este magister, considero que en mi rol de líder consciente del impacto que un liderazgo efectivo y bien articulado puede tener en el aprendizaje de los estudiantes y en los procesos de mejorar escolar, visualizo que mi práctica profesional en el presente y el futuro deberá fomentar y favorecer los puentes y las conexiones entre los diferentes agentes escolares, tanto a nivel de escuela como con la entidad

sostenedora, ya que cualquier cambio o plan de acción que se desee implementar deberá contar necesariamente con la aprobación y la colaboración de muchas personas y autoridades, formales y no formales, algunos de los cuales se encuentran por sobre y otros por debajo de mi rol y mi autoridad formal, situación que lejos de considerar como un obstáculo, considero una oportunidad, al permitirme conectar, comunicar, intervenir, influenciar y colaborar desde diferentes frentes.

Si bien estoy consciente de que la implementación de este plan de acción, principalmente el hecho de incentivar un trabajo que se desarrolle desde el liderazgo distribuido no será tarea fácil, ya que depende de un cambio de cultura y mentalidad, como también de la voluntad y las resistencias de muchos individuos con intereses y necesidades diversas, tengo la convicción y el desafío como líder, de que he logrado generar herramientas teóricas y prácticas, como también algunas estrategias para motivar tanto a los líderes formales como informales a reconocer la importancia de aunar criterios y colaborar para enfrentar problemas graves como el ausentismo escolar, presentando además, con argumentos y bases sólidas, la urgencia de que este tema sea abordado desde la visión de cada uno de los involucrados, generando estrategias, metas y tareas compartidas que vayan en beneficio directo del objetivo final.

Instalar la problemática del ausentismo escolar con todas sus implicancias, entre la entidad sostenedora, la dirección, el equipo directivo, cuerpo docente y asistentes de la educación, para que en conjunto se elabore un plan de acción que atienda y escuche las necesidades de las familias y estudiantes que conforman el establecimiento, dando vida a estrategias y acciones cotidianas que se adecuen a sus expectativas y contextos personales, es uno de los principales desafíos que este magister, y la revisión teórica sobre liderazgo distribuido, me entrega para abordar a partir de ahora como educadora y líder escolar.

IX. Bibliografía

- Agencia de la Calidad de la Educación. (2019). *Buenas prácticas para disminuir la inasistencia escolar*. https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/4535/inasistencia_.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Agencia de la Calidad de la Educación. (2023). *Portal de Entrega de Resultados 2022*. Recuperado el 25 de noviembre de 2023. <https://www.simce.cl/>
- Agencia de la Calidad de la Educación. (2023b). *Resultados Categoría de Desempeño 2019*. Recuperado el 25 de noviembre de 2023. <https://agenciaorienta.gob.cl/docente/basica/25026>
- Ahumada, L., González, A., Pino-Yancovic, M. y Maureira, O. (2017). *Liderazgo distribuido en establecimientos educacionales: Recurso clave para el mejoramiento escolar. Informe Técnico N° 7. LIDERES EDUCATIVOS, Centro de Liderazgo para la Mejora Escolar: Chile.*
- Anderson, S. (2010). *Liderazgo Directivo: Claves para una mejor escuela*. *Psicoperspectivas Individuo y Sociedad*, Vol. 9, No. 2
<https://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue2-fulltext-127>
- Balfanz, R. y Byrnes, V. (2012). *The Importance of Being in School: A Report on Absenteeism in the Nation's Public Schools. The Education Digest*
https://www.attendanceworks.org/wpcontent/uploads/2017/06/FINALChronicAbsenteeismReport_May16-1.pdf
- Bianchetti, A. (2014). Bellei, C. Valenzuela, J.P. Vanni, X y Contreras, D. (coordinadores). *Lo aprendí en la escuela. ¿Cómo se logran procesos de mejoramiento escolar? Perfiles educativos*, 38(153), 198-202.
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S018526982016000300198&lng=es&tlng=es
- Corville-Smith, J., Ryan, BA, Adams, GR et al. *Distinguir a los estudiantes ausentes de los que asisten regularmente: la influencia combinada de factores personales, familiares y escolares*. *Revista de Juventud y Adolescencia* 27, 629–640 (1998).
<https://doi.org/10.1023/A:1022887124634>


- Chang, H. N. & Romero, M. J. (2008). *Present, Engaged, and Accounted For The Critical Importance of Addressing Chronic Absence un the Early Grades*. New York: National Center for Children in Poverty, Mailman School of Public Health, Columbia University. http://www.nccp.org/publications/pdf/text_837.pdf
- Domínguez, A. (2005). *Absentismo Escolar y atención a la diversidad*. Indivisa, Boletín de Estudios e Investigación, n°6, pp.251-259
- Elmore, R. (2010). *Mejorando la escuela desde la sala de clases*. Área de Educación Fundación Chile. https://psicopedagogia.weebly.com/uploads/6/8/2/3/6823046/libro_elmore.pdf
- García Gracia, M. (2005). *Culturas de Enseñanza y Absentismo Escolar en la enseñanza secundaria obligatoria: estudio de casos en la ciudad de Barcelona*. Revista de Educación, núm. 338 (2005), pp. 347-37
<https://redined.educacion.gob.es/xmlui/bitstream/handle/11162/68793/00820073007089.pdf?sequence=1>
- Goleman, D. (2005). *Liderazgo que obtiene resultados*. Harvard Business Review. América latina.
[file:///C:/Users/carog/Downloads/Liderazgo_que_obtiene_resultados_Daniel%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/carog/Downloads/Liderazgo_que_obtiene_resultados_Daniel%20(2).pdf)
- González González, M. T. (2005). *El absentismo y el abandono: una forma de exclusión escolar*. Profesorado - Revista de Currículum y Formación del Profesorado, España.
<https://recyt.fecyt.es/index.php/profesorado/article/view/42396/24325>.
- González González, M. (2014). *Absentismo escolar: posibles respuestas desde el centro educativo*. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, 12(2), 5-27.
- Gottfried, M. (2015). *Chronic Absenteeism in the Classroom Context: Effects on Achievement*. *Urban Education*. 2019, Vol. 54 (1) 3-34
<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0042085915618709>
- Gronn, P. (2002). *El liderazgo distribuido como unidad de análisis*. Science Direct. El liderazgo trimestral. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00120-0](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00120-0)

- Hallinger, P. y Heck, R. (1999). *Can Leadership Enhance School Effectiveness?. Redefining educational management*. <http://dx.doi.org/10.4135/9781446219676.n14>
- Harris, A. (2004). *Distributed Leadership and School Improvement. Leading or Misleading?* Educational Management Administration & Leadership
[DOI: 10.1177/1741143204039297](https://doi.org/10.1177/1741143204039297)
- Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas (JUNAEB). (s.f). *Índice de Vulnerabilidad Estudiantil*. Recuperado de Julio de 2023. <https://www.junaeb.cl/ive/>
- Leithwood, K. (2009). *¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación*. Área de Educación Fundación Chile.
- Ley 20903 de 2016. *Crea el Sistema de Desarrollo Profesional Docente y modifica otras normas*. Ministerio de Educación. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile.
<https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1087343&idVersion=2019-1221&idParte=9690838>
- López, Pablo. (2013). *Bases epistemológicas del cuero distribuido: el caso de la investigación en educación*. Cinta de moebio, (47), 83-94. <https://dx.doi.org/10.4067/S0717-554X2013000200003>
- Longo, F. (2008). *Liderazgo Distribuido: un elemento crítico para promover la innovación*. Capital Humano, nº 226, pág. 84.
- Maureira, O., Moforte, C., & González, G. (2014). *Más liderazgo distribuido y menos liderazgo directivo. Nuevas perspectivas para caracterizar procesos de influencia en los centros escolares*. Perfiles Educativos, 36(146).
<https://doi.org/10.22201/iissue.24486167e.2014.146.46033>
- Ministerio de Educación. (s.f). *Asistencia Escolar*.
<https://www.curriculumnacional.cl/portal/Documentos-Curriculares/Estandares-e-indicadores-de-calidad/Indicadores-de-Desarrollo-Personal-y-Social/90159:Asistencia-escolar>

