



Proyecto de Grado  
Magíster en Dirección y Gestión Escolar  
– *Harmonisches Lernen*: Fortaleciendo  
nuestra Convivencia y Aprendizaje

Renato Elías Valverde Ruiz

2023-2024

## I. Tabla de contenido

Resumen .....	3
Abstract.....	4
II. Antecedentes contextuales .....	5
III. Problema identificado .....	9
IV. Descripción del plan de implementación .....	13
V. Metodología para la revisión bibliográfica .....	18
VI. Descripción de los hallazgos en la revisión bibliográfica .....	21
VII. Marco conceptual esquemático .....	37
VIII. Conclusiones.....	38
IX. Bibliografía .....	43
X. Tablas .....	46
XI. Figuras.....	59

## Resumen

La convivencia escolar es un proceso social dinámico y complejo que involucra a todos los miembros de la comunidad educativa y abarca tanto sus relaciones individuales como grupales, las que se pueden dar de manera formal e informal, intencionada o espontánea. Su naturaleza es inclusiva y respetuosa, por lo cual debe promover prácticas de convivencia positivas, así como una cultura escolar que busque evitar formas de convivencia poco saludables para sus miembros, como la violencia, el acoso, la agresión, la discriminación, entre otros, generando un clima escolar seguro, armonioso y nutritivo que permita un correcto desarrollo de los procesos de enseñanza y aprendizaje. Debido a ello y sobre la base del diagnóstico aplicado al establecimiento escogido, se elabora un plan de mejora que tiene por objetivo reducir significativamente la tasa de protocolos por sospecha de acoso escolar en el segundo ciclo básico, a través de un Plan de Prevención del Acoso Escolar, elaborado sobre la base de la metodología MTSS (Multi-Tiered System of Supports), que aborda tres niveles de intervención por parte del Equipo de Convivencia Escolar en la promoción de un clima escolar seguro, la intervención de situaciones de conflicto y el monitoreo de estudiantes con necesidades específicas en el área de convivencia escolar. Para ello, se elabora un plan de intervención que implica: reestructurar el equipo de convivencia escolar, definir instancias de trabajo con los distintos estamentos de la comunidad escolar, así como diseñar e implementar el Plan de Prevención del Acoso Escolar. Los principales hallazgos permiten definir el liderazgo inclusivo como el estilo que predominantemente puede llevar a cabo el plan de innovación, ya que impulsa el desarrollo de una cultura escolar que considera todos los estamentos representados en la comunidad educativa, para identificar roles de liderazgo y definir equipos de trabajo, generar instancias de trabajo con representantes de toda la comunidad educativa, así como diseñar y promover una convivencia escolar basada en el respeto y el buen trato.

**Palabras claves:** liderazgo, liderazgo inclusivo, gestión educativa, convivencia escolar, clima escolar, metodología MTSS

## Abstract

School climate is a dynamic and complex social process that involves all members of the educational community and includes both individual and group relationships, which can be formal and informal, intentional, or spontaneous. Its nature is inclusive and respectful, so it must promote positive behavioral practices, as well as a school culture that seeks to avoid unhealthy forms of interaction for its members, such as violence, harassment, aggression, discrimination, among others, generating a safe, harmonious, and nurturing school climate that allows a correct development of teaching and learning processes. As a result of this and based on the diagnosis applied to the chosen school, an improvement plan will be developed that aims to significantly reduce the rate of protocols for school bullying suspicion in the second school cycle, through a Bullying Prevention Plan, developed on the basis of the MTSS (Multi-Tiered System of Supports) methodology that addresses three levels of intervention by the School Climate Team in promoting a safe school climate, the intervention of conflict situations and monitoring of students with specific needs in the area of school climate. To this end, an intervention plan is developed that involves: restructuring the school climate team, defining work instances with the different members of the school community, as well as designing and implementing the Bullying Prevention Plan. The main findings allow defining inclusive leadership as the style that can predominantly carry out the innovation plan, since it promotes the development of a school culture that considers all the strata represented in the educational community, to identify leadership roles and define work teams, generate work instances with representatives of the entire educational community, as well as design and promote a school coexistence based on respect and good treatment.

**Keywords:** leadership, inclusive leadership, educational management, school climate, MTSS

## II. Antecedentes contextuales

### Aspectos generales

La institución educacional escogida para este trabajo de grado es el Colegio Alemán de Concepción, ubicado en San Pedro de La Paz, Concepción, Región del Biobío. Es un colegio particular privado sostenido por una corporación sin fines de lucro, que cumple con la exigencia curricular nacional y con la exigencia de Alemania para sus colegios en el extranjero. La formación impartida por el Colegio se basa en valores universales y opera como una institución pluralista abierta a la diversidad, considerando las artes musicales, visuales y el deporte como bases formativas esenciales en complemento de lo académico. Además, el colegio ofrece el Programa del Diploma del Bachillerato Internacional multilingüe de la IBO y la preparación para exámenes internacionales de idiomas tanto en inglés (Cambridge) como alemán (DSD)

Actualmente, el colegio cuenta con una matrícula mixta de un total de 1561 estudiantes y su organización pedagógica interna considera 4 ciclos de enseñanza: Ciclo Preescolar (Spielgruppe, Prekinder, Kinder.), Primer Ciclo Básico (1° a 4° básico), Segundo Ciclo Básico (5° a 8° básico), Enseñanza Media (1° a 4° medio).

### Estructura Institucional

El Organigrama del Colegio Alemán de Concepción (Figura 1) se basa en el concepto de *Redarquía* para mostrar el resultado de las relaciones internas de participación y creación de redes de confianza, dentro de un entorno colaborativo y de trabajo en equipo que busca el cumplimiento de los propósitos organizacionales. El Director tiene la misión de dirigir y representar al establecimiento, propiciando el liderazgo organizacional y la gestión pedagógica de los equipos de trabajo, los cuales se componen por la Subdirección Académica, las Subdirecciones de Ciclo, la Encargada de Convivencia Escolar, los docentes y asistentes de la educación. Es apoyado por la Gerencia General y la Gerencia de Personas, para asesorar al Directorio de la Corporación Colegio Alemán de Concepción en la toma de decisiones estratégicas, asegurando la continuidad del Proyecto Educativo Institucional.

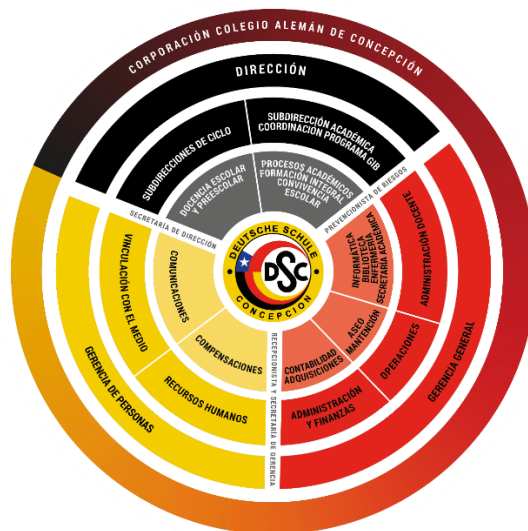


Figura 1: Organigrama DSC (<https://www.dsc.cl/quienes-somos/organigrama/>)

## Proyecto Educativo Institucional (PEI)

Dentro del proyecto educativo institucional es importante mencionar la visión y misión del establecimiento.

*Visión: Ser reconocidos como comunidad educativa chileno-alemana que destaque por su formación integral vanguardista, la enseñanza del idioma alemán y el intercambio cultural; formadora de personas autónomas, responsables, competentes y con pensamiento crítico, que aporten de forma positiva a su entorno, al medioambiente y al mundo globalizado de hoy y mañana.*

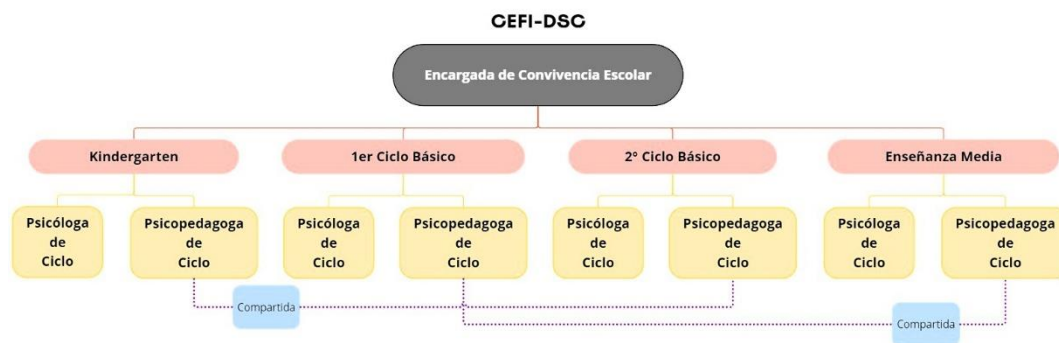
*Misión: Somos un lugar de encuentro entre las culturas chilena y alemana, en el que entregamos una educación de excelencia académica a estudiantes desde Prekinder a Cuarto Medio. Inspirados en valores universales y principios democráticos, desarrollamos nuestro compromiso formativo por medio de un funcionamiento sostenible, una infraestructura con altos estándares y un personal comprometido y capacitado.*

En un entorno de bienestar y respeto por la comunidad, promovemos el desarrollo de competencias de cada estudiante, dando respuesta a las exigencias de la innovación tecnológica, del Programa del Bachillerato Internacional, la preparación para estudios superiores y potenciando los idiomas español, alemán e inglés.

## Equipo de Convivencia Escolar y Formación Integral (CEFI)

Este equipo está liderado por la Encargada de Convivencia Escolar del colegio y está compuesto por 5 psicólogas y 3 psicopedagogas, quienes se distribuyen el trabajo de un máximo de 2 ciclos. Su labor principal se enmarca en el diseño y aplicación del Plan de Gestión de la Convivencia Escolar (PGCE), el cual permite sistematizar las acciones y esfuerzos destinados tanto a la detección y prevención de situaciones de violencia escolar, como a la promoción de la buena convivencia, logrando una estructura formal enmarcada en los lineamientos ministeriales, del PEI y del Reglamento Interno de Convivencia Escolar, con el fin de brindar a los miembros de la comunidad educativa la posibilidad de participar activamente en ella.

Su estructura actual es la siguiente:



*Fuente: creación propia.*

### Equipo CEFI en 2º Ciclo Básico

El equipo está conformado por una psicóloga y una psicopedagoga, coordinadas por la Encargada de Convivencia Escolar. La psicóloga cumple sus funciones de manera exclusiva en el ciclo, a diferencia de la psicopedagoga, quien trabaja con el Kindergarten. Sin embargo, la psicóloga es la única que tiene por función abordar las situaciones de faltas a la convivencia escolar, liderando aquellos procedimientos que impliquen faltas muy graves al Reglamento Interno de Convivencia Escolar, en adelante RICE, así como los protocolos.

Dentro de los protocolos, uno de los que permite investigar las situaciones más difíciles, es el protocolo por sospecha de acoso escolar, el cual durante el año escolar 2022 se abrió un total de 5 veces y, a noviembre de 2023, un total de 20 veces, es decir, un aumento de un 300% en relación con el año anterior completo.

## Resultados evaluaciones de convivencia escolar

Para tener una visión con respecto a la percepción de los estudiantes del establecimiento, se tomaron como referencia los resultados de los IDPS del año 2022 (Tabla 1) y el resultado de una encuesta interna realizada por la empresa Pulso (Tabla 2). Al comparar los resultados, vemos que el indicador de clima de convivencia escolar en ambos instrumentos es similar (77/100).

Indicador	Puntaje
Autoestima académica y motivación escolar	75
Clima de convivencia escolar	77
Participación y formación ciudadana	81
Hábitos de vida saludable	76

Tabla 1: Puntaje en cada Indicador de Desarrollo Personal y Social (IDPS). Mineduc, 2022.

Dimensión y descripción	Colegio Aleman De Concepción
<b>Ambiente organizado</b> Conocimiento y aplicación justa y sistemática de las normas de convivencia escolar	46%
<b>Aprendizaje Socioemocional en el colegio</b> Los objetivos de aprendizaje socioemocional se integran regular y explícitamente en la enseñanza	52%
<b>Aprendizaje</b> Percepción de calidad de aprendizaje por parte del estudiante	63%
<b>Aprendizaje Socioemocional del estudiante</b> Autoreporte de la capacidad propia para manejar emociones, pensamientos y comportamientos en distintas situaciones académicas, desafiantes y/o colaborativas	68%
<b>Enseñanza</b> Valoración de las clases y de la instrucción en las distintas asignaturas	71%
<b>Bienestar psicosocial del estudiante</b> Situación emocional y redes de apoyo	73%
<b>Ambiente de respeto</b> Percepción de lo respetuosa que es la relación entre estudiantes, y entre estudiantes y profesores	77%
<b>Ambiente seguro</b> Situaciones de conflicto (discusiones, violencia o robos) en el colegio	78%

Tabla 2: Puntajes por dimensión de la Encuesta Pulso. DSC 2023.

Sin embargo, al revisar el detalle del instrumento interno (Tablas 3-8), los estudiantes identifican situaciones de malos tratos entre estudiantes, caracterizadas por insultos y peleas; indican que se desconocen y no se aplican coherentemente las normas del colegio; no encuentran fácilmente la ayuda de adultos, quienes tampoco explican qué hacer ante situaciones de conflicto; y un pequeño porcentaje cree haber sido víctima de maltrato o acoso escolar.

Tabla 3: Detalle módulo: Respeto entre estudiantes

Pregunta	5° Básico					6° Básico					7° Básico				8° Básico					
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	A	B	C	D		
¿Qué tan respetuosos son tus compañeros de colegio contigo?	83%	89%	69%	75%	82%	73%	43%	73%	69%	50%	56%	80%	92%	71%	63%	71%	100%	77%		
Reflexiona sobre cómo eres tú con tus compañeros/as de curso	83%	89%	92%	94%	100%	91%	86%	100%	94%	68%	78%	100%	92%	86%	79%	82%	83%	92%		
¿Qué tan de acuerdo estás con la siguiente frase?	33%	67%	69%	62%	100%	45%	29%	18%	31%	62%	44%	70%	84%	29%	37%	71%	50%	46%		
	0%										50%								100%	
	Porcentaje bajo de respuestas favorables										Porcentaje alto de respuestas favorables									

*Nota.* Esta tabla muestra los porcentajes de respuestas favorables de los estudiantes del 2° ciclo básico y permite identificar principalmente que, en general, hay un desacuerdo importante con respecto al trato respetuoso entre ellos. Adaptado del *Reporte de la Encuesta Pulso DSC 2023*.

### III. Problema identificado

De acuerdo con los resultados obtenidos en el diagnóstico realizado al Colegio Alemán de Concepción, se determinó que el nudo crítico del establecimiento está relacionado con el ámbito de la convivencia escolar. Esto se debe a que se detectó un aumento importante en la cantidad de protocolos de sospecha de acoso escolar, en relación con el año anterior, y que la mayoría de los estudiantes involucrados habían visto bajas en sus resultados de aprendizaje, representada en sus promedios finales (Tabla 9).