- Ministerio de Educación. (2015). *Marco para la Buena Dirección y el Liderazgo Escolar*.
Publicación del Centro de Perfeccionamiento, Experimentación e Investigaciones
Pedagógicas, CPEIP.
https://liderazgoeducativo.mineduc.cl/wpcontent/uploads/sites/55/2016/04/MBDLE_2015.pdf
- Ministerio de Educación. Unidad de Curriculum y Evaluación, (2020). *Actualización de Estándares Indicativos de Desempeño para los establecimientos educacionales y sus sostenedores*. Decreto Supremo de Educación N°27/2020
- Ministerio de Educación. (2023). *3° Reporte de Seguimiento de Estudiantes con trayectoria educativa interrumpida o irregular elaborado en el mes de septiembre en el marco del Plan de Reactivación Educativa*.
- Ministerio de Educación. (2024). *Plan de Reactivación Educativa 2024*.
<https://reactivacioneducativa.mineduc.cl/>
- Moral-Santaella, C., Amores-Fernández, F.J., Ritacco-Real, M. (2016). *Liderazgo distribuido y capacidad de mejora en centros de educación secundaria*. Estudios sobre la Educación Vol.30, pp. 115-143
- Morales, P. y Holz, M. (2023). *Política y recursos orientados a la reactivación educativa post-pandemia. Situación en Chile y experiencia comparada*. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. Asesoría Técnica Parlamentaria.
https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/34478/2/BCN_Politicas_y_recursos_para_la_Reactivacion_de_aprendizajes.pdf
- Murillo, F. (2006). *Una Dirección Escolar para el cambio: Del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido*. REICE. Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en la Educación. 2006. Vol.4. N°4e file:///C:/Users/carog/Downloads/Dialnet-DireccionEscolarParaElCambio 2148469%20(3).pdf
- Paredes, A. & Ugarte, G. (2016). *Asistencia, financiamiento y desempeño escolar: ¿Los incentivos correctos?* CEPPE Policy Brief N°1, CEPPE UC

- Razeto, A. (2020). *Hacia la prevención del ausentismo escolar: propuestas para la intervención socioeducativa*. Revista Brasileira de Educação, 25, e250037.
<https://doi.org/10.1590/S1413-24782020250037>
- Romero, C. (2018). *Hacer de una escuela, una buena escuela*. Aique
- Romero, C. (2021). *Liderazgo Directivo en escuelas que superan las barreras del contexto*. REICE: Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación, ISSN-e 1696-4713, Vol. 19, Nº. 1, 2021, págs. 83-103. <https://doi.org/10.15366/reice2021.19.1.005>
- Sáez, L. (2005). *La educación social: intervención socioeducativa en la problemática del absentismo escolar*. Indivisa. Boletín de Estudios e Investigación, num.6, pp.237-248
- Sistema de Información General de estudiantes (SIGE). (s.f.). *Actas de Promoción y Asistencia Escolar*. Ministerio de Educación
<https://sige.mineduc.cl/Sige/Reportes/ImprimirActasHisto>
- Spillane, J. y Ortiz, M. (2019). *Perspectiva distribuida del liderazgo y la gestión escolar: elementos e implicancias cruciales*. Revista Eletrônica de Educação, v. 13, n. 1, p. 169-181, jan. /abr. 2019. <http://dx.doi.org/10.14244/198271993070>

Anexo A. Proyecto Educativo Institucional Colegio Polivalente Francisco de Villagra 2023

 <p>PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL</p> <p>PRESENTACION</p> <p>El Colegio POLIVALENTE FRANCISCO DE VILLAGRA ha sido declarado Cooperador de la Función Educacional del Estado mediante la Resolución Exenta N° 1318 de 1997.</p> <p>Es una institución que hace con la gran convicción de convertirse en una alternativa lúbrica para los niños del sector de escuelas académicas y de fuerte formación vocacional, tendiente a formar personas íntegras que posean las herramientas propias y necesarias para integrarse y desenvolverse en una sociedad de constantes cambios y continuas exigencias.</p> <p>Este Colegio se desarrollará con profundas raíces humanistas que conforman la esencia de una formación centrada en la persona y en los valores fundamentales del ser humano transformando su quehacer educativo en una promesa que exige a cada uno de sus integrantes, fidelidad y compromiso.</p> <p>El presente Proyecto Educativo está dirigido a toda nuestra comunidad educativa, en especial a los Padres y Apoderados puesto que son ellos los primeros responsables de la educación de nuestros alumnos/as y al contar en nuestra labor se ha establecido una relación de reciprocidad en donde el Colegio Polivalente Francisco de Villagra está seguro, que serán los más esforzados actores, junto a sus hijos/as para llevar a cabo este Proyecto.</p> <p>Concepciones Globales</p> <p>1.- IDEARIO</p> <ul style="list-style-type: none"> Formar un alumno y alumna disciplinado y respetuoso que desarrolle el autocuidado. Generar un ambiente de solidaridad y humanismo. Desarrollar un espíritu de superación y autoestima. Incentivar la creatividad e innovación en cada uno de los desafíos que se presenten. Incentivar a nuestros alumnos y alumnas para continuar estudios superiores. Integrar al apoderado en el proceso educativo, bajo el lema que nuestra institución sigue como política. Fomentar una planificación efectiva orientada al logro de la Misión y Visión del Colegio. 	<p>4. Profesionalizar continuamente al personal que labora en el establecimiento.</p> <p>5. Mejorar y documentar constantemente de los procesos relevantes a la institución.</p> <p>2.- VISION</p> <p>“Liderar el sistema educacional de la comuna, ofreciendo a la comunidad un servicio eficiente, abierto al cambio y a la creatividad, para mejorar la calidad y equidad de la educación, sentando un modelo a nivel de otras organizaciones similares”.</p> <p>3.- MISION</p> <p>“El Colegio Polivalente Francisco de Villagra tiene como Misión entregar a nuestros alumnos y alumnas una formación de carácter Humanista Cristiano enmarcada en el desarrollo de los Planes y Programas de Estudios Oficiales del Ministerio de Educación. Bajo estos parámetros, nuestra institución busca formar un alumno íntegro con una base valórica que le permita desarrollar un pensamiento autónomo y crítico, que ingiere a la educación superior y sea capaz de enfrentar los constantes cambios de una sociedad moderna”.</p> <p>4.- LINEAMIENTOS VALÓRICOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> Humanismo: Actitud de respeto por la condición humana que implica una confianza por la racionalidad como mecanismo de entendimiento y superación. Educación centrada en la persona y sus capacidades que valora cada uno de los integrantes de la comunidad. La comunidad del Colegio Polivalente Francisco de Villagra apunta a formar personas que mantengan como valor prioritario el respeto por la vida y la dignidad de todas las personas, concordes de su propia condición y lo perfecto de la condición humana. Solidaridad: Concurrencia social, formación de personas sanables a los problemas de los demás y comprometidas en actividades de ayuda a los que más necesitan. El Colegio favorece las actividades de apoyo y ayuda social dirigidas a la sensibilización del entorno y genera un ambiente adecuado para promover la preocupación constante de cada miembro de la comunidad hacia los más necesitados de una mayor destreza, conciencia en los continuos compartir que se desarrollan. Creatividad: Capacidad para interpretar la realidad con un sello personal que sea la herramienta básica para enfrentar los desafíos y dificultades que surgen en la vida cotidiana. 	<p>La innovación y la creatividad son las nuevas herramientas para enfrentar un mundo que cambia constantemente, es por eso que se valoran las diferencias individuales en un ambiente de respeto y participación que incentiva la búsqueda de una expresión personal manifestada en el proyecto de vida individual.</p> <p>• Honestidad: La capacidad por hacer de la verdad un valor fundamental en la vida, asumiendo la responsabilidad de cada uno de los hechos realizados, no condona a la formación de personas íntegras.</p> <p>• Apoderado a que la única forma de triunfar y de ser mejores personas es ser honestos ante sí mismos y a las acciones que se realizan, seguros que asumiendo los errores es posible mejorarlos.</p> <p>El colegio POLIVALENTE FRANCISCO DE VILLAGRA se caracteriza por:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser una alternativa de formación lúbrica, distinta a muchos centros educativos. • Mantener un ambiente de respeto y cordialidad en nuestra institución. • Desarrollar un clima familiar en donde se valore a través de la excelencia académica y la sólida entrega vocacional para formar hombres y mujeres íntegros. • Ser una institución que se nutre constantemente con el aporte de los miembros de la comunidad. • Mantener creatividad para enfrentar el quehacer cotidiano. • Implementar un método de formación que leve a la realización de proyectos de vida basados en el respeto, la disciplina y el servicio. • Generar un espíritu de superación, basado en un trabajo serio y eficiente, concordes de las capacidades que cada uno posee. • Integrar a cada miembro de la comunidad a las actividades que, como institución formadora, se realizan. • Mantener los logros académicos y superarlos constantemente. • Promover la dimensión vocacional orientando a los alumnos conforme a sus aptitudes e intereses. • Fomentar una fuerte identidad nacional, inculcando el auténtico amor a la cultura, historia y costumbres chilenas.
<p>Las virtudes y valores que se inculcan en los alumnos/as se representan en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser una persona responsable con los compromisos que ha adquirido, luchando siempre por llevarlos a efecto de la mejor forma posible. • Mantener siempre la verdad y la honestidad como valores fundamentales de su vida, reconociendo las fallos y esforzándose por superarse. • Oírse a su familia y a su Colegio, demostrando con hechos y gestos este cariño. • Generar auto disciplina y autorregulación para perfeccionarse como persona y ser cada día mejor. • Procurar dar el mejor de sí para superarse día a día en lo académico y llegar a la excelencia. • Ser respetuoso ante las normas y las personas que lo forman, desarrollando buenos sentimientos. • Demostrar compromiso y entusiasmo por lo quehacer escolar. • Participar de las actividades aportando con su creatividad y optimismo a que se desarrollen plenamente. <p>El educador de esta Institución:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es un profesional competente, dinámico y sistemático. • Es un formador de personas basados en los valores esenciales del Establecimiento. • Se compromete con cada una de las instancias del quehacer educativo. • Assume su acción con eficacia y eficiencia. • Promueve las capacidades de los alumnos/as y les estimula para seguir desarrollándose. • Participa en las distintas actividades que se realizan, con compromiso y optimismo. • Aporta continuamente y con creatividad a los desafíos que se plantean en el día a día. 	<ul style="list-style-type: none"> • Está en constante perfeccionamiento. • Se caracteriza por su responsabilidad, respeto y solidaridad. • Está dispuesto a escuchar y a atender a sus alumnos y a los miembros de la comunidad. <p>Líneas de Acción:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Confeccionar un panorama de curso que permita evaluar diferentes variables (culturales, socioeconómicas, físicas, biológicas) y usar dicha información para la toma de decisiones. • Aplicar pruebas de diagnóstico que permitan al profesor adecuar sus contenidos a la realidad del curso. • Realizar, aprovechando la flexibilidad de los Programas de Estudio los contenidos para destacar el desarrollo físico, intelectual y moral de los alumnos/as. • Incorporar todas las estrategias del Proyecto de Integración Escolar, como: Detección y Evaluación de NEE, Contracción y trabajo colaborativo entre profesores y profesionales de apoyo, con la familia y con los estudiantes, Capacitación a la comunidad educativa en estrategias de atención a diversidad y las NEE, Adaptación y flexibilización curricular, Participación de la familia y la comunidad, Convivencia Escolar y respeto a la diversidad, Monitoreo y Evaluación del PIE, Estimulación de aspectos socio-afectivos disminuidos en los alumnos que presentan NEE. • Innovar en las metodologías y evaluación con el fin de elevar el rendimiento de los alumnos/as. • Destacar permanentemente conductas positivas de los alumnos/as que tiendan a crear valores intrínsecos y extrínsecos. • Mantener siempre, al profesor, una actitud de equidad con los alumnos/as en el quehacer cotidiano. • Realizar actos culturales y celebrar efemérides a nivel general y de curso, con la participación activa de alumnos/as. • Crear distintos tratamientos evaluativos que permitan al alumno/a demostrar sus logros individuales. • Realizar acciones que le den a los alumnos/as nuevas posibilidades para mejorar su rendimiento (interacciones, trabajos especiales, deserciones, etc.) • Aplicar la normativa del Colegio en forma regular y general para todos los alumnos/as. • Mantener un trato con los alumnos/as de manera que los permita dudar y aprender sin miedo con respecto a la autoridad. • Mantener una cobertura de participación en todos los campos que se puedan realizar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir a nivel de docentes, las normas que regulan el funcionamiento del Colegio. • Planificar y aplicar proyectos a nivel Institucional y por niveles, con la participación de todos los estudiantes. • Aplicar pruebas de nivel que permitan al profesor apreciar resultados académicos y aprendizajes esperados/tratados. • Potenciar el trabajo por nivel adecuando las metodologías y programas a desarrollar. • Controlar permanentemente cada tarea u obligación de los alumnos/as programando todos los aspectos positivos. • Crear instancias para que los docentes intercambien opiniones sobre el quehacer pedagógico. • Realizar en reuniones de padres y apoderados, actividades que les permita una búsqueda de acciones para el desarrollo de sus hijos/as. • Controlar el rol de apoderados en aquellos períodos que no se manifiestan (presencia o ausencia o disculpas, desajustes de la asistencia a clases, tareas, pruebas, etc.) y tener de corresponsable a los alumnos/as. • Orientar las reuniones de Apoderados hacia la ayuda académica de sus hijos/as. • Motivar de acuerdo a sus posibilidades e intereses a los alumnos/as para participar en eventos que les permita un mejor desarrollo. • Incentivar la participación de los alumnos/as en los diferentes talleres o actividades del establecimiento. • Destacar en forma permanente a aquellos alumnos/as que obtengan un rendimiento académico sobresaliente. • Buscar estrategias para admitir e incorporar a los alumnos/as sobresalientes en su rendimiento académico. • Incentivar a través de las diferentes asignaturas actividades que permitan desarrollar en los alumnos/as amor por la naturaleza. • Cuidar en nuestros alumnos/as conciencia sobre la importancia de la conservación del Medio Ambiente. • Analizar las condiciones físicas, socioeconómicas e intelectuales de los alumnos/as a fin de organizar los cursos para una mejor atención. • Aplicar a los Programas de Estudio: Significativa, fomentando el desarrollo físico, intelectual y moral de los alumnos/as y lograr un nivel de rendimiento. • Valorar en los alumnos/as los valores de justicia, libertad, orden y verdad. • Fomentar en los alumnos/as el respeto a nuestras tradiciones y valores regionales, en las ciencias e históricas, mediante actos culturales y celebración de efemérides. • Desarrollar en los alumnos/as la conciencia en su valor como persona individual y especialmente en su capacidad de aprender. • Establecer un sistema de disciplina eficiente, basado en la libertad y responsabilidad del educando. • Proponer el desarrollo integral del educando.
<p>• Enfatizar en los maestros y alumnos/as los hábitos de responsabilidad y cumplimiento de sus deberes y obligaciones.</p> <p>• Desarrollar y valorar en los adolescentes en espíritu, crítico de autoevaluación.</p> <p>• Orientar los intereses, habilidades, ideas y valores de los alumnos/as para proyectarlos en actividades deportivas, recreativas y recreativas.</p> <p>MARCO LEGAL.</p> <p>El presente Proyecto Educativo y su reglamentación se basan en la Normativa Legal Vigente, que a continuación se indica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Constitución Política del Estado. • Ley N°20370, L.O.E • Código del Trabajo. • Decreto N°220 de Evaluación. • Decreto N°249 de Centros de Alumnos. • Decreto N°311 Seguridad Escolar. • Ley N°19522, Modifica a la Ley de Jornada Escolar Completa y otros hechos legales. • Decreto N°24 Reglamenta Consejo Escolares. • D.F. N° del año 1998. • Ley N°20084/05 de Responsabilidad Penal de los Adolescentes. • Ley N°19965, Artículo 2°, Decreto N°79 Reglamenta Abandono de Embarazo y Maternidad. • Doto 25600 OFICMO de Educación Básica Decreto N° 25409 Establece los OFICMO de Educación Media. • Bases Constitucionales. • Decreto N° 2405 Reglamenta Consejo Escolares. • Decreto N° 303 Reglamenta Espiritos de la Función Docente. • Decreto N° 585/00 Reglamenta General de Centros de Padres y Apoderados. • Decreto N° 17000 Alumnos con Necesidades Educativas Especiales. <p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>Establecer líneas de acción e intervención comunes entre los integrantes de la comunidad educativa con el objetivo de contar con una reglamentación equivalente que regule la sana convivencia, a fin de lograr lo establecido en la Misión y Visión que inspira el quehacer de este Colegio.</p> <p>Establecer las líneas de acción que aporten a la correcta interacción entre los distintos elementos que conforman la Unidad Educativa con el fin de lograr los objetivos formulados como Colegio, y coherentes con la Misión y Visión de este.</p>	<p>El logro del Objetivo General del Proyecto Educativo será el resultado de la especificidad de las acciones que aporten al desarrollo integral de la tarea que corresponde como Colegio.</p> <p>Para llevar a fin el propósito se formulan los siguientes Objetivos Específicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Valorar el bien común y el bien compartido y la sana convivencia entre los distintos actores que conforman la Unidad Educativa, para el logro de los objetivos propuestos. (Plan de Convivencia Escolar) 2. Establecer una paulatina zona de interacción entre los distintos elementos que conforman la Unidad Educativa. (Normas de Convivencia) 3. Proponer una estimación de procesos para apoyar a los estudiantes en su proceso de aprendizaje, relacionados con materias referidas al proceso de evaluación de estos, motivando a estos en el logro de objetivos educacionales propuestos para cada nivel de enseñanza. (Reglamento de Evaluación) 4. Promover la activa participación de todos los actores de la comunidad escolar con el fin de apoyar el mejoramiento de la calidad de la educación y los logros de aprendizaje en el Colegio. (Consejo Escolar) 5. Establecer acciones que permitan velar y proteger la seguridad de todos los integrantes de la comunidad educativa. (Seguridad Escolar) 6. Compartir y colaborar organizadamente en los proyectos educativos y sociales del Colegio, a fin de estimular la interacción familia-colegio. (Centro de Padres) 7. Representar organizadamente a todos los alumnos/as de 1º año básico a 4º año medio, en función de los propósitos del establecimiento y dentro de las normas de organización escolar, para tener y habitar el sentido de pertenencia hacia el Colegio y colaborar en la formación para la vida democrática y participación en los cambios culturales y sociales. (Centro de Alumnos) <p>Cada uno de los Objetivos Específicos indicados anteriormente dentro forma a este Proyecto que contendrán el desarrollo de normas y acciones para cada uno de ellos, a través de los Reglamentos elaborados para cada instancia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reglamento Interno de la Institución. • Normas de Convivencia Escolar. • Reglamento de Evaluación. • Consejo Escolar. • Seguridad Escolar. • Centro de Padres. • Centro de Alumnos. <p>UN BUELO PEDAGÓGICO:</p> <p>Para lograr los objetivos específicos ya enunciados, se ha implementado además, una importante estrategia metodológica a nivel institucional el desarrollo de talleres "Pensando" que tiene como principal objetivo poner en práctica habilidades intelectuales, éticas, afectivas y físicas que ocurren todo el currículo, en donde la integridad de estos diversos aspectos son factores de un aprendizaje dinámico y significativo, tanto en experiencias como en conocimiento.</p> <p>Parte de este importante trabajo lo constituyen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proyecto de la Ciudadanía • Proyecto del Medio Ambiente • Proyecto del Mito del Mar • Proyecto de Integración • Proyecto de Vocacionalismo • Proyecto de Trabajo