A su vez, se detectó que una de las causas está relacionada a que, durante el año escolar 2023, el equipo CEFI no contaba con el personal suficiente para ejecutar el Plan de Gestión de la Convivencia Escolar: desde el inicio de año escolar 2023 hasta fines de agosto, el ciclo carecía de una psicóloga que trabajara con el ámbito de la convivencia escolar y la función la suplió la Encargada de Convivencia Escolar, quien, además, debía coordinar el equipo CEFI de cada uno de los 4 ciclos del establecimiento

Dicho de otra manera, si bien la estructura del equipo CEFI indica que el 2° Ciclo Básico cuenta con su propia psicóloga de ciclo, durante una gran parte del año, esto no fue así, ya que, desde marzo a agosto, la persona encargada de cumplir esa labor era la Encargada de Convivencia Escolar. Este doble rol tuvo un efecto negativo en la aplicación del PGCE, ya que debía: liderar y coordinar al equipo de convivencia escolar de todos los ciclos; contener a estudiantes durante la jornada escolar; coordinar y realizar actividades

de prevención de la convivencia escolar, tanto a nivel de estudiantes como de apoderados; activar y liderar protocolos de convivencia escolar; entrevistar a estudiantes y apoderados; coordinar comisiones de disciplina; apoyar a los docentes en la correcta aplicación del RICE; entre otras acciones complementarias. En resumen, la cantidad de funciones implicó una sobrecarga laboral importante que impedía poder abordarlas correcta y adecuadamente.

Debido a lo anterior, en septiembre se integró una psicóloga para trabajar exclusivamente con el ciclo y descomprimir las funciones de la Encargada de Convivencia Escolar, realizando las labores relativas al trabajo directo con los estudiantes, apoderados y profesores jefe del ciclo. De esta manera, había una profesional que pudiera abordar las situaciones de convivencia escolar y llevar a cabo los distintos procedimientos del RICE.

Por su parte, dicha función se complementa con la psicopedagoga del ciclo, quien recibe aquellas derivaciones de estudiantes con NEE que requieren adecuaciones de tipo transitorias o permanentes y que se trabajan de manera integral con la psicóloga del ciclo y la Subdirección Académica. Además, ambas revisan en conjunto con el Subdirector de Ciclo los casos especiales que haya, revisando cada caso en conjunto, con tal de poder apoyar también a aquellos estudiantes que, a raíz de situaciones de conflicto, puedan necesitar de otros apoyos para fortalecer su correcto desarrollo académico. Sin embargo, esta profesional no es exclusiva del 2° ciclo, sino que se comparte con el ciclo del Kindergarten. En total, ambos ciclos tienen 749 estudiantes, 420 y 329 respectivamente.

Como se menciona en el capítulo anterior, en el segundo ciclo básico y en comparación con el año anterior, 2022, en el año 2023, hay un incremento sustancial de aperturas de protocolo por sospecha de acoso escolar, en el orden de un 300%. Esto significa que, en el año 2022, se abrieron 5 protocolos y, en el año 2023, un total de 20, involucrando una cantidad de 42 estudiantes, con sus respectivos cursos y familias. De la misma manera, al comparar con los otros ciclos, nos encontramos con situaciones de incremento: durante el año 2022, en el 1° Ciclo Básico se abrió un solo protocolo por sospecha de acoso escolar y, en la Enseñanza Media, 4. Durante el año 2023, la misma situación ocurrió 14 veces en el primer ciclo y, en la Enseñanza Media, 5 veces (Tabla 10).

Hasta aquí nos encontramos con el siguiente nudo crítico: debido a que el 2° Ciclo Básico del colegio no cuenta con un equipo de convivencia escolar con el personal suficiente para aplicar el PGCE, se genera un incremento sostenido en la apertura del protocolo por sospecha de acoso escolar. Dentro del PGCE, se considera la realización de actividades de promoción de la buena convivencia escolar y de prevención de situaciones de conflicto escolar, tanto con los estudiantes como con los apoderados.

Para poder abordar esta problemática, este trabajo se concentrará en diseñar un Plan de Innovación y Mejora que permita disminuir la cantidad de protocolos por sospecha de acoso escolar, fortaleciendo desde el liderazgo el modelo del equipo CEFI del colegio, para generar acciones de actualización y mejora del PGCE, definiendo estrategias de carácter informativas, preventivas y formativas para fomentar una cultura de convivencia escolar sana, en la que los miembros de la comunidad sepan cómo relacionarse y actuar. Para ello, la fundamentación de este plan se hará sobre la base de los conceptos de convivencia escolar, liderazgo inclusivo y acoso escolar, incorporando la metodología MTSS, en el plan de implementación.

De acuerdo con la División de Educación General del Mineduc (en adelante, DEG) (2019), la convivencia escolar es un proceso social dinámico y complejo que involucra a todos los miembros de la comunidad educativa, incluyendo a estudiantes, apoderados, docentes, personal administrativo y otros actores relacionados a la comunidad, y abarca tanto sus relaciones individuales como grupales, las que se pueden dar de manera formal e informal, intencionada o espontánea. Su naturaleza es inclusiva y respetuosa, por lo cual debe promover prácticas positivas como el respeto, la inclusión, la participación democrática y colaborativa, y la resolución pacífica de conflictos, así como una cultura escolar que busque evitar formas de convivencia poco saludables para sus miembros, como la violencia, el acoso, la agresión, la discriminación, entre otros, generando un clima escolar seguro, armonioso y nutritivo que permita un correcto desarrollo de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

De esta definición de la DEG (2019), se desprende, por una parte, la cultura escolar, la cual está configurada por elementos formales, como el Proyecto Educativo Institucional, el Reglamento Interno, las tradiciones escolares y la organización institucional, así como por las formas de relaciones interpersonales que existen en la comunidad, como la

presencia de afecto en el trato, la forma de abordar los conflictos, la libertad de expresión de sus miembros, la apertura a sus iniciativas, la acogida de propuestas o inquietudes, así como cualquier otro factor relativo a la vida cotidiana del establecimiento. Por otra parte, se desprende el clima escolar, el cual se refiere a la percepción que tienen los miembros de la comunidad educativa con respecto a las relaciones interpersonales y al ambiente en el que ocurren sus interacciones, siendo su organización y seguridad, así como la calidad del trato entre sus miembros, la existencia de hechos de violencia, las oportunidades de participación y la forma de abordar los conflictos, factores claves que influyen en ella.

Debido a la naturaleza inclusiva de la convivencia escolar, para abordar la arista del problema relacionada con el liderazgo del Equipo de Convivencia, se decidió revisar la perspectiva del liderazgo inclusivo, el cual Ryan (2016) define como un proceso colectivo, cuyo propósito principal es obtener como resultado la inclusión. Para llevarlo a cabo, todos los individuos y grupos o sus representantes deben participar activamente en el diseño de políticas, la toma de decisiones y otros procesos que apuntan a involucrar a todas las personas en la oferta de la escuela y su comunidad (Ryan, 2016), eliminando relaciones asimétricas de poder, ya que no son consistentes con la inclusión.

Continuando con el análisis de la problemática enfrentada, nos encontramos con el acoso escolar, el cual se puede definir, en base a lo que dice la UNICEF (2023), como un comportamiento intencionado y repetitivo que implica un desequilibrio de poder y se manifiesta de manera física o psicológica, con la intención de generar daño o dolor a la víctima. Además, puede ocurrir tanto en persona como en línea (ciberacoso), en cuyo caso es más difícil de identificar.

Por su parte, la Ley n° 20535 (2011) define en su artículo 16 B el acoso escolar como “toda acción u omisión constitutiva de agresión u hostigamiento reiterado, realizada fuera o dentro del establecimiento educacional por estudiantes que, en forma individual o colectiva, atenten en contra de otro estudiante, valiéndose para ello de una situación de superioridad o de indefensión del estudiante afectado, que provoque en este último, maltrato, humillación o fundado temor de verse expuesto a un mal de carácter grave, ya sea por medios tecnológicos o cualquier otro medio, tomando en cuenta su edad y condición”. El Mineduc (2019) agrega que sus características principales muestran que

es un acto reiterado en el tiempo; hay asimetría en la relación de los involucrados, en la cual el agresor ocupa una posición de superioridad; se puede realizar de manera individual o grupal; la experiencia de victimización aumenta en el tiempo; y suele presentar testigos silenciosos frente al acoso. Todo ello causa un gran daño en la víctima, el victimario, los testigos y en el resto de los miembros de la comunidad educativa.

En resumen, la alta tasa de aperturas de protocolos por sospecha de acoso escolar refleja una predominancia de situaciones de conflicto que no han podido abordarse de manera adecuada, generando un clima escolar dañado que afecta el desempeño escolar y emocional de los estudiantes de la comunidad educativa. Para resolverlo, es necesario generar acciones desde la perspectiva del liderazgo inclusivo, con el fin de involucrar a toda la comunidad.

#### IV. Descripción del plan de innovación

##### *Harmonisches Lernen: Fortaleciendo nuestra convivencia y aprendizaje*

Considerando que, en el último año, ha habido un aumento exponencial en la apertura de protocolos por sospecha de acoso escolar, es imperante definir un plan de implementación que considere acciones que involucren a todos los estamentos de la comunidad representada en el 2° Ciclo Básico, para poder lograr los siguientes objetivos y metas estratégicos:

##### *Objetivo estratégico*

Reducir, durante el año de vigencia del plan, hasta en un 80% la apertura de protocolos por sospecha de acoso escolar entre los estudiantes de los cursos del 2° ciclo básico (5° a 8° básico), a través de la reestructuración de su Equipo de Convivencia Escolar y Formación Integral, la definición de instancias de trabajo con apoderados, estudiantes y profesores, así como la elaboración de un Plan de Prevención del Acoso Escolar.

##### *Metas estratégicas*

1. Reestructurar un equipo CEFI independiente para el 2° ciclo básico para que se dediquen a trabajar desde la prevención y el monitoreo exclusivamente con las situaciones de conflicto escolar que se presenten en el ciclo, logrando una mejor cobertura de las instancias de identificación, abordaje y monitoreo de conflictos,

a través de la observación de clases y recreos, así como una aplicación oportuna y adecuada del RICE.

2. Definir instancias de trabajo con los apoderados, estudiantes y profesores, en las cuales todos tengan la oportunidad de plantear los desafíos existentes en materia de convivencia escolar, con el objetivo de implantar una cultura de fomento del buen trato entre todos los miembros de la comunidad.
3. Diseñar e implementar un Plan de Prevención del Acoso Escolar sobre la base de una metodología de trabajo que considere la formación de los miembros de la comunidad, campañas y actividades de prevención del acoso escolar, capacitación docente y la correcta aplicación del RICE del establecimiento.

### Planificación anual

En la Tabla 11 se presenta el orden tabulado de la siguiente planificación del plan de implementación:

#### *Meta estratégica 1:*

Reestructurar un equipo CEFI independiente para el 2° ciclo básico para que se dediquen a trabajar desde la prevención y el monitoreo exclusivamente con las situaciones de conflicto escolar que se presenten en el ciclo, logrando una mejor cobertura de las instancias de identificación, abordaje y monitoreo de conflictos, a través de la observación de clases y recreos, así como una aplicación oportuna y adecuada del RICE.

Para poder lograr la primera meta, se establecen las siguientes estrategias:

1. Identificar necesidades de cobertura de funciones relativas al equipo CEFI, enfatizando especialmente aquellas dedicadas al ámbito de la convivencia escolar, para lograr implementar acciones preventivas, de abordaje y de monitoreo de situaciones de conflicto relacionadas al acoso escolar.
2. Definir ámbitos de trabajo de los miembros del nuevo equipo CEFI, para determinar cómo identificar, abordar y monitorear situaciones de conflicto entre los estudiantes, diseñando un modelo de trabajo del equipo que considere sus nuevas funciones y responsabilidades, así como los conductos que se deben seguir en cada caso, para socializarlo con la comunidad.

Se considera relevante realizar una reunión estratégica, en la que participe el Subdirector del Ciclo con el equipo CEFI actual para identificar las necesidades del equipo CEFI del ciclo, en cuanto a las funciones que no pudieron cubrirse, debido a la falta de funcionarios, y elaborar una propuesta con un listado de funciones que se requieren cubrir, en relación con los cargos que podrían hacerlo, según las horas laborales dedicadas a la ejecución de dichas funciones. Luego, se presenta la propuesta a la Dirección Ampliada y a la Gerente de Personas del colegio, para solicitar la aprobación de esta y abrir un proceso de búsqueda y selección de personal, para lograr entrevistar a candidatos y contratar los que se hayan determinado necesarios para cubrir las necesidades.

Una vez que se definen los cargos, según las funciones y necesidades identificadas, es importante determinar la forma de trabajo del equipo, con tal de poder lograr una cobertura de los procesos de identificación, abordaje y monitoreo de las situaciones de conflicto que se puedan presentar entre los estudiantes del ciclo. De esta manera se puede establecer qué cargo asume, por ejemplo, las observaciones de aula, vigilancias de recreos y pasillos, entrevistas con estudiantes y apoderados, aplicación de protocolos, diseño del Plan de Prevención del Acoso Escolar, entre otros.

#### *Meta estratégica 2:*

Definir instancias de trabajo con los apoderados, estudiantes y profesores, en las cuales todos tengan la oportunidad de plantear los desafíos existentes en materia de convivencia escolar, con el objetivo de implantar una cultura de fomento del buen trato entre todos los miembros de la comunidad.

Para poder lograr esta segunda meta, se establecen las siguientes estrategias:

1. Definir qué instancia se lleva a cabo con representantes de los apoderados, estudiantes y profesores, sus objetivos y quién las debe liderar.

Dentro de las instancias que se podrían definir, para que todas las instancias se sientan representadas, escuchadas y puedan colaborar al logro de los objetivos, se pueden considerar aquellas que ya se realizan en el colegio: reunión de SDC junto a los representantes de las directivas de microcentros de cada curso, según nivel; reunión con los estudiantes escogidos en cada curso para ser los encargados de la convivencia

escolar, según nivel; reunión de SDC junto a los presidentes de curso, según nivel; reunión de SDC junto al equipo CEFI y profesores jefe, según nivel. Si bien estas instancias ocurren en el colegio, es importante definir sus objetivos, para orientarlos hacia un mismo objetivo, con tal de poder complementar los logros que se puedan obtener, al permitir el trabajo con insumos provenientes de cada estamento representado. Además, se debe definir la periodicidad y darle el realce necesario para que estén incorporadas dentro del calendario escolar.

### *Meta estratégica 3:*

Diseñar e implementar un Plan de Prevención del Acoso Escolar sobre la base de una metodología de trabajo que considere la formación de los miembros de la comunidad, campañas y actividades de prevención del acoso escolar, capacitación docente y la correcta aplicación del RICE del establecimiento.

Para poder lograr esta tercera meta, se establecen las siguientes estrategias:

1. Definir la metodología de trabajo del plan de prevención del acoso escolar, que permita trabajar con los distintos miembros de la comunidad escolar, tanto desde la totalidad del ciclo, como hasta la individualidad de los estudiantes.
2. Definir temáticas relevantes como pilares fundamentales de trabajo, las cuales se puedan desarrollar como actividades de intervención, talleres de carácter formativo, capacitaciones docentes, campañas de prevención, según la metodología escogida.
3. Diseñar una estrategia de socialización de la implementación y monitoreo del plan de prevención del acoso escolar, que involucre a todos los estamentos de la comunidad escolar.

Actualmente, el equipo CEFI del establecimiento trabaja con un PGCE que se basa sobre una metodología piramidal de 3 niveles, debido a lo cual, se busca incorporar una metodología similar para dedicarse específicamente a los casos de acoso escolar presentes en el ciclo. Esta metodología se llama “Sistema de Apoyo Multinivel” (MTSS, por sus siglas en inglés) y es un enfoque integral y sistemático que busca satisfacer las necesidades de todos los estudiantes. Su enfoque se basa en la optimización de la toma de decisiones basada en datos, la monitorización continua del progreso y la implementación de apoyos y estrategias basados en evidencia, tanto para abordar

ámbitos académicos, conductuales o socioemocionales de los estudiantes (Novak & Rodríguez, 2023). Además, considera 3 niveles de intervención: soporte universal, específico e intensivo.