Anexo B. Resultados Simce Establecimiento

Tabla 1

Resultados por asignatura, nivel y año de evaluación SIMCE Colegio Polivalente Francisco de Villagra

	4° básico			6° básico			8° básico			2° medio		
	2017	2018	2022	2016	2018	2022	2017	2019	2022	2017	2018	2022
Lectura	262	259	260	238	249	S/D	241	243	S/D	248	242	249
P. Nacional	269	271	267	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	252	249	243
Matemática	262	249	250	255	252	S/D	277	264	S/D	244	248	249
P. Nacional	261	260	250	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	S/D	266	264	252

Nota: Agencia de la Calidad de la Educación, 2023. La tabla 1 muestra las variaciones del desempeño histórico de los estudiantes del establecimiento en la evaluación SIMCE. Se considera la comparación entre los resultados de 4° básicos y 2° medios por ser los niveles evaluados durante todos los periodos citados.

Anexo C. Proyecto De Mejoramiento Educativo 2023

Dimensión Liderazgo

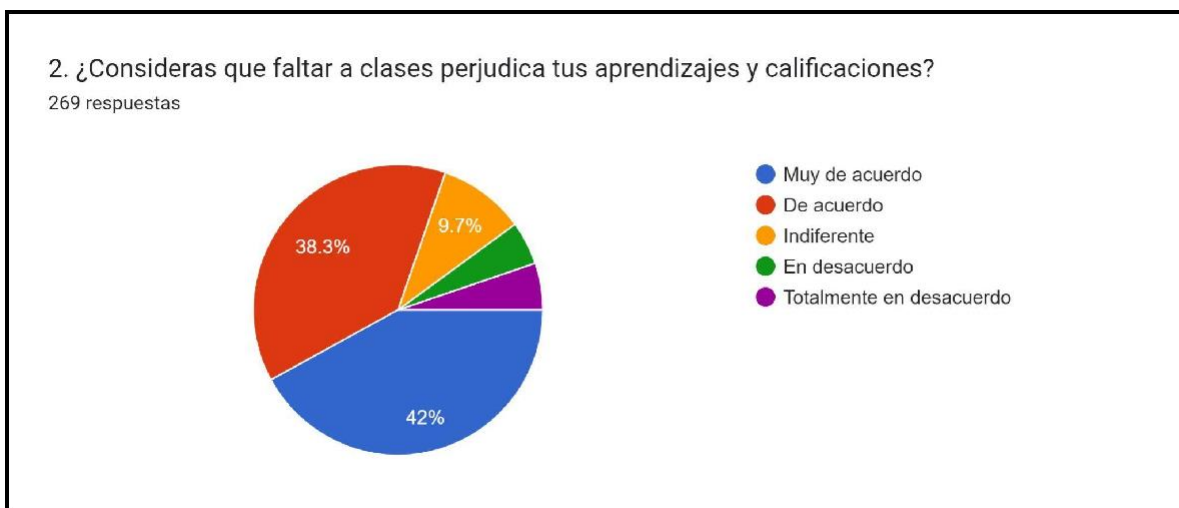
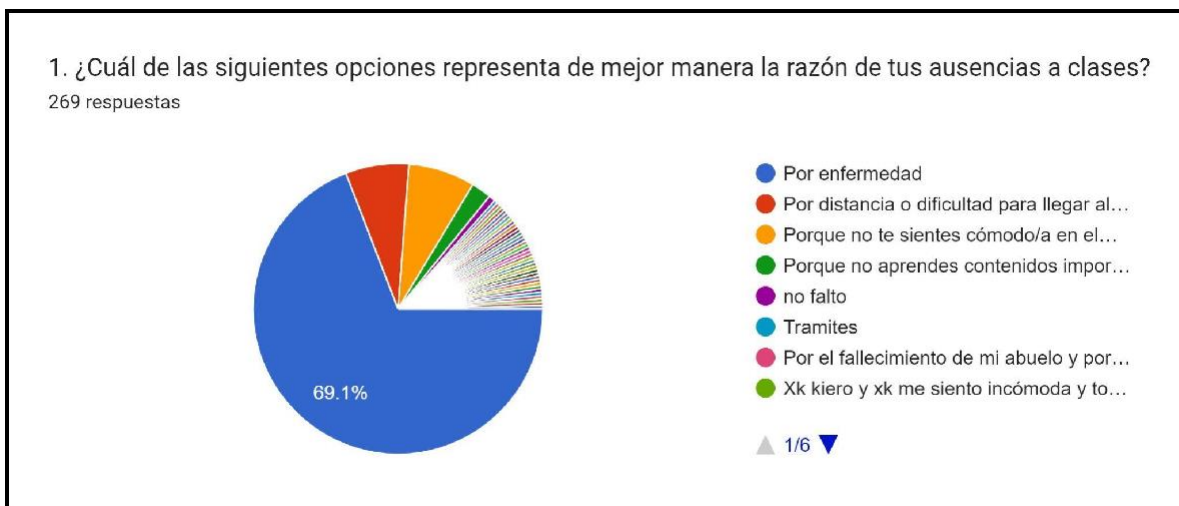
Colegio Polivalente Francisco de Villagra
UTP - Coordinación

PLAN DE MEJORAMIENTO EDUCATIVO
LIDERAZGO 2023

AREA / OBJETIVO	ACCIONES DE MEJORA	INDICADORES DE LOGRO	FECHA DE EJECUCIÓN Y/O PLANIFICACIÓN	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	RECURSOS	
1 APROPIACIÓN DEL PROYECTO EDUCATIVO Fortalecer acciones intencionadas que favorezcan un mayor compromiso y apropiación del Proyecto Educativo Institucional	Se realizarán charlas, trabajos grupales concretos, entrega de folletos e intervenciones , luego se realizará un conversatorio de este.	<ul style="list-style-type: none"> El 100% de los integrantes de la Comunidad Educativa deberán conocer nuestro Proyecto Educativo Institucional . Se trabajará y fortalecerá en todas las jornadas de evolución a lo largo del año. Se retomarán en todas las reuniones de apoderados y entrevistas personales a docentes. 	Marzo - Diciembre	Registro de actividad en el libro de clases Registro de firmas de los docentes el acta de consejo.	Actas consejo Folletos Libro de clases	100 %
2 Concientizar, Potenciar y fortalecer la importancia de la asistencia a clases, para el logro de sus aprendizajes	Motivación de los niños y niñas para asistir a clases. Entendiendo que la motivación es clave para el vínculo con el colegio, y esta a su vez, es fundamental para aprender. Realizar charlas con la familia, para concientizar la importancia de la asistencia a clases de sus pupilos para el logro de sus aprendizajes .	<ul style="list-style-type: none"> El 100% de los profesores jefe y/o Inspectoría supervisen y realicen el seguimiento de la asistencia a clases. Se citará al 100% de los apoderados de aquellos estudiantes que no se tengan una justificación de la inasistencia. 	Marzo a Diciembre	Registro diario de estudiantes ausentes por curso. Registro de entrevistas de apoderados. Registro del seguimiento del ausentismo de los alumnos	Libro de registro de entrevistas Registro hoja de vida del estudiante	60 % 50 %

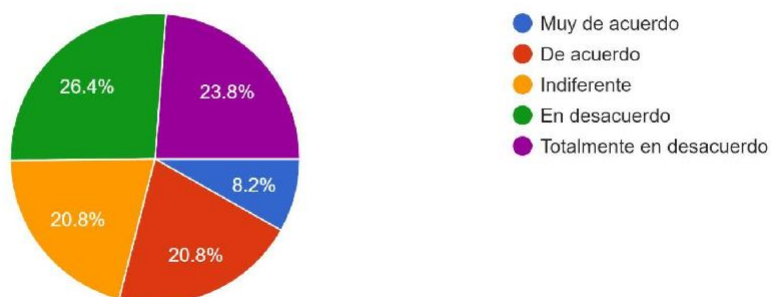
3 Identificar y Monitorear posibles estudiantes que manifiestan o pretenden desertar del sistema escolar.	Se identificará y realizará un seguimiento a los estudiantes con un rendimiento pedagógico insuficiente, promedios de asistencia de años anteriores Y características socioeconómicas, del entorno y familiares. Todas posibles causas de deserción escolar en años anteriores.	Se identificará al 100 % de los estudiantes que tengan baja asistencia y rendimiento académico deficiente. Se entrevistará a todos los estudiantes que manifiesten desmotivación en su asistencia a clases, atrasos e inasistencias reiteradas.	Marzo a Diciembre	> Entrevistas personales con los estudiantes. > Entrevistas con los apoderados. > Charlas y entrevistas con la psicóloga del establecimiento.	Libro de registro de entrevistas Pautas de seguimiento	60 % 60 %
---	--	--	--------------------------	---	---	------------------

Anexo D. Resultados De La Encuesta Sobre Ausentismo Aplicada a los Estudiantes Del Establecimiento 2023



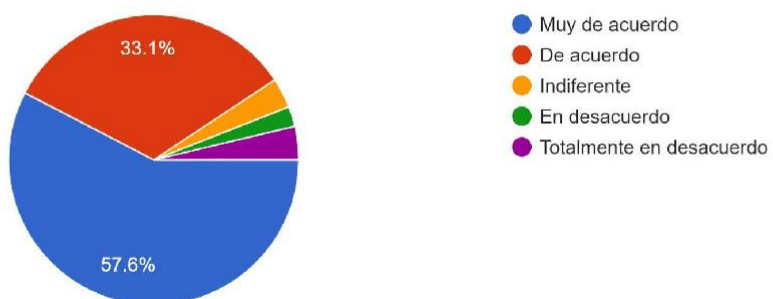
3. ¿Consideras que faltar a clases perjudica las relaciones sociales con tus compañeros/as?

269 respuestas



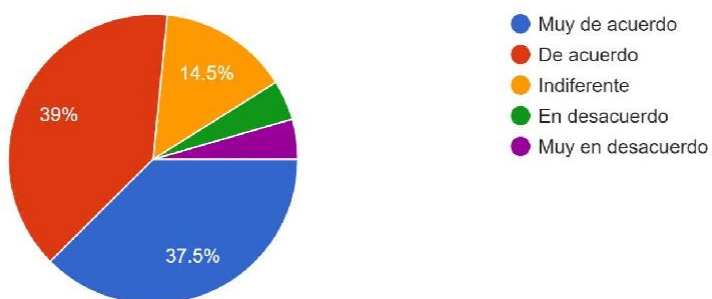
4. ¿Tus padres y/o apoderados/as te incentivan para asistir a clases?

269 respuestas



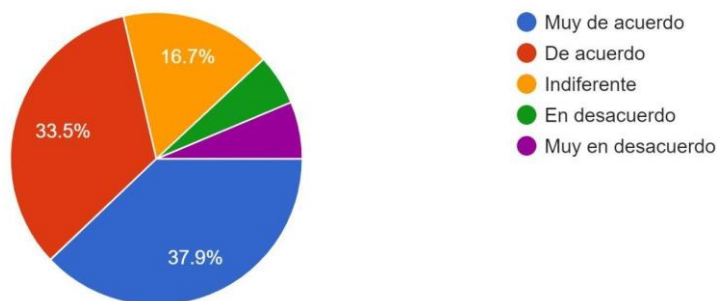
5. ¿Tus profesores/as te incentivan para asistir a clases?

269 respuestas



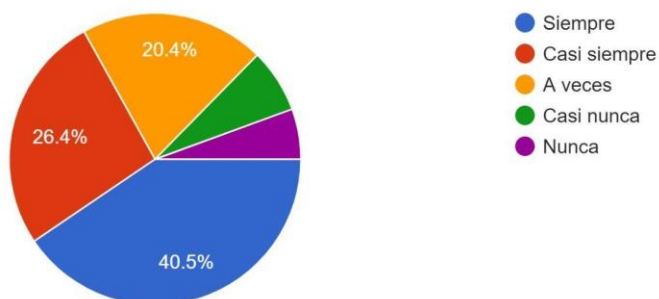
6. ¿Sientes que para tu colegio es importante que asistas a clases?

269 respuestas



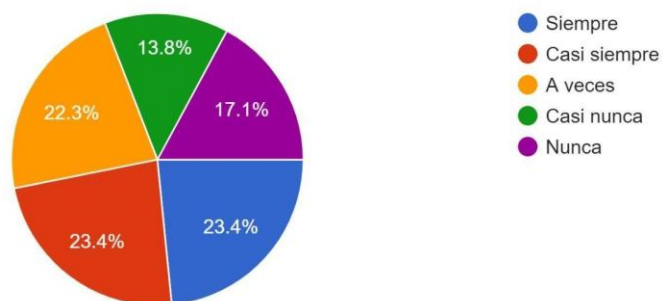
7. Cuando faltas a clases, ¿presentas justificación de tu ausencia ante tus profesores?

269 respuestas



8. En tu colegio, ¿Se reconoce a los estudiantes o cursos que tienen buena asistencia a clases durante el año escolar?

269 respuestas



Anexo E. Acciones Correspondientes Al Plan De Innovación Y Mejora Educativa

Tabla 3

Estrategia N°1: Acción N°1

ESTRATEGIA 1 : Implementación de jornadas de capacitación, reflexión y trabajo directivo sobre estilos de liderazgo que potencien la colaboración con foco en el Ausentismo Escolar Crónico	
ACCIÓN 1:	Jornadas de concientización y capacitación en torno al impacto del liderazgo distribuido en los equipos directivos
DESCRIPCIÓN:	Realización de jornadas de trabajo reflexivas a cargo de la Coordinadora Pedagógica de la Corporación Sostenedora para concientizar y capacitar en torno al trabajo colaborativo en las escuelas, con foco en problemáticas institucionales como el Ausentismo Escolar. Dichas jornadas se efectuarán con la participación de la directora y el equipo directivo del establecimiento.
FECHA:	Inicio: lunes 26 de febrero de 2024 Término: viernes 29 de marzo de 2024
RESPONSABLE:	Coordinadora Pedagógica Corporación Educacional.
RECURSOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN:	Sala de reuniones- proyector-computador- informe con datos sobre asistencia y resultados académicos año 2022 y 2023-material impreso de apoyo-libro de actas de reuniones directivas- coffee break
MEDIOS DE VERIFICACIÓN:	Libro de actas reuniones directivas-fotografías de la actividad- autoevaluación y coevaluación de cada participante
INDICADORES:	Porcentaje de integrantes del equipo directivo que asisten a la jornada reflexiva
FINANCIAMIENTO:	No requerido

Tabla 4

Estrategia N°1: Acción N°2

ESTRATEGIA 1 : Implementación de jornadas de capacitación, reflexión y trabajo directivo sobre estilos de liderazgo que potencien la colaboración con foco en el Ausentismo Escolar Crónico			
ACCIÓN 2:	Calendarización de jornadas de reflexión y trabajo mensuales entre el equipo directivo y representantes de la Corporación Educacional para abordar problemáticas institucionales, con foco en ausentismo escolar, bajo la premisa y las estrategias del liderazgo directivo distribuido		
DESCRIPCIÓN:	<p>Creación de un calendario de reuniones mensuales destinadas a la identificación, reflexión y discusión en torno a problemáticas institucionales vigentes, enfocadas en ausentismo escolar, que deberán ser abordadas aplicando estrategias propias de un estilo de liderazgo directivo distribuido.</p> <p>Las reuniones serán establecidas en función del cronograma anual del establecimiento y de los horarios del equipo directivo, donde cada una de ellas estará organizada y dirigida por la directora, un integrante diferente del equipo directivo y un representante de la Corporación Educacional, quienes deberán coordinar la temática y la estructura de la reunión en su totalidad. Se estipulará el calendario anual de reuniones con sus respectivas temas y encargados.</p>		
FECHA:	<table border="1"> <tr> <td>Inicio: lunes 26 de febrero de 2024</td> <td>Término: miércoles 28 de febrero de 2024</td> </tr> </table>	Inicio: lunes 26 de febrero de 2024	Término: miércoles 28 de febrero de 2024
Inicio: lunes 26 de febrero de 2024	Término: miércoles 28 de febrero de 2024		
RESPONSABLE:	Coordinadora Pedagógica Corporación Educacional		
RECURSOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN:	Computador- cronograma anual - horarios funcionarios directivos- listado de temas a exponer		
MEDIOS DE VERIFICACIÓN:	Calendario de reuniones mensuales con asignación de temas por integrante directivo		
INDICADORES:	Número de integrantes directivos que reciben temas para investigar y presentar en reuniones reflexivas		
FINANCIAMIENTO:	No requerido		