A su vez, es necesario dar a conocer la implementación de este plan, su metodología de trabajo y las temáticas principales que aborda, para que todos los miembros de la comunidad se involucren activamente y participe de las actividades que se planificarán durante el año. De tal manera, se podría lograr un trabajo integral que permita disminuir la apertura de protocolos por sospecha de acoso escolar.

## V. Metodología para la revisión bibliográfica

Al revisar la literatura existente en los bancos bibliográficos relacionados con el Ministerio de Educación, es posible encontrar que, posterior a la pandemia del Covid-19 y desde marzo del año 2021, se realiza una encuesta bimestral de seguimiento de establecimientos educativos, con el objetivo de proporcionar información esencial sobre la realidad educacional chilena (MINEDUC; CIAE; PUC, 2023), estableciendo los principales desafíos que enfrentan los establecimientos, según sus directores. Desde entonces, uno de los principales desafíos identificados, fue la violencia entre estudiantes, la cual en noviembre de 2022 se mantiene como prioridad, al igual que en meses anteriores, reportándose por primera vez en abril de 2022 (MINEDUC; CIAE; PUC, 2022).

Si bien se ha registrado, a noviembre de 2023, una disminución continua en los niveles percibidos de violencia escolar (48% en noviembre de 2022 vs un 19% a noviembre de 2023), se mantiene dentro de los tres desafíos más relevantes del año, con un 27% de directores reconociéndolo como tal (MINEDUC; CIAE; PUC, 2023). A su vez y de acuerdo con el contexto del establecimiento educativo escogido para la investigación, a noviembre de 2023 y en comparación con el año 2022, hubo un incremento en la apertura de protocolos de acoso escolar, alcanzando el 300% y convirtiéndose en uno de los principales desafíos en materia de convivencia escolar.

De acuerdo con la División de Educación General del Mineduc (2019), la convivencia escolar es un proceso social dinámico y complejo que involucra a todos los miembros de la comunidad educativa, de naturaleza inclusiva y respetuosa, por lo cual debe promover prácticas positivas para la resolución pacífica de conflictos, así como una cultura escolar que busque evitar formas de convivencia poco saludables para sus miembros, como la violencia, el acoso, la agresión, la discriminación, entre otros, generando un clima escolar seguro, armonioso y nutritivo que permita un correcto desarrollo de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Debido a lo anterior y a la relevancia de desarrollar un clima escolar positivo para todos los miembros de la comunidad escolar, se decidió abordar la problemática identificada desde la perspectiva del liderazgo inclusivo, el cual se define como un proceso colectivo, en el cual todos los representantes deben participar activamente para generar cambios

en la comunidad (Ryan, 2016). A través del resultado de la revisión bibliográfica, se busca responder la siguiente pregunta de investigación: ¿cuáles son las prácticas del liderazgo inclusivo que se pueden incorporar en la implementación de estrategias de prevención del acoso escolar y disminuir la apertura de los protocolos correspondientes, en el 2° ciclo básico de un colegio particular pagado de la comuna de San Pedro de La Paz?

Para proporcionar contexto y sentar las bases conceptuales para abordar el propósito de este proyecto de grado, se realizó una búsqueda sistemática de bibliografía y literatura proveniente de los sitios web principales de las entidades estatales dispuestas para definir, por una parte, la legislación educacional de Chile, así como, por otra, los lineamientos de trabajo de los establecimientos educacionales del país. A su vez, se revisaron artículos de publicación en distintas revistas indexadas, tanto nacionales como internacionales, y de publicación gratuita, con el objetivo de acceder a los artículos completos, con el objetivo de revisar el alcance de cada estudio, identificando si eran de carácter cualitativo o cuantitativo.

Las principales palabras claves que definieron la búsqueda de bibliografía fueron, en español: convivencia escolar, clima escolar, liderazgo inclusivo, gestión educativa, prácticas de liderazgo y de liderazgo inclusivo, prevención del bullying. Para complementar la búsqueda, también se extendió a bibliografía publicada en inglés, para lo cual se utilizaron los conceptos utilizados en contextos de habla inglesa, los cuales no necesariamente correspondían a una traducción directa, descartando, por ejemplo, la traducción de la palabra “convivencia”, al no identificarse un uso en contextos educacionales de abordaje de situaciones de conflicto o promoción de buenos tratos bajo el término de “school coexistence”. Se definió, por lo tanto, utilizar las palabras: school climate, inclusive leadership, school management, leadership practices and inclusive leadership practices, bullying prevention.

Gracias a lo anterior y considerando que el liderazgo distribuido y, específicamente, el liderazgo inclusivo ha sido abordado principalmente en literatura publicada en inglés, se determinó concentrar la búsqueda de bibliografía en contextos educacionales de habla inglesa e hispana, centrándose en aquellos que arrojaran resultados en los que existe una relación entre las prácticas de liderazgo y el abordaje de situaciones de convivencia escolar, promoviendo tanto prácticas preventivas de malos tratos, como de fomento de

buenos tratos. A su vez, se seleccionaron resultados de contextos educacionales que tuvieran un equipo definido para trabajar la convivencia escolar, para poder identificar prácticas que se acercaran al contexto del colegio escogido para este proyecto de grado: colegio particular pagado con un organigrama que considera la figura del encargado de convivencia escolar y, por lo tanto, del equipo de convivencia escolar.

En un principio, la búsqueda de literatura se restringió a bibliografía post periodo de aislamiento por pandemia del Covid-19, es decir, desde el año 2021, cuando se vuelven a abrir los colegios (casi) a nivel mundial. Esto se debe principalmente a la premisa o hipótesis de que podría existir una correlación entre el aumento de casos de malos tratos entre estudiante, luego de haber estado un poco más de un año alejado del contexto escolar normal. Sin embargo, en la medida que la literatura aumentaba, las referencias indicaban que era posible ir más atrás, intentando encontrar los inicios del liderazgo inclusivo, concepto clave en el abordaje de este proyecto. Por lo tanto, se definió la búsqueda de bibliografía entre los años 1994, con la Declaración de Salamanca – considerado un hito fundamental en la defensa de la educación inclusiva – hasta el año 2023, cuando se inicia la investigación de este proyecto.

Con respecto a las bases de datos utilizadas para la búsqueda de bibliografía, cabe mencionar que se utilizó principalmente en Google Académico, desde donde es posible obtener como resultado enlaces a distintos bancos o revistas de divulgación científica, tanto gratuitas como de pago, pudiendo acceder a plataformas como *scielo* y *researchgate*. En esta última, incluso fue posible comunicarse con algunos autores y solicitar el envío de investigaciones que no estaban publicadas de manera gratuita en ninguna otra plataforma o revistas de divulgación científica. Esto fue de gran ayuda al momento de aumentar el espectro de búsqueda, ya que permitió trabajar con otras fuentes que, en primera instancia, no aparecían, pudiendo profundizar en la misma temática de interés.

Por último, es posible indicar que el resultado de este proceso de búsqueda y selección de fuentes bibliográficas se categorizó de la siguiente manera: marco normativo de la convivencia escolar en Chile, educación inclusiva, liderazgo inclusivo, prácticas del liderazgo inclusivo, implementación de prácticas del liderazgo inclusivo y resultados de la implementación.

## VI. Descripción de los hallazgos en la revisión bibliográfica

Marco normativo de la convivencia escolar en Chile

*Ley N° 20.536, Ley sobre violencia escolar (2011)*

Como ha quedado de manifiesto, uno de los principales desafíos que enfrentan los directores de establecimientos educacionales de Chile, es la violencia escolar, tema que, de acuerdo con las políticas públicas del país, se aborda específicamente a partir de 2011, con la publicación de la Ley N° 20.536, Ley sobre violencia escolar (2011), la cual introduce una modificación a la Ley N° 20.370, Ley General de Educación, así como un marco conceptual y reformas institucionales, a partir de los cuales se define una estructura para los establecimientos educacionales de manera específica, que les permite planificar y gestionar la convivencia escolar. A su vez, el espíritu y propósito de esta ley es promover la buena convivencia escolar y prevenir toda forma de violencia física o psicológica, agresiones u hostigamientos (2011).

De acuerdo con esta reforma de la Ley 20.370, se pueden identificar dos aspectos de análisis bien claros, en relación con la manera en que se debe abordar la convivencia escolar en los establecimientos educacionales de Chile (Guerra Araya, 2022). Por una parte, define los términos “buena convivencia escolar” y “acoso escolar”, y, por otra, establece cuáles son los nuevos deberes y las instituciones que debe haber al interior de los colegios, los cuales se orientan hacia la prevención y la articulación de mecanismos de reparación para situaciones de violencia (Guerra Araya, 2022).

Sobre las definiciones indicadas en la ley, se entiende la *buena convivencia escolar* como “la coexistencia armónica de los miembros de la comunidad educativa, que supone una interrelación positiva entre ellos y permite el adecuado cumplimiento de los objetivos educativos en un clima que propicia el desarrollo integral de los estudiantes” y como *acoso escolar* “toda acción u omisión constitutiva de agresión u hostigamiento reiterado, realizada fuera o dentro del establecimiento educacional por estudiantes que, en forma individual o colectiva, atenten en contra de otro estudiante, valiéndose para ello de una situación de superioridad o de indefensión del estudiante afectado, que provoque en este último, maltrato, humillación o fundado temor de verse expuesto a un mal de carácter grave, ya sea por medios tecnológicos o cualquier otro medio, tomando en cuenta su edad y condición” (2011). Ambas vienen a articular la política de los

establecimientos educacionales, incluyendo la concepción participativa de la comunidad educativa para lograr los objetivos del proyecto educativo, a favor del desarrollo y del bienestar de los estudiantes, incluyendo, también, aquellas acciones que van en contra de aquello, afectando la integridad de los estudiantes, ya sea de manera individual o colectiva.

Con respecto a los nuevos deberes e instituciones que debe haber en los colegios, Guerra (2022) indica que son los cambios más relevantes que se incorporan a la Ley General de Educación, en relación con el diseño de un sistema de convivencia escolar. En el artículo 16 C de la Ley N° 20.370, incorporado por la Ley N° 20.536, se establece que “los alumnos, alumnas, padres, madres, apoderados, profesionales y asistentes de la educación, así como los equipos docentes y directivos de los establecimientos educacionales deberán propiciar un clima escolar que promueva la buena convivencia de manera de prevenir todo tipo de acoso escolar.” (2011). Vale decir, como indicado anteriormente, es rol de la totalidad de la comunidad escolar velar por la buena convivencia, tomando acción directa para promoverla, con el objetivo de proteger de manera central a los estudiantes que pertenecen a ella.

Además, se obliga a los colegios a prevenir desde la organización misma la violencia escolar, imponiendo, por ejemplo (Guerra Araya, 2022):

- La creación del Consejo Escolar o Comité de Buena Convivencia Escolar.
- La incorporación de la función de Encargado de Convivencia Escolar.
- El Reglamento Interno.

Es preciso agregar que, para lograr su implementación, se estableció que el reglamento es requisito para el reconocimiento oficial de los establecimientos educacionales. Del mismo modo, se establecieron infracciones en forma de multas en UTM para los colegios que no implementaran estas obligaciones.

Con respecto a ello y al revisar la realidad del establecimiento en cuestión, es posible indicar que actualmente se encuentran implementados. El Comité de Buena Convivencia Escolar lo dirige la Encargada de Convivencia Escolar y reúne al Equipo de Convivencia Escolar junto a los Subdirectores de Ciclo y 1 docente representante de cada ciclo, para revisar la implementación del Reglamento Interno de Convivencia Escolar, así como el

Plan de Gestión de Convivencia Escolar, para los cuales también proponen mejoras. Además, juegan un rol muy importante en la coordinación de las actividades que se encuentran en el Plan de Gestión de Convivencia Escolar.

#### *Política Nacional de Convivencia Escolar*

Sobre la base de la Ley N°20.536, en 2019, se establece la Política Nacional de Convivencia Escolar (en adelante, PNCE), la cual tiene por objetivo orientar y fortalecer los procesos de enseñanza, de aprendizaje y de gestión de la convivencia escolar para el desarrollo de los ámbitos personal y social, y del conocimiento y la cultura, tanto de los estudiantes como del conjunto de la comunidad educativa (MINEDUC, 2019). Por su parte, reconoce que el conjunto de interacciones y experiencias que se pueden dar en la sociedad y, de manera más específica, en una comunidad escolar, pueden ser tanto positivas como negativas para sus miembros, ya que la convivencia escolar permite el aprendizaje de relaciones de respeto, inclusión y participación democrática, al igual que de su contraparte.

Debido a ello y visto desde la perspectiva ética que envuelve a la convivencia escolar, el desafío de las comunidades escolares es generar ambientes inspiradores que faciliten el desarrollo de una convivencia respetuosa, inclusiva, participativa, colaborativa y orientada al bienestar de toda la comunidad (MINEDUC, 2019), lo cual también se orienta al desarrollo cultural y ético del país. De esta manera y para lograr abordar este desafío, esta política se constituye como el horizonte ético de la política educativa, invitando a las comunidades escolares a hacerse parte activa de todos sus procesos de aprendizaje, reconociendo las relaciones predominantes en su convivencia, para trabajar desde una ética colectiva orientada al cuidado de todos y todas, así como del entorno que les rodea.

La PNCE define la convivencia escolar como el conjunto de interacciones y relaciones que se producen entre todos los miembros de la comunidad, tanto desde las relaciones entre los individuos, como entre los grupos, equipos, cursos y organizaciones internas de los establecimientos, así como la relación de la comunidad escolar con las organizaciones del entorno en el que se inserta (MINEDUC, 2019). Aquí se busca abarcar todas las posibles relaciones que se den, con el objetivo de que las comunidades enfrenten el desafío de nutrir un ambiente y una cultura escolar de respeto, inclusión,

resolución dialogada y pacífica de conflictos, así como de participación democrática y colaborativa. No obstante, también debe abordar aquellas relaciones que se busca evitar, como la violencia, el acoso, la agresión y la discriminación (MINEDUC, 2019).

En este contexto, se establece que las relaciones que se generan entre los miembros de la comunidad son asimétricas, considerando que ejercen distintos roles y responsabilidades; su nivel de desarrollo es constantemente distinto; y que tienen distintos estatutos jurídicos, respondiendo de manera diferente ante la ley (MINEDUC, 2019). Ante ello, también reconoce que estos parámetros implican una diferenciación en aspectos como la vulneración de derechos y la responsabilidad que se ejerce para cumplir los deberes.

Para que los establecimientos educacionales puedan abordar el desafío de la convivencia escolar, la PNCE invita a centrarse en su carácter formativo, ya que, para poder establecer un buen clima de convivencia escolar, se debe entender como parte del proceso de aprendizaje de los estudiantes (MINEDUC, 2019). Desde esta perspectiva, es clave abordar el desarrollo personal y social de todos los miembros de la comunidad y, especialmente, de sus estudiantes, quienes se enfrentan al desarrollo personal de un sujeto autónomo capaz de ubicarse en su propio proceso de formación, que lo llevará a convertirse en parte de una sociedad que también necesita de su aporte en materia de bienestar social (MINEDUC, 2019).