Tabla 5

Estrategia N°1: Acción N°3

ESTRATEGIA 1 : Implementación de jornadas de capacitación, reflexión y trabajo directivo sobre estilos de liderazgo que potencien la colaboración con foco en el Ausentismo Escolar Crónico	
ACCIÓN 3:	Realización de reuniones mensuales de trabajo reflexivo entre la directora, el equipo directivo y representantes de la Corporación Educacional para proyectar y evaluar acciones que enfrenten el ausentismo escolar.
DESCRIPCIÓN:	De acuerdo con el calendario establecido al inicio del año escolar, se efectuarán reuniones de reflexión y trabajo mensuales donde, a partir de la evaluación de la asistencia escolar mensual, cada integrante del Equipo Directivo, en colaboración con la directora y el/la representante de la Corporación Educacional, deberán presentar y proponer estrategias para mejorar la asistencia a clases a partir de las causas identificadas, abordando la problemática desde las premisas planteadas y trabajadas desde el liderazgo distribuido. En cada sesión de trabajo mensual, deberá surgir un plan de trabajo que será implementado en beneficio de la asistencia a clases de los estudiantes. Al finalizar el año escolar, se efectuará una evaluación de resultados.
FECHA:	Inicio: viernes 8 de marzo de 2024 Término: viernes 6 de diciembre de 2024
RESPONSABLE:	Coordinadora Pedagógica Corporación Educacional
RECURSOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN:	Computador- proyector- material de trabajo impreso- autoevaluaciones - libro de actas reuniones directivas
MEDIOS DE VERIFICACIÓN:	Libro de actas reuniones directivas-autoevaluaciones-informes de trabajo y actividades efectuadas
INDICADORES:	Número de integrantes directivos que asisten y participan de cada reunión de trabajo
FINANCIAMIENTO:	No requerido

Tabla 6

Estrategia N°2: Acción N°1

ESTRATEGIA 2 : Diseño e implementación de un sistema de diagnóstico, monitoreo e incentivos frente a la Asistencia Escolar mensual de cada curso y nivel	
ACCIÓN 1:	Creación de protocolo de monitoreo institucional de Asistencia Escolar
DESCRIPCIÓN:	<p>Se creará un Protocolo de Asistencia Escolar para formalizar las acciones a emprender frente a los casos de estudiantes en situación de Ausentismo Crónico, como también sobre procedimientos generales e incentivos para cursos con asistencia destacada. El protocolo deberá considerar cuándo, cómo y a través de qué medios establecer contacto con los apoderados de los estudiantes ausentes, como también qué acciones se activarán en cada caso. En este protocolo se definirán con claridad los roles asignados a cada agente educativo, destacando en este marco de acción el papel protagónico de los profesores, tanto jefes como de asignatura en la tarea de enfrentar el Ausentismo Escolar, en tanto son el primer nexo del estudiante con su escuela y en tal sentido, fuente de motivación indiscutible.</p> <p>Una vez terminado y aprobado por la directora, el protocolo será socializado con toda la comunidad educativa (funcionarios docentes y no docentes, estudiantes y apoderados) para su puesta en marcha.</p>
FECHA:	Inicio: lunes 4 de marzo de 2024 Término: lunes 25 de marzo de 2024
RESPONSABLE:	Subdirectora
RECURSOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN:	Textos de PEI Y PME institucional-Computador
MEDIOS DE VERIFICACIÓN:	Protocolo de Asistencia Escolar. Libro de Actas de Consejo Escolar con socialización del protocolo
INDICADORES:	Número de integrantes del Consejo Escolar que reciben Protocolo
FINANCIAMIENTO:	No requerido

Tabla 7

Estrategia N°2: Acción N°2

ESTRATEGIA 2 : Diseño e implementación de un sistema de diagnóstico, monitoreo e incentivos frente a la Asistencia Escolar mensual de cada curso y nivel	
ACCIÓN 2:	Monitoreo de Asistencia para detectar situaciones de Ausentismo Crónico con contacto directo con los apoderados
DESCRIPCIÓN:	En función del Protocolo de Asistencia, la Inspectora General junto a un equipo de colaboradores registran la asistencia diaria de todos los estudiantes en planillas digitales. Al finalizar cada semana, las asistentes de la educación revisan el registro y establecen contacto telefónico con los apoderados de estudiantes ausentes más de una vez en la semana. Se registra en libro de actas las observaciones de los contactos telefónicos. Al finalizar el mes, la Inspectora General entrega informe de estudiantes ausentes más de dos veces en el mes a los profesores jefes para que estos establezcan entrevistas personales con los apoderados y busquen estrategias de apoyo según cada caso. Se registran entrevistas en libros de clases. En las entrevistas con apoderados con motivos de ausentismo escolar, se les entregará a los apoderados/as material de apoyo complementario sugerido por el Ministerio de Educación para concientizar sobre el impacto negativo de no asistir a clases para los estudiantes y su proceso de aprendizaje.
FECHA:	Inicio: lunes 8 de abril de 2024 Término: viernes 29 de noviembre de 2024
RESPONSABLE:	Inspectora General
RECURSOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN:	Protocolo de Asistencia Escolar-Planillas con registro de asistencia y ausencias- Registro de contacto telefónico con apoderados- Dispositivos telefónicos- Libro de clases para registrar entrevistas
MEDIOS DE VERIFICACIÓN:	Planilla de registro de monitoreo con asistencia y ausencias diarias -Registro de contacto telefónico con apoderados-Libro de entrevistas con apoderados
INDICADORES:	Porcentaje de apoderados entrevistados en relación con el número total de estudiantes en situación de ausentismo crónico
FINANCIAMIENTO:	No requerido

Tabla 8*Estrategia N°2: Acción N°3*

ESTRATEGIA 2 : Diseño e implementación de un sistema de diagnóstico, monitoreo e incentivos frente a la Asistencia Escolar mensual de cada curso y nivel		
ACCIÓN 3:	Incentivos para los cursos que, superando el 87% de asistencia mínimo requerido, obtengan la mejor asistencia escolar mensual del colegio	
DESCRIPCIÓN:	De la acción n°2 de esta misma estrategia, se identifican los cursos de cada ciclo de enseñanza (prebásica y lenguaje, primer y segundo ciclo básico y enseñanza media) que obtienen el mejor porcentaje de asistencia mensual, siempre que ésta supere el 87%. Los cursos ganadores de cada ciclo serán reconocidos mes a mes en el Acto Cívico semanal, donde la Encargada de Convivencia Escolar dará los resultados y entregará diplomas de reconocimiento a los cursos ganadores en compañía de sus respectivos profesores jefes, a quienes se entregará, además del diploma, un ticket válido por un desayuno para el curso completo.	
FECHA:	Inicio: lunes 6 de mayo de 2024	Término: lunes 2 de diciembre de 2024
RESPONSABLE:	Encargada de Convivencia Escolar	
RECURSOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN:	Informe de declaración asistencia SIGE- Diplomas para reconocimientos- Desayunos	
MEDIOS DE VERIFICACIÓN:	Diplomas de reconocimiento -Fotografías de los Actos Cívicos- Fotografía de los cursos desayunando	
INDICADORES:	Número de cursos que, durante cada mes, superan el 87% promedio de asistencia en cada ciclo	
FINANCIAMIENTO:	Fondos SEP	

Anexo F. Matriz De Datos De Revisión Bibliográfica En Formato Excel

N	Autoría	Título	Año y país	Objetivo y/o pregunta de investigación	Metodología	Resultados
1	Ahemada, L., González, A., Pino-Yancovic, M. y Mauricio, O.	Liderazgo distribuido en establecimientos educacionales: Recurso clave para el mejoramiento escolar	2011 Chile	Informe técnico, se analiza el impacto del liderazgo distribuido como recurso clave para el mejoramiento escolar	Método Mixto, Cualitativo con entrevistas y enfoque de casos múltiples y Cuantitativo con entrevistas	A través de un estudio de casos que incluye entrevistas e información cualitativa, se presenta el liderazgo distribuido como una forma de favorecer las prácticas educativas que permitan potenciar el mejoramiento escolar, lo cual se efectúa en base al análisis de entrevistas y cuestionarios efectuados a diferentes docentes y directivos de las regiones de Valparaíso y Bió Bio.
2	Anderson, S.	Liderazgo Directivo: Claves para una mejor escuela. Perspectivas Individuo y Sociedad	2010 Chile	En este estudio se propone estudiar los avances de la investigación en relación al impacto del liderazgo educativo en los establecimientos educacionales. ¿Cuáles son los desafíos que presenta la implementación de prácticas de liderazgo distribuido en establecimientos educacionales?	Método cualitativo, con enfoque de casos múltiples	A través de un análisis cualitativo que surge de un estudio documental, se presentan estrategias y desafíos para comprender como es posible adaptar los principios de prácticas de liderazgo distribuido para apoyar los contextos escolares, entregando estrategias para apoyar la difusión de estas prácticas
3	Balfanz, R. y Byrnes, V.	The Importance of Being in School: A Report on Absenteeism in the Nation's Public Schools. The Education Digest	2012 Estados Unidos	¿Qué impacto tiene el ausentismo crónico en las escuelas del país? ¿Qué desafíos presentan las escuelas para enfrentar el ausentismo crónico en las escuelas?	Método Mixto, Cualitativo, con enfoque de casos múltiples y cuantitativo, con enfoque descriptivo	Se analiza la situación del ausentismo escolar crónico en diferentes estados del país, analizando las características de cada estado y establecimiento, a partir de los cual se entregan estrategias para mejorar la asistencia y reducir el ausentismo escolar crónico.
4	Bianchetti, A. (2014), Belli, C., Valenzuela, J.P., Vanni, X. y Contreras, D. (coordinadores).	Lo aprendí en la escuela. ¿Cómo se logran procesos de mejoramiento escolar?	2014 Chile	¿Cómo se logran los procesos de mejoramiento escolar? Se analiza diferentes experiencias en varias escuelas del país, analizando sus procesos de mejoramiento escolar a lo largo de un periodo determinado	Método Mixto, Cualitativo con entrevistas y enfoque de casos múltiples y Cuantitativo, con modelo descriptivo y enfoque de regresión	Contiene los resultados de una investigación desarrollada durante dos años, identificando establecimientos escolares que hayan logrado mejoras visibles durante la década del 2000, a través del estudio de 12 escuelas donde se analiza su antes y el después
5	Wille-Smith, J., Ryan, BA, Adams, GR	Distancia a los estudiantes ausentes de los que asisten regularmente: la influencia combinada de factores personales, familiares y escolares	1998 Estados Unidos	¿Qué factores existen entre la influencia combinada de factores personales, familiares y escolares entre los que estudian regularmente a las escuelas y los que no? ¿Qué implicaciones tiene el ausentismo escolar como un problema multifactorial?	Método Mixto, Cualitativo con enfoque de casos múltiples y Cuantitativo, con enfoque descriptivo y enfoque correlacional	Se analiza la relación entre asistencia escolar y las características personales, familiares y escolares de los estudiantes y las variables asociadas en una muestra de 54 estudiantes. Se distingue una relación significativa entre las distintas variables analizadas en los tres aspectos considerados.
6	Chang, H. N. & Romero, M. J.	Present, Engaged, and Accounted For: The Critical Importance of Addressing Chronic Absence in the Early Grades. New York: National Center for Children in Poverty, Milken School of Public Health	2008 Estados Unidos	¿Qué importancia tiene enfrentar el ausentismo escolar crónico desde los primeros grados? ¿Qué es el ausentismo temprano crónico?	Método Mixto, Cualitativo, con enfoque entrevistas y de casos múltiples y Cuantitativo, con enfoque descriptivo y método correlacional	A partir de la recopilación y análisis de datos de diferentes distritos de Estados Unidos se busca entender, caracterizar y conceptualizar el ausentismo escolar crónico, comprendiendo sus variables y sus características. Se establece el carácter multifactorial y multicausal del ausentismo escolar y se entregan orientaciones para su tratamiento en los distintos contextos escolares.

7	Dominguez, A.	Absentismo Escolar y atención a la diversidad	2005 España	¿Cómo es posible enfrentar el absentismo escolar entre los sectores más desfavorecidos?	Método Mixto, cualitativo con enfoque de casos y Cuantitativo, con enfoque descriptivo	Se enfatiza en la importancia de abordar un enfoque inclusivo para enfrentar el ausentismo escolar en las con estudiantes provenientes de sectores desfavorecidos
8	Elmore, R.	Mejorando la escuela desde la sala de clases	2010 Chile	¿Cuáles son los aspectos relevantes al momento de diseñar e implementar políticas educativas y programas de apoyo escolar?	Método Mixto, Cualitativo con entrevistas y enfoque de casos múltiples y Cuantitativo, descriptivo	Se concluye y enfatiza en que la calidad y la eficacia de los aprendizajes de los estudiantes está determinada tanto por las prácticas directivas como por el impacto que estas tienen en la práctica de los docentes, que incide en la calidad del trabajo en clases y el aprendizaje activo de los estudiantes
9	García Gracia, M.	Culturas de Enseñanza y Absentismo Escolar en la enseñanza secundaria obligatoria: estudio de casos en la ciudad de Barcelona	2005 España	¿Cómo se relaciona las dinámicas de ausentismo escolar en la enseñanza secundaria obligatoria pertenecientes a sectores socialmente desfavorecidos con las diferentes prácticas pedagógicas de los centros educativos en la ciudad de Barcelona?	Método Mixto, Cualitativo con entrevistas, focus group y estudio de casos múltiples y Cuantitativo, con enfoque descriptivo y correlacional	El ausentismo escolar es un fenómeno complejo y multicausal, considerada como síntoma y vehículo de desigualdad escolar y social. Hay interacción de múltiples factores que inciden en esta dinámica, lo que puede llevar a un proceso de ruptura de los estudiantes y familias con los centros escolares y sus
10	Goleman, D.	Liderazgo que obtiene resultados	2005 Estados Unidos	¿Qué hacen los líderes escolares más eficaces? ¿Qué deberían hacer estos líderes escolares? ¿Cómo deberían actuar los líderes escolares más eficaces?	Método Mixto, Cualitativo con entrevistas y Cuantitativo, con enfoque descriptivo	A través de una presentación y análisis de diferentes estudios, se presenta la importancia de medir el liderazgo escolar, entregando información sobre diferentes estilos de liderazgo identificados con el detalle de cada uno de ellos, enfatizando en sus fortalezas y debilidades, concluyendo en que los líderes eficaces necesitan combinar y armonizar diferentes estilos de liderazgo, flexibilizando las prácticas que permitan obtener resultados.
11	González González, M.T.	El absentismo y el abandono: una forma de exclusión escolar	2005 España	¿Qué papel desempeñan los diferentes factores asociados al ausentismo escolar en su desencadenamiento, tanto en términos de ausentismo como de abandono escolar? ¿Cómo podrían enfrentarse y aminorarse los factores asociados al ausentismo y abandono escolar en su desarrollo?	Método Mixto, Cualitativo, con enfoque descriptivo en casos múltiples y Cuantitativo, con enfoque descriptivo	Enfatiza en la necesidad considerar tanto los factores asociados al ámbito personal, familiar y sociocultural de los estudiantes, como a la incidencia de la escuela en la problemática del ausentismo y el abandono escolar, puntualizando en el rol que juegan los centros escolares en el tratamiento de la problemática que permita incidir de forma positiva en los resultados.
12	González González, M.	Absentismo escolar: posibles respuestas desde el centro educativo	2014 España	¿Cómo pueden los centros escolares actuar tempranamente en la problemática del ausentismo escolar crónico? ¿Qué medidas de prevención podrían adoptar los establecimientos escolares frente a esta problemática?	Mixto Mixto, Cualitativo, con enfoque de casos múltiples y Cuantitativo, con enfoque descriptivo	Se concluye en la necesidad de implementar un enfoque colaborativo cuando se trata de prevenir y enfrentar el ausentismo escolar, trabajando tanto desde las escuelas como con las familias, pero también tomando de la mano a otras organizaciones y redes de apoyo externas que permitan atacar el problema. Se enfatiza en la necesidad de la cooperación y la colaboración entre todos los agentes educativos