Considerando todo lo anterior, la PNCE establece que la convivencia escolar se debe incorporar como contenido base del currículum vigente para todos los niveles educacionales (MINEDUC, 2019), vinculando la convivencia con la cultura y el clima escolar:

- **Convivencia y cultura escolar:** Incide en el sentido de pertenencia de los miembros de la comunidad y se conforma sobre la base del Proyecto Educativo Institucional y el Reglamento Interno, así como las características propias de la comunidad escolar: rituales o tradiciones, definiciones estéticas, organización de cursos y equipos, espacios asignados a las actividades escolares, entre otros que son parte de la vida cotidiana del establecimiento educacional y determina la calidad de la convivencia.

- **Convivencia y clima escolar:** El clima escolar se refiere a la percepción que tienen los miembros de la comunidad escolar respecto a las relaciones interpersonales, tanto en el contexto escolar como en el ambiente en el cual se generan. Al ser de naturaleza subjetiva, hay distintos factores que influyen sobre esta percepción, como la organización y seguridad del ambiente, la calidad del trato entre los miembros de la comunidad, la existencia de hechos de violencia, las oportunidades de participación y la manera en que se abordan los conflictos.

Como se mencionó anteriormente, la PNCE es el horizonte ético que los establecimientos educacionales deben observar para gestionar la convivencia escolar en sus comunidades. Para ello, es importante mencionar que la política establece cuatro características básicas que los colegios deben promover y gestionar (MINEDUC, 2019):

- **Una convivencia basada en un trato respetuoso entre todos los actores de la comunidad:** abarca todas las relaciones del contexto escolar y se manifiesta de manera justa, reconociendo y valorando positivamente a todas las personas, a través de conductas, actitudes y hábitos de cortesía y amabilidad.
- **Una convivencia inclusiva:** implica el reconocimiento y respeto de la diversidad cultural, social, personal y de género en sus múltiples dimensiones, expresada en las distintas identidades individuales y colectivas, y se manifiesta reconociendo en esta diversidad una riqueza y una posibilidad que contribuye al desarrollo pleno de todos los integrantes de la comunidad escolar. Además, releva el principio de responsabilidad relacionada al ejercicio de los derechos y al cumplimiento de las responsabilidades que a cada miembro le corresponde.
- **Una convivencia caracterizada por la participación democrática y la colaboración:** para lograr un sentido de pertenencia positivo hacia la comunidad educativa, se debe reconocer que todos los integrantes son sujetos de derecho que tienen responsabilidades específicas de participación, según el rol que cumplen y las características personales que los definen. Para ello, se busca la construcción e implementación de proyectos comunes y compartidos, orientados a la formación integral de los estudiantes, fomentando relaciones de responsabilidad y solidaridad con el entorno y la sociedad, expresadas en acciones concretas hacia el cuidado de los demás y de los espacios que

comparten. Se debe velar también por el respeto de la libre expresión de opiniones, la deliberación y el debate fundamentado de ideas, la construcción de acuerdos y el respeto de ellos por parte de toda la comunidad.

- **La solución pacífica y dialogada de conflictos:** se reconocen los conflictos como parte de los resultados de las interacciones entre los distintos miembros y estamentos de la comunidad educativa, pero se debe formar y fomentar una manera de convivencia y resolución pacífica, sin olvidar los tres puntos anteriores. Para lograrlo, se debe incorporar en la construcción del proyecto compartido por la comunidad, en el cual se reconozca la conversación como medio fundamental de resolución de conflictos, logrando acuerdos que se reconozcan como oportunidades formativas significativas para todos los miembros de la comunidad.

Por último, la PNCE aborda la importancia de la gestión de la convivencia escolar, la cual es esencial para crear entornos educativos inclusivos, seguros y propicios para el aprendizaje y el desarrollo integral de los estudiantes. Al promover una convivencia basada en el respeto, la participación democrática y el cuidado colectivo, se contribuye a la formación de ciudadanos responsables y comprometidos con una sociedad más justa y equitativa. Desde esta perspectiva, se identifican algunos aspectos fundamentales de la gestión de la convivencia escolar (MINEDUC, 2019):

- **Impacto en el aprendizaje y bienestar:** La convivencia escolar influye directamente en los aprendizajes y en el bienestar socioemocional de los estudiantes y demás miembros de la comunidad educativa. Un ambiente escolar positivo y respetuoso favorece el desarrollo integral de los estudiantes, promoviendo un clima propicio para el aprendizaje
- **Prevención de la violencia:** El eje central es la prevención de situaciones de violencia, discriminación y conflictos en el entorno escolar. Al promover valores como el respeto, la inclusión y la participación democrática, se contribuye a crear un ambiente seguro y acogedor para todos los miembros de la comunidad.
- **Normativa y orientación:** La gestión de la convivencia se apoya en marcos legales y políticas educativas que buscan regular, proteger y orientar las prácticas relacionadas con la convivencia escolar. Esto implica establecer lineamientos

claros y acciones concretas para promover una convivencia positiva en los establecimientos educacionales.

- **Desarrollo de habilidades sociales:** A través de la gestión de la convivencia, se fomenta el desarrollo de habilidades sociales, emocionales y éticas en los estudiantes, preparándolos para interactuar de manera constructiva en la sociedad. Se promueve la empatía, la resolución pacífica de conflictos y la colaboración, entre otras competencias.

Para promover determinados modos de convivir entre los integrantes de una comunidad educativa, así como actuar de manera preventiva y formativa frente a situaciones de conflicto, la gestión de la convivencia propuesta por la PNCE (MINEDUC, 2019) debe ser sistémica, coherente, pertinente y principalmente pedagógica, ajustándose a la realidad y los objetivos de cada establecimiento. A su vez, debe desarrollar contextos de aprendizaje institucionales y pedagógicos para la convivencia, motivados, respectivamente, por las entidades que dirigen y conforman el establecimiento, así como por los docentes, quienes diseñan e implementan actividades formativas para los estudiantes y todos los miembros de la comunidad.

#### Educación inclusiva

Al analizar la legislación chilena, nos encontramos con el carácter inclusivo de la normativa. Este carácter invita a que la mirada ética busque la inclusión, integración, participación y colaboración de todos los miembros de la comunidad educativa, dando especial énfasis a la formación en un contexto de respeto de las características y diferencias de las personas. Debido a ello, se definió diseñar un plan de innovación escolar desde la perspectiva del liderazgo inclusivo, con el objetivo de identificar prácticas que se puedan incorporar para implementar estrategias de prevención del acoso escolar y disminuir la apertura de los protocolos correspondientes. Por lo tanto, en las siguientes líneas, se contextualizará la incorporación de la inclusión en la educación, tanto a nivel nacional como internacional.

#### *Declaración de Salamanca y Marco de Acción para las Necesidades Educativas Especiales*

Llevada a cabo en España, el año 1994, la Declaración de Salamanca marca uno de los hitos más importantes en materia de inclusión en educación, ya que se enmarca en la Conferencia Mundial sobre Necesidades Educativas Especiales, con el fin de promover el

objetivo de la educación para todos y examinar los cambios fundamentales de la política que fueran necesarios para favorecer el enfoque de una educación integradora (UNESCO, 1994), en una época en la que había una creciente conciencia sobre la necesidad de abordar las desigualdades en la educación, especialmente en lo que respecta a niños y jóvenes con discapacidades y necesidades educativas especiales. Si bien en esa época el término “inclusión” no abordaba directa o explícitamente toda la diversidad presente en la sociedad de hoy en día, esta declaración invita a los gobiernos a (UNESCO, 1994):

- Dar prioridad política y presupuestaria
- Adoptar el principio de educación integrada
- Desarrollar proyectos de demostración y colaboración internacional
- Crear mecanismos descentralizados y participativos
- Fomentar la participación de padres, comunidades y organizaciones
- Invertir esfuerzos en la identificación temprana y en el desarrollo de estrategias efectivas de intervención
- Diseñar programas de formación docente

Como se puede interpretar, el espíritu inclusivo de esta declaración es enfático y claro, en lo que respecta al avance que se impulsa para lograr que, desde la declaración de los derechos humanos, todos los países trabajen para que la educación sea efectivamente para todas las personas. También es posible identificar la idea de incorporar a las distintas comunidades en los procesos educacionales, tanto a nivel estructural como pedagógico, promoviendo la preparación de espacios que puedan recibir a todas las personas, independientemente de sus dificultades físicas, así como el diseño de planes curriculares adecuados a las necesidades educativas especiales, formando en ello a los actuales y futuros docentes.

#### *Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad*

En el mismo marco de la educación inclusiva y motivado por asegurar igualdad de oportunidades para las personas con discapacidad, entre los años 2006 y 2007, la Asamblea General de las Naciones Unidas adopta esta convención, reconociendo los derechos iguales e inalienables de todas las personas, sin ninguna forma de discriminación. A su vez, reafirma la necesidad de garantizar que las personas (con

discapacidad) ejerzan plenamente sus derechos, de acuerdo con los diferentes instrumentos internacionales de derechos humanos previamente reconocidos (Naciones Unidas, 2006), dentro de los que se incluyen los siguientes principios:

- El respeto de la dignidad inherente, la autonomía individual, incluida la libertad de tomar las propias decisiones, y la independencia de las personas;
- La no discriminación;
- La participación e inclusión plenas y efectivas en la sociedad;
- El respeto por la diferencia y la aceptación de las personas con discapacidad como parte de la diversidad y la condición humanas;
- La igualdad de oportunidades;
- La accesibilidad;
- La igualdad entre el hombre y la mujer;
- El respeto a la evolución de las facultades de los niños y las niñas con discapacidad y de su derecho a preservar su identidad.

Otro aspecto para destacar de esta convención, son las obligaciones a las que suscriben y se comprometen los Estados Parte para asegurar y promover el pleno ejercicio de los derechos humanos y las libertades fundamentales (Naciones Unidas, 2006):

- Adoptar medidas legislativas, administrativas y de otra índole para hacer efectivos los derechos reconocidos en la Convención.
- Modificar o derogar leyes, reglamentos, costumbres y prácticas existentes que constituyan discriminación contra las personas con discapacidad.
- Incluir la protección y promoción de los derechos humanos de las personas con discapacidad en todas las políticas y programas.
- Abstenerse de actos o prácticas incompatibles con la Convención y velar por que las autoridades e instituciones públicas actúen conforme a ella.
- Tomar medidas para prevenir la discriminación por motivos de discapacidad en el sector privado.
- Promover la investigación, desarrollo y disponibilidad de bienes, servicios, equipos e instalaciones de diseño universal que requieran la menor adaptación

posible para satisfacer las necesidades específicas de las personas con discapacidad.

- Promover la investigación y el desarrollo de nuevas tecnologías y proporcionar información accesible sobre ayudas a la movilidad, dispositivos técnicos y tecnologías de apoyo.
- Promover la formación de profesionales y personal que trabajan con personas con discapacidad respecto de los derechos reconocidos en la Convención.

En el ámbito educacional, la Convención (Naciones Unidas, 2006) se enfoca en la igualdad de oportunidades para las personas con discapacidad, estableciendo la obligación de los Estados Parte de garantizar un sistema de educación inclusivo a todos los niveles, así como la enseñanza a lo largo de la vida. El objetivo es desarrollar plenamente el potencial humano, la autoestima y el respeto por los derechos humanos, promover la participación efectiva en la sociedad libre, y asegurar que las personas con discapacidad no sean excluidas del sistema general de educación.

### *Ley Chile*

Al revisar las leyes nacionales sobre la inclusión, nos encontramos principalmente con tres:

#### **Ley N° 19.284**

Promulgada en enero de 1994, esta ley establece normas para la plena integración social de personas con discapacidad, con el objetivo de garantizar su inclusión y participación en el sistema educativo, las cuales se pueden resumir en (1994):

- Inclusión en el sistema educativo regular
- Enseñanza especial
- Participación en programas educativos
- Determinación de necesidades educativas
- Escuelas especiales
- Adaptación de materiales

#### **Ley N° 20.422**

Promulgada en febrero de 2010, esta ley establece normas sobre igualdad de oportunidades e inclusión social de personas con discapacidad, garantizando su acceso a la educación y promoviendo medidas para eliminar barreras y fomentar la inclusión. Al revisar el aspecto educacional, se desprende que (2010):

- Asegura la atención escolar para alumnos y alumnas con patologías o condiciones médico-funcionales.
- Establece mecanismos especiales y promueve ofertas formativas para facilitar el ingreso a la educación o formación laboral.
- Obliga a los establecimientos educacionales a adoptar medidas para promover el respeto por las diferencias lingüísticas de las personas con discapacidad sensorial, garantizando su acceso a la educación básica, media y superior.
- Promueve la accesibilidad universal en el ámbito educativo.

#### **Ley N° 20.845**

Promulgada en mayo de 2015, esta ley de inclusión escolar regula la admisión de estudiantes, elimina el financiamiento compartido y prohíbe el lucro en establecimientos educacionales que reciben aportes del Estado (2015). De las tres leyes abordadas en esta sección, es la que aborda de manera más directa el tema de la inclusión en el sistema educacional chileno y es promulgada directamente por el Ministerio de Educación. De ella, es posible destacar los siguientes aspectos clave:

- **Gratuidad:** Se establece la progresiva implantación de la enseñanza gratuita en los establecimientos subvencionados.
- **Diversidad:** Se promueve y respeta la diversidad de procesos y proyectos educativos institucionales, así como la diversidad cultural, religiosa y social de las familias, garantizando la formación laica.
- **Responsabilidad:** Se promueve el principio de la responsabilidad de los alumnos en relación con el ejercicio de sus derechos y el cumplimiento de sus deberes escolares, cívicos, ciudadanos y sociales, extendiendo este principio a los padres y apoderados en relación con la educación de sus hijos o pupilos.

- **Flexibilidad:** Se establece que el sistema educativo debe permitir la adecuación del proceso a la diversidad de realidades, asegurando la libertad de enseñanza y la posibilidad de existencia de proyectos educativos institucionales diversos.
- **Integración e inclusión:** El sistema debe propiciar que los establecimientos educacionales sean un lugar de encuentro entre estudiantes de distintas condiciones socioeconómicas, culturales, étnicas, de género, nacionalidad o religión.

Por su parte, también es la primera que aborda la convivencia escolar en el mismo contexto, refiriéndose, por ejemplo, a (2015):

- **Medidas disciplinarias:** Las sanciones o medidas disciplinarias aplicadas deben estar sujetas a los principios de proporcionalidad y de no discriminación arbitraria, garantizando que se respeten los derechos de los estudiantes.
- **Prohibición de discriminación:** Se establece la prohibición de toda forma de discriminación arbitraria en los establecimientos educacionales, promoviendo un ambiente inclusivo y respetuoso para todos los estudiantes.
- **Expulsión y cancelación de matrícula:** Se establece que las medidas de expulsión y cancelación de matrícula solo pueden aplicarse cuando estén claramente descritas en el reglamento interno del establecimiento y afecten gravemente la convivencia escolar, evitando decisiones arbitrarias.

Luego de la Declaración de Salamanca (UNESCO, 1994) y desde la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (Naciones Unidas, 2006), se ha apoyado a nivel mundial el principio de la inclusión, asegurando, sin discriminación y sobre la base de la igualdad de oportunidades para todas las personas, el derecho a la educación. Desde entonces, se ha definido la educación inclusiva como aquella que provee acceso físico a los entornos de aprendizaje para los estudiantes con necesidades especiales, así como el acceso a la educación a través de planes y estrategias específicos para involucrarlos en las actividades del aula junto con sus compañeros (Francis y otros, 2021). Además, la inclusión es un proceso que incluye a la comunidad escolar trabajando conjuntamente para brindar servicios a todos los estudiantes (Alzahrani, 2020).

## Liderazgo inclusivo

Debido a la naturaleza inclusiva de la normativa vigente en Chile, se definió abordar la problemática desde la perspectiva del liderazgo inclusivo. De acuerdo con la escasa literatura que existe al respecto, no existe una definición determinante o única al respecto, sino que tres perspectivas fundamentales (Valdés Morales, 2022), que complementan la de Ryan (2016), la cual se entiende como un proceso colectivo con el propósito de obtener como resultado la inclusión, a través de una participación activa de todos los representantes de la comunidad escolar, en el diseño de políticas, la toma de decisiones y otros procesos que apuntan a involucrar a todas las personas en la oferta de la escuela y su comunidad (Ryan, 2016), eliminando relaciones asimétricas de poder, ya que no son consistentes con la inclusión.

Según Valdés Morales (2022), estas perspectivas son:

- **Perspectiva cultural:** La inclusión debe incorporarse en la toma de decisiones políticas o prácticas del establecimiento, con el objetivo de crear condiciones para que la inclusión prospere, creando comunidades acogedoras, colaborativas y promotoras de valores que la sostengan y fomenten.
- **Perspectiva relacional:** Los líderes inclusivos deben priorizar las relaciones humanas en el centro de su labor y por encima de las estrategias y los recursos. Es fundamental que cuiden a los profesores y presten especial atención a los estudiantes en riesgo de exclusión, gestionando la diversidad escolar.
- **Perspectiva distribuida:** Un liderazgo inclusivo se concibe como un proceso colectivo donde el poder se ejerce de manera colaborativa para crear un entorno escolar democrático, participativo y dialogante. Se releva la importancia de implementar estrategias y políticas escolares que fomenten una conciencia colectiva a favor de la inclusión.

Para que un colegio pueda desarrollar y mantener una cultura de inclusión, la actitud de los líderes escolares juega un rol fundamental, ya que deben estar dispuestos a asegurar un funcionamiento apropiado del sistema escolar, abriendo la institución a una comunidad escolar más amplia e implementando políticas educacionales metódicamente (Khaleel, 2021). Además, deben involucrarse y generar espacios de acompañamiento a los docentes, para trabajar sobre los desafíos, las necesidades y

logros de la comunidad, conectando personalmente con los estudiantes y manteniendo una comunicación directa y abierta, considerando que todo puede influir positivamente en la implementación de un colegio inclusivo (Khaleel, 2021).

El liderazgo inclusivo es un campo de investigación relativamente nuevo (Adams & Tan, 2020) que, por una parte, se ha enfocado en la creación de colegios efectivamente inclusivos para estudiantes en situación de discapacidad (Billingsley & Banks, 2018), mientras que, por otra, el término “inclusivo” se refiere al trato justo de estudiantes de todas las identidades (Billingsley et al. 2018; Bordas 2017; DeMatthews et al. 2021). Sin embargo, Deppeler y Aikens (2020) indican que, para desarrollar un ambiente de aprendizaje inclusivo, los líderes escolares pueden enfocarse en elementos de innovación responsable, como anticipación, reflectividad, inclusión y capacidad de respuesta.

De acuerdo con Deppeler y Aikens (2020), la Innovación Responsable es un concepto relativamente nuevo que pretende encontrar un equilibrio para las necesidades económicas, sociales, culturales y ambientales durante los procesos de innovación, con el objetivo de encontrar soluciones más responsables para enfrentar los desafíos del futuro. A su vez, indica que, en el ámbito educacional, se ha discutido su aplicación, ya que incorpora a la inclusión como idea fundamental en sus distintos enfoques, dentro de los cuales se proporcionan cuatro dimensiones interrelacionadas en un marco de trabajo integrado (Deppeler & Aikens, 2020):

- **Anticipación:** Se debe prever y evaluar los posibles impactos de una innovación antes de su implementación.
- **Inclusión:** Los procesos participativos de inclusión pueden proporcionar distintos puntos de vista, los cuales pueden mejorar la implementación de una innovación.
- **Reflexividad:** Responde al análisis crítico y consciente de las propias prácticas y suposiciones en el contexto educativo.
- **Capacidad de respuesta:** En el contexto del diseño escolar, la innovación responsable implica la adaptabilidad y la capacidad de ajustarse a los valores de los interesados y a las circunstancias en constante cambio.

Por su parte, DeMatthews (2021) identificó cuatro prácticas de liderazgo efectivas:

- **Crear una cultura de colaboración orientada al cambio:** A través del desarrollo de una rutina de colaboración docente, los líderes escolares deben crear condiciones culturales para apoyar los procesos de cambio e innovación.
- **Planificar y evaluar:** Los líderes escolares deben crear un equipo con la función reunirse constantemente para desarrollar planes de implementación, evaluación, así como de innovación y mejora continuas.
- **Crear capacidades:** La formación y la planificación son piezas fundamentales que los líderes escolares deben fortalecer, a través de la contratación de docentes calificados y del apoyo de los docentes nuevos y veteranos.
- **Plan de desarrollo o revisión:** Los líderes escolares también deben establecer planes de innovación escolar, en determinados periodos, para recopilar información con respecto a los avances del colegio y poder tomar decisiones sobre las direcciones futuras.

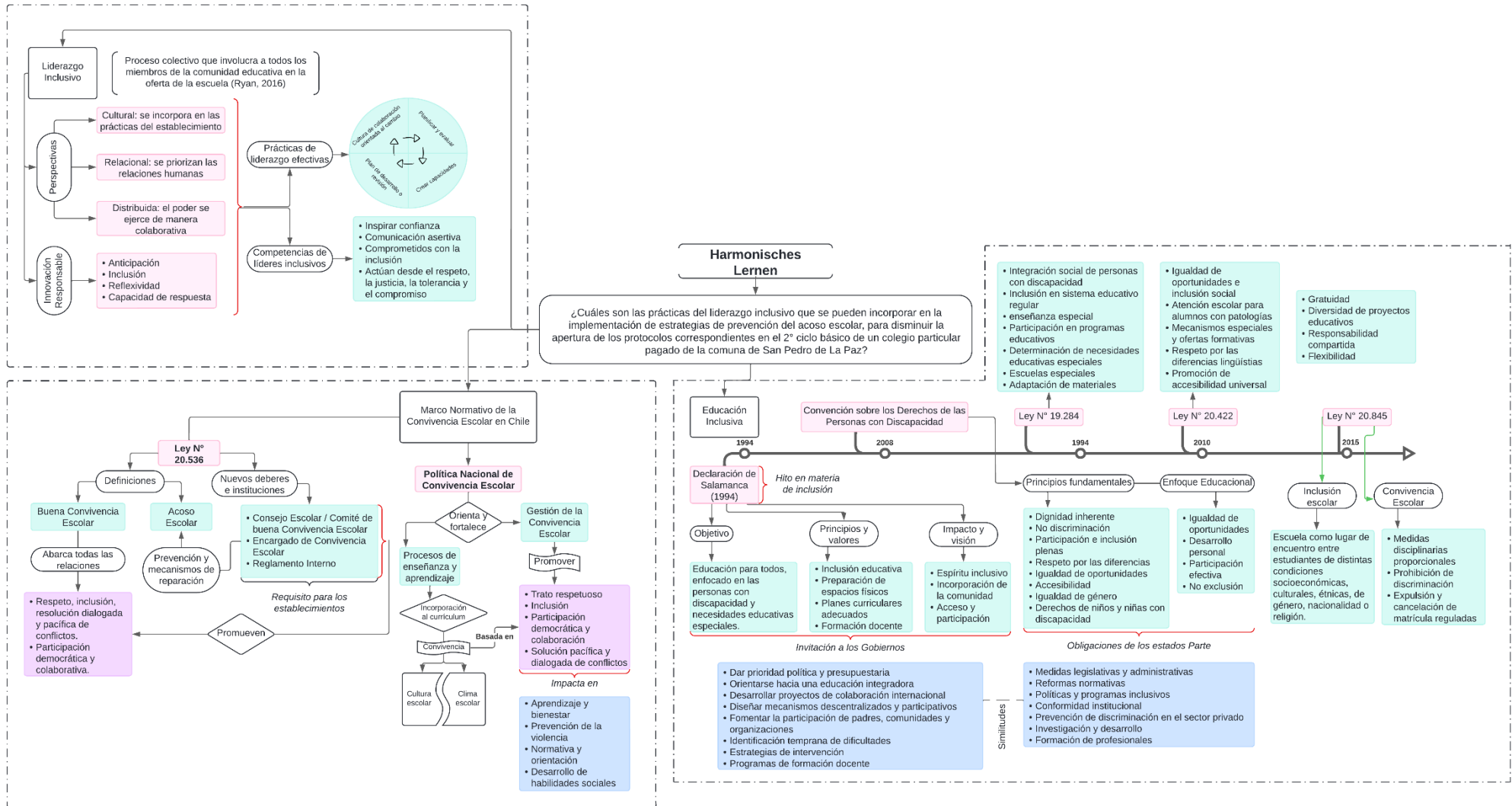
Con respecto a las competencias que deben fomentar los líderes inclusivos, Valdés Morales (2022) indica que se entienden como las cualidades y características propias de los líderes, que tienen un impacto en las acciones educativas. De su investigación, se destacan como líderes inclusivos, aquellas personas que inspiran confianza en el equipo se comunican asertivamente con todos los actores escolares, están comprometidos con la inclusión y actúan desde valores como el respeto, la justicia, la tolerancia y el compromiso, trabajando desde una perspectiva positiva en torno a la inclusión que se debe fomentar en sus comunidades (Valdés Morales, 2022).

<b>Competencias de los líderes inclusivos</b>	Poseen altas expectativas sobre la diversidad Poseen una visión positiva de la inclusión Poseen valores inclusivos Son confiables Son buenos comunicadores Son colaboradores Son personas atentas Son transparentes Son personas justas Son entusiastas Son personas éticas y críticas Son participativos Pueden correr riesgos Son humildes Son pragmáticos Poseen emocionalidad y humanidad	<b>Competencias de los líderes inclusivos</b>	Se involucran en la gestión de la diversidad Desarrollan profesionalmente a sus trabajadores Se vinculan con la comunidad Crean ambientes de apoyo Se involucran en los procesos de enseñanza Comparten responsabilidades y colaboran con todos los estamentos de la escuela Desarrollan políticas inclusivas Distribuyen el liderazgo Gestionan la innovación educativa Gestionan la participación estudiantil Desarrollan una cultura inclusiva Gestionan un desarrollo organizacional Promueven una buena convivencia escolar
---	--	---	--

*Ilustración 1 – Competencias y prácticas de liderazgo de los líderes inclusivos (Valdés Morales, 2022)*

Por último, Osiname (2018) indica que es importante que los líderes escolares trabajen colaborativamente con las distintas entidades de la comunidad, habilitando procesos de decisión compartidos para determinar y ejecutar la visión inclusiva de la comunidad escolar. Además, se debe propiciar un ambiente que apoye a los estudiantes y al personal, según sean sus necesidades, fomentando la sinceridad e imparcialidad, por medio de reuniones formales e informales, y apoyando procesos de diseño de planes de convivencia que permitan superar las dificultades que tienen los estudiantes (Osiname, 2018).

# VII. Marco conceptual esquemático



## VIII. Conclusiones

De la relación entre convivencia con cultura y clima escolar, contextualizando en el objetivo de este trabajo de investigación, se desprende que es un aspecto fundamental para los líderes escolares hacerse cargo de tomar decisiones que impacten positivamente en la comunidad y sus miembros: por una parte, la convivencia escolar se debe hacer parte del proyecto educativo y los procesos de enseñanza-aprendizaje y, por otra, se debe incluir en el levantamiento de información la percepción que tienen los integrantes de la comunidad sobre la calidad de las relaciones que existe en ella, para poder responder de manera adecuada, coherente y contingente a las necesidades más críticas que se presenten, y generar instancias o procesos de mejora de manera mancomunada, de acuerdo con lo planteado por los distintos autores revisados.

En resumen, la convivencia escolar es un término complejo que aborda tanto las relaciones interpersonales de los miembros de la comunidad escolar y su entorno, como la percepción de la calidad de estas relaciones. Debido a su importancia, es fundamental que, junto con la comunidad escolar, los líderes escolares la incorporen en sus PEI, planes y programas curriculares, así como en el diseño de un plan de gestión de la convivencia escolar que responda a los fundamentos de la PNCE, en el contexto de sus establecimientos.

Al igual que en la Declaración de Salamanca, la Convención comienza y enfatiza la idea de la inclusión orientándose a las personas con discapacidad. Sin embargo, al revisar y profundizar los acuerdos suscritos, es posible identificar nuevamente el espíritu inclusivo que busca abarcar desde ahí a todos los ámbitos posibles relacionados con el ejercicio de los derechos humanos. Por lo tanto, suscribir a ella es, por una parte, un imperativo ético y, por otra, implica que el logro de las obligaciones busca tener un impacto positivo para todas las personas de la sociedad, en los distintos entornos en los que se encuentren y desenvuelvan.

Desde la mirada de la convivencia escolar, es esencial entender que los establecimientos educacionales deben cumplir su rol formativo para formar a ciudadanos que se desenvuelvan en entornos seguros, en los cuales todos pueden ejercer sus derechos y libertades, tanto desde una mirada individual como social. De la misma manera, considerar estos marcos éticos que influyen en las decisiones políticas de un país y las

orientan, les permite a los establecimientos educacionales conocer también aquellas conductas que se quieren fomentar en el desarrollo de sus estudiantes, así como aquellas que se deben prevenir y evitar, para que el ambiente escolar sea el adecuado para el logro de los distintos aprendizajes determinados por y para el establecimiento.

Al analizar, también, las normativas nacionales que han dado forma al marco legal vigente sobre inclusión, es importante mencionar que, si bien comenzó con el interés de asegurar el ejercicio de los derechos por parte de las personas con discapacidad y necesidades educativas especiales, desde un inicio se ha buscado beneficiar a un grupo más amplio de personas que se encuentran en el centro de la educación: los y las estudiantes.

En la medida que han avanzado los años, es posible ver cómo cada vez queda más en manifiesto que el propósito de la educación es formar a todo tipo de personas, independientemente de las características que los diferencian entre sí, invitando -aún en forma de obligación legislativa- a los gobiernos, líderes y a las comunidades escolares a invertir en espacios físicos y a diseñar planes pedagógicos que respondan a los desafíos que enfrentan todos los integrantes de la sociedad, en términos generales, y de las comunidades educativas, en términos particulares. Desde esa mirada, la convivencia escolar y sus desafíos también se nutre y se enmarca, puesto que ayuda a definir las formas y los modos en los que se dan las relaciones interpersonales de los integrantes de las comunidades educativas.

Con respecto a la elección del liderazgo inclusivo para definir las prácticas que se pueden implementar para dar solución o respuesta a la pregunta de investigación, es posible relevar el sentido intrínseco que tiene: es un tipo de liderazgo, que se basa en la inclusión, la colaboración y la equidad, lo cual es fundamental para crear un ambiente escolar que sea acogedor y beneficioso para todos los miembros de la comunidad escolar. Además, al abordar la innovación escolar desde esta perspectiva, se hace esencial para la implementación efectiva de políticas y prácticas que involucren a todos los beneficiarios de la comunidad educativa.