13	Gotfried, M.	Chronic Absenteeism in the Classroom Context: Effects on Achievement	2015 Estados Unidos	¿Cuáles son los efectos en los logros académicos tanto en los estudiantes ausentistas como en el resto de los compañeros de clase y los docentes a cargo?	Método Mixto, Cualitativo con enfoque de casos múltiples y Cuantitativo, con enfoque descriptivo y correlacional	Se plantea enfáticamente a través de los datos que el impacto en los logros académicos del ausentismo escolar no recae solamente en el estudiante que falta, sino también en sus compañeros de clase en la medida que estos últimos ven afectados sus procesos de aprendizaje al ver retrasado el avance de los contenidos trabajados por los docentes al interior de sus aulas.
14	Gronn, P.	El liderazgo distribuido como unidad de análisis	2002 Australia	¿Es posible que las formas de liderazgo individual se adapten a las necesidades requeridas para implementar cambios en los lugares de trabajo? ¿Qué formas de liderazgo distribuido existen?	Método Cuantitativo, con enfoque descriptivo	Se plantea que la práctica del liderazgo se beneficiará al considerar la división del trabajo en una distribución coordinada de tareas.
15	Hallinger, P. y Heck, R.	Can Leadership Enhance School Effectiveness?. Redefining educational management	1999 Estados Unidos	¿Puede el liderazgo mejorar la eficacia escolar? ¿Cómo deberían desarrollarse los líderes educativos?	Método Cuantitativo, con enfoque descriptivo	Se destacan los efectos positivos del liderazgo escolar en los centros educativos. Se establece la importancia del director en los procesos de mejora educativa, lo que si bien es importante, no es determinante en el camino a la mejora escolar, dejando abierto el debate a investigaciones futuras.
16	Harris, A.	Distributed Leadership and School Improvement. Leading or Misleading?	2004 Estados Unidos	¿Existe relación entre Liderazgo Distribuido y Mejora Escolar?	Método Cuantitativo, con enfoque descriptivo	El estudio plantea que si bien el liderazgo distribuido es capaz de proveer de herramientas para fomentar la mejora escolar, es necesario recopilar mayor evidencia para afirmar que tiene un impacto directo en los procesos de mejoramiento educativo.
17	Leithwood, K.	¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación	2009 Chile	¿Cómo liderar nuestras escuelas? ¿cómo mejorar la dirección escolar? ¿como se puede aprender a liderar desde la investigación?	Método Cuantitativo, con enfoque descriptivo	Se presenta una serie de estudios del autor citado donde, desde diferentes perspectivas, se plantea el papel crucial del liderazgo en los procesos de mejora escolar. Se define el liderazgo como un catalizador, como agente central en la tarea de movilizar a otros para lograr mejoras en los aprendizajes de los estudiantes. En sus capítulos, presenta y caracteriza los diferentes estilos de liderazgo presentes en las escuelas y los resultados que se han podido atribuir a cada uno de ellos.
18	López, Pablo.	Bases epistemológicas del cuero distribuido: el caso de la investigación en educación	2013 Chile	¿Cuáles son los fundamentos epistemológicos del liderazgo distribuido?	Método Mixto, Cualitativo con enfoque de casos múltiples y Cuantitativo, con enfoque descriptivo	El liderazgo distribuido es un área en desarrollo, que si bien tiene potencial, cuenta con fundamentos empíricos que aún se encuentran en desarrollo. Es necesario continuar profundizando en los estudios sobre el liderazgo distribuido, toda vez que su aportación es evidente, al promover cambios en la cultura organizacional, favoreciendo los procesos de participación, colaboración y democratización de las decisiones.

19	Longo, F.	Liderazgo Distribuido: un elemento crítico para promover la innovación	2008 España	¿Qué estilos de liderazgo resultan adecuados para las organizaciones propias de la sociedad del conocimiento? ¿Cómo afectan cada estilo el desarrollo del liderazgo?	Método Cuantitativo, con enfoque descriptivo	Se plantea el liderazgo distribuido como una forma de transferencia, desarrollo y colaboración del liderazgo, lo que favorecerá la innovación.
20	Muñeira, O., Moforte, C., & González, C.	Más liderazgo distribuido y menos liderazgo directivo. Nuevas perspectivas para caracterizar procesos de influencia en los centros escolares	2014 México	¿Qué importancia tiene el liderazgo educativo en los procesos de mejoramiento escolar? ¿Cuáles son los desafíos actuales de las organizaciones escolares?	Método Mixto, Cualitativo con enfoque de casos múltiples y Cuantitativo, con enfoque descriptivo	Se sistematiza y caracteriza la influencia que tiene en las organizaciones escolares el liderazgo distribuido como factor clave para la mejora y la innovación, todo ello a la luz de los estudios y la investigación.
21	Moral-Santalla, C., Amores-Fernández, F.J., Ritacco-Real, M.	Liderazgo distribuido y capacidad de mejora en centros de educación secundaria	2016 España	¿Que rol cumplen los directores de escuela para dinamizar la capacidad de mejora de los centros escolares desde el liderazgo distribuido?	Método Mixto, Cualitativo con enfoque de entrevistas y Cuantitativo con enfoque descriptivo	La investigación enfatiza en la importancia de la figura del director en las organizaciones escolares, el que va más allá de las labores administrativas, sino principalmente desde la promoción a nivel institucional de una cultura de colaboración para la mejora de los aprendizajes, reforzando la práctica de un liderazgo distribuido, que sin quitar importancia al rol del director, permita el desarrollo de otros agentes (liderazgo híbrido).
22	Morales, P. y Holz, M.	Políticas y recursos orientados a la reactivación educativa post-pandemia. Situación en Chile y experiencia comparada	2023 Chile	¿Cuáles son las principales políticas y recursos orientados a la reactivación educativa post pandemia?	Método Mixto, Cualitativo con enfoque de casos múltiples y Cuantitativo, con enfoque descriptivo	Se presentan las características del proceso de reactivación educativa post pandemia, comparado con los casos de tres países seleccionados: Estados Unidos, Francia y Reino Unido.
23	Murillo, F.	Una Dirección Escolar para el cambio: Del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido	2006 España	¿Cómo es posible gestar la dirección para el cambio y la mejora escolar? ¿Qué modelo de dirección contribuye a desarrollar un modelo de escuela de calidad? ¿Qué papel juega en este camino el liderazgo distribuido?	Método Cuantitativo, con enfoque descriptivo	Luego de una revisión bibliográfica sobre diferentes estilos de liderazgo, se establecen una serie de características que pueden favorecer el cambio y la mejora escolar, enfatizando en la importancia de fortalecer la gestión y un enfoque de liderazgo compartido y/o distribuido que involucre y comprometa a los directivos escolares.
24	Paredes, A. & Ugarte, G.	Asistencia, financiamiento y desempeño escolar: ¿Los incentivos correctos?	2016 Chile	¿A través de qué mecanismos es posible relacionar asistencia con desempeño académico? ¿Es posible reevaluar el sistema de financiamiento de los colegios de manera de promover la asistencia individual?	Método Cuantitativo, con enfoque descriptivo	Se plantea que si existe una relación entre asistencia escolar y desempeño académico, planteando que es esquema y/o modalidad de pago de la subvención por asistencia no es óptimo, ya que no representa con claridad la distribución de las ausencias relacionadas con el rendimiento académico.

25	Razeto, A.	Hacia la prevención del ausentismo escolar: propuestas para la intervención socioeducativa	2020 Chile	¿Qué acciones preventivas de los centros escolares pueden ayudar a enfrentar el ausentismo escolar?	Método Cuantitativo, con enfoque descriptivo	Es indispensable que las escuelas formulen estrategias preventivas para abordar el ausentismo escolar, en la consideración que esta problemática pone en jaque todo el proceso individual de aprendizaje de los estudiantes como también todo el sistema educativo,
26	Romero, C.	Hacer de una escuela, una buena escuela	2018 Argentina	¿Qué aspectos caracterizan a una buena escuela y cuáles la diferencian de una que no lo es? ¿Qué significa mejorar la gestión escolar?	Método Cuantitativo, con enfoque descriptivo	Se plantea la importancia del planeamiento y la autoevaluación institucional, proponiendo sugerencias para llevarlo a la práctica desde la mirada del aporte que puedan efectuar los directivos para el proceso de mejora escolar
27	Romero, C.	Liderazgo Directivo en escuelas que superan las barreras del contexto. REICE: Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación	2021 Argentina	¿De qué manera el liderazgo directivo escolar favorece la equidad y la eficacia en las escuelas?	Método cualitativo, con enfoque de casos múltiples	Una de sus conclusiones principales apunta a señalar que la búsqueda de la equidad y la eficacia educativa requiere tener en cuenta el factor director como condición fundamental para desarrollar buenas escuelas, permitiendo enfrentar y superar las barreras del contexto.
28	Sáez, L.	La educación social: intervención socioeducativa en la problemática del absentismo escolar	2005 España	¿Qué papel desempeña la intervención socioeducativa en el abordaje del absentismo escolar?	Método Cuantitativo, con enfoque descriptivo	Se enfatiza en el papel que juega la educación social en el abordaje del absentismo escolar, insistiendo en la importancia de la acción coordinada y la colaboración para apoyar a estos estudiantes principalmente considerando el perfil de los estudiantes absentistas
29	Spillane, J. y Ortiz, M.	Perspectiva distribuida del liderazgo y la gestión escolar: elementos e implicancias cruciales	2018 Estados Unidos	¿Qué implica entender el liderazgo y la gestión escolar desde una perspectiva distribuida? ¿Qué implicancias tiene para las instituciones escolares adoptar una perspectiva distribuida?	Método Cuantitativo, con enfoque descriptivo	Si bien se ratifica la importancia de adoptar una perspectiva distribuida de liderazgo y gestión escolar, se requiere de más estudios e investigaciones que profundicen la visión y midan su impacto y sus implicancias. Se plantea la importancia de considerar el cómo se sitúan las escuelas de diversos sistemas escolares frente a la disposición para gestionar la docencia, todo ello desde una perspectiva distribuida.