El liderazgo inclusivo no solo implica la inclusión de todos los estudiantes, independientemente de su identidad o situación, sino que también requiere una reflexión crítica y continua sobre las propias prácticas y suposiciones de los distintos

estamentos representados en la comunidad educativa. Para lograrlo, los líderes inclusivos deben ser capaces de anticipar y responder a los cambios y desafíos que surgen en el contexto y entorno educativo al cual pertenecen, analizándolos en relación con las características de la comunidad, en el marco del PEI y de la normativa vigente. Esto permitirá identificar las acciones y medidas que se deben ejecutar para poder lograr los objetivos del establecimiento, reflejados tanto en su misión y visión, como en las normas que se establezcan en el reglamento interno de convivencia escolar, ya que son pilares fundamentales de la cultura escolar que cada colegio debe generar con sus miembros.

En este sentido, las competencias de los líderes inclusivos son fundamentales para fomentar una cultura de inclusión en los establecimientos educacionales, ya que deben trabajar en colaboración con todas las entidades de la comunidad y deben estar dispuestos a tomar decisiones compartidas para determinar y ejecutar una visión inclusiva de la comunidad escolar. Deben crear, por lo tanto, un ambiente que apoye a los estudiantes y sus familias, pero también al personal docente y paradocente, según sean sus necesidades, fomentando la sinceridad e imparcialidad.

Al llevarlo al plano de la práctica profesional, específicamente en materia de convivencia escolar y prevención del acoso escolar, la perspectiva del liderazgo inclusivo es un aprendizaje poderoso y esencial, ya que permite colaborar con todos los representantes de la comunidad para combatir cualquier acto de discriminación, acoso o trato arbitrario: estudiantes, docentes, padres, madres y apoderados, equipos directivos, líderes escolares, sostenedores, entre otros. De esta manera, se puede levantar información específica de los desafíos contingentes de la comunidad, dando también espacio a propuestas que se orienten a su beneficio propio, cuidando por sobre todo, que se debe generar un ambiente escolar positivo, en el que los estudiantes se puedan desenvolver libremente, sintiéndose partes de una comunidad que los valora y protege para que puedan desarrollarse de manera integral para su futuro como ciudadanos respetuosos de su entorno y las personas con las que se relacionan.

Al revisar el plan de innovación propuesto con anterioridad a la luz del liderazgo inclusivo, es posible establecer una relación directa y consistente con el espíritu de inclusión: por una parte, se busca definir un equipo de convivencia escolar

independiente para el ciclo en cuestión, que se pueda dedicar de manera específica al diseño e implementación de actividades de prevención del acoso escolar, así como apoyar a aquellos estudiantes que lo puedan estar experimentando en la comunidad, a través de la activación de los mecanismos de protección propios del reglamento interno.

Además, la meta de definir instancias de trabajo con los apoderados, estudiantes y profesores, en las cuales todos tengan la oportunidad de plantear los desafíos existentes en materia de convivencia escolar, refleja la perspectiva relacional del liderazgo inclusivo. De esta manera y antes de pensar en recursos, se abre el espacio para conversar e identificar las dificultades presentes en la realidad del ciclo. Es importante que esto ocurra de manera preventiva, permanente y periódica, con tal de poder levantar la información de manera anticipada, para preparar planes de acción, antes que planes de reacción, que fomenten la mejora del clima escolar de la comunidad educativa.

Para finalizar, es importante destacar que, en el marco de un liderazgo inclusivo que busca tener en cuenta a los distintos miembros de la comunidad educativa para lograr los objetivos del PEI, respondiendo a sus necesidades contextualizadas, las principales prácticas que se deben adoptar para implementar estrategias de prevención del acoso escolar y disminuir la apertura de protocolos de investigación por sospecha de acoso escolar, se pueden resumir en las siguientes:

- Identificar roles de liderazgo que puedan dirigir un equipo de convivencia escolar que pueda diseñar e implementar un plan de prevención del acoso escolar y promoción de buenos tratos entre los miembros de la comunidad.
- Definir instancias de trabajo con apoderados, estudiantes y profesores, para identificar los desafíos que existen en la comunidad en torno a la convivencia escolar, promoviendo y fomentando la participación de todos los estamentos.
- Diseñar y promover una cultura escolar que evite formas poco saludables de convivencia, como la violencia, el acoso y la discriminación, fomentando la sinceridad, imparcialidad, la colaboración y cooperación entre todos los miembros de la comunidad escolar.

Al llevar a cabo estas medidas, se puede lograr el reconocimiento de una comunidad escolar sana que aborda sus problemas y dificultades teniendo en cuenta que es importante reconocer a los demás y respetarlos, ya que desde la entidad colegio, se les

dan los espacios para jugar un rol trascendental en este cambio de cultura. Ya no se siguen directrices determinadas por un solo estamento, sino que las diseñamos e implementamos en conjunto.

## IX. Bibliografía

- Adams, D., & Tan, K. (31 de Diciembre de 2020). Inclusive Leadership for Inclusive Schools. *International Online Journal of Educational Leadership*, 2(4), págs. 1-3. <https://ejournal.um.edu.my/index.php/IOJEL/article/view/28025>
- Agencia de la Calidad de la Educación, M. (2023). *Agencia de Calidad de la Educación*. Portal Entrega de Resultados: [simce.cl](http://simce.cl)
- Alzahrani, N. (2020). The development of inclusive education practice: A review of literature. *International Journal of Early Childhood Special Education*, 1(12), págs. 68-83. <https://doi.org/10.20489/intjecse.722380>
- Billingsley, B., & Banks, A. (2018). Leadership for Inclusive Schools 1995–2015. En J. Crockett, B. Billingsley, & M. Boscardin, *Handbook of Leadership and Administration for Special Education* (2 ed., págs. 196-220). New York: Routledge.
- DeMatthews, D. (2021). Undoing systems of exclusion: exploring inclusive leadership and systems thinking in two inclusive elementary schools. *Journal of Educational Administration*, 1(59), págs. 5-21. <https://doi.org/10.1108/JEA-02-2020-0044>
- Deppeler, J., & Aikens, K. (2020). Responsible innovation in school design – a systematic review. *Journal of Responsible Education*, 3(7), págs. 573-597. <https://doi.org/10.1080/23299460.2020.1809782>
- División de Educación General, Ministerio de Educación de Chile. (Marzo de 2019). Política Nacional de Convivencia Escolar. Alameda 1371, Santiago, Chile. Retrieved 20 de November de 2023, from Convivencia Escolar: <https://convivenciaparaciudadania.mineduc.cl/convivencia-escolar/>
- Francis, G., Kilpatrick, A., Haines, S., Gershwin, T., Kyzar, K., & Hossain, I. (Septiembre de 2021). Special education faculty decision-making regarding designing and delivering family-professional partnership content and skills in the U.S. *Teaching and Teacher Education*(105). <https://doi.org/10.1016/j.tate.2021.103419>
- Guerra Araya, P. (27 de Abril de 2022). *Biblioteca del Congreso Nacional de Chile*. [http://www.bcn.cl/asesoratecnicaparlamentaria/detalle\\_documento.html?id=80411](http://www.bcn.cl/asesoratecnicaparlamentaria/detalle_documento.html?id=80411)

- Khaleel, N. (12 de Abril de 2021). The Role of School Principals in Promoting Inclusive Schools: A Teachers' Perspective. *Frontiers in Education*(6). <https://doi.org/10.3389/feduc.2021.603241>
- Ley núm 20.845. (08 de junio de 2015). *De Inclusión Escolar que Regula la Admisión de los y las Estudiantes, Elimina el Financiamiento Compartido y Prohíbe el Lucro en Establecimientos Educativos que Reciben Aportes del Estado.*
- Ley núm. 19.284. (14 de Enero de 1994). *Establece Normas para la Plena Integración Social de Personas con Discapacidad.*
- Ley núm. 20.422. (10 de febrero de 2010). *Establece Normas Sobre Igualdad de Oportunidades e Inclusión Social de Personas con Discapacidad.*
- Ley núm. 20.536. (8 de Septiembre de 2011). *Sobre violencia escolar.*  
<https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1030087>
- MINEDUC. (marzo de 2019). Política Nacional de Convivencia Escolar.  
<https://convivenciaparaciudadania.mineduc.cl/wp-content/uploads/2019/04/Politica-Nacional-de-Convivencia-Escolar.pdf>
- MINEDUC; CIAE; PUC. (2022). *Análisis de Resultados de Encuesta Nacional de Monitoreo de Establecimientos Escolares en Pandemia: Aprendiendo de la Realidad Nacional.*  
[https://www.covideduccion.cl/\\_files/ugd/493531\\_27705658717e4393bb22dae6c1f72782.pdf](https://www.covideduccion.cl/_files/ugd/493531_27705658717e4393bb22dae6c1f72782.pdf)
- MINEDUC; CIAE; PUC. (2023). *Análisis de Resultados de la Encuesta Nacional de Monitoreo de Establecimientos Escolares en Pandemia - Noviembre 2023: Aprendiendo desde la Realidad Nacional.* Colectivo CovidEducación.  
[https://www.covideduccion.cl/\\_files/ugd/493531\\_b97d041b9c4b4f48838810f2b0ee075b.pdf](https://www.covideduccion.cl/_files/ugd/493531_b97d041b9c4b4f48838810f2b0ee075b.pdf)
- Naciones Unidas. (2006). Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad. <https://www.ohchr.org/es/instruments-mechanisms/instruments/convention-rights-persons-disabilities>

- Novak, K., & Rodriguez, K. (2023). *In support of students: a leader's guide to equitable MTSS*. Jossey-Bass.
- Osiname, A. (2018). Utilizing the Critical Inclusive Praxis: The voyage of five selected school principals in building inclusive school cultures. *Improving Schools*, 1(21), págs. 63-83. <https://doi.org/10.1177/1365480217717529>
- Ryan, J. (2016). Un Liderazgo Inclusivo para las Escuelas. En J. Weinstein C., *Liderazgo Educativo en la Escuela: Nueve Miradas* (2 ed., págs. 177-204). Santiago, Chile: Ediciones Universidad Diego Portales: Centro de Desarrollo del Liderazgo Educativo (Cedle).
- UNESCO. (1994). Declaración de Salamanca y Marco de Acción sobre Necesidades Educativas Especiales. *Conferencia Mundial sobre Necesidades Educativas Especiales: Acceso y Calidad, Salamanca, Spain, 1994*. España. [https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000098427\\_spa](https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000098427_spa)
- UNICEF. (2023). *Acoso escolar: qué es y como ponerle fin*. Retrieved 11 de Noviembre de 2023, de <https://www.unicef.org/parenting/es/cuidado-infantil/acoso-escolar>
- Valdés Morales, R. (2022). Liderazgo escolar inclusivo: una revisión de estudios empíricos. *Zona Próxima*(36), págs. 4-27. <https://doi.org/10.14482/zp.36.371.9>

## X. Tablas

**Tabla 1**

*Puntaje en cada Indicador de Desarrollo Personal y Social (IDPS) 2022*

<b>Indicador</b>	<b>Puntaje</b>
Autoestima académica y motivación escolar	75
Clima de convivencia escolar	77
Participación y formación ciudadana	81
Hábitos de vida saludable	76

*Nota.* Para el análisis de resultados, es importante considerar que en cada indicador los puntajes varían entre 0 y 100 puntos; por lo tanto, un valor cercano a 100 indica una mejor percepción sobre el área de desarrollo (Agencia de la Calidad de la Educación, 2023).

**Tabla 2**

*Puntajes por dimensión de la Encuesta Pulso*

<b>Dimensión y descripción</b>	<b>Colegio Aleman De Concepción</b>
<b>Ambiente organizado</b> Conocimiento y aplicación justa y sistemática de las normas de convivencia escolar	46%
<b>Aprendizaje Socioemocional en el colegio</b> Los objetivos de aprendizaje socioemocional se integran regular y explícitamente en la enseñanza	52%
<b>Aprendizaje</b> Percepción de calidad de aprendizaje por parte del estudiante	63%
<b>Aprendizaje Socioemocional del estudiante</b> Autoreporte de la capacidad propia para manejar emociones, pensamientos y comportamientos en distintas situaciones académicas, desafiantes y/o colaborativas	68%
<b>Enseñanza</b> Valoración de las clases y de la instrucción en las distintas asignaturas	71%
<b>Bienestar psicosocial del estudiante</b> Situación emocional y redes de apoyo	73%
<b>Ambiente de respeto</b> Percepción de lo respetuosa que es la relación entre estudiantes, y entre estudiantes y profesores	77%
<b>Ambiente seguro</b> Situaciones de conflicto (discusiones, violencia o robos) en el colegio	78%

*Nota.* En esta tabla se muestran los resultados generales del colegio, según cada dimensión evaluada. Se puede apreciar que las dimensiones de ambiente de respeto y ambiente seguro presentan un 77% y 78% respectivamente. Extraído del informe de la Encuesta Pulso aplicada en el establecimiento en marzo de 2023.

**Tabla 3**

*Detalle módulo: Respeto entre estudiantes*

Pregunta	5° Básico					6° Básico					7° Básico				8° Básico					
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	A	B	C	D		
¿Qué tan respetuosos son tus compañeros de colegio contigo?	83%	89%	69%	75%	82%	73%	43%	73%	69%	50%	56%	80%	92%	71%	63%	71%	100%	77%		
Reflexiona sobre cómo eres tú con tus compañeros/as de curso	83%	89%	92%	94%	100%	91%	86%	100%	94%	68%	78%	100%	92%	86%	79%	82%	83%	92%		
¿Qué tan de acuerdo estás con la siguiente frase?	33%	67%	69%	62%	100%	45%	29%	18%	31%	62%	44%	70%	84%	29%	37%	71%	50%	46%		
	0%										50%								100%	
	Porcentaje bajo de respuestas favorables										Porcentaje alto de respuestas favorables									

*Nota.* Esta tabla muestra los porcentajes de respuestas favorables de los estudiantes del 2° ciclo básico y permite identificar principalmente que, en general, hay un desacuerdo importante con respecto al trato respetuoso entre ellos. Adaptado del *Reporte de la Encuesta Pulso DSC 2023*.

**Tabla 4**

*Detalle módulo: Cumplimiento de normas*

Pregunta	5° Básico					6° Básico					7° Básico				8° Básico					
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	A	B	C	D		
Las normas de convivencia se respetan en el colegio	33%	56%	54%	31%	64%	36%	29%	18%	19%	39%	56%	30%	36%	71%	16%	24%	50%	23%		
Nivel de acuerdo con afirmaciones sobre normas de convivencia	67%	89%	54%	50%	91%	73%	50%	82%	50%	50%	44%	50%	48%	43%	42%	53%	83%	54%		
	0%										50%								100%	
	Porcentaje bajo de respuestas favorables										Porcentaje alto de respuestas favorables									

*Nota.* Esta tabla muestra los porcentajes de respuestas favorables de los estudiantes del 2° ciclo básico y permite identificar principalmente que, en el colegio, no se respetan las normas de convivencia. A su vez, se identifica que es más favorable la aplicación de sanciones a estudiantes, en caso de no obedecer las normas. Sin embargo, hay un gran porcentaje que reconoce que no es así. Adaptado del *Reporte de la Encuesta Pulso DSC 2023*.

**Tabla 5**

*Detalle módulo: Percepción y comunicación de normas*

Pregunta	5° Básico					6° Básico					7° Básico				8° Básico				
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	A	B	C	D	
Qué tan justas son las normas de convivencia en el colegio?	50%	78%	92%	75%	100%	73%	43%	55%	81%	50%	44%	60%	56%	43%	53%	71%	50%	46%	
Las normas de convivencia son conocidas por todos los estudiantes	33%	56%	69%	56%	55%	27%	29%	18%	44%	50%	56%	30%	40%	43%	11%	47%	17%	15%	
	0%										50%					100%			
	Porcentaje bajo de respuestas favorables										Porcentaje alto de respuestas favorables								

*Nota.* En esta tabla se puede interpretar principalmente que un porcentaje bajo de estudiantes conoce las normas de convivencia del colegio. Adaptado del *Reporte de la Encuesta Pulso DSC 2023*.

**Tabla 6**

*Detalle módulo: Prevención y medidas contra el maltrato*

Pregunta	5° Básico					6° Básico					7° Básico				8° Básico				
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	A	B	C	D	
Facilidad para conseguir ayuda de un adulto cuando molestan a un estudiante (presencial u online)	33%	67%	62%	62%	73%	36%	21%	36%	50%	50%	78%	50%	72%	29%	37%	71%	83%	23%	
Claridad del estudiante sobre los canales para denunciar maltrato entre compañeros (presencial u online)	33%	78%	54%	75%	91%	64%	71%	62%	69%	38%	67%	50%	52%	86%	53%	65%	67%	46%	
¿Qué tan seguido algún adulto de tu establecimiento realiza la siguiente acción?											78%				40%				
Explica a todos los estudiantes qué hacer cuando alguna persona del colegio maltrata a otra											44%				43%				
	0%										50%					100%			
	Porcentaje bajo de respuestas favorables										Porcentaje alto de respuestas favorables								

*Nota.* Aquí se puede identificar que, ante situaciones de maltrato entre estudiantes, no es fácil encontrar ayuda de adultos y que los adultos no explican qué hacer ante esas situaciones, pese a que la mayoría sabe cómo denunciarlas. Los estudiantes de 5° y 6° básico no respondieron la última pregunta. Adaptado del *Reporte de la Encuesta Pulso DSC 2023*.

**Tabla 7**

*Detalle módulo: Experiencia personal de maltrato o acoso escolar*

Pregunta	5° Básico					6° Básico					7° Básico				8° Básico								
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	A	B	C	D					
Durante este año en el colegio, ¿qué tan seguido una persona del colegio te ha... maltratado o amenazado en persona?	67%	100%	92%	100%	100%	91%	93%	91%	88%	75%	89%	100%	96%	86%	84%	100%	100%	92%					
maltratado o amenazado online (p.ej. En redes sociales)	83%	100%	100%	94%	100%	91%	93%	100%	94%	88%	89%	100%	92%	86%	89%	88%	100%	92%					
0%										50%										100%			
Porcentaje bajo de respuestas favorables										Porcentaje alto de respuestas favorables													

*Nota.* En la siguiente tabla, se puede analizar que, si bien la mayoría de los estudiantes no han sido víctimas de situaciones de maltrato o amenazas, sigue existiendo un porcentaje de estudiantes que sí lo han sido, llegando a un 33% en el curso con el porcentaje más bajo de respuestas favorables. Adaptado del *Reporte de la Encuesta Pulso DSC 2023*.

**Tabla 8**

*Detalle módulo: Situaciones de inseguridad en el colegio*

Pregunta	5° Básico					6° Básico					7° Básico				8° Básico								
	A	B	C	D	E	A	B	C	D	E	A	B	C	D	A	B	C	D					
Durante este año, ¿qué tan seguido han ocurrido las siguientes situaciones en tu colegio? Insultos entre personas del colegio (ya sea en persona u online)	50%	67%	54%	50%	64%	36%	14%	45%	50%	12%	44%	40%	60%	43%	21%	35%	50%	46%					
Peleas entre personas del colegio (ya sea en persona u online)	33%	89%	69%	81%	82%	45%	50%	64%	44%	62%	78%	80%	80%	71%	58%	76%	67%	62%					
Amenazas entre personas del colegio (ya sea en persona u online)											78%	80%	84%	86%	63%	76%	100%	85%					
0%										50%										100%			
Porcentaje bajo de respuestas favorables										Porcentaje alto de respuestas favorables													

*Nota.* En la siguiente tabla, se puede destacar que, de las 3 situaciones planteadas, la que más ocurre es la de insultos entre personas, seguida de las peleas y las amenazas. Sobre esta última, los estudiantes de 5° y 6° no respondieron. Adaptado del *Reporte de la Encuesta Pulso DSC 2023*.

**Tabla 9***Variación de promedios de notas 2022-2023*

<b>N°</b>	<b>Promedio 2022</b>	<b>Promedio 2023</b>	<b>Descenso</b>
1	6,0	5,4	SÍ
2	5,6	5,2	SÍ
3	6,4	6,2	SÍ
4	6,1	6,3	NO
5	6,3	6,0	SÍ
6	6,1	6,0	SÍ
7	6,1	6,2	NO
8	5,9	5,9	NO
9	5,5	5,7	NO
10	6,3	6,1	SÍ
11	6,4	6,5	NO
12	5,7	6,0	NO
13	5,8	6,0	NO
14	5,7	5,3	SÍ
15	6,2	6,2	NO
16	6,5	6,5	NO
17	6,0	5,9	SÍ
18	5,4	5,3	SÍ
19	6,2	6,0	SÍ
20	6,2	5,9	SÍ
21	6,7	6,7	NO
22	6,0	5,7	SÍ
23	5,9	5,8	SÍ
24	6,7	6,5	SÍ
25	5,9	5,5	SÍ
26	6,0	5,9	SÍ
27	6,0	5,9	SÍ
28	5,7	5,5	SÍ
29	6,2	6,2	NO
30	6,0	6,0	SÍ
31	5,8	5,9	NO
32	6,2	6,2	NO
33	5,4	5,2	SÍ
34	5,7	5,8	NO
35	6,2	5,7	SÍ
36	5,5	5,7	NO
37	5,7	6,1	NO
38	5,5	5,2	SÍ

N°	Promedio 2022	Promedio 2023	Descenso
39	4,6	4,1	SÍ
40	6,7	6,2	SÍ
41	5,0	5,0	NO
42	5,5	5,7	NO
$\bar{x}$	<b>5,9</b>	<b>5,8</b>	SÍ
<b>Total SÍ</b>			25
<b>Total NO</b>			18

*Nota.* Esta tabla muestra los promedios anuales de los estudiantes involucrados en los protocolos abiertos por sospecha de acoso escolar, entre los años 2022 y 2023, identificando si hubo descenso en el segundo año. Los números representan a los estudiantes y se reservan sus nombres para respetar su privacidad.

**Tabla 10**

*Apertura de protocolos por sospecha de acoso escolar, según ciclo, 2022-2023*

Año	Ciclo		
	GS	MS	OS
<b>2022</b>	1	5	4
<b>2023</b>	14	20	5

*Nota.* Esta tabla muestra la apertura de protocolos por sospecha de acoso escolar durante los años escolares 2022 y 2023, según cada ciclo. Tanto en el primer como en el segundo ciclo, el incremento es significativo.

**Tabla 11**

*Plan de implementación*

---

**Nombre del Plan de Implementación:** Harmonisches Lernen: Fortaleciendo nuestra convivencia y aprendizaje

---

**Meta estratégica 1:** Reestructurar un equipo CEFI independiente para el 2° ciclo básico para que se dediquen a trabajar desde la prevención y el monitoreo exclusivamente con las situaciones de conflicto escolar que se presenten en el ciclo, logrando una mejor cobertura de las instancias de identificación, abordaje y monitoreo de conflictos, a través de la observación de clases y recreos, así como una aplicación oportuna y adecuada del RICE.

---

**Estrategia 1:** Identificar necesidades de cobertura de funciones relativas al equipo CEFI, enfatizando especialmente aquellas dedicadas al ámbito de la convivencia escolar, para lograr implementar acciones preventivas, de abordaje y de monitoreo de situaciones de conflicto relacionadas al acoso escolar.

---

---

**Indicadores:**

- Cantidad de funciones del ámbito de la convivencia escolar.
- Cantidad de horas estimadas a cubrir las funciones identificadas.
- Definición de cargos y funciones del equipo CEFI del 2° ciclo básico.

---

**Acción 1:** Reunión estratégica**Acción 2:** Propuesta equipo CEFI

**Descripción:** Se realiza una reunión estratégica para analizar las situaciones de acoso escolar del año en curso, para identificar las funciones y horas laborales que el área de convivencia escolar no pudo cubrir apropiadamente para prevenirlas, debido a las limitantes que el equipo actual presenta. Asistentes: equipo CEFI actual junto a SDC.

**Descripción:** Según los resultados de la reunión estratégica, SDC y Encargada de Convivencia Escolar elaboran una propuesta con los cargos que debe tener el equipo CEFI del ciclo, indicando las funciones que cada uno tendrá para trabajar en las áreas correspondientes y fortalecer el área de la convivencia escolar, para presentarla a la Dirección Ampliada del colegio.

**Fecha de inicio:** 05/12/2023

**Fecha de inicio:** 05/12/2023

**Fecha de término:** 05/12/2023

**Fecha de término:** 05/12/2023

**Responsables:** Subdirector de Ciclo, Encargada de Convivencia Escolar.

**Responsables:** Subdirector de Ciclo, Encargada de Convivencia Escolar.

---

**Acción 3:** Reunión DA + Gerencia de Personas – Aprobación de propuesta**Acción 4:** Proceso de selección

**Descripción:** Se realiza una reunión con la Dirección Ampliada del colegio y la Gerente de Personas para solicitar la aprobación de la propuesta, sobre la base del análisis realizado y las necesidades identificadas. Se define el proceso de reclutamiento de personal para cubrir las necesidades identificadas.

**Descripción:** Se toma contacto con una empresa consultora, para comenzar el proceso de reclutamiento de personas para cubrir los cargos identificados, que tengan formación en gestión de conflictos, convivencia escolar y mediación.

**Fecha de inicio:** 07/12/2023

**Fecha de inicio:** 11/12/2023

**Fecha de término:** 07/12/2023

**Fecha de término:** 05/01/2024

**Responsables:** Subdirector de Ciclo, Encargada de Convivencia Escolar.

**Responsables:** Subdirector de Ciclo, Gerente de Personas Encargada de Convivencia Escolar.

---

**Meta estratégica 1:** Reestructurar un equipo CEFI independiente para el 2° ciclo básico para que se dediquen a trabajar desde la prevención y el monitoreo exclusivamente con las situaciones de conflicto escolar que se presenten en el ciclo, logrando una mejor cobertura de las instancias de identificación, abordaje y monitoreo de conflictos, a través de la observación de clases y recreos, así como una aplicación oportuna y adecuada del RICE.

---

**Estrategia 2:** Definir ámbitos de trabajo de los miembros del nuevo equipo CEFI, para determinar cómo identificar, abordar y monitorear situaciones de conflicto entre los estudiantes, diseñando un modelo de trabajo del equipo que considere sus nuevas funciones y responsabilidades, así como los conductos que se deben seguir en cada caso, para socializarlo con la comunidad.

**Indicadores:**

- Cantidad de ámbitos de trabajo de los que se hará responsable cada miembro del equipo, de acuerdo con la distribución de las funciones y responsabilidades del área de convivencia escolar.
- Nombre del cargo nuevo en el equipo CEFI.
- Publicación del esquema organizativo del equipo CEFI, con sus respectivos conductos y procesos de acción.
- Cantidad de instancias de socialización con la comunidad.
- Porcentaje de asistencia a las instancias de socialización.

<b>Acción 1:</b> Organización equipo CEFI	<b>Acción 2:</b> Esquema organizativo CEFI
<p><b>Descripción:</b> Se realizan reuniones para determinar la cantidad de funciones y responsabilidades que asume cada miembro del equipo CEFI, en especial la Encargada de Convivencia Escolar, la Psicóloga de Ciclo, la Psicopedagoga de Ciclo y el nuevo cargo incorporado. Dentro de los principales ámbitos a distribuir, se deben considerar: vigilancia de recreos y pasillos, abordaje de situaciones de conflicto escolar inminentes, liderazgo de protocolos, realización de entrevistas de los distintos miembros de la comunidad, intervención en aula, derivación de casos especiales, diseño y aplicación del Plan de Prevención del Acoso Escolar, entre otras. Se define igualmente el nombre del cargo, de acuerdo con la cultura del colegio. Asistentes: equipo CEFI actual junto a SDC.</p>	<p><b>Descripción:</b> De acuerdo con el resultado de la distribución de los ámbitos de trabajo con sus respectivas funciones y responsabilidades, se diseña un esquema que contenga: liderazgo del equipo, nombres de los cargos con sus respectivos ámbitos de trabajo y las funciones y responsabilidades que tendrá cada miembro del equipo. A su vez, se definirá un conducto de trabajo, para poder informarlo a toda la comunidad escolar, con el objetivo de que sepan qué hace cada cargo, dónde ubicarlos, así como cuándo, dónde y cómo intervienen para identificar, abordar y monitorear las situaciones de conflicto que se presenten en el ciclo.</p> <p>Posteriormente, se presenta a Dirección Ampliada para aprobación y puesta en marcha.</p>
<b>Fecha de inicio:</b> 19/02/2024	<b>Fecha de inicio:</b> 21/02/2024
<b>Fecha de término:</b> 20/02/2024	<b>Fecha de término:</b> 22/02/2024
<b>Responsables:</b> Subdirector de Ciclo, Encargada de Convivencia Escolar.	<b>Responsables:</b> Subdirector de Ciclo, Encargada de Convivencia Escolar.
<b>Acción 3:</b> Aprobación del esquema	<b>Acción 4:</b> Publicación y plan de socialización

<b>Descripción:</b> Se realiza reunión con la Dirección Ampliada y la Gerente de Personas para presentar el nuevo esquema de trabajo del equipo CEFI y aprobarlo, para poder preparar la forma de socialización con la comunidad.	<b>Descripción:</b> Una vez aprobado el nuevo esquema del equipo, se prepara su publicación, para ser compartida por la página web del colegio e informada vía comunicado oficial a toda la comunidad. De la misma manera, se diseña un plan de socialización que incluya instancias para los profesores y funcionarios del colegio, así como para los estudiantes y sus apoderados.
<b>Fecha de inicio:</b> 23/02/2024	<b>Fecha de inicio:</b> 26/02/2024
<b>Fecha de término:</b> 23/02/2024	<b>Fecha de término:</b> 27/02/2024
<b>Responsables:</b> Subdirector de Ciclo, Encargada de Convivencia Escolar.	<b>Responsables:</b> Subdirector de Ciclo, Encargada de Convivencia Escolar, Equipo de Comunicaciones.
<b>Acción 5:</b> Preparación de las instancias de socialización	<b>Acción 6:</b> Socialización con profesores y funcionarios
<b>Descripción:</b> Se realizan reuniones para preparar: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Socialización con profesores y funcionarios</li> <li>• Socialización con estudiantes</li> <li>• Socialización con apoderados</li> </ul>	<b>Descripción:</b> Se realiza una reunión con los profesores para informar sobre los cambios del equipo CEFI y presentar el nuevo esquema de trabajo, para que sepan a quién dirigirse y con quién y cómo trabajarán durante el año escolar.
<b>Fecha de inicio:</b> 28/02/2024	<b>Fecha de inicio:</b> 01/03/2024
<b>Fecha de término:</b> 29/02/2024	<b>Fecha de término:</b> 01/03/2024
<b>Responsables:</b> Subdirector de Ciclo, Encargada de Convivencia Escolar.	<b>Responsables:</b> Subdirector de Ciclo, Encargada de Convivencia Escolar, Equipo CEFI.
<b>Acción 5:</b> Socialización con estudiantes	<b>Acción 6:</b> Socialización con apoderados
<b>Descripción:</b> Según los horarios de los cursos, se visita a los estudiantes en la asignatura de Formación Personal, para contarles quiénes son las personas que trabajarán en el equipo CEFI, dónde las podrán encontrar y qué funciones tendrá cada una, para apoyarlos y acompañarlos en el día a día, tanto en situaciones de conflicto escolar, como para cubrir necesidades socioemocionales y psicopedagógicas.	<b>Descripción:</b> En el marco de las reuniones de apoderados, calendarizadas para el mes de marzo, el equipo CEFI visita cada reunión para presentarse e informar las novedades del equipo, así como enfatizar en qué ámbitos trabajarán y cómo será el conducto de las intervenciones del equipo, en las distintas instancias presentes en el colegio.
<b>Fecha de inicio:</b> 04/03/2024	<b>Fecha de inicio:</b> 25/03/2024

<b>Fecha de término:</b> 08/03/2024	<b>Fecha de término:</b> 29/03/2024
<b>Responsables:</b> Subdirector de Ciclo, Encargada de Convivencia Escolar, Equipo CEFI.	<b>Responsables:</b> Subdirector de Ciclo, Encargada de Convivencia Escolar, Equipo CEFI.
<b>Meta estratégica 2:</b> Definir mesas de trabajo con los apoderados, estudiantes y profesores, en las cuales todos tengan la oportunidad de plantear los desafíos existentes en materia de convivencia escolar, con el objetivo de implantar una cultura de fomento del buen trato entre todos los miembros de la comunidad.	
<b>Estrategia 1:</b> Definir qué instancia se lleva a cabo con representantes de los apoderados, estudiantes y profesores, sus objetivos y quién las debe liderar.	
<b>Indicadores:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre, periodicidad, liderazgo y objetivos de cada mesa de trabajo.</li> <li>• Invitación a la primera reunión de cada una, durante el primer mes de implementación.</li> </ul>	
<b>Acción 1:</b> Estructura de mesas de trabajo	<b>Acción 2:</b> Invitación a primera mesa de trabajo.
<b>Descripción:</b> Se realiza una reunión para definir y estructurar: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesa de trabajo con apoderados, objetivos, periodicidad y liderazgo.</li> <li>• Mesa de trabajo con estudiantes, objetivos, periodicidad y liderazgo.</li> <li>• Mesa de trabajo con profesores, objetivos, periodicidad y liderazgo.</li> </ul> <p>Es importante considerar que serán varias reuniones, por lo cual se debe definir quién lidera cada una, para no tener conflictos de agenda y evitar que no se realicen.</p>	<b>Descripción:</b> De acuerdo con la estructura definida, cada encargado organiza e invita a la primera reunión, para explicar cómo estas instancias servirán para fomentar una cultura de la buena convivencia entre los miembros de la comunidad educativa, recogiendo los desafíos y propuestas que se presenten.
<b>Fecha de inicio:</b> 11/03/2024	<b>Fecha de inicio:</b> 01/04/2024
<b>Fecha de término:</b> 15/03/2024	<b>Fecha de término:</b> 05/04/2024
<b>Responsables:</b> Subdirector de Ciclo, Encargada de Convivencia Escolar.	<b>Responsables:</b> Subdirector de Ciclo, Encargada de Convivencia Escolar.
<b>Meta estratégica 3:</b> Diseñar un Plan de Prevención del Acoso Escolar sobre la base de una metodología de trabajo que considere la formación de los miembros de la comunidad, campañas y actividades de prevención del acoso escolar, capacitación docente y la correcta aplicación del RICE del establecimiento.	
<b>Estrategia 1:</b> Definir la metodología de trabajo del plan de prevención del acoso escolar, que permita trabajar con los distintos miembros de la comunidad escolar, tanto desde la totalidad del ciclo, como hasta la individualidad de los estudiantes.	

---

**Indicadores:**

- Porcentaje de asistencia a capacitación del equipo CEFI en la metodología Sistema de Apoyo Multinivel (MTSS).
- Modelo metodológico del plan de prevención del acoso escolar.

---

**Acción 1:** Capacitación en metodología MTSS

**Descripción:** El equipo CEFI recibe capacitación en la metodología MTSS, para aprender cómo se estructuran los planes de intervención y apoyo en los distintos niveles de la vida de un estudiante, con tal de determinar específicamente para el plan de prevención del acoso escolar cómo se trabajará con la totalidad del ciclo, con grupos más reducidos y con aquellos estudiantes que más lo requieran.

---

**Acción 2:** Modelo MTSS para Plan de Prevención del Acoso Escolar en DSC

**Descripción:** Luego de la capacitación, el equipo CEFI debe definir cómo adecuar la metodología aprendida en el modelo metodológico del plan de prevención del acoso escolar.

Este modelo consiste en una pirámide de 3 niveles de intervención, en cuya base se enfocan las actividades a una totalidad (prevención), en el segundo nivel a grupos más reducidos (intervención específica) y un último nivel de intervención intensiva, para aquellos casos que más lo necesiten.

---

**Fecha de inicio:** 18/03/2024

---

**Fecha de inicio:** 25/03/2024

---

**Fecha de término:** 22/03/2024

---

**Fecha de término:** 29/03/2024

---

**Responsables:** Subdirector de Ciclo, Encargada de Convivencia Escolar.

---

**Responsables:** Encargada de Convivencia Escolar, Equipo de Comunicaciones.

---

**Meta estratégica 3:** Diseñar un Plan de Prevención del Acoso Escolar sobre la base de una metodología de trabajo que considere la formación de los miembros de la comunidad, campañas y actividades de prevención del acoso escolar, capacitación docente y la correcta aplicación del RICE del establecimiento.

---

**Estrategia 2:** Definir temáticas relevantes como pilares fundamentales de trabajo, las cuales se puedan desarrollar como actividades de intervención, talleres de carácter formativo, capacitaciones docentes, campañas de prevención, según la metodología escogida.

---

**Indicadores:**

- Cantidad de temáticas de tipo pilar, que aborden la prevención del acoso escolar, según los niveles educacionales del ciclo y de intervención de la metodología.
  - Cantidad de actividades por temática para estudiantes, según cada nivel de intervención de la metodología.
  - Cantidad de talleres para profesores y apoderados, según cada temática y nivel de intervención de la metodología.
  - Calendarización de actividades.
  - Cantidad de materiales de promoción y fomento del buen trato, los cuales se comparten según las temáticas y niveles de intervención de la metodología.
-

<b>Acción 1:</b> Definición de pilares	<b>Acción 2:</b> Definición y calendarización de actividades
<p><b>Descripción:</b> De manera central, el equipo CEFI debe definir cuáles son las temáticas que el plan de prevención del acoso escolar debe contemplar, las cuales puedan abordarse en los cursos, tanto según el nivel educacional, como cada nivel de intervención de la metodología.</p> <p>P.ej.: En el nivel de intervención universal, todos los 5tos básicos trabajarán con el tema “Respetando las diferencias de mis compañeros y compañeras”, para el cual realizarán un taller de 45 min que les permita identificar las preferencias de los compañeros y asignarle una cualidad positiva a cada una.</p>	<p><b>Descripción:</b> Una vez se definen las temáticas que el plan de prevención debe abordar, se deben definir los tipos y cantidad de actividades a realizar en cada nivel de intervención de la metodología y para cada estamento, así como las fechas dentro del periodo escolar.</p> <p>Estas actividades deben poder llevarse a cabo por profesores, equipo CEFI y, en caso de ser necesario, empresas externas de teatro, talleres didácticos, entre otros.</p>
<b>Fecha de inicio:</b> 25/03/2024	<b>Fecha de inicio:</b> 25/03/2024
<b>Fecha de término:</b> 29/03/2024	<b>Fecha de término:</b> 29/03/2024
<b>Responsables:</b> Encargada de Convivencia Escolar, equipo CEFI.	<b>Responsables:</b> Encargada de Convivencia Escolar, equipo CEFI.
<b>Acción 3:</b> Diseño del material complementario	
<p><b>Descripción:</b> Junto con el plan de prevención, se debe entregar una batería de materiales para desarrollar las actividades y complementar con campañas de prevención, en conjunto con el equipo de comunicaciones. Se coordinan los recursos para materializarlos con el Encargado de Adquisiciones, con el objetivo de presentar un material apropiado y de buena calidad, para las actividades que lo necesiten.</p>	
<b>Fecha de inicio:</b> 25/03/2024	<b>Fecha de término:</b> 05/04/2024
<p><b>Responsables:</b> Subdirector de Ciclo, Encargada de Convivencia Escolar, equipo de Comunicaciones, Encargado de Adquisiciones.</p>	
<p><b>Meta estratégica 3:</b> Diseñar e implementar un Plan de Prevención del Acoso Escolar sobre la base de una metodología de trabajo que considere la formación de los miembros de la comunidad, campañas y actividades de prevención del acoso escolar, capacitación docente y la correcta aplicación del RICE del establecimiento.</p>	
<p><b>Estrategia 3:</b> Diseñar una estrategia de socialización de la implementación y monitoreo del plan de prevención del acoso escolar, que involucre a todos los estamentos de la comunidad escolar.</p>	
<p><b>Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia comunicacional para socializar la implementación del plan de prevención del acoso escolar con toda la comunidad escolar.</li> <li>• Cantidad de publicaciones y comunicados relacionados.</li> </ul>	

- Porcentaje de cobertura del plan de prevención.
- Cantidad de reuniones de monitoreo.
- Cantidad de protocolos abiertos por sospecha de acoso escolar, durante el primer semestre de implementación del plan de prevención.

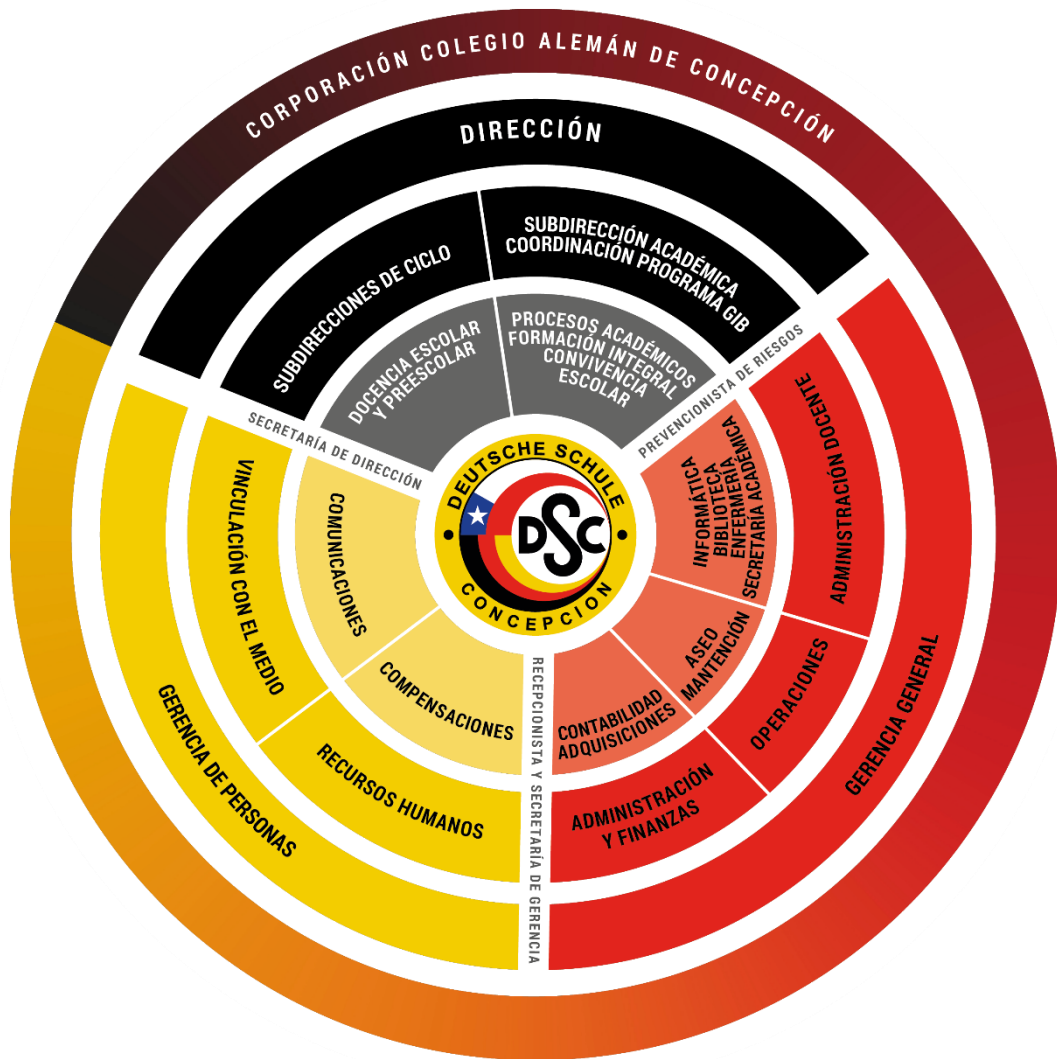
<b>Acción 1:</b> Reunión estratégica	<b>Acción 2:</b> Publicaciones
<b>Descripción:</b> Se realiza una reunión con el equipo de comunicaciones y la encargada de convivencia escolar, para determinar la estrategia comunicacional para dar a conocer el plan de prevención del acoso, así como definir qué tipo de publicaciones se realizarán y cuándo, para qué niveles, en qué modalidad, entre otros.	<b>Descripción:</b> En la medida en que se implemente el plan de prevención, se realizarán las publicaciones acordadas, en las plataformas y modalidades definidas.
<b>Fecha de inicio:</b> 01/04/2024	<b>Fecha de inicio:</b> 08/04/2024
<b>Fecha de término:</b> 05/04/2024	<b>Fecha de término:</b> 28/06/2024
<b>Responsables:</b> Subdirector de Ciclo, Encargada de Convivencia Escolar, equipo de comunicaciones.	<b>Responsables:</b> Subdirector de Ciclo, Encargada de Convivencia Escolar, equipo de comunicaciones.
<b>Acción 3:</b> Implementación del Plan de Prevención del Acoso Escolar	<b>Acción 4:</b> Monitoreo
<b>Descripción:</b> Una vez que se socializa el plan de prevención, se comienzan a implementar sus actividades en los distintos cursos, según las necesidades que se presenten y la aplicación de la metodología de apoyo multinivel.	<b>Descripción:</b> De manera mensual, en reunión con SDC y equipo CEFI, se revisan las actividades realizadas, para medir la cobertura efectiva de la implementación del plan, así como de la activación de aquellas acciones específicas de cada nivel de intervención, en relación con las necesidades que se presentaron durante el semestre de aplicación. A su vez, se revisa el estado de activación de protocolos por sospecha de acoso escolar, como indicador de éxito de la implementación del plan de prevención.
<b>Fecha de inicio:</b> 08/04/2024	<b>Fecha de inicio:</b> 08/04/2024
<b>Fecha de término:</b> 28/06/2024	<b>Fecha de término:</b> 28/06/2024
<b>Responsables:</b> Subdirector de Ciclo, Encargada de Convivencia Escolar, equipo CEFI.	<b>Responsables:</b> Subdirector de Ciclo, Encargada de Convivencia Escolar, equipo CEFI.

*Nota.* En esta tabla se presenta el plan de implementación con los detalles correspondientes a la descripción de las acciones, fechas y responsables.

## XI. Figuras

**Figura 1**

*Organigrama del establecimiento: Redarquía*



*Nota.* La imagen representa la organización del establecimiento, la cual se representa en forma de red, por lo cual se le da el nombre de *Redarquía*. Adaptado de *Organigrama* (<https://www.dsc.cl/quienes-somos/organigrama/>).